

Descubriendo la lealtad del consumidor a través de la IA



José Luis Nueno

Alfonso Urien Luzón

Descubriendo la lealtad del consumidor a través de la IA

OCTUBRE 2024

Equipo de trabajo

José Luis Bueno

Profesor Ordinario del Departamento de Dirección Comercial y titular de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE.

Alfonso Urien Luzón

Director de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor del IESE.

Edición: Caja alta edición y comunicación: www.cajaalta.es

Diseño: IESE Business School: www.iese.edu

Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Introducción	4
Origen de la investigación	4
Evolución del contexto: más actividad directa al consumidor (DTC) y más generación de datos propietarios (1P).....	5
Programas de lealtad: ventajas y riesgos	6
Uso del <i>machine learning</i> y la inteligencia artificial en <i>retail</i>	7
El <i>retail</i> (o <i>merchant</i>) media model.....	8
Amazon: innovación en programas de lealtad y en el uso de IA generativa	10
Marcas de lujo: explotación de las mayores compras de las cohortes más leales (y ricas).....	10
Dos problemas seculares de los programas de fidelización y cómo los resolverá la IA.....	11
Curación y mantenimiento de los programas	11
Fidelización e interacción con otras variables.....	13
El valor en entornos “ <i>never normales</i> ”	13
La lealtad del consumidor en un mundo de IA.....	14
Análisis y medición de la lealtad del consumidor en el mundo de la IA.....	16
Análisis de la lealtad de los consumidores en España en el 2023	17
Lealtad del consumidor en España en las diferentes categorías analizadas.....	20
Análisis de la evolución de la lealtad por categorías	24
Movilidad compartida sin conductor.....	24
<i>Retailers</i> de moda	28
Supermercados / distribución de alimentación	33
Conclusiones	37

Introducción

En este informe exponemos cómo **impulsar los programas de lealtad o fidelidad a través del uso de inteligencia artificial (IA)**, que permite la resolución de algunas de las limitaciones con las que se han venido encontrando históricamente estas estrategias de fidelización de clientes.

Es cierto que esos programas pueden suponer importantes ventajas a las empresas que los abandonan, pero también lo es que pueden tener efectos catastróficos, sobrecargarlas de provisiones y pasivos financieros que las lastren y maleducar a sus clientes. Al respecto, la IA y el aprendizaje automático o *machine learning* (ML) presentan una nueva caja de herramientas que permiten hacer un uso mucho más eficaz de los programas de lealtad.

Origen de la investigación

En mayo del 2023, durante la celebración del II Congreso de la Cátedra Intent HQ de Cambios en el Comportamiento del Consumidor en el campus del IESE Business School en Madrid, se presentó el informe *La crisis de los precios 2022-2023: ganadores, perdedores y estrategias para el éxito*. En él se mostraron los resultados de la investigación llevada a cabo a partir de la explotación de 199 millones de actos de compra de cerca de 500.000 españoles procedentes de la base de datos del agregador financiero Fintonic.

A partir de esa investigación, la asociación de fabricantes y distribuidores AECOC publicó pocos meses después el libro del profesor Jose Luis Bueno *Todo es terrible, pero yo estoy bien*.¹ En su página 138, bajo el apartado “Conclusiones y recomendaciones”, señala:

[...] hemos visto en este estudio que el 50% de la gente recorta [el gasto], y eso es malo, pero que hay otro 50% que no lo hace. ¿Conoce Ud. a ese 50%, su cliente más saludable? Es importante que lo proteja porque muchos de estos que no recortan siguen en la categoría y son fruta que cuelga algo más bajo, para que usted pueda hacer algo por ellos. Cosas como recoger información y utilizar herramientas nuevas que le permitan conocerlos y recuperar algunos de los que todavía no ha perdido del todo.

Y concluye: “Después de este trabajo, el estanque donde usted, empresario o ejecutivo, va a pescar más y mejor va a ser el suyo propio: aquel donde están sus clientes”.

El presente estudio apunta hacia esta área de investigación desde este enfoque: la **fidelización como estrategia decisiva** a seguir en los años siguientes a la crisis de los precios.

Por otra parte, el hecho de que, en mayo del 2024, Intent HQ fuera designada AI Company of the Year en la cuarta edición anual de los British Data Awards impulsó la decisión de llevar a cabo la investigación de la IA aplicada a una treintena de programas de fidelización en España en el periodo 2022-2023, que se expone en la segunda mitad de este documento.

¹ José Luis Bueno Iniesta, *Todo es terrible, pero yo estoy bien*. Los españoles ante la crisis del coste de la vida (AECOC Empresas, 2023).

Evolución del contexto: más actividad directa al consumidor (DTC) y más generación de datos propietarios (1P)

A lo largo de los últimos 15 años, las empresas, tanto digitales como minoristas (*retailers*) omnicanal, han ido pasando de webs 1.0 a webs 4.0, y su progresión en la generación y explotación de los datos ha sido cada vez más cuantitativa, con volúmenes muy importantes, pero también cualitativamente mejores, porque han pasado de manejar datos de terceros o 3P a datos de primera mano o 1P, de sus webs de comercio, de sus *apps* transaccionales o de navegación y de sus programas de fidelización.

En las webs 3.0 y 4.0 se encuentran algunos de los casos que se detallan a continuación en relación con la conexión existente entre su uso de los datos y su éxito. Entre ellos, el de Shein, el de Amazon, el de Zara o el de Nike, así como el de toda la industria de marcas de lujo y el de muchos detallistas de alimentación, en el que está comenzando a producirse una revolución de la mano del *retail media model* (RMM), con Amazon, Walmart, Lidl y Carrefour a la cabeza.

Precisamente, la integración vertical en el *retail* es uno de los fenómenos que está ocurriendo desde hace un tiempo. El 80% de las ventas del sector de lujo son DTC, es decir, directas al consumidor (DOS [*directly-operated stores*] + Brand.com + *marketplaces*), si bien ese mencionado es un promedio, ya que algunas marcas cuentan con la totalidad de sus ventas directas (las mayores) y otras (menores en tamaño) mantienen entre un 15% y un 40% en *wholesale* (venta indirecta).

Esa tendencia a la venta DTC tiene como primera consecuencia permitir a las marcas de lujo apoderarse del dato; la segunda es que colapsan los márgenes industriales con los de la venta al por mayor (*wholesale*) y los de *retail*. Los márgenes resultantes son muy elevados, y se suelen reinvertir en expansión aguas abajo, abriendo más tiendas y webs; y aguas arriba, comprando fábricas.

Algo similar sucede en la moda rápida o *fast fashion*, donde gigantes como Inditex, H&M, Shein, Gap, Primark y otros muchos operadores se configuran como marcas verticales desde su nacimiento.

En el caso de las marcas más pequeñas, las marcas verticales digitales nativas (DNVB [*digital native vertical brands*]) también han tenido su oportunidad de ir directas al consumidor y recabar esos datos y utilizarlos. Cuando se trata de ventas DTC con programas de suscripción –que es una de las formas que utilizan para ir al mercado–, se observa que en el *retail* tanto *offline* como *online* se produce un fenómeno de desarrollo de datos propietarios, que constituyen un valor único para estos *players*, con independencia de su tamaño.

Esta tendencia también se detecta en sede de los fabricantes marquistas. Así, por ejemplo, Nike registraba, en el 2023, un 42% de ventas directas, bien en DOS, bien *online* (en Nike.com), y eso le permite acceder a ese dato propietario en el 42% de los casos y tenerlo en cuenta para sus previsiones del año 2026, anunciadas en el 2022, con el objetivo de situarlas prácticamente en el 50% del total de sus ventas. Si bien algo menos directa, Adidas también tiene entre sus objetivos hacer el mismo movimiento.

Programas de lealtad: ventajas y riesgos

El mercado global de “loyalty management” crecerá de **\$6.47 mil millones en 2023** a **\$28.65 mil millones para 2030**. En promedio, un consumidor cuenta con **7.5 programas de lealtad**, y más de la mitad (**57.8%**) afirma ser miembro de entre **4 y 9 de estos programas**². Solo en EE. UU, el número total de membresías a programas de lealtad alcanzó **3,300 millones en 2022**, y el **79%** de los consumidores son miembros de al menos un programa de lealtad³, mientras que en Europa lo son el **61%, siendo** este número mayor en UK (77,2%), Suecia o Noruega (80% en ambos casos).⁴

Tal como se ha mencionado al inicio, si bien estos pueden ser muy valiosos, dado que, bien gestionados, sus socios o miembros son más proclives a comprar en las tiendas y webs de las marcas de cuyos programas forman parte, a visitar su página web, a descargarse sus *apps* y a recomendarlos a amigos y conocidos, también pueden acarrear desventajas, como el hecho de que, cuando uno se siente parte de un programa de lealtad y desarrolla esos nexos psicológicos con la marca, se vuelve mucho más fastidioso y exigente: es lo que se denomina “el efecto *boomerang*” y supone que las mismas razones que hacen que la gente se sienta bien haciendo más cosas con la marca les hacen abandonarla, así como a los programas, cuando se siente mal atendida, ante experiencias de servicio negativas.

En el pasado, montar un programa de fidelización se limitaba a poco más que a crear una base de datos y empezar a repartir puntos, lo cual no funcionó, porque no existían los medios para pasar de ahí, en ausencia de otros medios que los humanos. Era algo lento y caro. Además, pasaba por alto muchos aspectos; al establecer relaciones a veces muy débiles entre variables —y, a menudo, múltiples—, se hacía muy complicado fijar y modelizar su análisis, sus predicciones y el mantenimiento de los programas. En cambio, hoy en día, el ML y la IA permiten hacerlo.

También hoy en día, más del 60% de las compañías de hospitalidad y hostelería disponen de sus propios programas de fidelidad, y la mayoría de estos son indiferenciados. Pero ¿por qué una empresa se dota de un programa de lealtad? En general, lo hace porque un competidor lanza el suyo, y la forma de responder rápidamente es copiárselo. La mayoría de los consumidores tienen —entre las que llevan en las *apps* del móvil y las de plástico en la billetera— una docena de estos programas repetidos en 3 o 4 verticales, 4 o 3 veces.

Sin embargo, es muy difícil que realmente desempeñen lo que tienen que hacer: fidelizar al cliente. Si este recuerda (o sabe) que lleva consigo la *app* o la tarjeta plástica, la utiliza como una forma de obtener descuentos y casi siempre tan solo si se lo recuerdan en caja, al ir a pagar. A su vez, este programa de lealtad, diseñado como una copia de los preexistentes, se habrá ofrecido, con seguridad, a los clientes que más gastan; en muchos casos, a los que habrían gastado su dinero igualmente sin mediar dicho programa.

La comprobación del gasto de los miembros se lleva a cabo de una manera sencilla: en una base de datos; esto es, mediante la técnica de segmentación del comportamiento del consumidor basada en datos RFM (recencia [o periodo de tiempo desde la última compra], frecuencia y valor monetario), que ha sido la manera de explotar bases de datos transaccionales desde los años 1960 y 1970, edad de oro del *marketing* directo y los catálogos.

² Fortune Business Insights. (2024, September 23). *Loyalty Management Market*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/loyalty-management-market-101166>

³ Statista. (2023, March 22). *U.S.: How loyalty programs influenced shoppers 2022*. <https://www.statista.com/statistics/1375145/top-ways-loyalty-programs-influenced-consumer-behavior-us/>

⁴ Canaves, S. (2024, May 15). *US retail loyalty programs 2024*. EMARKETER. <https://www.emarketer.com/content/us-retail-loyalty-programs-2024>

Sin embargo, la fidelización pertenece a un mundo de relaciones más complejas y que precisa bases de datos más sofisticadas y sutiles, cuya comprensión se puede beneficiar del ML y la IA para explotar las decenas de relaciones relevantes que se establecen. Así, por ejemplo, a través de la IA pueden utilizarse, en sede de *retail*, la información de compra, la navegación *online* y la compra *offline*, para el desarrollo de tres tareas:

1. Arquitectura del surtido de las tiendas.
2. Gestión de la asignación y control de inventario de las colecciones.
3. Gestión de las relaciones con el cliente (CRM) y, dentro de estas, de los programas de fidelización.

Uso del *machine learning* y la inteligencia artificial en *retail*

Las tres tareas antes mencionadas se reflejan en la **Tabla 1** desglosadas en 10 grupos de herramientas que hoy en día han sido ya adaptadas por algunos *retailers* al uso del ML y la IA.

Tabla 1. Las 10 aplicaciones más populares de la IA en *retailing*

Motores de personalización y recomendación
Previsión de tendencias y análisis predictivo
Asistentes de compras virtuales y chatbots
Búsqueda visual y reconocimiento de imágenes
Optimización de la cadena de suministro y gestión de inventario
Segmentación de clientes y marketing dirigido
Análisis del sentimiento en las redes sociales
Autenticación y detección de falsificaciones
Control de calidad e inspección automatizada
Sostenibilidad y optimización de recursos

Fuente: Bernstein.

Algunos ejemplos de uso de estas aplicaciones son: los motores y las recomendaciones empleados por parte de Zalando, Net-a-Porter Farfetch o Mytheresa; la previsión de tendencias y el análisis predictivo, por parte de Miroglio o de Shein; los asistentes de compras virtuales y los *chatbots*, por parte de Amazon; la búsqueda visual y el reconocimiento de imagen, por parte de Zara o de Shein; la optimización de la cadena de suministro y la gestión de inventario, por parte de Kering o de Amazon; la optimización de la cadena de suministro y asignación a tienda, por parte de Zara; la segmentación de clientes y el *marketing* dirigido, por parte de Lidl; la autenticación y detección de falsificaciones, por parte de Vestiaire Collective y de LVMH; el control de calidad, por parte de Kering; y el análisis de sostenibilidad, por parte de LVMH.

El retail (o merchant) media model

Esta es, probablemente, la revolución más importante –de la mano de la IA, los datos y los programas de lealtad– de la que seremos testigos en los próximos cinco años. El RMM es todo el *marketing* que se produce en el punto de compra, *online* y *offline*, y se negocia como una condición más entre el fabricante y el *retailer*. Viene a ser la traducción de las cabeceras de góndola, el posicionamiento en las estanterías y las circulares y los folletos de cupones, pero impulsada por los medios digitales.

En *e-commerce* se traduce en los *sponsored products*, *sponsored brands*, *product display ads* y otros soportes, donde supuso un negocio de 47.000 millones de dólares en el 2023 para Amazon, que posee una cuota del 70% de esta nueva corriente de ingresos. Es el que más crece entre los suyos, con un margen estimado de 40%: el más rentable.

Siguiendo su estela desde el 2017, pero de forma especialmente intensa desde el 2020, está siendo adoptado por todos los grandes *retailers* de alimentación en Estados Unidos, donde Walmart cuenta ya con una cuota de 6%, muy alejada del 70% de Amazon. Asimismo, los *mass merchandisers* y *specialties* están también iniciando su actividad en este RMM.

En el ecosistema del RMM hay tres partes: el detallista, la plataforma de medios y la marca (el fabricante). El primero es el que aporta el dato y el medio o espacio para que el fabricante pueda dirigir sus mensajes personalizados a los *shoppers*, *on* y *offline*; la plataforma es la que tiene la tecnología de datos y de *loyalty*, y convierte el dato en una acción, como un anuncio *targetizado* a través de IA; por último, la plataforma lleva a cabo la negociación con el fabricante, que representa la demanda y retribuye el impacto sobre el consumidor.

En la actualidad, las plataformas son negocios propiedad de los *retailers*: AAD, de Amazon; Walmart Connect, de Walmart; y Roundel, de Target (véase, en la **Tabla 2**, una lista más extensa). A su vez, algunas centrales de medios (muy pocas) y agencias de publicidad han puesto en marcha alianzas con *retailers* (como Publicis con Carrefour) para atender este nuevo negocio, mientras otras los han adquirido, como han hecho Tesco con Dunhumby o Lidl con SCRM.

Tabla 2. Grandes *retailers* y sus plataformas de medios

<i>Retailers</i>	Plataformas de medios	Año de lanzamiento
Kroger	Precision Marketing	2017
Sainsbury's	Nectar	2018
Target	Roundel	2019
Tesco	Dunnhumby	2019
CVS Pharmacy	CVS Media Exchange	2020
Best Buy	Best Buy Media Network	2020
Walgreens	Wag	2020
Shoprite	Rainmaker	2020
Walmart	Walmart Connect	2021
Dollar Tree	Chesapeake Media Group	2021
Carrefour	Carrefour Links	2021
Douglas	Criteo	2021
Lidl	SCRM Lidl International Hub	2021

Fuente: Elaboración propia con datos publicados en 2023 y 2024.

Estas plataformas son (en la mayoría de los casos) propiedad de las cadenas de distribución, y en la tabla anterior podemos observar que se trata de las más grandes. Así las cosas, **¿cómo pueden los *retailers* medianos enfrentarse a la competencia agravada por los ingresos del RMM?**

Los regionales de alimentación en España, por ejemplo, aunque en los últimos años –desde el 2020– han crecido mucho, no disponen de los medios necesarios para dotarse de la tecnología de estas plataformas, carecen de los recursos humanos que requiere el abordaje de la complejidad tecnológica del modelo y de suficientes datos para poder generar las bases, mantenerlas y explotárselas; a su vez, el volumen de audiencia que proporciona una cadena regional, o incluso la suma de varias, no es comparable al de una nacional promedio.

Para convencer a un fabricante –gran inversor en publicidad en medios masivos– de que abandone su modelo secular de construcción de marcas y adopte uno de *performance* en el que dependa, además de su cliente, del *retailer*, hay que tener una oferta muy solvente. Al respecto, proporcionar una solución que integre a los *retailers* medianos y les brinde acceso a este modelo se configura como una buena oportunidad para las agencias y centrales incumbentes

Amazon: innovación en programas de lealtad y en el uso de IA generativa

Con 290 millones de membresías en el 2023, Amazon Prime es el mayor programa de fidelización del mundo. Amazon también va por delante de los demás *retailers* en materia de IA, ya que la incorporó hace más de 20 años y la aplica a las áreas de búsqueda, personalización, publicidad, logística y pagos.

- En materia de **búsqueda**, cuenta, desde febrero del 2024, con Rufus, asistente de compras conversacional que ofrece listados de productos y opiniones de clientes, utilizando esta herramienta para clasificarlos y proponer los más relevantes a los compradores.
- En cuanto a **personalización**, desde agosto del 2023 permite descubrir y resaltar las recomendaciones de productos, con la idea de poder proponer, a largo plazo, mejoras también en ese descubrimiento, afinar la relevancia de las recomendaciones y lograr mayores tasas de conversión y retención.
- En el área de **publicidad**, desde octubre del 2023 propone, a través del uso de IA, la medición y el *targeting* de los mensajes y la generación de imágenes, y se compromete, a largo plazo, a lograr un mejor *targeting* y medición, desarrollando una mayor proximidad, aumentando la relevancia del posicionamiento de la publicidad y mejorando las creatividades.
- En términos de **logística**, el análisis de inventario y la optimización de las rutas de recogida y entrega son su principal propuesta actual, apuntando hacia una futura mayor eficiencia en el análisis de los *stocks* y entregas más rápidas.
- Finalmente, en materia de **pagos**, desde septiembre del 2023 aplica la IA en Amazon One, su programa de lectura biométrica de la palma de la mano y de la cara que permite validar los pagos, verificar edades y dar acceso a localizaciones.

De cara al futuro, el gigante global ha anunciado que la IA le ayudará a eliminar más fricciones durante el proceso de entrega y proporcionar una mejor experiencia al consumidor.

Marcas de lujo: explotación de las mayores compras de las cohortes más leales (y ricas)

En el ámbito de las marcas de lujo está sucediendo algo similar a lo hasta ahora descrito: la fidelidad del consumidor se configura como un asunto central de su estrategia. El 2024 es muy posible que sea un mal año, por lo que la recomendación general es poner el foco en las cohortes más leales. Pero, ¿cuáles son? Las de los más ricos y, de entre ellos, los que adquieran productos de las marcas más caras.

Al respecto, existe una heurística que se usa en el sector de las marcas de lujo que sostiene que el 50% de los clientes son nuevos y el otro 50% son repetidores que compran a la marca todos los años. Aunque en algunas marcas –las más caras y exclusivas–, que siguen procesos de fabricación con barreras a la entrada (por ejemplo, en marroquinería, donde es más complicada la manufactura que en textil y donde la distribución se puede limitar, de modo que haya menos producto a disposición del público), esa regla puede pasar al 46% vs. 54%. Es decir, el 54% de los clientes serían repetidores, y el 46%, nuevos compradores, pero los primeros son responsables del 80% de la venta. Por ello, es muy importante para este postulado el concentrarse en ese 54%, ya que es más sostenible desde su mayor lealtad a la marca y porque, además, es un mejor cliente.

Una de esas marcas *top* dentro del sector del lujo es el conglomerado LVMH. Ha creado un laboratorio que premia cada año a una *start-up* tecnológica innovadora (con los LVMH Innovation Awards). En 10 años, media docena de estas ediciones han galardonado a empresas de IA, otorgándoles un premio que suele consistir en un montante económico y un proyecto en colaboración con el grupo. En concreto, las premiadas han sido: Eurotech, para la previsión de tendencias; markVision, para la detección de plagio; Data & Data, para la gestión de los canales de distribución; Replika, *software* para ventas sociales; OneStock, para la optimización de inventarios; y Kuazi, para la estrategia de *marketing* y optimización.

En todos los casos, lo que se premia son aplicaciones con objetivos muy concretos y no generalidades, porque todas las marcas de lujo *top* (como LVMH y Kering, por citar dos grupos) tienen una hoja de ruta de adopción de IA con diversos pasos y unas van más avanzadas que otras.

Dos problemas seculares de los programas de fidelización y cómo los resolverá la IA

En este apartado se abordan los dos principales problemas de los programas de lealtad y como puede resolverlos la IA. En concreto, la curación y el mantenimiento de los programas, por un lado, y la fidelización e interacción con otras variables, por otro.

Curación y mantenimiento de los programas

Uno de los problemas más importantes de los programas de lealtad –y motivo de su fracaso– es que nacen con un propósito poco determinado o vagamente elaborado. En general, surgen cuando un competidor ha lanzado un programa de fidelización, ante el cual sus competidores reaccionan lanzando otro “*me too*”, sin diferenciación competitiva, sin estar basado en los valores de la empresa o en lo que esta hace bien.

El segundo problema relevante es que no se realiza un seguimiento o un mantenimiento adecuado de ese programa a lo largo del tiempo. Es decir, se van cargando nuevos socios/miembros, pero no se hace mucho más que eso. No están pensados los KPI, o bien se olvidan o se cambian por otros. De este modo, resulta muy difícil ver la calidad de los programas a medio plazo, y más aún a largo. En la **Tabla 3** se recogen los principales KPI que deberían evaluarse, agrupados por ámbitos.

Tabla 3. KPI básicos para el mantenimiento de un programa de fidelización

Perspectivas de evaluación	Asuntos que se deben evaluar
Ámbitos	KPI
Rentabilidad	ROI de la membresía
	Tasa de ventas a los miembros
	Tasa de no venta a los miembros
Estabilidad	Tasa de validez de la membresía
	Nivel de retención de miembros
	Tasa de frecuencia de compra de los miembros
Potencial de crecimiento	Tasa de crecimiento del número de miembros
	Crecimiento de las ventas a los miembros
	Tasa de crecimiento de los puntos
Activación	Tasa de recompra de nuevos miembros
	Tasa de circulación de puntos
	Tasa de utilización de puntos
Adecuación del diseño	Curtosis de la pirámide de clientes
	Adecuación de los criterios de evaluación del cliente
	Estabilidad de los niveles de membresía
Adecuación del sistema de recompensas	Incremento de las recompensas entre los niveles de membresía
	Diversidad de recompensas
	Tasa de uso de cupones
Adecuación del diseño de puntos	Adecuación de la tasa del punto de ganancia
	Efectividad del pago en puntos
	Diversidad de los tipos de puntos
Adecuación de la gestión de las operaciones	Información sobre el nivel de membresía
	Adecuación del ciclo de <i>rating</i> al cliente
	Cobertura de campañas del <i>customer journey</i>

Fuente: Hyung Su Kim, Dae Yun Park y Su Hyun Kim, "How Is Your Loyalty Programme Going? A Framework for a Loyalty Programme Performance Indication System", *Applied Marketing Analytics: The Peer-Reviewed Journal* 9, n.º 4 (2024): 343-356, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:aza:ama00:y:2024:v:9:i:4:p:343-356>.

La mayoría de los gestores de programas de lealtad mantienen los KPI financieros, pero los de la parte inferior, esto es, los de gestión, rara vez se siguen, pese a ser los que mejor explican la aceptación por parte del miembro/socio del programa.

Hay KPI de gestión como, por ejemplo, los sistemas de compensación: niveles dentro del programa, valoración de los puntos, flexibilidad en su utilización o incrementos o “saltos” que deben ser monitorizados para personalizar las acciones concretas dirigidas a los socios del programa y poder llevar a cabo su mantenimiento y actualización. Se trata de una tarea que no se puede llevar a cabo adecuadamente de forma mecánica a través de la intervención humana, pero que el ML y los algoritmos de IA pueden ejecutar de manera rutinaria y masiva.

Fidelización e interacción con otras variables

La mayoría de los consumidores son titulares de más de un programa de fidelización en el mismo vertical de consumo. Sus decisiones de compra vienen afectadas por otras variables, aparte de las tarjetas. Por ejemplo, en la elección de una compañía aérea influye tanto la pertenencia a programas de lealtad de otros competidores (presencia de tarjetas de competidores) como la interacción de estas con los precios de los billetes (propios y de los competidores). Les afectan tanto las interacciones de todo ello con las promociones que lanzan las líneas aéreas como el contexto, el tipo de viaje del pasajero (de ocio, negocios o familiar) y sus interacciones con las estrategias y tácticas propias y las de las aerolíneas y del tipo de pasajero. Por lo tanto, toda esta complejidad debe ser modelizada y, para ello, se utiliza hoy en día el ML, de nuevo a la hora de segmentar las bases de datos y también en su mantenimiento y puesta al día.

Estudios recientes han determinado que, cuando los pasajeros se enfrentan a promociones, reconocen los beneficios que van a recibir (a corto plazo), y lo mismo sucede cuando comparan precios entre dos o más ofertas por servicio. Pero si el beneficio es a largo plazo –por ejemplo, el que se deriva de ir sumando puntos y redimirlos en algún momento futuro–, no sucede lo mismo. Los pasajeros siguen algunas heurísticas, reglas personales para redimir. En un entorno competitivo como, por ejemplo, tres compañías aéreas haciendo la misma ruta, con tarifas, promociones, servicios, puntos y programas distintos, ¿qué sucede? En ese caso, la racionalidad de los consumidores se ve limitada en su toma de decisiones y no saben valorar de manera óptima estos beneficios a largo plazo y compararlos con los que obtendrían a corto.

Así pues, los precios y las promociones introducen ruido en la decisión de aprovechar los programas de fidelización al incorporar opacidad en la valoración de sus ventajas a largo plazo. Para desbrozar estas interacciones entre los elementos de la oferta y estos efectos de las interacciones, el ML y la IA también resultan claves.

El valor en entornos “never normales”

En los últimos cuatro años hemos atravesado cinco crisis profundas, una de ellas, en sede de dato detallista, muy seria. Durante un tiempo, todas las empresas de *retail* que basaban su toma de decisiones en datos se quedaron sin tráfico en las tiendas debido a los confinamientos vividos durante la pandemia de la COVID-19, y sus bases de datos estuvieron interrumpidas. El *shopper* compró mucho más *online* y empezó a hacer cambios en su comportamiento. Con las vacunaciones, empezó a salir a la calle otra vez y volvió a las tiendas y a las compras presenciales, lo cual produjo cuellos de botella en las cadenas de suministro y, a continuación, la inflación en las materias primas, seguida de su traslado a los bienes de consumo y no vivida nunca antes por muchos de ellos y por el resto desde hacía 30 años. Y, tras esa crisis, la de los tipos de interés, que amenazaba con una recesión, y las geopolíticas. Sin duda, una auténtica montaña rusa en el sentimiento y comportamiento del consumidor.

Ni la interrupción del comercio *retail* ni las otras disrupciones son positivas para la estabilidad de los datos; más bien todo lo contrario. En este contexto se pueden identificar dos tipos de empresas: las que se han limitado a esperar a que pasaran aquellas antes de volver a poner sus datos a trabajar y regresar al *business as usual* previo a marzo del 2020; y las que han estado aprendiendo de cada ola y de cada *shock* y han estado tomando decisiones sobre cuáles de esas medidas eran las apropiadas para entender a su cliente. Las primeras son las que tienen que ir hoy a buscar de nuevo a los clientes que han perdido, a sus abandonistas; las segundas son las que han retenido a los suyos y han aplicado lo aprendido para captar a los abandonistas de las primeras.

En el siguiente apartado se explora lo sucedido en nuestro país durante esos meses críticos.

La lealtad del consumidor en un mundo de IA

Los clientes son el núcleo vital de cualquier negocio, por lo que su adquisición, retención y desarrollo resultan esenciales para un crecimiento sostenible y rentable.

La lealtad del consumidor se puede definir como la disposición y el compromiso de un cliente para continuar comprando los productos o servicios de una marca o empresa de manera repetida a lo largo del tiempo.

Es decir, que más allá de la realización de compra repetidas, implica una conexión emocional y una preferencia por una marca específica sobre otras opciones disponibles en el mercado, y las marcas buscan esa conexión para maximizar la captura del presupuesto que un consumidor tiene disponible para gastar en la categoría (*share of wallet*).

Esa lealtad resulta crucial para las corporaciones por varias razones que impactan de forma directa en su sostenibilidad y crecimiento. De hecho, retener a un cliente existente es mucho más rentable que adquirir uno nuevo; en concreto, atraer uno nuevo puede costar entre 5 y 25 veces más que retener a los actuales, en función del sector, y aumentar la retención de clientes en un 5% puede incrementar las ganancias en un rango del 25% al 95%.⁵

Además, los consumidores leales son más propensos a recomendar la marca y suelen ser menos sensibles a los cambios en los precios. Así pues, la lealtad mejora la estabilidad financiera de las empresas, ya que una base de clientes recurrentes proporciona ingresos previsibles y estables, lo cual es clave para su planificación a largo plazo.

Tal como se detallaba en el apartado anterior, esta preocupación por la lealtad lleva a las corporaciones a desarrollar actividades que, por un lado, les permitan establecer mediciones de esta (más datos, más parámetros, más modelos de análisis) y, por otro, incrementar el número de clientes leales y los índices de lealtad (más clientes más leales). A este respecto, la IA habilita la transformación disruptiva de estos dos tipos de actividades.

En el caso de la segunda –la de tener más clientes más leales–, la IA está transformando la manera en que las compañías se relacionan con sus consumidores y desarrollan los vínculos que llevan a la lealtad. En este sentido, las posibilidades de personalización que proporciona la IA ayudan a “engrasar” las interacciones con ellos y facilitan unos procesos de compra más fluidos, reduciendo barreras que obstaculicen la fidelidad. Herramientas como la IA generativa permiten a las marcas adaptar su comunicación a las preferencias individuales, logrando entablar diálogos personalizados en tiempo real.

⁵ Frederich Reichheld, “Loyal Relationships”, *Prescriptions for Cutting Costs*, Bain & Company, consultado el 14 de septiembre del 2024, https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.

Para conseguir esta transformación, las organizaciones deberán evolucionar en un entorno cada vez más digital y orientado por datos, teniendo en cuenta:

- **La naturaleza humana:** la lealtad del consumidor está muy influenciada tanto por los hábitos como por las emociones. Diversos estudios señalan al respecto que una conexión emocional incrementa de manera significativa la rentabilidad, ya que los clientes emocionalmente comprometidos gastan más, recomiendan la marca y son más leales a largo plazo.⁶
- **La personalización de la comunicación:** la IA generativa permite adaptar los mensajes y crear diálogos personalizados basados en datos, emociones y comportamientos, lo cual facilita que las marcas hablen el lenguaje de cada cliente, logrando que las interacciones sean más significativas y relevantes. Al respecto, la capacidad de personalizar en tiempo real resultará clave para construir relaciones duraderas y aumentar la lealtad.
- **Los modelos de comportamiento:** la IA juega un papel clave en la generación de lealtad al comprender y predecir el comportamiento del consumidor, con base en el modelo de comportamiento de Fogg, que establece que el cambio de comportamiento requiere motivación, estímulos adecuados y la capacidad de actuar sin fricciones. La IA ayuda a reducir estas fricciones y mejora la experiencia del cliente.
- **La observación, la privacidad y la confianza:** las empresas necesitan recolectar y analizar datos para ofrecer experiencias personalizadas, lo cual despierta preocupaciones sobre la privacidad y el uso no consentido de la información. En este sentido, la implementación de la IA presenta desafíos relacionados con la privacidad de los datos. Para mitigar este riesgo, tecnologías como la computación perimetral (*edge computing*) y los gemelos digitales (*digital twins*) respetan la privacidad del usuario, mientras permiten experiencias personalizadas. En todo caso, es importante tener en cuenta que la regulación europea establece límites éticos para el uso de los datos.

La computación perimetral (IA Edge) está transformando la manera en que las empresas personalizan las interacciones con los consumidores, al permitir el procesamiento de datos en el propio dispositivo del usuario. Esto proporciona experiencias en tiempo real sin comprometer la privacidad, ya que los datos sensibles no se envían a la nube. Este enfoque es particularmente relevante ante regulaciones más estrictas como la europea (RGPD) y la eliminación de las *cookies* de terceros, permitiendo a las empresas mantener la personalización sin invadir la privacidad de los consumidores. Sin embargo, afronta desafíos técnicos como la capacidad de procesamiento limitada y la dificultad para entrenar modelos de IA en dispositivos móviles.

A pesar de estos retos, la IA Edge está avanzando con soluciones como los modelos distribuidos, que se aplican en sectores como el minorista y el asegurador para mejorar la experiencia del cliente. Esta tecnología permite personalizar en tiempo real y predecir comportamientos futuros de los consumidores, logrando maximizar la efectividad de las interacciones en los momentos más oportunos. Además, combina la personalización con la privacidad, ya que los datos permanecen en el dispositivo del usuario, de modo que la campaña o interacción se adapta a sus necesidades sin comprometer la confidencialidad.

El futuro de la IA Edge es aún más prometedor si se combina con la IA generativa, que hará posible el desarrollo de asistentes personales de IA más intuitivos y adaptados al contexto de cada usuario sin necesidad de indicaciones específicas. Sin duda, esto revolucionará la interacción entre las marcas y los consumidores, personalizando cada respuesta según las preferencias individuales en tiempo real e integrando aún más la tecnología en la vida cotidiana de los usuarios.

⁶ Alan Zorzas y Daniel Leemon, "An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction" (29 de agosto del 2016), *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>.

Análisis y medición de la lealtad del consumidor en el mundo de la IA

Según lo visto hasta ahora, el papel que puede desempeñar la IA en el ámbito de la lealtad del consumidor es irrefutable, pero también lo es el rol de los modelos de ML en cuanto a su medición.

Tradicionalmente, las corporaciones desarrollan diversas metodologías basadas en la generación de datos propios para la evaluación de la lealtad del consumidor:

- **Tasa de retención de clientes:** porcentaje de los que vuelven a comprar productos de la misma marca durante un periodo específico de tiempo. Una tasa de retención alta indica un alto nivel de lealtad del cliente.
- **Encuestas de satisfacción:** en ellas se pregunta a los clientes cuán satisfechos están con los bienes o servicios de la empresa que, a menudo, incluyen cuestiones sobre calidad, precio, servicio al cliente y la probabilidad de seguir comprando.
- **Valor de vida del cliente o *life time value* (LTV):** calcula el valor total que se espera que un cliente aporte a la empresa a lo largo de su relación. Una LTV en aumento es un buen indicador de lealtad incrementada.
- **Net promoter score (NPS):** métrica popular utilizada para medir la lealtad del cliente basándose en una sola pregunta: “¿Cuán probable es que recomiende nuestra empresa/producto a un amigo o colega?”. Las respuestas se clasifican en una escala de 0 a 10 y se dividen en promotores (9-10), pasivos (7-8) y detractores (0-6). El NPS se calcula restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. Sin embargo, ¿qué validez puede tener el NPS cuando el interlocutor del *call center* solicita de manera activa al cliente que le otorgue un 9 o un 10 de puntuación para mantener su puesto de trabajo?
- **Análisis del comportamiento de compra:** examen de los patrones de compra de los clientes a lo largo del tiempo. Al proporcionar una comprensión más profunda de cómo interactúan estos con una marca, el análisis del comportamiento de compra se configura como una herramienta de gran valor para mantener y aumentar la lealtad del consumidor.
- **Participación en programas de fidelización:** nivel de participación y compromiso de los clientes en estos programas. Un alto nivel de participación indicaría un alto nivel de lealtad.

Estas métricas combinadas proporcionan una visión interna del índice de lealtad del cliente y ayudan a las empresas a entender mejor cómo interactúan estos con su marca a lo largo del tiempo. El hecho de que se trate de métricas generadas dentro de la red de la marca permite analizar la evolución del parámetro lealtad, que no tiene en cuenta el contexto del cliente o de la competencia; a su vez, la calidad y la aplicabilidad de las conclusiones dependerán de la calidad y el volumen de los datos propios generados.

Sin embargo, si se toma en consideración el fin último de la lealtad del consumidor –maximizar el *share of wallet* del cliente en la marca–, estas mediciones aportarían una visión incompleta de la lealtad buscada por las corporaciones.

La aplicación de modelos de IA a fuentes de datos externas, como la banca y las operadoras de telecomunicaciones, ha transformado la forma en que las empresas pueden analizar la efectividad de sus actividades para incrementar la lealtad, permitiendo contextualizar esta fidelidad. Así, al aplicar modelos de ML e IA a datos del sector bancario, se pueden desarrollar modelos de medición que permitan conocer la evolución y compararla con las compañías rivales.

A partir de datos bancarios:

- **Z-score:** medida basada en el porcentaje de marcas rivales en las que compra el usuario dentro de una misma categoría.
- **Share of wallet:** porcentaje de gasto dedicado por el cliente a una marca dentro de una categoría concreta frente al dedicado a las marcas rivales.
- **Comparativas de frecuencia de compra:** asiduidad con la que los clientes de una marca realizan compras de esta frente a la regularidad de compra media de los clientes en la categoría y a la frecuencia en que lo hacen en las otras marcas de la competencia.
- **Comparativa de tique medio:** valor promedio de consumo de los clientes de una marca frente al promedio dentro de la misma categoría y al que gastan en las marcas de la competencia.

Estos parámetros combinados permiten tener una visión completa externa.

Si se combinan con datos de operadoras de telecomunicaciones:

- **Z-score:** basado en la navegación en *apps* y webs de la competencia.
- **Comparativa de intensidad de navegación** en webs/*apps* propias de la marca respecto de las de la competencia.
- **Comparativa de eventos de compra online** de la marca respecto de la competencia.
- **Comparativa de frecuencia de visitas** a los centros o tiendas propias y los de la competencia, a partir de la ubicación de las antenas.

Un valioso ejemplo de aplicación de la IA a estas fuentes de datos en el análisis objetivo de la fidelidad es el estudio de la Cátedra Intent HQ que analizó la lealtad de los consumidores en España en el 2023, y que se presentó en el III Congreso de la Cátedra celebrado en el campus del IESE en Madrid, en mayo del 2024, cuyos principales resultados se exponen a continuación.

Análisis de la lealtad de los consumidores en España en el 2023

El estudio mencionado tuvo como principal objetivo realizar un profundo análisis de la lealtad del consumidor en nuestro país durante el 2023 en las principales categorías de gasto en comparación con los índices de lealtad del año anterior.

La investigación se llevó a cabo a partir del examen de una combinación de datos de transacciones financieras, tal y como se ha descrito anteriormente. Tales datos de gasto fueron obtenidos gracias a la colaboración de Fintonic con la Cátedra. En total, se analizaron las transacciones de cerca de 500.000 consumidores: 473.000.000 de transacciones individuales, que fueron procesadas utilizando IA y modelos de ML.

El contexto económico en el que se desarrolló el estudio estuvo marcado por la incertidumbre y la volatilidad. Fueron años en los que los consumidores estuvieron afrontando una serie de desafíos como la inflación, el aumento de los precios de la energía y la presión sobre los ingresos disponibles. Estos factores llevaron a un cambio notable en los hábitos de consumo, con los consumidores buscando activamente alternativas más económicas y reconsiderando sus lealtades a marcas y proveedores establecidos. Se vivieron situaciones en las que las empresas más avisadas, haciendo uso de los datos y aplicando modelos de IA, supieron interpretar a los consumidores para mantener a sus clientes y captar a los abandonistas, perdidos por aquellas otras que posiblemente prefirieron esperar a que se calmasen las aguas.

En total, el estudio abarcó 17 categorías como supermercados, restaurantes, moda, energía, telecomunicaciones, movilidad compartida, aparcamientos, aerolíneas, equipamiento deportivo, hoteles y agencias de viajes *online*, entre otros (véase la **Figura 1**). Todas fueron analizadas no solo respecto a sus cuotas de mercado, sino también en cuanto a la lealtad de los consumidores hacia las marcas líderes dentro de cada uno.

Figura 1. Categorías analizadas en el estudio



A su vez, el análisis global de lealtad en cada categoría se llevó a cabo a partir del total de marcas identificadas en cada una de ellas (véase la **Figura 2**). No obstante, se examinaron en mayor profundidad las más relevantes de cada una, seleccionadas en función de su tasa de penetración en el mercado y la lealtad de los consumidores.

Figura 2. Marcas analizadas en el estudio



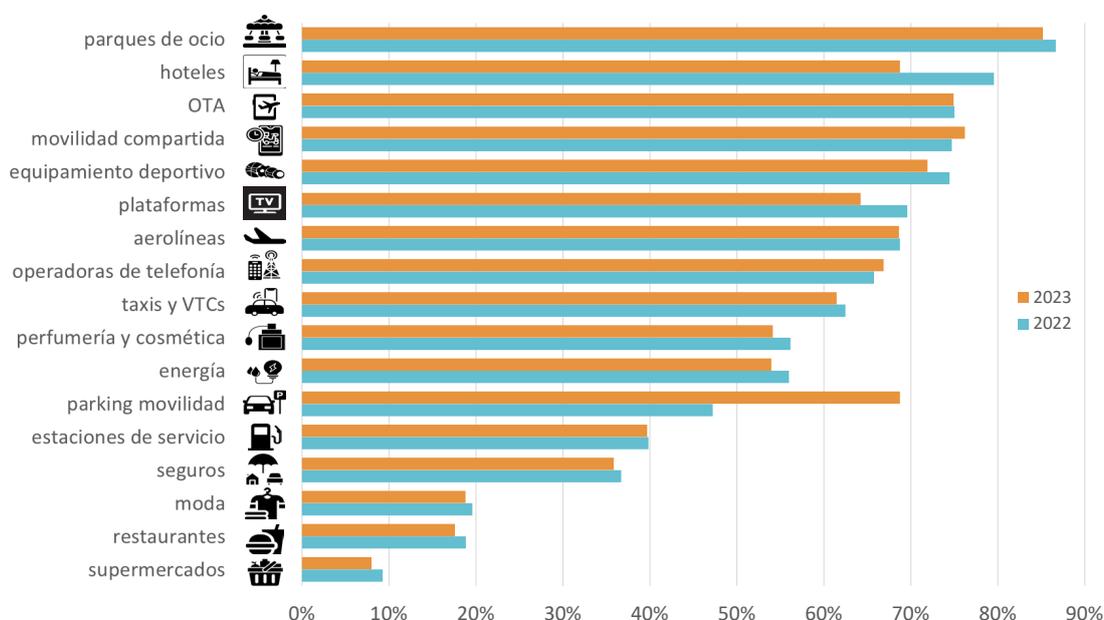
Lealtad del consumidor en España en las diferentes categorías analizadas

A partir de los datos de las transacciones de gasto en las diferentes marcas de las categorías seleccionadas, el índice *z-score* (de 0 a 100, donde 0 indica ninguna lealtad, y 100, fidelidad total) muestra un *ranking* de las categorías por grado de lealtad.

Este índice otorga un mayor valor a las categorías en las que sus clientes, durante el año seleccionado, realizaron transacciones en un número menor de comercios diferentes dentro de la categoría, y un menor valor a aquellas cuyos clientes realizaron transacciones en un mayor número de comercios competidores.

La **Figura 3** muestra los índices de lealtad por categorías en los años 2022 y 2023, respectivamente, ordenados de mayor a menor en este último año.

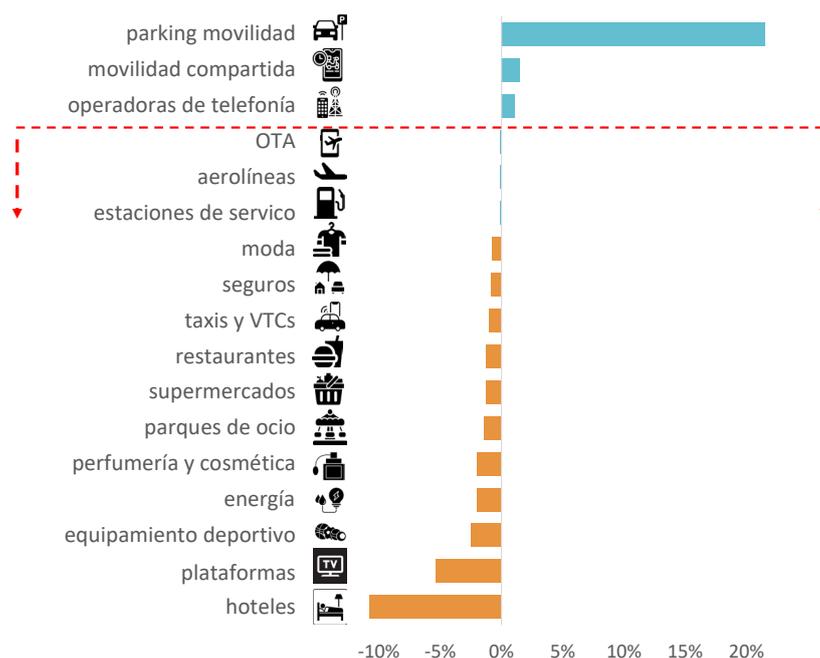
Figura 3. Índice de lealtad por sectores en el 2022 y el 2023



Tal como puede observarse en la figura, las categorías de mercado con mayor fidelidad por parte del consumidor no son necesariamente las que tienen programas de fidelidad más avanzados (parques de ocio, OTA [agencias de viaje *online*] y movilidad compartida). Por su parte, las categorías con programas de fidelidad más desarrollados, como alimentación, restaurantes, moda o gasolineras fueron las que mostraron un menor índice de lealtad. Es decir, que las que registraron un menor índice de lealtad se mostraron como las más maduras en el desarrollo de programas de fidelización.

Asimismo, el análisis sobre las variaciones en el índice de lealtad del cliente entre el 2022 y el 2023 arrojó este que cayó en la gran mayoría de las categorías analizadas en ese intervalo (véase la **Figura 4**). En concreto, las que vieron más afectados sus índices de fidelidad fueron las de hoteles, medios de comunicación, equipamiento deportivo, energía, perfumería y cosmética, y supermercados, posiblemente como resultado de la búsqueda de alternativas por parte de los clientes, que vieron cómo la inflación hacía que subieran los precios de su marcas y comercios predilectos.

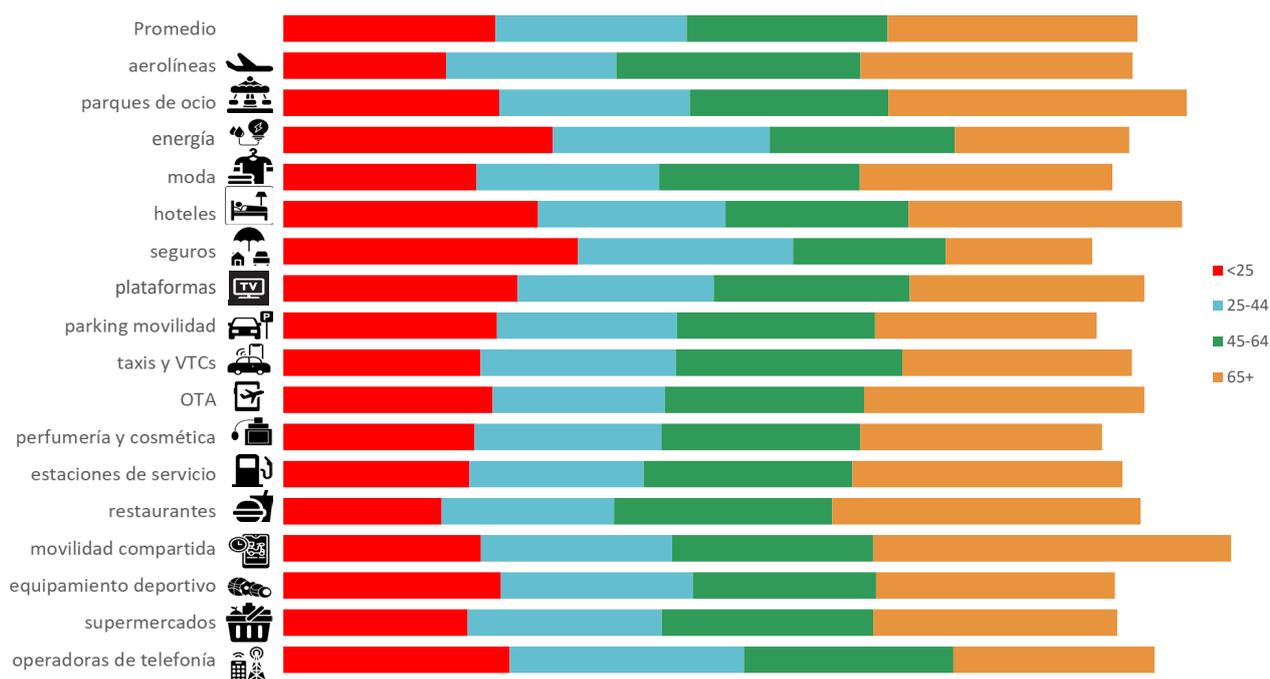
Figura 4. Variación de los índices de lealtad del consumidor por categorías entre el 2022 y el 2023



La movilidad compartida (*parking* o *shared*), las operadoras de telecomunicaciones, las OTA o las aerolíneas fueron las categorías con mayor crecimiento en los índices de fidelidad, posiblemente debido a que se trata de sectores altamente centrados en la analítica de datos del cliente.

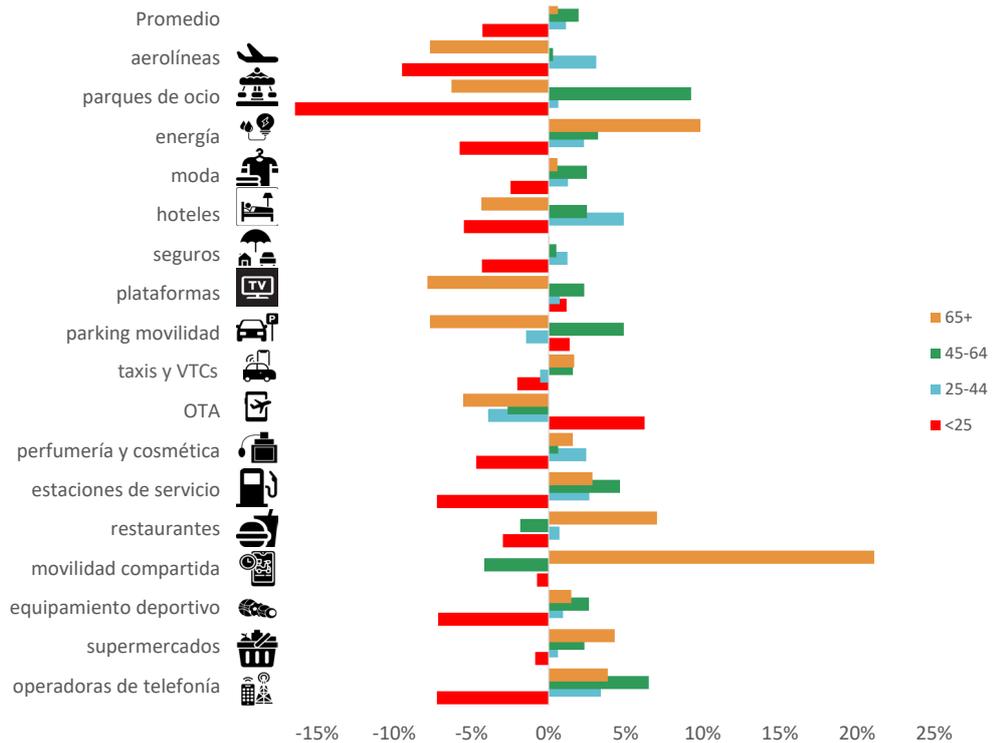
En un examen más profundo, segmentado por rangos de edad del consumidor, si bien se observaron algunas variaciones por categorías, los clientes que, en promedio, mostraron una mayor lealtad fueron los mayores de 65 años, mientras que los *millennials* fueron los más infieles a sus marcas (véase la **Figura 5**).

Figura 5. Índice de lealtad por categorías y rangos de edad en el 2023



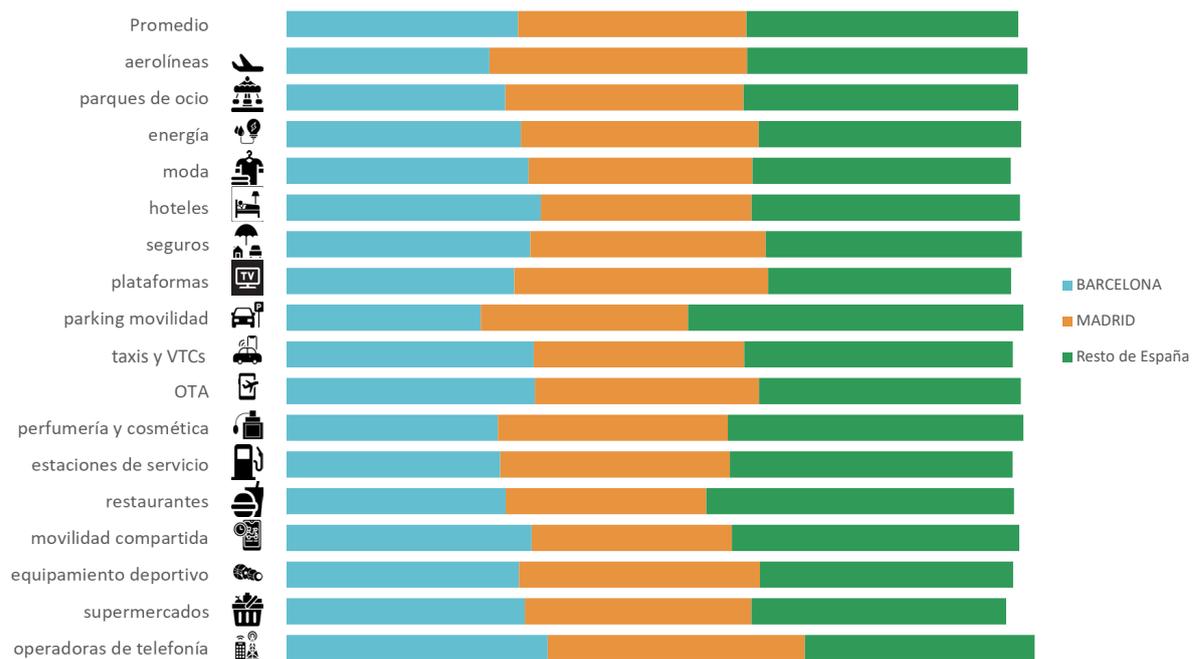
Por otro lado, estos clientes de más de 65 años fueron los que menos lealtad mostraron en categorías como energía, seguros y operadoras de telecomunicaciones. Esto lleva a pensar que buscaron alternativas más baratas a sus facturas en esas tres categorías. En el caso de los mayores de 25 años de la generación Z (nacidos entre 1997 y 2012), redujeron su índice de lealtad un 4%, mientras que los que más lo aumentaron entre el 2022 y 2023 fueron los miembros de la generación de entre 45 y 65 años, con apenas un 2% de media (véase la **Figura 6**).

Figura 6. Variación de los índices de lealtad por categorías y rangos de edad entre el 2022 y el 2023



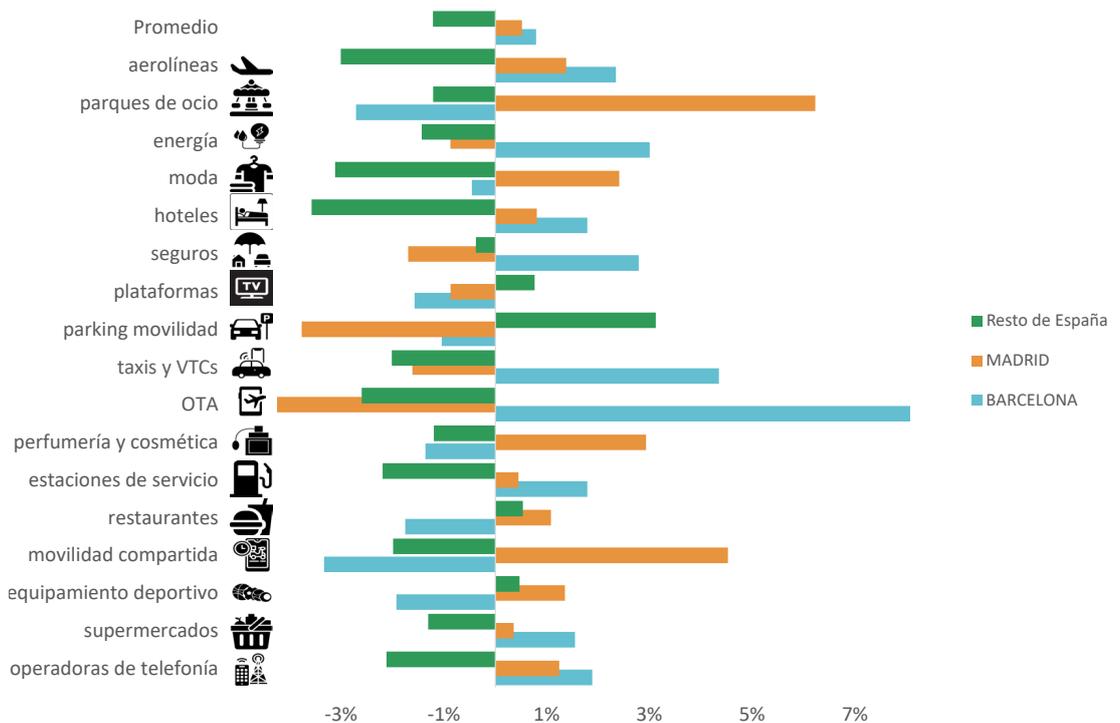
Al cambiar la segmentación del análisis por ciudades, se comprobó que, en promedio, los consumidores de las grandes urbes como Madrid y Barcelona fueron menos leales que los del resto de España (véase la **Figura 7**). No sucede lo mismo, sin embargo, en la categoría de las operadoras de telecomunicaciones, donde la lealtad del cliente del resto del país es significativamente inferior.

Figura 7. Índice de lealtad por categorías y geografías en el 2023



Por regiones, la lealtad de los consumidores sufrió poco cambio: las OTA fueron las que experimentaron incremento por parte de los barceloneses, con una mejora del 8,1%, y los parques de ocio, con un aumento del 6,2%, por parte de los madrileños (véase la **Figura 8**).

Figura 8. Variación de los índices de lealtad por categorías y geografías entre el 2022 y el 2023



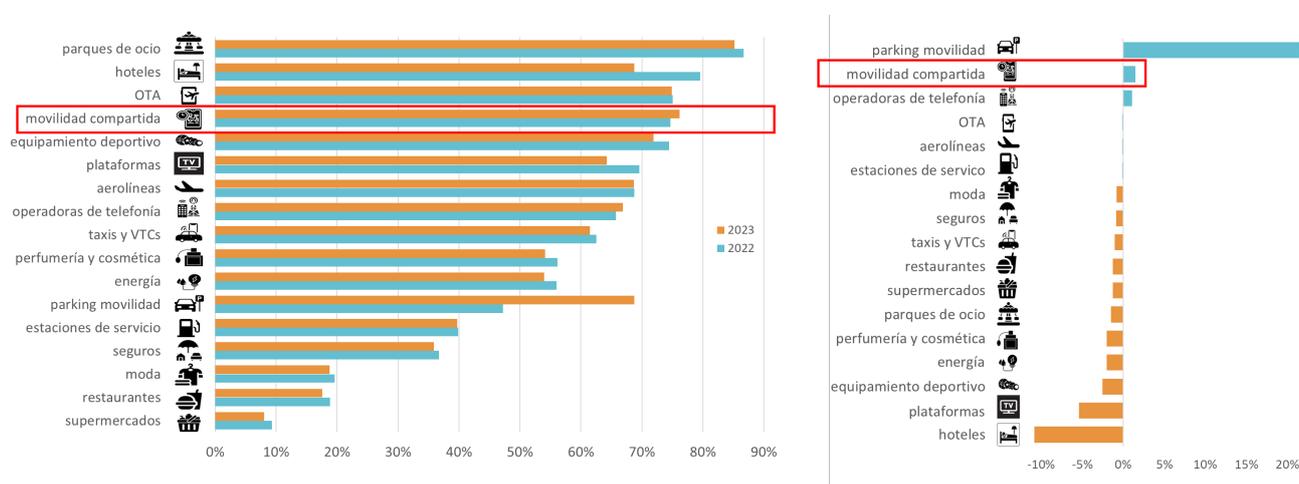
Análisis de la evolución de la lealtad por categorías

Tal como se ha visto hasta ahora, el estudio completo sobre la lealtad del consumidor desarrollado por la Cátedra Intent HQ cuyos resultados se presentaron en el III Congreso de la Cátedra, profundiza en las 17 categorías de gasto mencionadas. Con el fin de mantener el propósito de este informe, a modo de ejemplo se profundizará en tres de ellas: movilidad compartida sin conductor, distribución minorista de alimentación y distribución minorista de moda.

Movilidad compartida sin conductor

Fue la cuarta categoría por *z-score* de lealtad en el 2023 y la segunda por crecimiento de dicho parámetro entre el 2022 y el 2023 (véase la **Figura 9**).

Figura 9. Índice de lealtad por categorías en el 2022 y el 2023 (izda.) y variación de los índices de lealtad entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



En un primer análisis de uso cruzado entre los diferentes tipos de vehículos de movilidad compartida se identificó que la competencia entre ellos fue mínima en el 2023 (véase la **Tabla 4**).

Tabla 4. Matriz de uso cruzado por tipo de vehículo de movilidad compartida en el 2023

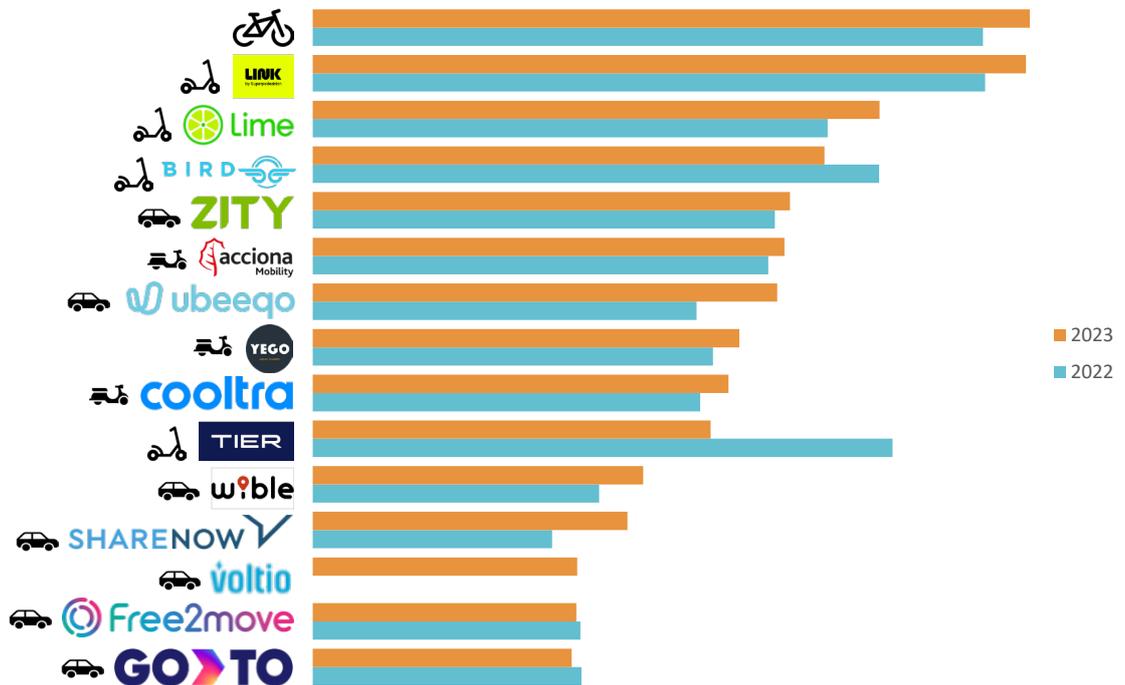
	85,5%	3,6%	9,3%	3,5%
	2,2%	74,0%	19,9%	7,0%
	4,2%	15,0%	77,2%	5,9%
	3,5%	11,7%	13,0%	76,6%

La matriz comparativa expone el porcentaje de usuarios de vehículos por filas que también usaron los otros vehículos de la misma columna. Por su parte, la diagonal muestra el porcentaje de usuarios de un vehículo que solamente utilizaron ese tipo de vehículo en el 2023.

En cuanto a los tipos de vehículos que más compitieron entre sí destacan el coche compartido y la moto compartida. Un 20,2% de los usuarios de soluciones de coche compartido también utilizaron moto compartida, frente a un 14,3% de usuarios de moto compartida que usaron soluciones de coche compartido. Aun así, un 75,4% de los usuarios de coche compartido solamente emplearon *apps* de coche compartido y un 87% de los usuarios de bici compartida no hicieron uso de otro tipo de vehículo compartido.

En un análisis por marcas, las soluciones de coche compartido como GoTo, Free2move, Voltio o WiBLE fueron las que reflejaron un menor índice de lealtad, mientras que las soluciones de bici compartida o las de patinete compartido mostraron uno mayor (véase la **Figura 10**).

Figura 10. Índices de lealtad por marcas de movilidad compartida en el 2022 y el 2023



El promedio de la lealtad a la marca en movilidad compartida fue del 51,8%, lo cual indica que más de la mitad de los usuarios de las soluciones de movilidad compartida analizadas se mantuvieron fieles a una única solución (véase la **Tabla 5**).

Tabla 5. Matriz de cruce de clientes entre soluciones de movilidad compartida en el 2023

	acciona Mobility	BIRD	cooltra	Free2move	GO TO	Lime	LINK	SHARENOW	TIER	ubeeqo	voltio BY MOTION	wible	YEGO	ZITY
acciona Mobility	53%	1%	26%	3%	3%	5%	2%	4%	0%	4%	4%	6%	12%	7%
BIRD	8%	55%	6%	1%	1%	9%	24%	1%	1%	2%	2%	4%	4%	5%
cooltra	30%	1%	48%	2%	3%	5%	1%	4%	0%	5%	3%	5%	14%	7%
Free2move	16%	1%	12%	25%	19%	7%	1%	22%	0%	4%	26%	29%	1%	39%
GO TO	17%	1%	15%	22%	28%	6%	1%	20%	0%	9%	24%	27%	1%	36%
Lime	11%	3%	10%	3%	2%	63%	3%	4%	1%	3%	3%	6%	3%	8%
LINK	5%	8%	4%	1%	1%	3%	79%	0%	0%	1%	1%	2%	2%	2%
SHARENOW	16%	1%	15%	17%	13%	7%	1%	31%	0%	6%	23%	24%	2%	35%
TIER	2%	2%	3%	0%	1%	14%	4%	2%	61%	1%	3%	3%	2%	3%
ubeeqo	16%	1%	19%	3%	6%	4%	1%	6%	0%	53%	5%	7%	8%	9%
voltio BY MOTION	18%	1%	14%	22%	17%	6%	1%	25%	0%	5%	28%	28%	1%	39%
wible	17%	1%	13%	14%	12%	7%	2%	16%	0%	5%	17%	35%	1%	34%
YEGO	28%	1%	28%	0%	0%	3%	1%	1%	0%	5%	1%	1%	50%	1%
ZITY	12%	1%	10%	11%	9%	5%	1%	13%	0%	3%	13%	19%	1%	51%

La matriz de comparación muestra el porcentaje de usuarios de las marcas por filas que también usaron las de la misma columna. Por su parte, la diagonal refleja el porcentaje de usuarios de una marca que solamente usaron esa en el 2023.

¿Qué hace de SHARE NOW (31%), Voltio (28%) y GoTo (28%) las soluciones con menor porcentaje de usuarios fieles y de LINK o TIER las de mayor porcentaje de usuarios 100% fieles? ¿Y a qué se debe que Zity, Acciona o Cooltra sean las más utilizadas por los usuarios de las otras aplicaciones? Esas son cuestiones que los responsables de *marketing* y de los programas de cada empresa deberían formularse.

Al profundizar un poco más, se comprobó que el tique medio en las soluciones de movilidad compartida analizadas fue de 7,9 euros por trayecto. En concreto, UbeeQo fue la que registró el mayor tique, con un promedio de 312 euros por trayecto, mientras TIER registró el menor tique medio por trayecto (3,5 euros). A su vez, el segmento de usuarios que pagó el tique más alto fue el de YEGO al usar UbeeQo (38,6 euros) y el menor fue el de usuarios de Zity cuando utilizaron Lime (2,9 euros) (véase la **Tabla 6**).

Tabla 6. Matriz de cruce de tique medio pagado por los clientes de las soluciones de movilidad compartida en el 2023

	acciona	BIRD	cooltra	Free2move	GO TO	Lime	LINK	SHARENOW	TIER	ubeeqo	voltio	wible	YEGO	ZITY
acciona	5,17€	4,35€	4,89€	8,06€	10,28€	3,48€	2,93€	7,92€	ND	28,52€	5,95€	11,39€	3,41€	8,72€
BIRD	4,76€	4,10€	4,65€	ND	ND	2,97€	2,85€	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
cooltra	5,15€	5,27€	6,90€	12,39€	13,27€	3,94€	3,57€	8,45€	ND	27,58€	6,54€	13,75€	3,42€	9,18€
Free2move	5,64€	ND	5,37€	14,32€	6,29€	3,02€	ND	6,68€	ND	19,36€	6,05€	12,44€	ND	8,51€
GO TO	5,62€	ND	5,05€	9,52€	9,47€	3,07€	ND	8,15€	ND	30,49€	6,63€	13,02€	ND	8,79€
Lime	5,07€	3,57€	5,18€	15,42€	7,97€	4,08€	3,29€	7,93€	ND	18,99€	5,80€	16,55€	3,36€	9,20€
LINK	5,95€	3,18€	7,58€	ND	ND	3,37€	3,29€	ND	ND	ND	ND	9,17€	3,23€	9,36€
SHARENOW	5,46€	ND	5,01€	8,96€	8,61€	3,56€	ND	7,40€	ND	20,92€	6,22€	10,16€	ND	8,19€
TIER	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	3,50€	ND	ND	ND	ND	ND
ubeeqo	5,75€	ND	6,39€	8,68€	11,72€	3,32€	ND	8,49€	ND	31,98€	8,31€	14,85€	3,53€	10,20€
voltio	5,28€	ND	4,58€	8,29€	6,69€	3,75€	ND	7,00€	ND	18,95€	6,20€	11,32€	ND	8,02€
wible	5,37€	ND	4,85€	10,05€	7,38€	3,39€	3,66€	7,22€	ND	25,45€	5,93€	12,52€	ND	8,36€
YEGO	5,17€	ND	5,10€	ND	ND	3,58€	ND	ND	ND	38,69€	ND	ND	3,52€	ND
ZITY	5,33€	ND	4,95€	9,09€	7,61€	2,86€	3,00€	6,80€	ND	22,37€	5,83€	10,80€	ND	9,03€

La matriz de comparación muestra el tique medio que pagaron los clientes de las marcas por filas cuando usaron las de la misma columna.

Los usuarios de las 14 soluciones de movilidad compartida de la muestra utilizaron alguna de ellas una vez al mes, de media. En frecuencia de uso, Acciona (1,1), YEGO (1,11) y Cooltra (1,0) son las que mayor media registraron, y Bird (0,3) o TIER (0,4), las que menos. A su vez, el segmento de usuarios de Cooltra, cuando utilizaron motos de Acciona, lo hicieron con una frecuencia de 1,5 veces al mes (superior al uso que hacen de Cooltra). En cambio, los usuarios de Acciona, cuando utilizan motos de Cooltra, lo hacen con una frecuencia de 1,0 veces al mes (véase la **Tabla 7**).

Tabla 7. Matriz de cruce de frecuencias de uso de las soluciones de movilidad compartida en el 2023

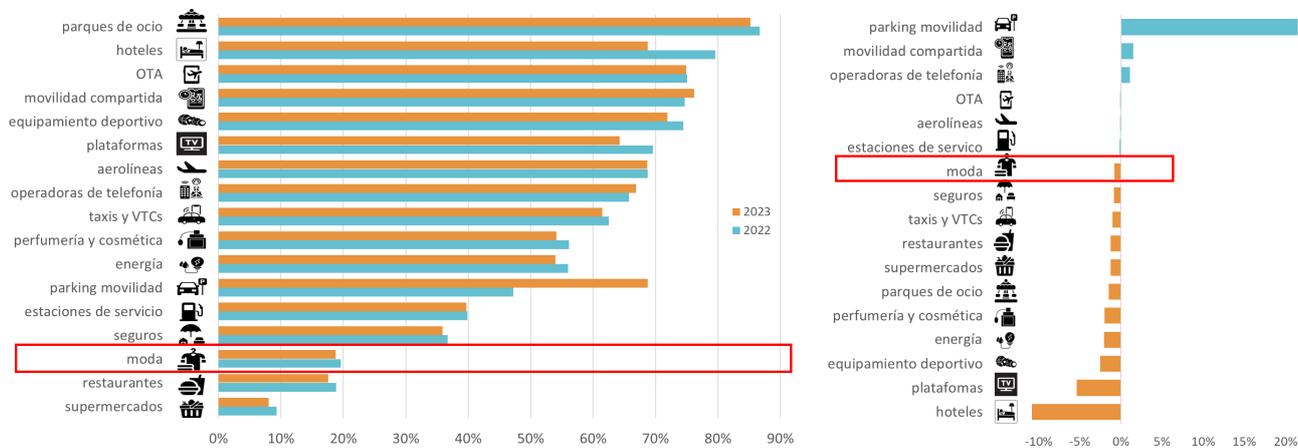


La matriz de comparación muestra la frecuencia media con la que los clientes de las soluciones de movilidad compartida de las filas usaron las marcas de las columnas.

Retailers de moda

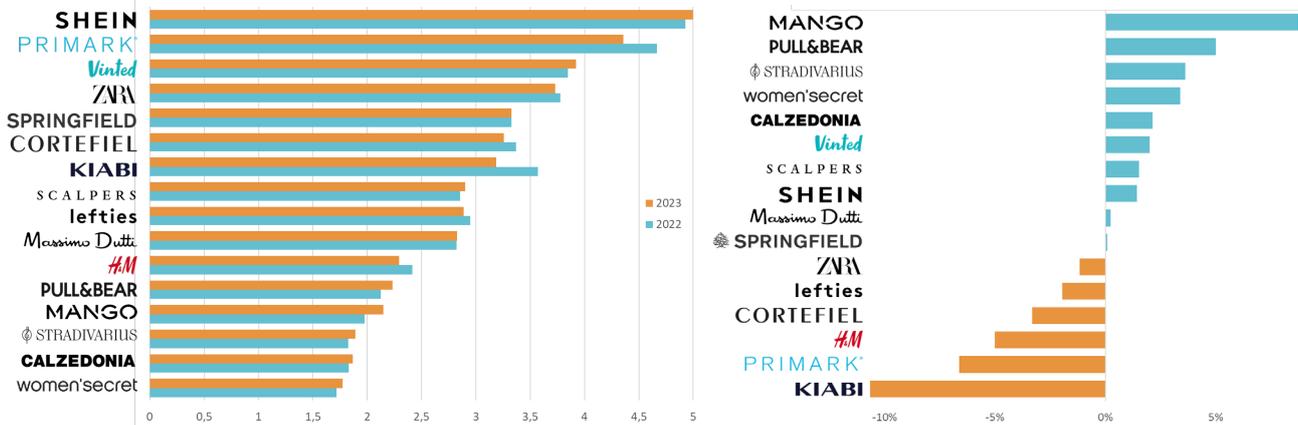
En la moda, la lealtad ha sido históricamente baja, y el 2023 no fue la excepción, si bien hay marcas como las del grupo Inditex que dominan el mercado (véase la **Figura 11**).

Figura 11. Índice de lealtad por sectores en el 2022 y el 2023 (izda.); variación de los índices de lealtad entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



En un análisis más profundo por marcas, se vio que los consumidores mostraron una mayor propensión a probar diferentes marcas, especialmente en busca de promociones y descuentos. Scalpers, por ejemplo, experimentó un aumento en la lealtad frente a competidores de nicho. A su vez, Shein fue el minorista que registró el mayor índice de lealtad, seguido de Primark y Vinted. Finalmente, Mango y Pull and Bear fueron las marcas que más crecieron (véase la **Figura 12**).

Figura 12. Índice de lealtad por marcas de moda en el 2022 y el 2023 (izda.); variación de los índices de lealtad por marcas de moda entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



En un análisis cruzado de los compradores de las diferentes marcas se observó que el mercado minorista de la moda se caracteriza por el repertorio de compras de los consumidores: de media, en el 2023, solo el 19% de los clientes de las cadenas minoristas analizadas fueron a una única cadena.

Shein fue la marca con mayor clientela: el 15% de sus clientes compraron solo en ella. Primark, con un 11%, ocupa el segundo lugar. A su vez, el 57% de los clientes de Shein también compraron en Primark y la cifra recíproca es del 41%. Esta última es la marca minorista que arrebató el mayor porcentaje de clientes a Zara (56%) (véase la **Tabla 8**).

Tabla 8. Matriz de cruce de clientes entre retailers de moda en el 2023

	CALZEDONIA	CORTEFIEL	H&M	KIABI	lefties	MANGO	Massimo Dutti	PRIMARK	PULL&BEAR	SCALPERS	SHEIN	SPRINGFIELD	STRADIVARIUS	women'secret	Vinted	ZARA
CALZEDONIA	3%	15%	41%	17%	35%	45%	14%	60%	16%	9%	44%	22%	48%	16%	36%	76%
CORTEFIEL	26%	6%	37%	15%	28%	42%	17%	52%	13%	12%	31%	30%	32%	12%	32%	70%
H&M	22%	11%	4%	20%	37%	35%	9%	63%	15%	6%	40%	22%	36%	15%	24%	69%
KIABI	16%	8%	35%	7%	40%	23%	4%	68%	8%	3%	44%	20%	29%	13%	17%	54%
lefties	17%	8%	33%	21%	6%	25%	5%	67%	13%	4%	44%	20%	36%	14%	19%	60%
MANGO	28%	15%	40%	15%	33%	4%	15%	55%	16%	10%	39%	23%	40%	16%	31%	77%
Massimo Dutti	29%	21%	36%	8%	20%	51%	6%	40%	14%	22%	24%	18%	25%	14%	29%	78%
PRIMARK	15%	7%	30%	19%	36%	22%	5%	11%	12%	4%	41%	17%	31%	13%	17%	56%
PULL&BEAR	22%	10%	36%	12%	37%	34%	9%	60%	4%	7%	45%	20%	47%	19%	26%	75%
SCALPERS	27%	19%	34%	10%	23%	47%	29%	45%	15%	6%	28%	20%	26%	15%	28%	76%
SHEIN	16%	6%	27%	17%	33%	22%	4%	57%	12%	3%	15%	14%	33%	15%	17%	51%
SPRINGFIELD	18%	14%	34%	18%	35%	31%	7%	56%	13%	6%	34%	8%	33%	11%	25%	61%
STRADIVARIUS	26%	10%	37%	17%	42%	34%	6%	67%	19%	5%	50%	21%	3%	16%	28%	72%
Vinted	18%	8%	31%	16%	31%	28%	7%	56%	16%	6%	46%	15%	32%	9%	20%	60%
women'secret	34%	17%	42%	18%	37%	46%	13%	61%	18%	9%	44%	28%	49%	17%	3%	76%
ZARA	19%	10%	33%	15%	32%	31%	9%	56%	14%	7%	37%	19%	34%	14%	21%	8%

La matriz de comparación muestra el porcentaje de usuarios de las marcas de moda de la fila que también compraron en las de la columna. Por su parte, la diagonal refleja el porcentaje de usuarios de una marca que solamente compraron en ella en el 2023.

En cuanto al tique medio gastado en los minoristas de moda en el 2023 fue de 47 euros. De los analizados, Vinted mostró el tique medio más bajo, con 19 euros, seguido de Calzedonia (30 euros) o H&M (34 euros).

El segmento de clientes con el tique medio más alto pagado en el 2023 fue el de los de Scalpers cuando compraron en Massimo Dutti (99 euros) y el más bajo fue el formado por los clientes de Kiabi cuando compraron en Vinted (16 euros) (véase la **Tabla 9**).

Tabla 9. Matriz de cruce de tique medio pagado por los clientes de los retailers de moda en el 2023

	CALZEDONIA	CORTEFIEL	H&M	KIABI	lefties	MANGO	Massimo Dutti	PRIMARK	PULL&BEAR	SCALPERS	SPRINGFIELD	STRADIVARIUS	women'secret	Vinted	ZARA	
CALZEDONIA	26€	69€	35€	35€	35€	59€	99€	35€	40€	85€	52€	39€	38€	21€	30€	56€
CORTEFIEL	26€	72€	35€	34€	33€	56€	89€	33€	38€	84€	49€	39€	35€	20€	30€	54€
H&M	26€	61€	34€	35€	34€	53€	93€	35€	39€	84€	51€	39€	36€	19€	29€	53€
KIABI	26€	60€	34€	36€	35€	47€	86€	37€	37€	79€	50€	38€	35€	16€	29€	48€
lefties	25€	60€	32€	33€	35€	49€	84€	35€	37€	77€	49€	36€	35€	17€	28€	49€
MANGO	27€	64€	35€	35€	35€	55€	95€	34€	40€	86€	51€	39€	37€	20€	30€	57€
Massimo Dutti	27€	61€	36€	36€	33€	63€	95€	32€	41€	92€	49€	40€	37€	28€	32€	63€
PRIMARK	25€	64€	33€	34€	34€	49€	88€	37€	38€	78€	50€	38€	36€	18€	29€	50€
PULL&BEAR	26€	63€	32€	33€	33€	53€	92€	32€	39€	82€	49€	38€	36€	20€	29€	53€
SCALPERS	26€	67€	36€	34€	34€	58€	99€	31€	40€	85€	48€	39€	38€	27€	32€	60€
SHEIN	27€	63€	34€	36€	35€	52€	92€	37€	39€	80€	50€	38€	37€	18€	29€	52€
SPRINGFIELD	26€	58€	33€	34€	34€	49€	87€	35€	38€	75€	48€	39€	36€	19€	29€	49€
STRADIVARIUS	26€	67€	32€	34€	34€	54€	86€	34€	38€	79€	51€	37€	36€	18€	29€	50€
Vinted	25€	62€	33€	33€	34€	52€	93€	33€	39€	80€	47€	37€	35€	19€	28€	53€
women'secret	26€	62€	34€	34€	33€	52€	91€	33€	39€	81€	49€	38€	37€	20€	30€	54€
ZARA	26€	65€	34€	34€	34€	56€	95€	34€	39€	85€	51€	38€	36€	20€	30€	53€

La matriz de comparación muestra el tique medio que pagaron los clientes de las marcas por filas cuando compraron en las de la columna.

En cuanto a la frecuencia promedio de compras de moda de los consumidores españoles en el 2023 fue de 1,23 al mes (véase la **Tabla 10**).

Tabla 10. Matriz de cruce de frecuencias de compra de los clientes entre los retailers de moda en el 2023

	CALZEDONIA	CORTEFIEL	H&M	KIABI	lefties	MANGO	Massimo Dutti	PRIMARK*	PULL&BEAR	SCALPERS	SPRINGFIELD	STRADIVARIUS	Vinted	women'secret	ZARA	
CALZEDONIA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,7
CORTEFIEL	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,9	0,2	0,6
H&M	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,6
KIABI	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,9	0,2	0,5
lefties	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,5
MANGO	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,7
Massimo Dutti	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,8
PRIMARK*	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,5
PULL&BEAR	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,7	0,2	0,7
SCALPERS	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,8
SHEIN	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,5
SPRINGFIELD	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,5
STRADIVARIUS	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,6
Vinted	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,4	0,2	0,3	0,8	0,2	0,6
women'secret	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,7
ZARA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,3	0,8	0,2	0,4

La matriz de comparación muestra la frecuencia mensual media con la que los clientes de las marcas de las filas compraron en las de la columna.

Los clientes de Zara realizaron 0,5 compras al mes en esta firma (una cada 2 meses), mientras que los de Vinted compraron casi todos los meses en esta aplicación (0,9 veces). El segmento con mayor frecuencia de compra fue el de los clientes de Cortefiel que también compraban en Vinted (una vez al mes, de media).

La captación del 37% del *share of wallet* por parte de Inditex superó ampliamente la de Tendam en el 2023, que solo se hizo con el 10,5% del gasto de sus clientes. Además, Inditex captó más de un tercio (33,9%) de la cuota de cartera en moda de los consumidores que compraron en cualquiera de las tiendas del grupo Tendam en el 2023 (véase la **Tabla 11**).

Tabla 11. Matriz de comparación del *share of wallet* dedicado por los clientes de los grupos de moda en el 2023

	INDITEX	TENDAM GLOBAL FASHION RETAIL	Other fashion retailers
INDITEX	37,0%	4,6%	58,4%
TENDAM GLOBAL FASHION RETAIL	33,9%	10,5%	55,6%
Other fashion retailers	32,5%	4,5%	63,0%

La matriz de comparación muestra, por filas, el *share of wallet* medio de los clientes del grupo que destinaron, en la categoría, al grupo de la columna.

Tal como se ha visto anteriormente, los compradores de moda tienden a abastecerse en diferentes tiendas, no solo del mismo grupo, sino de otros. Como marca individual, Zara fue el minorista de moda que obtuvo la mayor parte de la cuota de cartera en moda de sus clientes (24,8%), pero sigue compartiendo parte de ella con marcas competidoras como Primark (7%), Shein (6,6%) o Mango (5%). Shein acaparó el 19,3% de la cuota de cartera en moda de sus clientes, pero sigue compartiendo el 16,9% con Zara y el 8,9% con Primark (véase la **Tabla 12**).

Tabla 12. Matriz de comparación del *share of wallet* dedicado por los clientes de los retailers de moda en el 2023

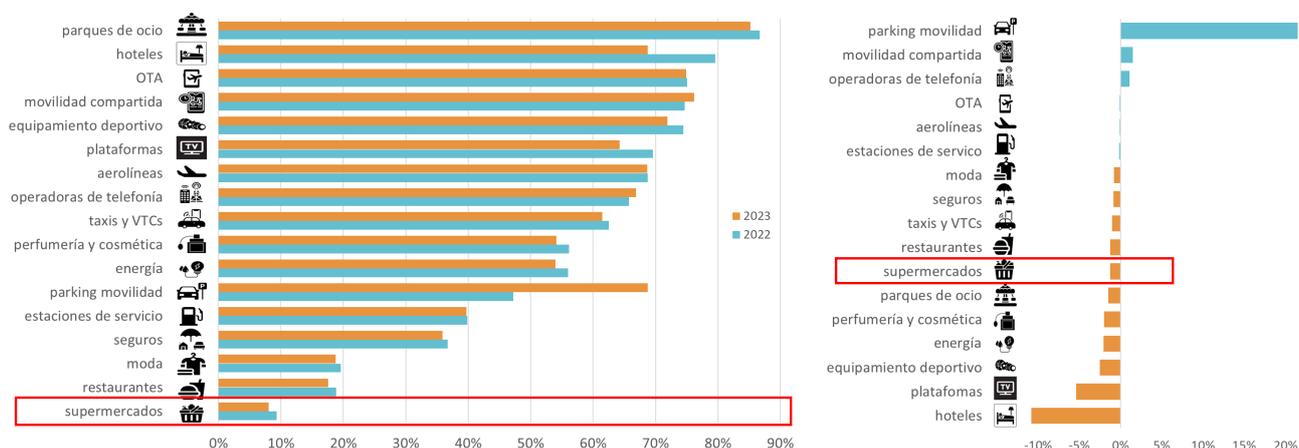
	CALZEDONIA	CORTEFIEL	H&M	KIABI	lefties	MANGO	Massimo Dutti	PRIMARK	PULL&BEAR	SCALPERS	SHEIN	SPRINGFIELD	STRADIVARIUS	Vinted	women'secret	ZARA	Other fashion retailers
CALZEDONIA	3,1%	1,8%	2,5%	1,0%	2,6%	6,3%	2,2%	5,6%	0,9%	1,1%	5,9%	1,3%	4,3%	2,2%	1,7%	23,9%	33,6%
CORTEFIEL	0,9%	12,6%	2,5%	0,8%	2,0%	5,9%	2,6%	4,7%	0,8%	1,5%	3,9%	1,9%	2,5%	1,7%	1,7%	19,7%	34,2%
H&M	0,9%	1,5%	6,3%	1,5%	3,4%	4,8%	1,6%	8,0%	1,0%	0,8%	6,8%	1,5%	3,5%	2,4%	1,3%	20,6%	33,9%
KIABI	0,8%	1,2%	3,3%	8,5%	4,9%	3,2%	0,6%	12,2%	0,6%	0,5%	9,7%	1,8%	3,2%	2,5%	1,1%	14,9%	31,0%
lefties	0,8%	1,1%	2,6%	1,7%	9,9%	3,7%	0,8%	10,4%	1,1%	0,6%	9,2%	1,6%	4,3%	2,3%	1,2%	18,1%	30,7%
MANGO	1,0%	1,8%	2,6%	0,9%	2,5%	10,6%	2,4%	4,9%	1,0%	1,2%	5,2%	1,4%	3,5%	2,1%	1,5%	24,3%	33,3%
Massimo Dutti	0,9%	2,0%	1,8%	0,4%	1,0%	6,9%	11,7%	2,4%	0,7%	2,5%	2,0%	0,8%	1,5%	2,2%	1,2%	26,0%	35,8%
PRIMARK	0,8%	1,3%	2,6%	1,7%	4,3%	3,6%	1,0%	13,8%	1,0%	0,7%	9,4%	1,5%	3,9%	2,6%	1,1%	18,2%	32,4%
PULL&BEAR	0,8%	1,2%	2,1%	0,6%	3,1%	4,7%	1,4%	5,7%	5,7%	0,8%	6,9%	1,3%	5,0%	2,6%	1,3%	25,0%	31,7%
SCALPERS	0,8%	1,9%	1,7%	0,4%	1,3%	6,1%	4,6%	2,9%	0,8%	9,5%	2,6%	0,9%	1,8%	2,1%	1,2%	24,3%	37,2%
SHEIN	0,8%	1,0%	2,3%	1,5%	3,9%	3,6%	0,8%	8,9%	1,1%	0,5%	19,3%	1,2%	4,0%	2,6%	1,1%	16,9%	30,5%
SPRINGFIELD	0,9%	2,2%	2,8%	1,6%	3,8%	4,8%	1,2%	7,8%	1,0%	0,8%	6,4%	8,1%	4,0%	2,0%	1,8%	16,9%	33,9%
STRADIVARIUS	1,1%	1,3%	2,4%	1,1%	3,9%	4,9%	1,0%	8,0%	1,3%	0,6%	8,7%	1,4%	8,3%	2,2%	1,5%	21,2%	31,0%
Vinted	0,7%	0,9%	2,2%	1,1%	2,8%	4,0%	1,3%	6,4%	1,2%	0,7%	8,1%	0,9%	3,0%	15,6%	1,1%	19,9%	30,2%
women'secret	1,2%	2,0%	2,6%	1,0%	2,7%	5,9%	1,9%	5,5%	1,1%	1,1%	5,7%	1,8%	4,4%	2,2%	4,1%	23,6%	33,1%
ZARA	0,9%	1,5%	2,5%	1,1%	3,2%	5,0%	1,9%	7,0%	1,1%	1,0%	6,6%	1,4%	3,7%	2,5%	1,3%	24,8%	34,4%
Other fashion retailers	0,8%	1,6%	2,4%	1,4%	3,4%	4,3%	1,7%	7,7%	1,0%	1,0%	8,0%	1,6%	3,3%	2,7%	1,2%	18,2%	39,8%

La matriz de comparación muestra, por filas, el *share of wallet* medio de los clientes de la marca que destinaron, en esta categoría, a la marca de la columna.

Supermercados / distribución de alimentación

La categoría de los minoristas de alimentación fue la de menor índice de lealtad en el 2023 y una de las más castigadas en términos de caída de este parámetro entre el 2022 y el 2023 (véase la **Figura 13**).

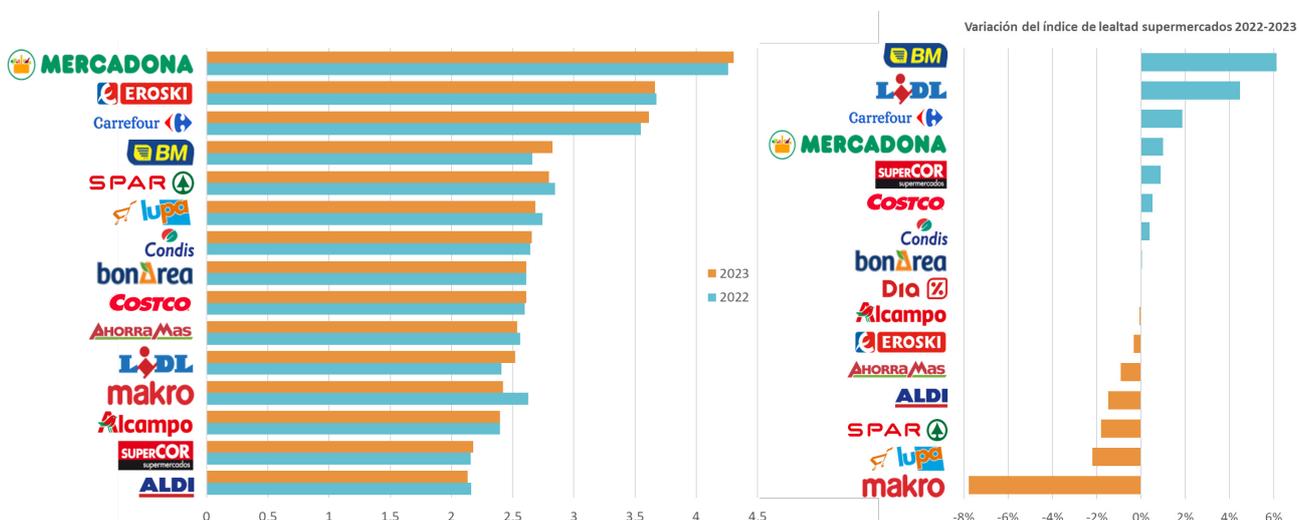
Figura 13. Índice de lealtad por categorías en el 2022 y el 2023 (izda.); variación de los índices de lealtad entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



Tal como se ha visto anteriormente, el mercado minorista de alimentación muestra uno de los niveles de fidelidad más bajos de entre los analizados.

Esta categoría mostró una notable caída en la lealtad del consumidor en el 2023. A pesar de los extensos programas de fidelización ofrecidos por marcas como Carrefour y Mercadona, la presión económica llevó a los consumidores a buscar alternativas más baratas, como Lidl y Aldi, que han ganado cuota de mercado. El análisis reveló también que la frecuencia de compra había aumentado, pero con un tique medio más bajo, lo cual muestra que los consumidores distribuyeron sus compras entre más tiendas en busca de mejores ofertas (véase la **Figura 14**).

Figura 14. Índice de lealtad por distribuidores de alimentación en el 2022 y el 2023 (izda.); variación de los índices de lealtad por distribuidores de alimentación entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



Mercadona fue el distribuidor con mayor índice de fidelidad en el 2023, seguida de Eroski.

En un análisis cruzado de clientes concurrentes en las diferentes marcas, Mercadona, con un 5% de clientes fieles al 100%, y Eroski, con un 3,2% fueron, entre las cadenas analizadas, las dos que registraron el mayor porcentaje de clientes fieles.

Por otro lado, Aldi (0,5%), Supercor (0,6%) y Alcampo (0,9%) fueron las que registraron el menor porcentaje de clientes fieles. A su vez, en relación con su alta cuota de mercado, Mercadona fue la cadena favorita de los consumidores que también compran en otras cadenas. En cambio, Supercor o Makro fueron las que menor porcentaje de clientes arrebataron a las cadenas competidoras (véase la **Tabla 13**).

Tabla 13. Matriz de cruce de clientes entre distribuidores de alimentación en el 2023

	AHORRAMas	Alcampo	ALDI	bonArea	caprabo	Carrefour	DIA	EROSKI	LIDL	makro	MERCADONA	SPAR	SUPERCOR
AHORRAMas	1,3%	59,1%	37,2%	3,2%	1,5%	78,1%	29,1%	8,2%	61,6%	3,7%	91,0%	7,4%	14,1%
Alcampo	17,2%	0,9%	34,8%	16,7%	10,8%	75,3%	26,5%	19,4%	64,8%	4,1%	92,1%	13,4%	8,9%
ALDI	13,2%	42,4%	0,5%	17,9%	13,4%	78,3%	27,8%	18,1%	72,0%	3,9%	93,8%	16,4%	8,4%
bonArea	2,3%	40,5%	35,6%	1,3%	35,7%	65,6%	37,1%	13,3%	64,2%	3,0%	89,6%	22,5%	2,3%
caprabo	1,6%	38,7%	39,5%	52,9%	1,3%	69,8%	35,6%	14,1%	64,0%	2,9%	88,4%	22,2%	2,3%
Carrefour	12,1%	40,1%	34,2%	14,4%	10,3%	1,8%	24,7%	17,4%	62,1%	3,6%	91,0%	14,5%	7,6%
DIA	13,5%	42,2%	36,3%	24,3%	15,8%	73,8%	1,1%	18,4%	62,5%	3,0%	89,9%	15,3%	7,7%
EROSKI	4,9%	40,0%	30,6%	11,3%	8,1%	67,6%	23,9%	3,2%	61,8%	4,1%	86,0%	10,9%	7,7%
LIDL	11,3%	41,1%	37,4%	16,8%	11,3%	73,8%	24,9%	19,0%	0,9%	3,6%	92,6%	15,8%	6,6%
makro	12,3%	47,5%	36,9%	14,4%	9,4%	76,6%	22,0%	22,8%	64,3%	1,0%	92,2%	14,9%	8,6%
MERCADONA	10,8%	37,8%	31,5%	15,1%	10,1%	70,0%	23,2%	17,1%	59,9%	3,3%	5,0%	14,3%	6,4%
SPAR	5,6%	35,1%	35,2%	24,3%	16,2%	71,0%	25,2%	13,8%	65,3%	3,4%	91,2%	1,5%	6,0%
SUPERCOR	24,0%	52,0%	40,2%	5,7%	3,8%	82,9%	28,3%	21,9%	60,7%	4,4%	91,6%	13,5%	0,6%

La matriz de comparación muestra el porcentaje de usuarios de las marcas de la fila que también compraron en las de la columna. Por su parte, la diagonal recoge el porcentaje de usuarios de una marca que solamente compraron en ella en el 2023.

El tique medio en alimentación en el 2022 fue de 28,4 euros y de 27 en el 2023 (un 4,5% inferior al año anterior). A su vez, la frecuencia media mensual de compra fue de 5,7 en el 2022 y de 6,8 en el 2023 (un 18% superior al año anterior). En definitiva, el gasto medio mensual creció un 12,4% entre el 2022 y el 2023.

Condis y DIA fueron las cadenas con tiques medios más bajos, y Mercadona y Makro las que registraron el mayor gasto mensual por cliente (véase la **Tabla 14**).

Tabla 14. Matriz de tique medio, gasto medio y frecuencia mensual media de compra en el 2023



Ticket medio	27,2€	32,1€	25,4€	22,6€	23,6€	37,4€	12,3€	22,5€	74,5€	17,1€	29,0€	60,9€	31,8€	23,3€	184,8€	36,1€	30,7€
Gastos mensuales medios	34,3€	22,5€	15,23€	22,6€	29,1€	34,1€	16,3€	32,8€	57,4€	11,6€	38,3€	19,5€	26,4€	19,8€	77,6€	79,8€	25,8€
Frecuencia por mes	1,26	0,70	0,60	1,00	1,23	0,91	1,33	1,46	0,77	0,68	1,32	0,32	0,83	0,85	0,42	2,21	0,84

En cuanto a asiduidad, Mercadona fue la cadena de supermercados a la que sus clientes fueron con más frecuencia (2,21 veces al mes, en promedio). El cliente de Aldi compra 0,6 veces al mes en esta cadena, mientras que lo hace 2,77 veces mensuales en Mercadona (véase la **Tabla 15**).

Tabla 15. Matriz de cruce de frecuencias de compra de los clientes entre los distribuidores de alimentación en el 2023

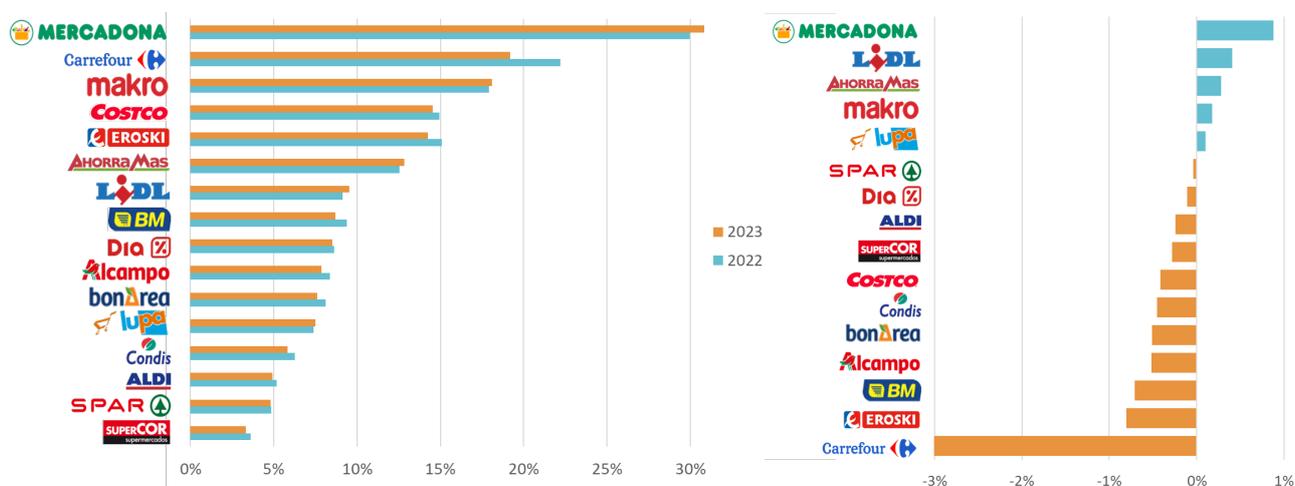


AHORRA Mas	1,26	0,85	0,67	0,45	0,68	1,18	0,70	0,56	0,79	0,74	0,49	0,35	0,88	0,34	0,40	2,40	0,70
Alcampo	1,36	0,70	0,63	1,03	1,14	1,05	1,49	1,45	0,84	0,70	1,27	0,33	0,95	0,77	0,41	2,56	0,78
ALDI	1,33	0,72	0,60	1,10	1,29	1,09	1,42	1,46	0,84	0,68	1,32	0,31	1,05	0,77	0,40	2,77	0,83
bonArea	1,16	0,79	0,68	1,00	1,31	0,81	1,45	1,37	0,72	0,68	0,85	0,28	0,93	0,43	0,38	2,44	0,57
Carrefour	1,03	0,56	0,72	1,17	1,23	0,82	1,50	1,20	0,76	0,61	0,54	0,32	0,98	0,39	0,40	2,37	0,43
Condis	1,28	0,72	0,62	1,05	1,25	0,91	1,41	1,52	0,80	0,69	1,29	0,32	0,88	0,88	0,42	2,45	0,84
Pconsum	0,91	0,60	0,70	1,09	1,27	0,82	1,33	1,20	0,66	0,64	0,48	0,26	0,88	0,34	0,38	2,25	0,49
Costco	1,33	0,58	0,64	1,05	1,22	0,87	1,42	1,46	0,75	0,62	0,72	0,28	0,86	0,47	0,39	2,84	0,69
DIA	1,37	0,86	0,69	0,45	0,63	1,20	0,89	0,43	0,77	0,62	1,79	0,26	0,92	0,47	0,56	2,50	0,88
EROSKI	1,28	0,80	0,65	1,08	1,03	1,14	1,41	1,31	0,78	0,68	1,19	0,33	0,89	0,82	0,34	2,38	0,78
HIPERCOR	1,21	0,81	0,61	0,94	1,10	0,97	1,38	1,27	1,08	0,67	1,32	0,31	0,94	0,86	0,40	2,25	1,03
LIDL	1,68	0,83	0,65	0,51	0,42	1,27	0,91	0,79	0,78	0,69	0,67	0,32	0,81	0,55	0,36	2,69	0,79
LUPA	1,35	0,73	0,62	1,09	1,29	0,99	1,37	1,49	0,84	0,68	1,36	0,32	0,83	0,86	0,39	2,55	0,83
makro	1,29	0,85	0,58	0,83	0,99	1,16	1,23	1,06	1,16	0,76	1,40	0,31	0,88	0,85	0,32	2,28	0,96
MERCADONA	1,36	0,76	0,63	1,12	1,03	1,04	1,51	1,57	0,93	0,63	1,44	0,34	0,94	0,98	0,42	2,76	0,93
BM	1,28	0,71	0,61	1,02	1,24	0,92	1,36	1,47	0,78	0,68	1,30	0,32	0,86	0,85	0,41	2,21	0,84
BM	1,21	0,82	0,71	0,77	1,13	1,20	0,99	0,84	1,14	0,73	2,15	0,28	0,87	1,04	0,42	2,10	0,84

La matriz de comparación muestra la frecuencia mensual media con la que los clientes de las marcas de las filas compraron en las de la columna.

En el 2023, Mercadona capturó el 32% del *share of wallet* (del presupuesto de alimentación) de sus clientes españoles (un 1% más que en el 2022), mientras que Supercor solo se hizo con el 3% (un 1% menos que en el 2022). A su vez, Carrefour fue la marca distribidora que mayor *share of wallet* de sus clientes perdió (3%) (véase la **Figura 15**).

Figura 15. Distribución de minoristas de alimentación por captura de *share of wallet* en el 2022 y el 2023 (izda.); variación de la captura del *share of wallet* por distribuidores de alimentación entre el 2022 y el 2023 (dcha.)



En un examen cruzado del *share of wallet* entre cadenas, Aldi es, de entre las analizadas, la que menor cuota extrae de sus clientes. Mercadona, por su parte, se lleva el 32% de este indicador de sus clientes y un 30% de los de Carrefour. Esta cadena, a su vez, se lleva un 11% del *share of wallet* de sus clientes y un 5% del de los de Mercadona. Finalmente, Lidl es la que más le quita a Mercadona (7%) (véase la **Tabla 16**).

Tabla 16. Matriz de comparación de *share of wallet* dedicado por los clientes de los distribuidores de alimentación en el 2023

	AHORRA Mas	Alcampo	ALDI	bonArea	Carrefour	Condis	consum	Costco	DIA	EROSKI	HIPERCOR	LIDL	lupa	makro	MERCADONA	BM	Otras marcas
AHORRA Mas	13%	6%	2%	0%	3%	0%	0%	3%	6%	0%	1%	5%	0%	1%	29%	1%	28%
Alcampo	3%	8%	2%	2%	5%	1%	3%	1%	5%	1%	0%	7%	0%	1%	30%	1%	30%
ALDI	2%	4%	5%	2%	4%	1%	3%	1%	5%	1%	0%	8%	0%	1%	31%	1%	31%
bonArea	0%	4%	3%	8%	2%	3%	4%	0%	4%	0%	0%	7%	0%	1%	27%	0%	36%
Carrefour	1%	4%	2%	1%	11%	1%	3%	1%	5%	1%	0%	7%	1%	1%	30%	1%	30%
Condis	0%	3%	3%	5%	2%	6%	4%	0%	5%	0%	0%	6%	0%	1%	25%	0%	39%
consum	1%	3%	2%	2%	4%	2%	12%	0%	4%	0%	0%	6%	0%	1%	30%	0%	31%
Costco	5%	4%	2%	0%	4%	0%	0%	16%	4%	2%	0%	6%	0%	2%	26%	2%	25%
DIA	2%	4%	2%	2%	4%	1%	3%	1%	8%	1%	0%	7%	1%	1%	29%	1%	33%
EROSKI	1%	4%	2%	1%	5%	1%	1%	1%	4%	11%	0%	7%	1%	1%	26%	0%	30%
HIPERCOR	9%	5%	2%	0%	4%	0%	1%	2%	5%	0%	6%	5%	0%	1%	30%	1%	27%
LIDL	2%	4%	2%	2%	5%	1%	3%	1%	5%	1%	0%	10%	1%	1%	31%	1%	31%
lupa	2%	4%	2%	0%	7%	0%	1%	2%	5%	3%	0%	7%	7%	1%	28%	2%	27%
makro	2%	4%	2%	1%	4%	1%	2%	1%	4%	1%	0%	5%	1%	18%	24%	1%	30%
MERCADONA	2%	4%	2%	2%	5%	1%	3%	1%	5%	1%	0%	7%	1%	1%	32%	1%	32%
BM	3%	4%	3%	0%	4%	0%	1%	3%	5%	7%	0%	5%	2%	2%	24%	9%	28%

La matriz de comparación muestra, por filas, el *share of wallet* medio de los clientes de la marca que destinaron, en esta categoría, a la marca de la columna.

Conclusiones

- Los cambios en el comportamiento del consumidor durante los últimos años han impactado de forma negativa en la lealtad del consumidor para las marcas, pero de manera positiva en la apertura a nuevas opciones para este. Se trata, sin duda, de una gran oportunidad para que las empresas vuelvan a pensar en sus programas de lealtad.
- La lealtad del consumidor está íntimamente relacionada con la experiencia del cliente, que, a su vez, depende del contexto de este.
- Los programas de fidelidad deben obedecer a un propósito bien trabajado y definido e intensificar su foco en las variables de gestión.
- La aplicación de modelos de IA y ML a datos propios y el enriquecimiento con datos de terceros permite obtener un mayor conocimiento de las variables internas, el entorno y el contexto que pueden influir en las decisiones de lealtad de los clientes.
- Es necesario contextualizar la lealtad del consumidor dentro del perfil de estos, según su región, edad, nivel de ingresos, estilo de vida...; cada clúster se comporta de manera diferente, y ello requiere procesar y analizar cientos de parámetros con la ayuda de la IA.
- El futuro de la lealtad del consumidor estará marcado por la capacidad de las empresas para personalizar, adaptarse y reducir la fricción.
- La IA permite una personalización avanzada, facilitando interacciones más fluidas y sin fricciones. Las empresas que la utilicen para adaptarse a los hábitos y emociones de los consumidores lograrán una lealtad más fuerte, superando los métodos tradicionales de vinculación con estos.
- La evolución de la IA es rápida y su adopción masiva traerá grandes cambios en la forma en que las empresas operan. Las que se adapten con velocidad a esta tecnología estarán mejor posicionadas para captar y retener consumidores en un mercado competitivo que valorará, cada vez más, la personalización y la eficiencia operativa.
- Las fuentes de datos externas (*3rd party data*), por ejemplo, de banca o de operadoras de telecomunicaciones, son fuentes objetivas y fiables para analizar la lealtad.
- Las preocupaciones sobre la privacidad de los datos, pese a los innegables beneficios que brinda la IA, son un desafío importante.
- Las tecnologías como la computación perimetral y los gemelos digitales permiten a las empresas personalizar sin comprometer la privacidad, lo que resulta esencial en un entorno regulado como el RGPD.
- El análisis del *share of wallet* es una medida óptima para la evaluación del éxito de los programas de fidelización, lo que requiere de herramientas basadas en datos externos que permitan aportar una visión completa del sector o la categoría y externa a la propia marca.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .