



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Máster

Generando *engagement* a través de los programas de lealtad gamificados: Un estudio desde la perspectiva “*value get, value give*”

Fostering engagement through gamified loyalty programmes: A study from the ‘value get, value give’ perspective

Autora

Júlia Marchan Moreno

Directora

Dra. Sara Catalán Gil

Facultad de Economía y Empresa

2023

**Título:** Generando *engagement* a través de los programas de lealtad gamificados: Un estudio desde la perspectiva ‘*value get, value give*’

**Resumen:** Las marcas utilizan programas de lealtad gamificados para atraer y retener clientes. Sin embargo, la comprensión sobre su eficacia es muy limitada. El presente Trabajo Fin de Máster utiliza el marco conceptual “*value get, value give*” para explicar los mecanismos a través de los cuales los programas de lealtad gamificados generan un mayor valor para la marca. En concreto, este trabajo analiza si el valor percibido por los usuarios aumenta su satisfacción y si ésta se transforma en comportamientos de *engagement* que dan valor a la marca. Para ello, se analizan datos de 134 usuarios del programa de lealtad Más Renfe mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que el valor hedónico y el valor financiero aumentan la satisfacción de los usuarios, mientras que el valor de trato preferente y el de personalización no. Asimismo, una mayor satisfacción con el programa se traduce en un mayor valor de vida del cliente, valor de influencia, valor de recomendación y valor de conocimiento.

**Palabras clave:** programa de lealtad; gamificación; valor; *engagement*; satisfacción

**Title:** Fostering engagement through gamified loyalty programmes: A study from the ‘*value get, value give*’ perspective

**Abstract:** Brands use gamified loyalty programs to attract and engage customers. However, the understanding of their effectiveness is very limited. This study applies the theoretical framework “*value get, value give*” to explain the mechanisms through which gamified loyalty programmes create value to the brand. In particular, this study analyses whether the value perceived by users increases their satisfaction and subsequently transforms into customer engagement behaviours that add value to the brand. For that purpose, data from 134 users of Más Renfe is analysed using structural equation modelling. The findings show that hedonic value and financial value increase user satisfaction, while preferential treatment value and personalization value do not. In addition, greater satisfaction with the loyalty program facilitates customer lifetime value, influence value, recommendation value and knowledge value.

**Keywords:** loyalty programme; gamification; value; engagement; satisfaction

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	5
2.1. Concepto y evolución de los programas de lealtad.....	5
2.2. Los programas de lealtad gamificados.....	7
3. MODELO CONCEPTUAL Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS .....	8
3.1. <i>Value get</i> : valor percibido y satisfacción con los programas de lealtad .....	9
3.2. <i>Value give</i> : de la satisfacción con el programa al <i>engagement</i> con la marca .....	13
4. METODOLOGÍA.....	16
4.1. Contexto de estudio .....	16
4.2. Procedimiento .....	17
4.3. Instrumento de medida.....	18
4.4. Muestra .....	20
4.5. Análisis del sesgo del método común.....	22
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
5.1. Análisis del modelo de medida .....	22
5.2. Análisis del modelo estructural.....	27
6. DISCUSIÓN.....	30
6.1. Implicaciones teóricas.....	31
6.2. Implicaciones prácticas.....	32
6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	33
BIBLIOGRAFÍA .....	34
ANEXO 1: Cuestionario en papel .....	44
ANEXO 2: Acceso al cuestionario online.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Escalas de medida utilizadas y fuentes.....	19
Tabla 2. Características de la muestra .....	21
Tabla 3. Estadísticos descriptivos y análisis del modelo de medida .....	23
Tabla 4. Fornell-Larcker.....	24
Tabla 5. Cargas cruzadas .....	25
Tabla 6. Ratios HTMT .....	26
Tabla 7. Resultados del modelo estructural.....	28
Tabla 8. Efecto de las variables de control.....	29
Figura 1. Modelo propuesto .....	9
Figura 2. Tarjetas del programa Más Renfe .....	17

# 1. INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y con menores costes de cambio para los clientes, las marcas tienen como prioridad conseguir clientes leales que las elijan repetidamente a la hora de realizar sus compras. Para atraer y retener a los clientes, las marcas utilizan distintas herramientas de marketing entre las que destacan los programas de lealtad (Yi y Jeon, 2003). Tanto es así que, en la actualidad, el mercado de programas de lealtad está valorado en más de 5.500 millones de dólares y se espera que a finales de 2029 supere los 24 mil millones (Faria, 2023).

Sin embargo, hoy en día, la efectividad de los programas de lealtad convencionales está disminuyendo (Hollebeek et al., 2021). Por ejemplo, en Estados Unidos, los consumidores están suscritos, en media, a 16,6 programas de lealtad, pero únicamente participan activamente en 7,6 de ellos (Bond Brand, 2022). Esto demuestra que, a pesar de que muchos clientes se unen a los distintos programas de lealtad, en muchas ocasiones no llegan a involucrarse activamente.

Para afrontar este problema y aumentar la efectividad de los programas de lealtad, Hwang y Choi (2020) proponen el uso de gamificación. La gamificación es una forma de diseño motivacional que aplica elementos y mecánicas propias de los juegos en contextos no lúdicos para motivar determinados comportamientos (Deterding et al., 2011) y generar valor (Huotari y Hamari, 2017). Marcas de renombre como McDonald's, Samsung o Iberia utilizan programas de fidelización gamificados para atraer y retener a sus clientes.

A pesar del potencial que el uso de la gamificación puede tener en los programas de lealtad, la comprensión académica acerca de la eficacia de los programas de lealtad gamificados es muy limitada (Hollebeek et al., 2021). Por ello, trabajos recientes han hecho un llamamiento para que se analice en profundidad su eficacia, así como para que

se estudie el potencial de la gamificación para el desarrollo de un mayor *engagement* (Lim et al., 2022). En respuesta a este llamamiento, el presente Trabajo Fin de Máster utiliza el marco conceptual “*value get, value give*” (Itani et al., 2019) con el objetivo de explicar los mecanismos a través de los cuales los programas de lealtad gamificados generan un mayor *engagement* entre sus usuarios, a través de una serie de comportamientos que aportan un mayor valor para la marca.

Para lograr este objetivo, el trabajo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta una revisión de la literatura del concepto de los programas de lealtad y su evolución a lo largo de los años, hasta llegar a los programas de lealtad gamificados. A continuación, se presenta el modelo conceptual y las hipótesis a contrastar. El cuarto apartado recoge la metodología del estudio de mercado desarrollado, en la cual se explica el contexto de estudio seleccionado, el procedimiento llevado a cabo, el instrumento de medida utilizado y las características de la muestra. El quinto apartado incluye el análisis de resultados. Para terminar, el último apartado recoge la discusión de los resultados, destacando las principales implicaciones del estudio para la teoría y la práctica, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Concepto y evolución de los programas de lealtad**

Yi y Jeon (2003, p. 230) definen los programas de lealtad como una herramienta de marketing “*diseñada para generar lealtad en los consumidores, proporcionando incentivos a los consumidores más rentables*”. Las empresas utilizan los programas de lealtad para aumentar el ciclo de vida de los clientes, creando una vinculación empresa-cliente a largo plazo basada en la interactividad y la individualización (Meyer-Waarden, 2007). Así, en lugar de beneficiar a los consumidores en una sola compra con ofertas

únicas (Liu, 2007), los programas de lealtad buscan una orientación a largo plazo, ya que permiten a los consumidores acumular algún tipo de “moneda” que posteriormente pueden canjear por recompensas (Liu y Yang, 2009).

El origen de los programas de lealtad se remonta a finales del siglo XVIII (alrededor de 1793), cuando los minoristas estadounidenses comenzaron a dar a los clientes monedas de cobre después de sus compras, que podían canjear en sus próximas compras en los mismos minoristas (Kim et al., 2021). Aunque esta estrategia fue popular en términos de retención de clientes, los minoristas notaron que usar monedas era costoso, por lo que, a finales del siglo XIX, las monedas de cobre fueron reemplazadas por fichas y sellos. Uno de los primeros programas de lealtad basados en sellos se lanzó en 1896, cuando Sperry and Hutchinson Company inició *S&H Green Shield Stamps* (Kim et al., 2021). Para fomentar la lealtad, los consumidores recibían pequeños sellos cuando hacían sus compras, los pegaban en páginas de folletos y los canjeaban por productos. Esto se convirtió en un fenómeno de masas, hasta el punto de que, durante la década de 1930, los minoristas americanos llegaron a emitir tres veces más sellos que el propio Servicio Postal de Estados Unidos (Kim et al., 2021).

Durante el siglo XX, tras el lanzamiento de un importante programa de lealtad de una aerolínea americana, los programas de lealtad experimentaron un nuevo auge, pasando de los sellos a las tarjetas (Kim et al., 2021). En particular, en 1981, American Airlines presentó su programa de viajero frecuente, también conocido como *AAdvantage*, que ofrecía billetes de primera clase gratuitos, mejoras, descuentos y tarifas especiales. A raíz de esto, los programas de lealtad basados en tarjetas llamaron la atención del público y las marcas comenzaron a emitir tarjetas de fidelización a sus clientes.

Más recientemente, el siglo XXI ha sido testigo del auge de las tecnologías de la información, el comercio electrónico y la innovación tecnológica, lo que también ha

impactado en los programas de lealtad. Hoy en día, aunque las tarjetas de fidelización físicas todavía se utilizan en todo el mundo, no es razonable esperar que los consumidores lleven una gran cantidad de tarjetas de fidelización en sus carteras. Por lo tanto, el uso de tarjetas físicas está siendo reemplazado por la introducción de aplicaciones móviles. Dado que un *smartphone* promedio tiene más de 80 aplicaciones descargadas (Flynn, 2023), hay espacio de sobras para que algunas de éstas sean aplicaciones de fidelización. Estas aplicaciones son más convenientes y ecológicas y representan el futuro de los programas de lealtad.

Debido a la evolución tecnológica en los programas de lealtad, así como a la creciente competencia entre las marcas por fidelizar clientes, hoy en día ha aumentado también la necesidad de que los programas de lealtad proporcionen un valor único (Liu, 2007). Por lo tanto, los programas de lealtad actuales buscan formas más creativas e innovadoras de retener clientes, siendo la gamificación una de las soluciones principales (Lim et al., 2022).

## **2.2. Los programas de lealtad gamificados**

La gamificación es una herramienta que cada vez se utiliza en más contextos, desde el educativo hasta el empresarial, para motivar a las personas a actuar de una determinada manera. Distintos académicos han definido la gamificación como *“el uso de elementos de juegos y técnicas de diseño de juegos en contextos que no son juegos”* (Werbach y Hunter, 2012, p. 26) o *“el proceso de hacer que las actividades en contextos que no son juegos sean más similares a juegos mediante el uso de elementos de diseño de juegos”* (Sailer et al., 2017, p. 372). En definitiva, la idea central detrás de la gamificación es aprovechar el poder motivador de los juegos mediante la aplicación de elementos del diseño de juegos (por ejemplo, puntos, desafíos, insignias, metas claras, barras de



progreso, etc.) en contextos ajenos al juego (Deterding et al., 2011), como los programas de lealtad.

De acuerdo con las definiciones proporcionadas, se podría argumentar que la primera generación de programas de lealtad ya eran ejemplos de gamificación en sus primeras etapas, ya que las empresas recompensaban a los clientes con monedas, sellos o puntos a cambio de sus compras, que luego podían canjearse por productos o premios, con el objetivo de incentivar la repetición de las compras. Sin embargo, los avances tecnológicos y la creación de programas de lealtad en forma de aplicaciones móviles han elevado la gamificación en este contexto a un nivel completamente nuevo.

Así, más recientemente, Huotari y Hamari (2017, p. 25) definen la gamificación como “*el proceso de mejorar un servicio con elementos para crear experiencias de juego con el objetivo de apoyar la creación de valor del usuario*”. En línea con esta conceptualización de gamificación, las insignias y trofeos virtuales, los desafíos con amigos, la vinculación con redes sociales y los juegos de realidad aumentada son algunos de los elementos gamificados utilizados por las marcas para ofrecer un mayor valor a sus clientes a través de sus programas de lealtad y generar un mayor *engagement* con los mismos (Abou-Shouk y Soliman, 2021) para conseguir, en última instancia, que sean más exitosos y proporcionen valor para la marca.

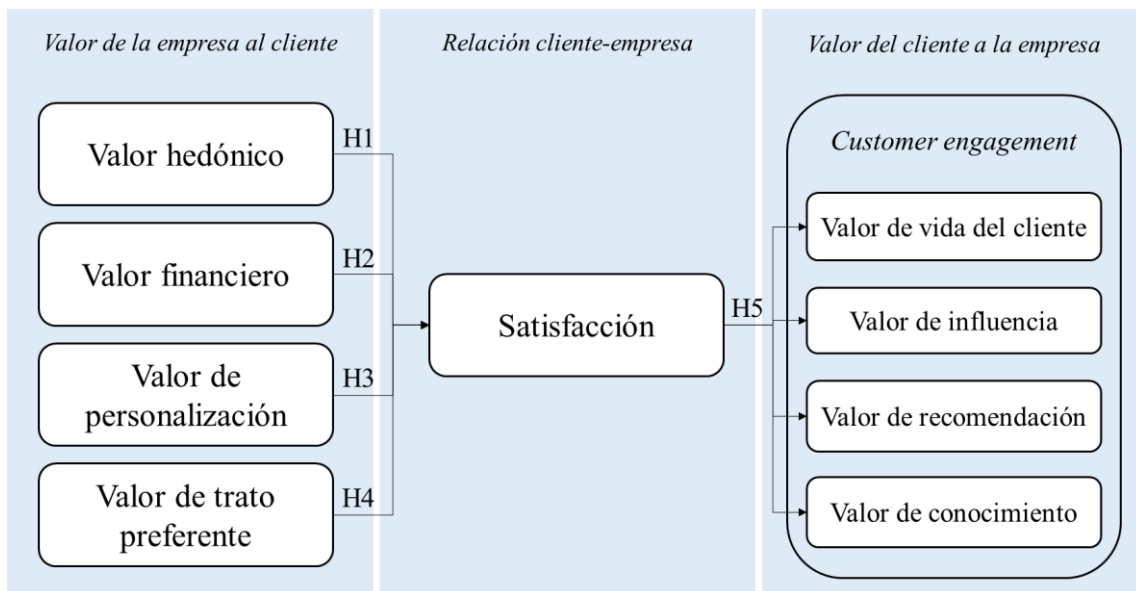
### **3. MODELO CONCEPTUAL Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS**

A partir de la teoría de *engagement* y de la literatura sobre marketing de relaciones, Itani et al. (2019) desarrollan el marco conceptual “*value get, value give*” (o, traducido al español “*valor que recibo, valor que doy*”). Desde una perspectiva del cliente, este marco conceptual se basa en la norma de reciprocidad para proponer que el valor que los clientes reciben de una empresa (o marca) fomentará el desarrollo de una relación cliente-empresa

que los impulsará a crear algún tipo de valor o beneficio para la empresa, en forma de *engagement*.

Partiendo de este marco conceptual, el presente trabajo propone un modelo que analiza el efecto de varios tipos de valor del programa de lealtad gamificado percibidos por el usuario (valor hedónico, valor financiero, valor de personalización y valor de trato preferente) en su satisfacción con dicho programa, así como el efecto de ésta en el *customer engagement*, medido a través de los valores que el usuario proporciona a la marca. La Figura 1 muestra el modelo propuesto.

**Figura 1. Modelo propuesto**



### 3.1. Value get: valor percibido y satisfacción con los programas de lealtad

La primera parte del marco conceptual “*value get, value give*” establece que el valor que los clientes reciben de una empresa fomentará el desarrollo de una relación cliente-empresa beneficiosa (Itani et al., 2019). Una de las variables que estos autores proponen para representar esa relación es la satisfacción, la cual ha recibido una gran atención en la literatura de marketing. De manera general, la satisfacción se define como “*un nivel placentero de plenitud relacionado con el consumo*” (Oliver, 1997).

Estudios previos han demostrado que las relaciones entre los clientes y las empresas y los comportamientos de los clientes están influenciados por sus percepciones de valor (Busalim et al., 2021); es decir, cuando los clientes perciben valor de la oferta de la empresa, a cambio, actúan creando valor para la misma. Este efecto se puede explicar también mediante la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la cual establece que las percepciones de reciprocidad de los individuos condicionan su voluntad de cooperar en los intercambios relacionales.

En los programas de lealtad gamificados, el valor percibido depende de la relación entre los beneficios y los costes percibidos por el usuario (Meyer-Waarden, 2013), de manera que cuando los beneficios o recompensas obtenidos se perciben como valiosos, se genera una relación cliente-empresa. Recientemente, Meyer-Waarden et al. (2023) proponen cuatro fuentes de valor para los clientes en relación a los programas de lealtad: valor hedónico, valor financiero, valor de personalización y valor de trato preferente.

En primer lugar, el valor hedónico en un programa de lealtad hace referencia a la diversión experimentada directamente de la acción de compra (Dedeoglu et al., 2018). Los programas de lealtad gamificados pueden proporcionar a sus usuarios valor hedónico a través de la propia experiencia gamificada, el entretenimiento y el placer de acumular y canjear puntos (Hagtvedt y Patrick, 2009).

La percepción de dicho valor hedónico afecta positivamente en las actitudes y comportamientos de los clientes, ya que, como indican Moon y Kim (2001), el carácter lúdico lleva a que las personas encuentren la interacción intrínsecamente interesante, impulsando una actitud más positiva, una mayor participación en los programas de fidelización (Hwang y Choi, 2020) y un mayor *engagement* con el mismo (Meyer-Waarden et al., 2023). Asimismo, estudios previos han evidenciado que el valor hedónico es un importante predictor de la satisfacción (Lee y Kim, 2018; Ryu et al., 2010). En el

contexto específico de los programas de lealtad, Kyguoliene et al. (2017) encuentran que los beneficios hedónicos, manifestados a través de la exploración y el entretenimiento derivados de probar nuevos productos y de la acumulación e intercambio de puntos, influyen positivamente en la satisfacción del cliente con el programa de lealtad. Teniendo esto en cuenta, se propone la siguiente hipótesis:

*H1. El valor hedónico percibido aumenta la satisfacción con el programa de lealtad gamificado*

En segundo lugar, el valor financiero percibido hace referencia a los beneficios de naturaleza tangible que proporciona el programa de lealtad y que se corresponden con una motivación económica a través, por ejemplo, de descuentos, devoluciones en efectivo o vales de compra (Meyer-Waarden et al., 2023). En un contexto gamificado, este valor financiero se relaciona con la satisfacción que proporcionan las recompensas; es decir, el grado en el que al cliente le gusta una determinada recompensa (Högberg et al., 2019).

Estas recompensas refuerzan positivamente el comportamiento y aumentan la lealtad hacia los programas (Lee et al., 2015), además de impulsar la intención de participar en actividades futuras (Högberg et al., 2019) y generar comportamientos de *engagement* con el programa de lealtad (Meyer-Waarden et al., 2023). Asimismo, literatura previa ha identificado el valor financiero como un antecedente significativo de la satisfacción del cliente (Lee y Kim, 2018; Ryu et al., 2010). En concreto, Kyguoliene et al. (2017) demuestran que el ahorro monetario que supone participar en un programa de lealtad tiene una mayor influencia en la satisfacción del cliente que cualquier otro beneficio asociado a dicho programa. De hecho, este ahorro monetario es decisivo a la hora de inscribirse en un programa de lealtad (Leenheer et al., 2007). Teniendo esto en cuenta, se propone la siguiente hipótesis:

***H2. El valor financiero percibido aumenta la satisfacción con el programa de lealtad gamificado***

En tercer lugar, el valor de personalización percibido por el usuario hace referencia a las comunicaciones y ofertas personalizadas que recibe en base a sus gustos y a su comportamiento de compra anterior. Las empresas pueden satisfacer mejor las necesidades de sus clientes a través de interacciones más interpersonales utilizando comunicaciones y ofertas personalizadas (Drèze y Nunes, 2009).

Dicha personalización aumenta el valor percibido por los usuarios fomentando las relaciones cliente-empresa y aumentando el *engagement* con el programa (Meyer-Waarden et al., 2023). Las marcas, una vez identificadas las necesidades individuales de los clientes a través de la personalización de la oferta, consiguen mejorar la experiencia del cliente. Así, un alto nivel de personalización puede aumentar la satisfacción del cliente, lo cual se consigue cuando el beneficio percibido supera sus expectativas (Wang et al., 2010; Ding y Keh, 2016). En el contexto específico de los programas de lealtad, Aydin (2022) ha demostrado recientemente que la personalización puede proporcionar una mayor satisfacción a través de mejorar las percepciones de valor intangibles. En base a estos argumentos, se propone la siguiente hipótesis:

***H3. El valor de personalización percibido aumenta la satisfacción con el programa de lealtad gamificado***

Por último, la participación en un programa de lealtad puede hacer que los usuarios perciban valor al recibir un trato preferente que satisface sus necesidades simbólicas y emocionales, ofreciendo un nivel de estatus y un reconocimiento personal dentro de un grupo privilegiado (Meyer-Waarden et al., 2023). Acceso prioritario a determinados productos y servicios, ofertas únicas, o invitaciones a eventos exclusivos son algunos

ejemplos de trato preferente que reciben determinados usuarios de los programas de lealtad. Esto proporciona un sentimiento de pertenencia y una sensación de importancia e integración (Brashear-Alejandro et al., 2016).

El resultado de este trato preferente es la creación de vínculos difíciles de imitar que impulsan a los clientes a mantener la relación cliente-empresa (Yi y Jeon, 2003) y que aumentan el *engagement* con el propio programa (Meyer-Waarden et al., 2023). La aplicación de gamificación en determinados contextos, como en la aceptación de nuevas tecnologías, tiene como resultado una mayor percepción de reconocimiento de los usuarios, lo que conduce a resultados positivos como una mayor satisfacción (Hamari y Koivisto, 2015). Asimismo, en el contexto de los programas de lealtad, Kyguoliene et al. (2017) encuentran que el reconocimiento y los beneficios sociales, entendidos como el sentimiento de pertenencia a un grupo o la percepción de una atención especial, influyen en la satisfacción con el programa de fidelización. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

***H4. El valor de trato preferente percibido aumenta la satisfacción con el programa de lealtad gamificado***

### **3.2. Value give: de la satisfacción con el programa al *engagement* con la marca**

La segunda parte del modelo conceptual “*value get, value give*” establece que los clientes tienden a devolver a la empresa o marca el valor recibido a través de diversos comportamientos que muestran su *engagement* con la misma (Itani et al., 2019). Así pues, Pansari y Kumar (2017) definen el concepto de *engagement* con una empresa o marca como “*la creación de valor de un cliente a la empresa, ya sea a través de una contribución directa o indirecta*”.

La contribución directa (o transaccional) corresponde al *valor de vida del cliente* y hace referencia al valor actual de los beneficios futuros generados por un cliente a lo largo de su vida comercial con la empresa (Kumar et al., 2010). En otras palabras, cada vez que un cliente realiza una compra, crea valor incrementando las ventas de la empresa (Kumar y Pansari, 2016).

Además de las compras, los clientes muestran su *engagement* con las marcas a través de comportamientos no transaccionales que indirectamente proporcionan valor y contribuyen a las ventas. El primero de ellos es el *valor de influencia del cliente*; es decir, el valor de la influencia social que un cliente ejerce sobre otros clientes potenciales (Kumar et al., 2010). Los clientes comprometidos ejercen influencia social de varias maneras, desde participar en *word-of-mouth* (WOM) tradicional en canales offline, hasta publicar e-WOM en las redes sociales (Itani et al., 2020). Además de obtener valor a través del WOM orgánico, las marcas también pueden beneficiarse del *valor de recomendación del cliente* (Kumar et al., 2010), el cual hace referencia a programas de referidos en los cuales los clientes tienen incentivos para adquirir clientes rentables para la marca (Kumar y Pansari, 2016). Los programas de referidos, tipo “trae un amigo”, son comunes en programas de lealtad; de hecho, muchas marcas motivan a sus clientes a traer amigos, familiares o contactos de redes sociales a cambio de puntos, descuentos o regalos. Finalmente, los clientes pueden también proporcionar valor de manera indirecta a las empresas a través del *valor del conocimiento del cliente* (Kumar et al., 2010); es decir, el valor de la información proporcionada a la empresa sobre ideas para innovaciones y mejoras basada en el conocimiento y la propia experiencia de los clientes.

Estudios previos han demostrado que el *engagement* del cliente con la marca aporta mayor valor a la empresa (Pansari y Kumar, 2017), ya que los clientes que muestran un mayor *engagement* son clientes más leales a la marca (Gao y Huang, 2021; Monferrer

et al., 2019; So et al., 2015; Wongsansukcharoen, 2022), que muestran una mayor intención de compra y comportamientos de compra repetidos (Prentice et al., 2019; So et al., 2015), que están dispuestos a pagar un precio superior (Kumar y Kaushik, 2022) y que son fieles defensores de la marca (So et al., 2015).

Así pues, resulta relevante analizar a través de qué mecanismos los programas de lealtad gamificados son capaces de generar formas duraderas de *engagement* que proporcionen valor a la marca (Bitrián et al., 2022). En este sentido, estudios previos han comprobado que las percepciones que los clientes tienen sobre un programa de lealtad tienden a trasladarse a las percepciones sobre la marca. Así, una mayor lealtad hacia el programa conlleva una mayor lealtad hacia la marca (So et al., 2015), del mismo modo que un mayor *engagement* con el programa de lealtad se traduce en un mayor *engagement* con la marca (Bitrián et al., 2022; Bruneau et al., 2018; Hollebeek et al., 2021). Por su parte, la satisfacción del cliente es, probablemente, el antecedente más recurrente de los comportamientos de *engagement* del cliente (Pansari y Kumar, 2017; Van Doorn et al., 2010). Estudios previos han demostrado que aquellos clientes con mayores niveles de satisfacción presentan un mayor grado de *engagement* (Cambra-Fierro et al., 2016; Agyei et al., 2021), en general, así como de cada uno de los comportamientos de *engagement* específicos, en particular (Bravo et al., 2020). En concreto, se ha demostrado que la satisfacción tiene un efecto positivo sobre los comportamientos de compra y recompra de los clientes (Verhoef et al., 2002), así como sobre las compras impulsivas y las compras más tempranas (Thakur, 2019). Además, aquellos clientes satisfechos están dispuestos a llevar a cabo una mayor promoción de los productos y/o servicios ofrecidos por la marca (Thakur, 2019), a realizar *word-of-mouth* (Choi y Kandampully, 2019) y a dar recomendaciones a otros potenciales clientes (Bravo et al., 2020). Finalmente, mientras algunas investigaciones afirman que la satisfacción también promueve que los clientes



proporcionen *feedback* a las marcas mediante sugerencias o quejas (Bravo et al., 2020), también existen aquellas que demuestran que los clientes satisfechos tendrán menos sugerencias para mejorar (Choi y Kandampully, 2019). Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

*H5. La satisfacción con el programa de lealtad gamificado aumenta el customer engagement, a través de a) valor de vida del cliente, b) valor de influencia, c) valor de recomendación y d) valor de conocimiento*

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1. Contexto de estudio**

Para testar el modelo propuesto, se ha llevado a cabo una investigación de mercados en el contexto del programa “Más Renfe”, el programa de lealtad gamificado de Renfe, la principal empresa de transporte ferroviario de pasajeros y mercancías de España. Históricamente, Renfe ha contado con el monopolio de servicios ferroviarios del país; sin embargo, a partir de diciembre de 2020, tras la liberalización del transporte ferroviario de pasajeros en España, Renfe ha tenido que hacer frente a nuevas compañías (Ouigo, Iryo) con una alta competencia en precios, lo cual, no sólo le ha llevado a lanzar su propia marca *low-cost*, AVLO, sino también a crear el programa de lealtad Más Renfe para generar valor entre sus clientes y, de esta manera, obtener un mayor *engagement* y lealtad por su parte.

El programa Más Renfe está diseñado para viajeros frecuentes, premiando la lealtad de sus usuarios y mejorando su experiencia de viaje. Para poder acceder a este programa, los usuarios deben darse de alta. Una vez registrados, pueden conseguir “Puntos Renfe” cada vez que utilizan su tarjeta Más Renfe cuando reservan un viaje con los servicios de AVE,

Larga Distancia, Avant y con la compra de abonos nominativos de Media Distancia y Cercanías/Rodalies. El programa ofrece distintas tarjetas Más Renfe en función del gasto anual realizado; éstas son: Más Renfe, Más Renfe Plata, Más Renfe Oro y Más Renfe Platino (véase Figura 2). Estas tarjetas ofrecen distintos beneficios, como acceso a la Sala Club o una mayor obtención de puntos. Además, existe una tarjeta especial denominada Más Renfe Joven para usuarios entre 14 y 25 años, con descuentos especiales en la compra de billetes.

**Figura 2. Tarjetas del programa Más Renfe**



Fuente: <https://www.renfe.com/es/es/viajar/tarjeta-mas-renfe/tarjetas-mas-renfe>

También se pueden obtener Puntos Renfe con las empresas colaboradoras o utilizando las tarjetas financieras (Tarjeta Mastercard Renfe y la American Express Renfe) como forma de pago. Los puntos acumulados se pueden utilizar para viajar gratis en la compañía, siempre que se consigan los puntos suficientes para el precio íntegro del billete, teniendo en cuenta que 10 puntos equivalen a 1€. Estos puntos también se pueden canjear en hoteles, alquiler de coches o donaciones a ONGs con empresas colaboradoras de Renfe.

## 4.2. Procedimiento

La recogida de datos para el estudio empírico tuvo lugar en España en mayo de 2023. Los datos se recopilaron a través de una encuesta dirigida a los usuarios del programa Más

Renfe mayores de 18 años. Debido a la dificultad para acceder a miembros activos del programa, se optó por realizar las encuestas en tres estaciones Renfe: la estación de Sants de Barcelona, la estación de Camp de Tarragona y la estación Delicias de Zaragoza. Los encuestados tenían la opción de responder a la encuesta en papel (véase Anexo 1), o bien escanear un código QR y acceder a la encuesta online en la plataforma Google Forms (véase Anexo 2). De manera paralela, la encuesta online fue distribuida por redes sociales, como Facebook y LinkedIn.

#### **4.3. Instrumento de medida**

Para medir las distintas variables incluidas en el modelo propuesto, se utilizaron escalas previamente validadas en la literatura, y se modificaron cuidadosamente para garantizar que los ítems se ajustaran al contexto de estudio, tal y como se recoge en la Tabla 1. El valor hedónico percibido del programa de lealtad se midió adaptando la escala propuesta por Hwang y Choi (2020), el valor financiero percibido se midió a partir de Högberg et al. (2019), para el valor de personalización se utilizó la escala de Meyer-Waarden (2013) y para el valor de trato preferente se combinaron ítems de Mimouni-Chaabane y Volle (2010) y de Palmatier et al. (2006). Por su parte, para medir la satisfacción con el programa de lealtad se utilizó la escala propuesta por Itani et al. (2019). Finalmente, en relación al valor que los clientes dan a la marca a través del *customer engagement*, el valor de vida del cliente se midió a partir de la escala de Kim et al. (2009), el valor de influencia se adaptó de Bravo et al. (2019), y tanto el valor de recomendación como el valor de conocimiento se adaptaron de Kumar y Pansari (2016). En todos los casos, se utilizaron escalas Likert de 7 puntos.

**Tabla 1. Escalas de medida utilizadas y fuentes**

<b>CONSTRUCTOS, ÍTEMS Y FUENTES</b>
<p><b>Valor Hedónico</b> (Hwang y Choi, 2020)</p> <p>HED1. El programa Más Renfe es divertido.</p> <p>HED2. El programa Más Renfe es creativo.</p> <p>HED3. El programa Más Renfe es original.</p>
<p><b>Valor financiero</b> (Högberg et al., 2019)</p> <p>FIN1. Las recompensas que obtengo en Más Renfe me hacen sentir bien.</p> <p>FIN2. Las recompensas que obtengo en Más Renfe son un chollo.</p> <p>FIN3. Las recompensas que obtengo en Más Renfe me dan felicidad, más allá del dinero que ahorro.</p>
<p><b>Valor de personalización</b> (Meyer-Waarden, 2013)</p> <p>PER1. El programa Más Renfe me ofrece recomendaciones personalizadas basadas en mis preferencias, mis búsquedas o mis anteriores compras.</p> <p>PER2. El programa Más Renfe me ofrece servicios adaptados a mis necesidades.</p> <p>PER3. El programa Más Renfe acelera el proceso de compra gracias a las recomendaciones personalizadas.</p>
<p><b>Valor de trato preferente</b> (Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Palmatier et al., 2006)</p> <p>TRA1. Por ser miembro de Más Renfe recibo un mejor trato que otros viajeros.</p> <p>TRA2. Por ser miembro de Más Renfe me siento más importante que otros viajeros.</p> <p>TRA3. Por ser miembro de Más Renfe, a veces me invitan a determinados eventos o actividades.</p>
<p><b>Satisfacción con el programa de lealtad</b> (Itani et al., 2019)</p> <p>SAT1. En general, estoy satisfecho con el programa de lealtad Más Renfe</p> <p>SAT2. Estoy contento con Más Renfe</p>
<p><b>Valor de vida del cliente</b> (Kim et al., 2009)</p> <p>VID1. Cuando necesito comprar un billete de tren, Renfe es mi primera opción.</p> <p>VID2. Es probable que compre billetes de tren en Renfe en el futuro.</p>
<p><b>Valor de influencia</b> (Bravo et al., 2019)</p> <p>INF1. Recomiendo Renfe a mi entorno.</p> <p>INF2. Si mis amigos necesitaran billetes de tren, les recomendaría que buscaran en Renfe.</p>
<p><b>Valor de recomendación</b> (Kumar y Pansari, 2016)</p> <p>REC1. Invitaría a otras personas a comprar en Renfe si recibiera incentivos (puntos, dinero, descuentos) por ello.</p> <p>REC2. Me gustaría recibir incentivos (puntos, dinero, descuentos) por animar a amigos y familiares a comprar en Renfe.</p>
<p><b>Valor de conocimiento</b> (Kumar y Pansari, 2016)</p> <p>CON1. Proporciono feedback a Renfe sobre mis experiencias.</p> <p>CON2. Proporciono sugerencias a Renfe para la mejora de sus servicios.</p>

#### 4.4. Muestra

En total, se recopilaron 164 cuestionarios. El cuestionario incluía una pregunta de control (“Control de atención: seleccione el número 1” en una escala de 1 a 7), de manera que sólo las respuestas que respondieron correctamente a esta pregunta fueron utilizadas para el posterior análisis. En este sentido, después de eliminar 30 cuestionarios no válidos, se obtuvo una muestra final de 134 cuestionarios válidos.

Para verificar la idoneidad del tamaño de la muestra, se utilizó el programa G\*Power (versión 3.1.9.7). Para un alfa de 0,05, un tamaño del efecto estimado de 0,15, un 80% de poder, sería necesario un tamaño total de la muestra de 85 respuestas. La muestra final del estudio es de 134, por lo que supera el tamaño mínimo recomendado.

La Tabla 2 recoge las características de la muestra. A nivel sociodemográfico, la muestra estaba muy equilibrada entre hombres (50,75%) y mujeres (49,25%). Respecto a la edad, el grupo más numeroso era aquel que comprendía edades entre 18 y 25 años (33,58%). La mayoría de la muestra tenía estudios universitarios (64,18%) y estaban empleados (64,93%). Asimismo, cabe destacar que la mayoría de encuestados residía en ciudades grandes, de más de 500.000 habitantes (54,11%). Respecto al tipo de tarjeta de que la disponían, casi la mitad de la muestra contaba con la tarjeta Más Renfe estándar (49,25%), un 20,90% con la tarjeta Más Renfe Plata, un 3,73% con la tarjeta Más Renfe Oro y tan sólo un 1,49% con la tarjeta Más Renfe Platino. Cabe destacar que el 24,63% de la muestra contaba con la tarjeta Más Renfe Joven. En relación a la frecuencia de viaje, la mayor parte de la muestra eran viajeros ocasionales, siendo la frecuencia de una vez cada 3 meses la más habitual (23,88%). Finalmente, los perfiles de viajeros también estaban equilibrados en la muestra, siendo el perfil de ocio ligeramente superior al profesional (55,22% frente a 44,78%).

**Tabla 2. Características de la muestra**

<b>VARIABLE</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Sexo</b>	Hombre	50,75%
	Mujer	49,25%
<b>Edad</b>	18-25 años	33,58%
	26-35 años	27,61%
	36-45 años	16,42%
	46-55 años	12,69%
	56-65 años	6,72%
	Más de 65 años	2,99%
<b>Estudios</b>	Primarios	0,75%
	Secundarios	11,19%
	Bachillerato/FP	23,88%
	Universitarios	64,18%
<b>Ocupación</b>	Estudiante	30,60%
	Trabajador	64,93%
	Inactivo o parado	2,24%
	Jubilado	2,24%
<b>Habitantes lugar de residencia</b>	Menos de 5.000	2,40%
	5.000-50.000	8,82%
	50.000-100.000	6,61%
	100.000-500.000	28,06%
	Más de 500.000	54,11%
<b>Tipo de tarjeta</b>	Más Renfe	49,25%
	Más Renfe Plata	20,90%
	Más Renfe Oro	3,73%
	Más Renfe Platino	1,49%
	Más Renfe Joven	24,63%
<b>Frecuencia de viaje</b>	Varias veces por semana	1,49%
	Una vez por semana	2,99%
	Una vez cada 15 días	4,48%
	Una vez al mes	12,69%
	Una vez cada 3 meses	23,88%
	Una vez cada 6 meses	18,66%
	Una vez al año	10,45%
	Menos de una vez al año	25,37%
<b>Perfil</b>	Profesional	44,78%
	Ocio	55,22%

#### **4.5. Análisis del sesgo del método común**

Como los datos fueron obtenidos mediante encuestas auto-administradas y recogidos en una única medición, se procedió a evaluar el sesgo del método común. En primer lugar, los encuestados participaron en el estudio de forma voluntaria, y con el fin de reducir el sesgo de sus respuestas, se garantizó su anonimato y la confidencialidad de sus datos. En segundo lugar, se llevó a cabo una prueba completa de colinealidad basada en los valores del factor de inflación de la varianza (VIF), cuyos valores oscilaron entre 1,360 y 2,007 siendo inferiores a 3,3 (Kock, 2015). Con estos procedimientos, se valida que el sesgo del método común no es un factor significativo en esta investigación.

### **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Los datos se analizaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS) con SmartPLS 3.0 (Ringle et al., 2015). El uso de PLS es más apropiado que otros métodos cuando el tamaño de la muestra es inferior a 250, como es el caso de este estudio (Chin, 2010). PLS evalúa de manera simultánea el modelo de medida y el modelo estructural. Estos dos pasos se describen a continuación.

#### **5.1. Análisis del modelo de medida**

Con el fin de analizar el modelo de medida, se evaluaron las propiedades de las escalas utilizadas (véase Tabla 3). Las cargas factoriales (CF) analizan la fiabilidad individual de cada ítem empleado, por lo que se comprobó que sus valores fueran superiores a 0,7 y estadísticamente significativas al 1% (Carmines y Zeller, 1979). Asimismo, se constató que todos los constructos eran internamente consistentes, dado que, la fiabilidad compuesta (FC) mostró valores superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994). Además,

los valores de la varianza media extraída (VME) fueron superiores a 0,5, indicando que los constructos cumplen los criterios de validez convergente (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos y análisis del modelo de medida**

Variable	Ítem	Media	DT	CF	FC	VME
Valor hedónico	HED1	3,052	1,703	0,959	0,965	0,902
	HED2	2,925	1,646	0,971		
	HED3	2,425	1,542	0,919		
Valor financiero	FIN1	3,963	2,139	0,936	0,939	0,836
	FIN2	3,358	1,906	0,933		
	FIN3	3,052	1,964	0,873		
Valor de personalización	PER1	2,657	1,517	0,904	0,939	0,838
	PER2	2,985	1,564	0,939		
	PER3	2,657	1,728	0,903		
Valor de trato preferente	TRA1	2,561	1,859	0,892	0,928	0,812
	TRA2	2,061	1,715	0,943		
	TRA3	2,115	1,819	0,866		
Satisfacción	SAT1	3,716	1,628	0,939	0,941	0,889
	SAT2	3,746	1,647	0,946		
Valor de vida del cliente	VID1	5,321	2,057	0,913	0,909	0,832
	VID2	6,209	1,441	0,912		
Valor de influencia	INF1	4,291	1,919	0,975	0,973	0,948
	INF2	4,351	1,890	0,973		
Valor de recomendación	REC1	5,493	1,977	0,983	0,978	0,957
	REC2	5,567	1,990	0,973		
Valor de conocimiento	CON1	3,052	2,049	0,965	0,943	0,892
	CON2	2,657	1,932	0,923		

*Nota:* DT: desviación típica; CF: cargas factoriales; FC: fiabilidad compuesta; VME: varianza media extraída

También se examinó la validez discriminante realizando tres pruebas (Hair et al., 2017). Inicialmente, siguiendo el criterio de Fornell-Larcker, se confirmó que las raíces cuadradas de los VME de cada constructo eran mayores que las correlaciones entre



constructos (véase Tabla 4). A continuación, se realizó el test de cargas cruzadas con el que se comprobó que las cargas externas de todos los indicadores sobre el constructo asociado eran mayores que cualquiera de sus cargas cruzadas sobre otros constructos (véase Tabla 5). Finalmente, se calculó la ratio HTMT, que constató que todos los valores fueran inferiores a 0,9 (véase Tabla 6).

**Tabla 4. Fornell-Larcker**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>1. Valor hedónico</b>	<b>0,950</b>								
<b>2. Valor financiero</b>	0,617	<b>0,914</b>							
<b>3. Valor de personalización</b>	0,597	0,474	<b>0,915</b>						
<b>4. Valor de trato preferente</b>	0,324	0,415	0,461	<b>0,901</b>					
<b>5. Satisfacción</b>	0,588	0,656	0,510	0,377	<b>0,943</b>				
<b>6. Valor de vida</b>	0,272	0,272	0,191	0,158	0,325	<b>0,912</b>			
<b>7. Valor de influencia</b>	0,358	0,299	0,337	0,271	0,420	0,650	<b>0,974</b>		
<b>8. Valor de recomendación</b>	0,147	0,276	0,238	0,120	0,278	0,483	0,608	<b>0,978</b>	
<b>9. Valor de conocimiento</b>	0,184	0,288	-0,04	0,059	0,179	0,174	0,243	0,179	<b>0,945</b>

Tabla 5. Cargas cruzadas

	Valor hedónico	Valor financiero	Valor de personalización	Valor de trato preferente	Satisfacción	Valor de vida	Valor de influencia	Valor de recomendación	Valor de conocimiento
<b>HED1</b>	<b>0,959</b>	0,630	0,542	0,315	0,591	0,285	0,154	0,334	0,193
<b>HED2</b>	<b>0,971</b>	0,594	0,594	0,307	0,550	0,236	0,122	0,334	0,152
<b>HED3</b>	<b>0,919</b>	0,529	0,566	0,301	0,530	0,231	0,139	0,353	0,180
<b>FIN1</b>	0,484	<b>0,936</b>	0,427	0,284	0,645	0,209	0,285	0,214	0,250
<b>FIN2</b>	0,596	<b>0,933</b>	0,475	0,355	0,583	0,257	0,238	0,280	0,280
<b>FIN3</b>	0,624	<b>0,873</b>	0,399	0,513	0,568	0,279	0,230	0,336	0,263
<b>PER1</b>	0,482	0,429	<b>0,904</b>	0,424	0,480	0,164	0,194	0,276	-0,068
<b>PER2</b>	0,656	0,505	<b>0,939</b>	0,378	0,500	0,183	0,268	0,342	-0,027
<b>PER3</b>	0,489	0,356	<b>0,903</b>	0,473	0,413	0,174	0,185	0,307	-0,023
<b>TRA1</b>	0,249	0,337	0,360	<b>0,892</b>	0,366	0,170	0,156	0,275	0,124
<b>TRA2</b>	0,321	0,430	0,443	<b>0,943</b>	0,368	0,127	0,047	0,218	-0,009
<b>TRA3</b>	0,314	0,352	0,457	<b>0,866</b>	0,267	0,118	0,128	0,242	0,042
<b>SAT1</b>	0,567	0,594	0,459	0,376	<b>0,939</b>	0,273	0,254	0,400	0,146
<b>SAT2</b>	0,542	0,642	0,502	0,335	<b>0,946</b>	0,335	0,268	0,393	0,191
<b>VID1</b>	0,336	0,284	0,196	0,178	0,316	<b>0,913</b>	0,384	0,638	0,189
<b>VID2</b>	0,147	0,208	0,150	0,105	0,274	<b>0,912</b>	0,504	0,542	0,125
<b>INF1</b>	0,173	0,281	0,241	0,127	0,305	0,522	<b>0,983</b>	0,630	0,177
<b>INF2</b>	0,105	0,256	0,222	0,106	0,228	0,419	<b>0,973</b>	0,549	0,173
<b>REC1</b>	0,357	0,281	0,364	0,239	0,415	0,606	0,578	<b>0,975</b>	0,217
<b>REC2</b>	0,340	0,303	0,291	0,290	0,403	0,653	0,604	<b>0,973</b>	0,257
<b>CON1</b>	0,184	0,294	-0,052	0,053	0,194	0,219	0,194	0,298	<b>0,965</b>
<b>CON2</b>	0,162	0,244	-0,026	0,061	0,135	0,082	0,134	0,133	<b>0,923</b>

**Tabla 6. Ratios HTMT**

	<b>Valor hedónico</b>	<b>Valor financiero</b>	<b>Valor de personalización</b>	<b>Valor de trato preferente</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Valor de vida</b>	<b>Valor de influencia</b>	<b>Valor de recomendación</b>
<b>Valor financiero</b>	0,671							
<b>Valor de personalización</b>	0,642	0,521						
<b>Valor de trato preferente</b>	0,357	0,469	0,525					
<b>Satisfacción</b>	0,646	0,737	0,570	0,422				
<b>Valor de vida</b>	0,304	0,320	0,223	0,183	0,386			
<b>Valor de influencia</b>	0,379	0,328	0,364	0,298	0,462	0,745		
<b>Valor de recomendación</b>	0,149	0,295	0,252	0,132	0,298	0,550	0,634	
<b>Valor de conocimiento</b>	0,200	0,319	0,046	0,074	0,197	0,189	0,249	0,189

## 5.2. Análisis del modelo estructural

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de las escalas de medida empleadas, se analizó el modelo estructural. Mediante los valores  $R^2$  se examinó el poder explicativo del modelo propuesto. Se concluyó que el modelo tiene un adecuado poder explicativo, ya que permite explicar un 50,6 % de la varianza de la satisfacción con el programa de lealtad, un 14,3 % de la varianza del valor de vida del cliente, un 25,2% de la varianza del valor de influencia, un 15,2% de la varianza del valor de recomendación y un 12,1% de la varianza del valor de conocimiento. Por otro lado, la relevancia predictiva del modelo se evaluó a través de la prueba Stone-Geisser, cuyos resultados evidenciaron valores de  $Q^2$  positivos para las variables dependientes. Finalmente, dado que el SRMR obtuvo un valor de 0,05, inferior al límite de 0,08, se puede concluir que el modelo tiene un buen ajuste (Hu y Bentler, 1999).

Para terminar, se analizó la significatividad de las relaciones planteadas mediante la técnica de re-muestreo a través de Bootstrap con 5.000 submuestras. La Tabla 7 recoge los resultados obtenidos.

Para un nivel de significatividad del 5%, los resultados indican que la satisfacción de los usuarios con el programa de lealtad gamificado está influenciada positivamente por la percepción de su valor hedónico ( $\beta= 0,214$ ;  $p=0,024$ ) y su valor financiero ( $\beta= 0,427$ ;  $p=0,000$ ), respaldando H1 y H2, respectivamente. Por el contrario, no se encontró un efecto significativo del valor de personalización ( $\beta= 0,152$ ;  $p=0,071$ ) ni del valor de trato preferente ( $\beta= 0,060$ ;  $p=0,506$ ) sobre la satisfacción con el programa, por lo que se rechazan H3 y H4. Además, los resultados revelaron que, cuando los usuarios están satisfechos con el programa de lealtad, muestran un mayor *engagement* con la marca. En concreto, la satisfacción con el programa aumenta el valor de vida del cliente ( $\beta= 0,335$ ;

$p=0,000$ ), el valor de influencia ( $\beta= 0,395$ ;  $p=0,000$ ), el valor de recomendación ( $\beta= 0,255$ ;  $p=0,001$ ) y el valor de conocimiento ( $\beta= 0,209$ ;  $p=0,024$ ), por lo que se respaldan las hipótesis H5a, H5b, H5c y H5d, respectivamente.

**Tabla 7. Resultados del modelo estructural**

HIPÓTESIS	$\beta$	t	p-valor	Confirmada
<b>H1:</b> Valor hedónico $\rightarrow$ Satisfacción	0,214	2,251	0,024	Sí
<b>H2:</b> Valor financiero $\rightarrow$ Satisfacción	0,427	5,068	0,000	Sí
<b>H3:</b> Valor de personalización $\rightarrow$ Satisfacción	0,152	1,808	0,071	No
<b>H4:</b> Valor de trato preferente $\rightarrow$ Satisfacción	0,060	0,665	0,506	No
<b>H5a:</b> Satisfacción $\rightarrow$ Valor de vida	0,335	3,701	0,000	Sí
<b>H5b:</b> Satisfacción $\rightarrow$ Valor de influencia	0,395	5,027	0,000	Sí
<b>H5c:</b> Satisfacción $\rightarrow$ Valor de recomendación	0,255	3,185	0,001	Sí
<b>H5d:</b> Satisfacción $\rightarrow$ Valor de conocimiento	0,209	2,257	0,024	Sí

Por último, este estudio incluyó como variables de control el sexo, la edad, los estudios, la frecuencia de viaje, el perfil de viajero y el tamaño de lugar de residencia. Los resultados, recogidos en la Tabla 8, muestran que la edad tiene un efecto significativo en el valor de recomendación ( $\beta= 0,202$ ;  $p=0,031$ ), de manera que los usuarios más mayores estarían más dispuestos a invitar a amigos y familiares a comprar en Renfe si recibiesen incentivos por ello. Asimismo, el nivel máximo de estudios alcanzado tiene un efecto negativo sobre el valor de influencia ( $\beta= -0,192$ ;  $p=0,049$ ), lo que pone de manifiesto que aquellos usuarios que hablan más de Renfe con amigos y familiares son aquellos con niveles educativos más bajos. Por su parte, la frecuencia con la que los usuarios viajan en tren tiene un efecto positivo sobre el valor de conocimiento ( $\beta= 0,265$ ;  $p=0,001$ ), de manera que aquellos que viajan más a menudo son los que más sugerencias proporcionan a Renfe en relación a su propia experiencia para la mejora de los servicios. Por último, el tamaño de la ciudad en la que habitualmente residen los usuarios tiene un efecto significativo tanto en el valor de recomendación ( $\beta= 0,206$ ;  $p=0,050$ ) como en el valor

de influencia ( $\beta= 0,187$ ;  $p=0,048$ ); en concreto, los viajeros que residen en ciudades más grandes tienen una mayor tendencia a recomendar Renfe a amigos y familiares, ya sea de manera orgánica como para recibir algún tipo de incentivo a cambio.

**Tabla 8. Efecto de las variables de control**

<b>Relación</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p-valor</b>
Sexo → Valor de vida	0,119	1,434	0,152
Sexo → Valor de influencia	0,130	1,658	0,097
Sexo → Valor de recomendación	0,061	0,694	0,488
Sexo → Valor de conocimiento	0,160	1,786	0,074
Edad → Valor de vida	0,146	1,478	0,139
Edad → Valor de influencia	0,129	1,547	0,122
Edad → Valor de recomendación	0,202	2,161	0,031
Edad → Valor de conocimiento	0,024	0,262	0,794
Estudios → Valor de vida	-0,025	0,229	0,819
Estudios → Valor de influencia	-0,192	1,965	0,049
Estudios → Valor de recomendación	-0,092	0,849	0,396
Estudios → Valor de conocimiento	0,078	0,911	0,363
Frecuencia de viaje → Valor de vida	0,012	0,097	0,923
Frecuencia de viaje → Valor de influencia	0,042	0,393	0,694
Frecuencia de viaje → Valor de recomendación	0,049	0,441	0,659
Frecuencia de viaje → Valor de conocimiento	0,265	3,270	0,001
Perfil → Valor de vida	-0,110	1,215	0,224
Perfil → Valor de influencia	0,058	0,676	0,499
Perfil → Valor de recomendación	0,055	0,571	0,568
Perfil → Valor de conocimiento	0,008	0,087	0,931
Tamaño ciudad → Valor de vida	0,042	0,407	0,684
Tamaño ciudad → Valor de influencia	0,187	1,981	0,048
Tamaño ciudad → Valor de recomendación	0,206	1,958	0,050
Tamaño ciudad → Valor de conocimiento	-0,021	0,257	0,797

## 6. DISCUSIÓN

Partiendo del marco conceptual “*value get, value give*” desarrollado por Itani et al. (2019), este estudio propone y testa empíricamente un modelo que permite explicar cómo el valor percibido por los usuarios de un programa de lealtad gamificado mejora la satisfacción con el mismo y, consecuentemente, se traslada en unos comportamientos de *engagement* que proporcionan valor a la marca.

Los hallazgos demuestran que los distintos valores percibidos del programa de lealtad contribuyen de manera diferente a la satisfacción con el mismo. En línea con estudios previos (ej., Lee y Kim, 2018; Ryu et al., 2010), este estudio proporciona evidencia empírica de la influencia positiva del valor hedónico y del valor financiero, lo que demuestra que tanto el entretenimiento y la diversión proporcionados por el programa de lealtad gamificado como las recompensas ofrecidas favorecen la satisfacción del usuario. Sin embargo, contrariamente a las predicciones iniciales, el valor de personalización, así como el valor de trato preferente, no contribuyen a aumentar la satisfacción del usuario. Si bien inesperados, estos resultados están en línea con algunas investigaciones que afirman que no existe una relación significativa entre el trato preferente y la satisfacción con el programa de lealtad (Mimouni-Chaabane y Volle, 2010). Una posible explicación para este resultado sería que las marcas no proporcionan apenas diferencias en cuanto al trato que reciben unos clientes y otros (Agarwal et al., 2022). En concreto, en el caso de Más Renfe, el trato preferente a determinados usuarios es especialmente notable en el acceso a las ‘Salas Club’ en estaciones (áreas de descanso dentro de las estaciones que incluyen zonas de lectura, zonas de reuniones, aseos, cafetería autoservicio y snacks y bebidas), así como el aparcamiento gratuito en las estaciones; sin embargo, este trato preferente es exclusivo para los usuarios de las tarjetas Más Renfe Oro y Más Renfe

Platino. Dado que éstos son una minoría (en nuestra muestra, poco más del 5% del total de encuestados), ese trato preferente queda diluido.

Por otro lado, este estudio demuestra empíricamente que la satisfacción con el programa de lealtad favorece determinados comportamientos de *engagement* del cliente. En concreto, la satisfacción del cliente se correlaciona positivamente con el valor de vida del cliente, respaldando investigaciones previas donde se afirma que influye en los comportamientos de compra y recompra (Verhoef et al., 2002). La satisfacción con el programa también influye positivamente en el valor de influencia y de recomendación. Este hallazgo es consistente con investigaciones anteriores que han demostrado que un alto nivel de satisfacción conduce a hablar sobre una marca con el entorno del individuo (Choi y Kandampully, 2019) y recomendarla (Bravo et al., 2020). Asimismo, respaldando la idea Bravo et al. (2020), este estudio también demuestra que la satisfacción fomenta el valor de conocimiento, de manera que los clientes satisfechos proporcionan *feedback* a las marcas sobre sus propias experiencias con el objetivo de que éstas mejoren la oferta de productos y servicios.

### **6.1. Implicaciones teóricas**

Este estudio presenta una serie de implicaciones teóricas. El *Marketing Science Institute*, en sus prioridades de investigación para el periodo 2022-2024 (MSI, 2022), ha destacado la necesidad de abordar cómo las empresas pueden aumentar el *engagement* y la lealtad de los clientes a largo plazo y cómo la tecnología puede mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, el presente estudio analiza los programas de lealtad gamificados como una herramienta para lograr estos objetivos. Además, si bien esta herramienta está siendo cada vez más utilizada por las marcas, como indican Hollebeek et al. (2021), la comprensión académica acerca de su efectividad es todavía muy limitada. En relación a



esto, este estudio contribuye a la literatura existente proporcionando evidencias empíricas de la efectividad de un programa de lealtad gamificado real a la hora de promover determinados comportamientos de *engagement* que dan valor a la marca, como las compras, las recomendaciones incentivadas y no incentivadas, y las sugerencias de mejora. De este modo, además, este estudio responde al llamamiento de Hollebeek et al. (2021) para analizar empíricamente los comportamientos de *engagement* propuestos por Pansari y Kumar (2017) en el contexto específico de los programas de lealtad gamificados.

Por otro lado, este estudio también responde al llamamiento de Meyer-Waarden et al. (2023) para considerar la heterogeneidad de los usuarios a la hora de analizar la efectividad de los programas de lealtad. En concreto, este estudio analiza el efecto de una serie de variables sociodemográficas (ej., el sexo, la edad, el nivel máximo de estudios finalizado, el lugar de residencia) y comportamentales (ej., frecuencia con la que realizan viajes en tren), así como el perfil del usuario respecto a si la mayoría de viajes se realizan por razones de trabajo o de ocio, sobre los comportamientos de *engagement*.

## **6.2. Implicaciones prácticas**

Los hallazgos de este estudio también proporcionan implicaciones prácticas para los profesionales. Los resultados ponen de manifiesto la importancia del valor hedónico y del valor financiero a la hora de fomentar la satisfacción y, posteriormente, los comportamientos de *engagement* que generan valor a la marca.

Así, por un lado, en relación al valor hedónico, los programas de lealtad gamificados se deben diseñar incluyendo elementos de juegos que proporcionen entretenimiento y diversión al usuario. El programa Más Renfe cuenta con pocos elementos de juego (fundamentalmente, puntos y niveles), por lo que, para mejorar su eficacia se podrían

incluir más elementos de logro y progresión, como objetivos, barras de progreso y trofeos, más elementos sociales, como competiciones y funciones de cooperación, y más elementos inmersivos, como la creación de avatares que representen a los usuarios.

Por otro lado, en relación al valor financiero, los programas de lealtad en ocasiones utilizan recompensas difícilmente alcanzables por los usuarios, lo que desincentiva su participación y reduce su *engagement*. En el contexto del programa MásRenfe, se observa una gran dificultad a la hora de obtener puntos, ya que se obtienen entre el 4-8% del gasto. Además, estos puntos son difícilmente canjeables, dado que 10 puntos equivalen a 1 euro y, en Renfe, únicamente se pueden canjear por el precio total del billete. Teniendo esto en cuenta, sería más atractivo para los usuarios poder canjear los puntos para financiar parte de sus billetes; es decir, si el usuario quiere comprar un billete de 40€ y cuenta con 100 puntos (10€) pueda adquirir el billete por 30€.

### **6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Como la mayoría de las investigaciones, el presente estudio no está exento de limitaciones, las cuales, a su vez, ofrecen oportunidades para futuras investigaciones. En primer lugar, este estudio ha utilizado datos de corte transversal, recogidos en un único momento del tiempo. En este sentido, no ha sido posible analizar la evolución del valor percibido del programa de lealtad o de los comportamientos de *engagement*. Por lo tanto, futuras investigaciones deberían llevar a cabo estudios con datos de corte longitudinal para analizar el traspaso de valor entre los usuarios y las marcas a lo largo del tiempo. Por otro lado, este estudio se ha centrado en el programa de lealtad Más Renfe, así como en la marca Renfe, que tienen unas características particulares que no necesariamente son extrapolables a otras marcas y sectores (como el hecho de que solo operen en España), por lo que futuras investigaciones podrían replicar el modelo propuesto utilizando otros

programas de lealtad gamificados utilizados en otros sectores de actividad, así como en otros países.

## BIBLIOGRAFÍA

Abou-Shouk, M., & Soliman, M. (2021). The impact of gamification adoption intention on brand awareness and loyalty in tourism: The mediating effect of customer engagement. *Journal of Destination Marketing & Management*, 20, 100559. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100559>

Agarwal, R., Mehrotra, A., & Misra, D. (2022). Customer happiness as a function of perceived loyalty program benefits—A quantile regression approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102770. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102770>

Agyei, J., Sun, S., Penney, E., Eugene, A., & Ofori-Boafo, R. (2021). Linking CSR and Customer Engagement: The Role of Customer-Brand Identification and Customer Satisfaction. *SAGE Open*, 11, 215824402110401. <https://doi.org/10.1177/21582440211040113>

Aydin, G. (2022). Mobile Multi-Brand Loyalty Programs: Elaborating Customer Value and Satisfaction. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 18(1), 1-25. <https://doi.org/10.4018/IJEER.309397>

Bitrián, P., Catalán, S., & Marchan, J. (2022). Boosting brand engagement and loyalty through gamified loyalty programmes. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*, 19(75), Article 75. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4514>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

- Brashear-Alejandro, T., Kang, J., & Groza, M. D. (2016). Leveraging loyalty programs to build customer–company identification. *Journal of Business Research*, 69(3), 1190-1198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.014>
- Bravo, R., Catalán, S., & Pina, J. M. (2020). Intergenerational differences in customer engagement behaviours: An analysis of social tourism websites. *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 182-191. <https://doi.org/10.1002/jtr.2327>
- Bravo, R., Martinez, E., & Pina, J. M. (2019). Effects of service experience on customer responses to a hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 389-405. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0569>
- Bruneau, V., Swaen, V., & Zidda, P. (2018). Are loyalty program members really engaged? Measuring customer engagement with loyalty programs. *Journal of Business Research*, 91, 144-158. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.002>
- Busalim, A. H., Ghabban, F., & Hussin, A. R. C. (2021). Customer engagement behaviour on social commerce platforms: An empirical study. *Technology in Society*, 64, 101437. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101437>
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Javier Sese, F. (2016). Can complaint-handling efforts promote customer engagement? *Service Business*, 10(4), 847-866. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0295-9>
- Carmine, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (in J., Sullivan and R., Niemi (Eds)). Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences.
- Chin, W. (2010). How to write up and report PLS analyses. *Esposito Vinzi, V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (eds) Handbook of Partial Least Squares*, 655-669. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29)

- Choi, H., & Kandampully, J. (2019). The effect of atmosphere on customer engagement in upscale hotels: An application of S-O-R paradigm. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.012>
- Dedeoglu, B. B., Bilgihan, A., Ye, B. H., Buonincontri, P., & Okumus, F. (2018). The impact of servicescape on hedonic value and behavioral intentions: The importance of previous experience. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.007>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining «gamification». *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Ding, Y., & Keh, H. T. (2016). A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 16-28. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0088>
- Drèze, X., & Nunes, J. C. (2009). Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status. *Journal of Consumer Research*, 35(6), 890-905. <https://doi.org/10.1086/593946>
- Faria, J. (2023). *Loyalty management market value worldwide 2020-2029*. statista. <https://www.statista.com/statistics/1295852/loyalty-management-market-size-world/>
- Flynn, J. (2023, marzo 20). 40 Fascinating Mobile App Industry Statistics [2023]: The Success Of Mobile Apps In The U.S. *Zippia.com*. <https://www.zippia.com/advice/mobile-app-industry-statistics/>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gao, M., & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102688. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>
- Hagtvedt, H., & Patrick, V. M. (2009). The broad embrace of luxury: Hedonic potential as a driver of brand extendibility. *Journal of Consumer Psychology*, 19(4), 608-618. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.05.007>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015). Why do people use gamification services? *International Journal of Information Management*, 35(4), 419-431. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.006>
- Högberg, J., Shams, P., & Wästlund, E. (2019). Gamified in-store mobile marketing: The mixed effect of gamified point-of-purchase advertising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 298-304. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.004>
- Hollebeek, L. D., Das, K., & Shukla, Y. (2021). Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value. *International Journal of Information Management*, 61, 102308. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102308>

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21-31. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>
- Hwang, J., & Choi, L. (2020). Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. *Journal of Business Research*, 106, 365-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.031>
- Itani, O. S., El Haddad, R., & Kalra, A. (2020). Exploring the role of extrovert-introvert customers' personality prototype as a driver of customer engagement: Does relationship duration matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101980. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101980>
- Itani, O. S., Kassar, A.-N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.014>
- Kim, J., Bojanic, D. C., & Warnick, R. B. (2009). Price Bundling and Travel Product Pricing Practices Used by Online Channels of Distribution. *Journal of Travel Research*, 47(4), 403-412. <https://doi.org/10.1177/0047287508328658>
- Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>

- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, *11*, 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, *13*(3), 297-310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., & Kaushik, A. K. (2022). Engaging customers through brand authenticity perceptions: The moderating role of self-congruence. *Journal of Business Research*, *138*, 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.065>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage Through Engagement. *Journal of Marketing Research*, *53*(4), 497-514.
- Kyguoliene, A., Zikiene, K., & Grigaliunaite, V. (2017). The Influence of Perceived Benefits on the Satisfaction with the Loyalty Program. *Engineering Economics*, *28*(1), Article 1. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.1.14635>
- Lee, J.-S., Tsang, N., & Pan, S. (2015). Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program. *International Journal of Hospitality Management*, *49*, 17-27. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.003>
- Lee, S., & Kim, D.-Y. (2018). The effect of hedonic and utilitarian values on satisfaction and loyalty of Airbnb users. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1332-1351. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0504>
- Leenheer, J., van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for



- self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.10.005>
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, 439-458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.019>
- Liu, Y., & Yang, R. (2009). Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.093>
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.01.002>
- Meyer-Waarden, L. (2013). The impact of reward personalisation on frequent flyer programmes' perceived value and loyalty. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 183-194. <https://doi.org/10.1108/08876041311330681>
- Meyer-Waarden, L., Bruwer, J., & Galan, J.-P. (2023). Loyalty programs, loyalty engagement and customer engagement with the company brand: Consumer-centric behavioral psychology insights from three industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103212. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103212>

- Mimouni-Chaabane, A., & Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32-37. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.008>
- Monferrer, D., Moliner, M. A., & Estrada, M. (2019). Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 23(3), 461-484. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2019-0042>
- Moon, J.-W., & Kim, Y.-G. (2001). Extending the TAM for a World-Wide-Web context. *Information & Management*, 38(4), 217-230. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00061-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00061-6)
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge, NY.
- Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006). Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits. *Marketing Science*, 25(5), 477-493. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0209>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Prentice, C., Han, X. Y., Hua, L.-L., & Hu, L. (2019). The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 339-347. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.12.014>

- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt, Germany: SmartPLS GmbH.
- Ryu, K., Han, H., & Jang, S. (Shawn). (2010). Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 416-432. <https://doi.org/10.1108/09596111011035981>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- So, J. T., Danaher, T., & Gupta, S. (2015). What do customers get and give in return for loyalty program membership? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(3), 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.02.002>
- Thakur, R. (2019). The moderating role of customer engagement experiences in customer satisfaction–loyalty relationship. *European Journal of Marketing*, 53(7), 1278-1310. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0895>
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research - J SERV RES*, 13, 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Verhoef, P. C., Franses, P. H., & Hoekstra, J. C. (2002). The effect of relational constructs on customer referrals and number of services purchased from a multiservice provider: Does age of relationship matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202-216. <https://doi.org/10.1177/0092070302303002>

- Wang, G., Wang, J., Ma, X., & Qiu, R. G. (2010). The effect of standardization and customization on service satisfaction. *Journal of Service Science*, 2(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s12927-010-0001-3>
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. *Philadelphia: Wharton digital press, 1*.
- Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: The case of a commercial bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240. <https://doi.org/10.1177/009207030303031003002>

## ANEXO 1: Cuestionario en papel

<i>Día:</i>	<i>Hora:</i>	<i>Estación:</i>
-------------	--------------	------------------

### ENCUESTA A USUARIOS DE MÁS RENFE

En el contexto del Máster en Dirección, Estrategia y Marketing de la Universidad de Zaragoza estamos realizando un estudio sobre el programa de fidelización "Más Renfe". Si es mayor de edad y cuenta con una tarjeta Más Renfe, le agradeceríamos que respondiese las siguientes preguntas. Son totalmente anónimas y no le llevará más de 5 minutos. Muchas gracias por su colaboración.

#### 1. Seleccione la tarjeta Más Renfe de la que dispone actualmente:

- Más Renfe
- Más Renfe Plata
- Más Renfe Oro
- Más Renfe Platino
- Más Renfe Joven

#### 2. Aproximadamente, en media, ¿con qué frecuencia realiza viajes en tren?

- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Una vez cada 15 días
- Una vez al mes
- Una vez cada 3 meses
- Una vez cada 6 meses
- Una vez al año
- Menos de una vez al año

3. Cada vez que los usuarios viajan, pueden acumular Puntos Renfe, pero también pueden acumular estos puntos con empresas colaboradoras, como hoteles (Meliá, Rusticae), servicios financieros (Tarjeta Renfe Mastercard, Tarjeta American Express Renfe), seguros (Mutua Madrileña) o empresas de alquiler de vehículos (AVIS, Europcar). Teniendo en cuenta esto, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1= completamente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo

A veces, me olvido de indicar el número de mi tarjeta Más Renfe cuando compro en Renfe o en las empresas colaboradoras	1	2	3	4	5	6	7
Indico el número de mi tarjeta Más Renfe sólo cuando Renfe o las empresas colaboradoras me lo piden	1	2	3	4	5	6	7
De manera automática, indico siempre el número de mi tarjeta Más Renfe cuando compro en Renfe o en las empresas colaboradoras	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a comprar más viajes con Renfe para obtener más Puntos Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a comprar más viajes con Renfe de los que tenía planeados para obtener más Puntos Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a comprar productos de empresas colaboradoras que no tenía previstos para obtener más Puntos Renfe	1	2	3	4	5	6	7

**4. De acuerdo con el programa Más Renfe, 10 Puntos Renfe equivalen a 1€. Estos puntos se pueden intercambiar por billetes de tren gratuitos, pero también por donaciones a ONGs con las que Renfe colabora (Aldeas infantiles, Nuevo Futuro, Federación de padres de niños con cáncer). Teniendo en cuenta esto, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1= completamente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo**

Las recompensas que obtengo en Más Renfe me hacen sentir bien	1	2	3	4	5	6	7
Las recompensas que obtengo en Más Renfe están muy bien	1	2	3	4	5	6	7
Las recompensas que obtengo en Más Renfe me hacen feliz, más allá del ahorro	1	2	3	4	5	6	7
Cuando llego a cierto umbral de Puntos Renfe, compro un billete de tren o hago una donación específicamente para obtener mi recompensa	1	2	3	4	5	6	7
Hago lo necesario para canjear mis Puntos Renfe y recibir recompensas	1	2	3	4	5	6	7
Mis Puntos Renfe suelen caducar sin que los canjee	1	2	3	4	5	6	7
Por ser miembro de Más Renfe, recibo un mejor trato que otros viajeros	1	2	3	4	5	6	7
Por ser miembro de Más Renfe, me siento más importante que otros viajeros	1	2	3	4	5	6	7
Por ser miembro de Más Renfe, a veces me invitan a determinados eventos o actividades	1	2	3	4	5	6	7

**5. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1= completamente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo**

***El programa Más Renfe...***

Es original	1	2	3	4	5	6	7
Es creativo	1	2	3	4	5	6	7
Es divertido	1	2	3	4	5	6	7
Ofrece recomendaciones personalizadas basadas en mis preferencias, mis búsquedas o mis anteriores compras	1	2	3	4	5	6	7
Ofrece servicios adaptados a mis necesidades	1	2	3	4	5	6	7
Acelera el proceso de compra gracias a las recomendaciones personalizadas	1	2	3	4	5	6	7

**6. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo 1= completamente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo**

Me mantengo informado de las ventajas del programa Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Me mantengo al día de las novedades del programa Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Sigo de cerca la evolución de mis puntos en Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Cuando recibo comunicaciones de Más Renfe (emails, alertas en el móvil, etc.), las borro directamente	1	2	3	4	5	6	7
Cuando recibo comunicaciones de Más Renfe, las abro	1	2	3	4	5	6	7
Cuando recibo comunicaciones de Más Renfe, las leo	1	2	3	4	5	6	7
Recomiendo el programa Más Renfe a mis amigos y familiares	1	2	3	4	5	6	7
A veces hablo del programa Más Renfe con mis amigos y familiares	1	2	3	4	5	6	7
Trato de convencer a mis amigos y familiares para que se hagan usuarios de Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
En general, estoy satisfecho con el programa de lealtad Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Estoy contento con Más Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Control de atención: seleccione el número 1	1	2	3	4	5	6	7

## 7. Indique el perfil con el que se siente más identificado

- Perfil profesional*: La mayoría de mis desplazamientos en tren son por una cuestión de trabajo  
 *Perfil ocio*: La mayoría de mis desplazamientos en tren son por una cuestión de ocio

## 8. Renfe proporciona diferentes servicios a través de AVE, AVLO, Larga Distancia, Avant, Media Distancia y Cercanías/Rodales. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre Renfe, siendo 1= completamente en desacuerdo y 7= completamente de acuerdo

Cuando necesito comprar un billete de tren, Renfe es mi primera opción	1	2	3	4	5	6	7
Es probable que compre billetes de tren de Renfe en el futuro	1	2	3	4	5	6	7
Recomiendo Renfe a mi entorno	1	2	3	4	5	6	7
Si mis amigos necesitaran billetes de tren, les recomendaría que los comprasen en Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Invitaría a otras personas a comprar en Renfe si recibiera incentivos ello	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría recibir incentivos (puntos, dinero, descuentos) por animar a amigos y familiares a comprar en Renfe	1	2	3	4	5	6	7
Proporciono información a Renfe sobre mis experiencias	1	2	3	4	5	6	7
Proporciono sugerencias a Renfe para la mejora de sus servicios	1	2	3	4	5	6	7

### Para terminar, le agradeceríamos que indicase los siguientes datos para fines estadísticos:

#### Sexo:

- Hombre  
 Mujer  
 Otro

#### Edad:

- 18-25 años  
 26-35 años  
 36-45 años  
 46-55 años  
 56-65 años  
 Más de 65 años

#### Estudios finalizados:

- Primarios  
 Secundarios  
 Bachillerato / Formación profesional  
 Universitarios

#### Ocupación:

- Estudiante  
 Trabajador cuenta ajena o propia  
 Inactivo o parado  
 Jubilado

#### Número de habitantes del lugar de residencia habitual:

- Menos de 5.000  
 5.000–50.000  
 50.000–100.000  
 100.000–500.000  
 Más de 500.000

**Muchas gracias por su colaboración**

## **ANEXO 2: Acceso al cuestionario online**

### **ENCUESTA A USUARIOS DE MÁS RENFE**

**En el contexto del Máster en Dirección, Estrategia y Marketing de la Universidad de Zaragoza estamos realizando un estudio sobre el programa de fidelización "Más Renfe". Si es mayor de edad y cuenta con una tarjeta Más Renfe, le agradeceríamos que respondiese el cuestionario que encontrará escaneando el código QR. Las preguntas son totalmente anónimas y no le llevará más de 5 minutos.**

**Muchas gracias por su colaboración.**

