

El apadrinamiento en los clubs privados de compras 'on-line'¹

Lucio Fuentelsaz

Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza, editor de *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa* (CEDE) y editor asociado de *Revista de Economía Aplicada* (España).

Elisabet Garrido

Profesora e investigadora en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza (España).

lfuente@unizar.es, egarrido@unizar.es

Recibido: julio, 2011.

Aceptado: noviembre, 2011.

Publicado: mayo, 2012.

Resumen

Este trabajo analiza las motivaciones que subyacen en la estrategia de apadrinamiento que llevan a cabo los clubs privados de compras *on-line*. ¿Por qué ha surgido el apadrinamiento como sistema de recomendación? ¿Es realmente novedoso? ¿Por qué los usuarios registrados deciden recomendar la empresa a otros? ¿Cómo la empresa puede promover este flujo de información empresa-padrino-ahijado? Estas son las principales cuestiones a las que pretende dar respuesta este artículo mediante la observación del comportamiento de este tipo de empresas en la Red.

Palabras clave

Apadrinamiento, clubs privados de compras *on-line*, motivación, incentivos.

Summary

This paper studies the motivations of online users to participate in the "new" recommendation system used by online private shopping clubs. Why has this system appeared? Is the Member-get-Member online really new? Why do users decide to recommend the website to others? How can a firm improve the recommendation of its website? This article tries to answer these questions by observing the behaviour of this type of firms in the online market.

Key words

Member-get-Member, on-line private shopping clubs, motivation, incentives.

Introducción

Durante los últimos años han surgido numerosas empresas, tanto en España como en el resto del mundo, que llevan a cabo su actividad comercial exclusivamente por Internet. Organizaciones como Amazon o eBay ocupan en la actualidad una posición destacada en los *rankings* de las mayores empresas del mundo y su volumen de negocio continúa creciendo a tasas elevadas. En el

¹ La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Educación y Ciencia y el FEDER (ECO2008-04129), el programa de becas de Formación de Profesorado Universitario y de la Diputación General de Aragón (S09). Los autores desean agradecer los comentarios y sugerencias de Blanca Hernández y Juan P. Maicas.

El apadrinamiento 'on-line' es una excelente técnica para recopilar información sobre los usuarios y atraer nuevos clientes

mercado español, empresas como Privalia, Openbank, Rumbo o Central de Reservas, por citar únicamente algunas de las más conocidas, concentran igualmente una cifra de ventas cada vez más importante.

Entre las empresas que operan en la Red, uno de los modelos de negocio más recientes es el constituido por los clubs privados de compras *on-line*², cuya aparición en nuestro país se remonta a hace apenas cinco años. Dichos clubs privados de compras *on-line* han aparecido como un nuevo formato de distribución *on-line* en el que a) solo los miembros del club (previa alta en él) pueden aprovecharse de las ventajas que ofrece; b) dichas ventajas se pueden basar en la oferta de productos de marca muy valoradas por los usuarios y/o la oferta de productos a precios muy reducidos; y c) el acceso se realiza a través del apadrinamiento de un miembro del club o a través de la inscripción en una lista de espera (Baybars y Ustundagli, 2011). No obstante, en la práctica, muchos de los clubs privados de compras *on-line* han relajado recientemente este último requisito al permitir el registro de forma casi automática tras rellenar un formulario de datos personales sin necesidad de haber recibido una invitación previa a unirse a dicho club. Por esa razón, este artículo se centra en el modelo de club privado de compras *on-line* que se ha venido desarrollando en la Red considerado en un sentido relajado, es decir, sin exigencia de invitación previa de otro usuario registrado para que se pueda producir el alta de un nuevo miembro.

A pesar de su juventud, estas empresas se han hecho con una participación significativa del mercado y la tendencia observada durante estos años hace pensar que sus ventas continuarán creciendo con fuerza en el futuro. Sin embargo, apenas existen estudios que analicen las claves de su éxito. Por ello, este trabajo centra su atención en una de las prácticas que han instaurado estas empresas para atraer y fidelizar a sus clientes, que incluso se ha considerado un requisito para que exista un club privado de compra (Baybars y Ustundagli, 2011). En particular, nuestro análisis se centra en el sistema de apadrinamiento *on-line*, que se ha manifestado como una excelente técnica para recopilar información sobre los usuarios y atraer nuevos clientes potenciales. A lo largo de estas páginas pretendemos profundizar en las motivaciones que los usuarios registrados tienen para recomendar la página a sus amigos y familiares y en los incentivos que los clubs privados de compras pueden ofrecer para favorecer este sistema de recomendación y captación de nuevos usuarios.

En este contexto, uno de los pilares en los que se asienta esta estrategia es la explotación, en la medida de lo posible, de la idea de exclusividad ligada a su modelo de negocio. Con el fin de garantizar que solo los miembros del club pueden acceder a los productos que se ofertan, como requisito para acceder a la página web se obliga al registro previo de todos los usuarios que deseen visitarla, con independencia de que finalmente acaben realizando su compra. De esta forma, los clubs conocen los gustos y las necesidades de cada miembro, lo cual incrementa notoriamente su capacidad de maniobra para ajustar las campañas publicitarias y la selección de las marcas que distribuyen. Sin embargo, este sistema de registro previo plantea un problema de partida: la reticencia de los usuarios a facilitar sus datos a una empresa que desconocen sin ningún tipo de contraprestación.

Es precisamente en este contexto donde los clubs privados de compras han acuñado un exitoso modelo de relación con el cliente a través del sistema de apadrinamiento. Mediante este sistema, los clubs privados de compras utilizan a los clientes con los que ya han mantenido algún tipo de interacción con el fin de que recomienden la empresa a sus amigos y

² Denominados en inglés *private shopping*, *members-only shopping* o *exclusive shopping clubs* (Baybars y Ustundagli, 2011).

El apadrinamiento fomenta que los usuarios estén dispuestos a dar sus datos antes de entrar en una página web que desconocen

familiares, para que estos se registren en la página web que todavía no han visitado. Se trata de una práctica que no es del todo novedosa en el proceso de captación de clientes. Hace algunos años, compañías como Gmail o Spotify requerían una invitación previa de un miembro activo para comenzar a utilizar sus servicios. Sin embargo, han sido los clubs privados de compras los que han estandarizado esta práctica, que incluso se ha llegado a considerar un requisito para la existencia de clubs privados de compras en sentido estricto (Baybars y Ustundagli, 2011). Este proceso, que permite una relación entre usuarios activos de la empresa y usuarios potenciales, no sería sino la versión *on-line* del sistema del *member-get-member* que se había venido desarrollando en el canal de venta tradicional y que plantea numerosas ventajas frente a otros sistemas de recomendación, como el *word-of-mouth* (WoM).

Los sistemas de apadrinamiento desarrollados por los clubs privados de compras se están revelando especialmente efectivos, en la medida en que generan sentimientos positivos tanto en el padrino como en el ahijado. Para el primero, la empresa prevé mecanismos de recompensa (descuentos futuros, compras en condiciones especiales...) por cada nuevo miembro –ahijado– que es capaz de atraer a la compañía. Por tanto, el padrino tiene incentivos para ofrecer una opinión positiva de la empresa, por cuanto esto aumenta las posibilidades de que el ahijado finalmente acepte su invitación de formar parte del club y con esto consiga condiciones más ventajosas en sus compras futuras. El ahijado recibe, antes de su ingreso en el club, una opinión favorable de alguien en quien confía y, por tanto, se reducen la incertidumbre y el temor asociados al inicio de cualquier relación comercial. Además, en la medida en que se trata de clubs privados, la invitación a formar parte de ellos también genera en el ahijado un sentimiento de pertenencia exclusivo que favorece su predisposición a establecer relaciones con la empresa, con lo que su reticencia a ofrecer información personal disminuye. Este sentimiento de exclusividad se ve aún más reforzado cuando no se permite la inclusión de nuevos usuarios sin la invitación previa de miembros registrados.

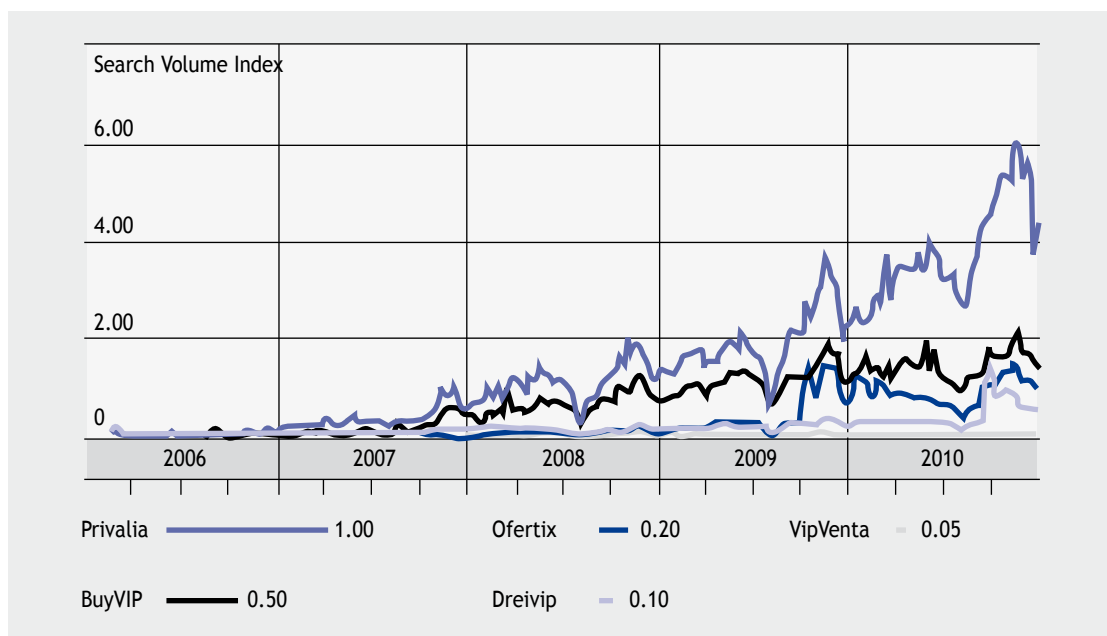
Para que este sistema de apadrinamiento funcione es necesario que la empresa sea capaz de determinar claramente cuáles son las motivaciones del padrino para recomendar su página y atraer un nuevo usuario. Una vez que haya determinado estas motivaciones, la empresa será capaz de diseñar incentivos para el padrino que se ajusten a ellas y refuercen la actuación de este sistema como medio de captación de clientes potenciales.

Los clubs privados de compras

En los últimos años se ha producido un auge de los distribuidores *on-line*, que ofrecen a los consumidores finales productos de marcas líderes a un precio rebajado, con descuentos que en algunos casos alcanzan el 80 %. Aunque las empresas más veteranas apenas llevan cinco o seis años en el mercado, su cifra de ventas ha crecido de manera exponencial durante ese tiempo. Entre las que lideran el sector en España, cabe destacar Privalia, BuyVIP (adquirida en octubre de 2010 por Amazon, que ha pagado por ella 70 millones de euros) (BuyVIP, 2010; elpais.com, 2010), VipVenta, Dreivip y Ofertix. Si observamos el cuadro 1, podemos comprobar que las búsquedas realizadas en las páginas web de este tipo de empresas se han incrementado considerablemente desde el momento de su aparición –la puesta en marcha de las primeras iniciativas puede situarse al comienzo de 2006 (véase el cuadro 2)–. En la actualidad, la página que recibe el mayor número de visitas es la de Privalia, seguida de BuyVIP y Ofertix.

Tras el éxito obtenido por las empresas pioneras, en los últimos meses de 2007 y principios de 2008 aparecen nuevos competidores, como Ofertix, Glamounity, VIPcompras o Esdemarca. Es probable que la mayor rivalidad que se deriva del incremento del número de competidores,

Cuadro 1
Evolución de las búsquedas 'on-line' de los principales clubs privados 'on-line' en España



Fuente: Google Trends (2011).

junto con la necesidad de aprovechar las economías de escala y otras ventajas en costes asociadas al tamaño, haya llevado a algunas de las empresas a incrementar su presencia exterior. Así, BuyVIP tiene actualmente presencia en Alemania, Italia, Portugal, Países Bajos, Austria y Polonia, mientras que Privalia se ha expandido sobre todo hacia el mercado latinoamericano, con presencia en Brasil y México, además de Italia.

La evolución reciente de la cifra de ventas de estos clubs es un claro exponente del éxito de este modelo de negocio. El cuadro 2 recoge la evolución del volumen de ventas en el mercado español entre 2006 y 2010⁴ de los más importantes. La principal conclusión que se deriva de su observación es que el desarrollo de los clubs privados de compras *on-line* ha sido muy rápido y que en la actualidad concentran un importante volumen de negocio.

A la vista de estas cifras, cabe pensar que las empresas que operan en este segmento han sabido detectar una oportunidad de negocio y ofrecer productos acordes con las necesidades de los consumidores. Esto les ha permitido hacerse con un número elevado de seguidores en un corto período de tiempo. Este crecimiento resulta especialmente destacable en un contexto económico tan difícil como el actual. Además, el modelo de negocio utilizado exige el registro previo de los posibles compradores, lo que siempre suscita cierto recelo. No resulta sencillo

⁴ La información utilizada en este cuadro procede de la base de datos SABI y todavía no están disponibles los datos correspondientes a 2010 de casi todas las empresas y, para algunas de ellas, ni siquiera los de 2009. No obstante, la tendencia de fuerte crecimiento se sigue manteniendo. Según las notas de prensa, BuyVIP cerró el ejercicio 2009 con una cifra de ventas superior a los 70 millones de euros (cifra global que incluye el negocio tanto en España como en el extranjero) con una previsión para 2010 de 140 millones, cifra similar a la estimada por Privalia.

El apadrinamiento es especialmente efectivo al generar sentimientos positivos tanto en el padrino como en el ahijado

Cuadro 2
Importe neto de la cifra de ventas (miles de euros)

	Fecha de constitución	2006	2007	2008	2009	2010
Privalia	20/01/2006	385	4.081	20.679	49.431	N. D.
BuyVIP	01/01/2006	445	4.069	14.622	34.881	N. D.
VipVenta	19/02/2004	106	600	2.559	N. D.	N. D.
Dreivip	04/01/2006	131	553	2.139	5.684	N. D.
Ofertix	17/09/2007		65	2.037	N. D.	N. D.
Glamounity	20/06/2007		1	132	457	890
Esdemarca	13/03/2008			52	750	N. D.
VIPcompras	04/10/2007		9	107	124	N. D.

N. D.: no disponible.

Fuente: SABI.

hacer que los usuarios faciliten sus datos personales para entrar en una página web que no conocen sin recibir ninguna contraprestación a cambio. La práctica seguida por estas empresas para lograrlo es el sistema de recomendación que promueven para ganar nuevos usuarios, que deriva del *member-get-member* utilizado en los canales tradicionales de venta y para el cual se ha acuñado el término en castellano de *apadrinamiento*. Este sistema del apadrinamiento se ha convertido en una herramienta clave para el éxito de los clubs privados de compras *on-line* y tiene ventajas con respecto a otros sistemas de recomendación informales, como el WoM. De hecho, la importancia estratégica de este sistema ha sido públicamente reconocida por los clubs privados de compras. Así, en un comunicado de prensa del 10 de octubre de 2009, BuyVIP decía lo siguiente (BuyVIP, 2010):

Desde sus inicios en 2006, BuyVIP [...] se ha desarrollado gracias a la capacidad efectiva de sus socios de incrementar el número de usuarios mediante el apadrinamiento de sus contactos. De esta manera, el propio socio se convierte en el principal prescriptor de la comunidad *on-line*, permitiendo un rápido crecimiento que le ha posibilitado alcanzar los 4,5 millones de socios en Europa.

Ventajas del apadrinamiento frente al 'word-of-mouth'

En la medida en que el apadrinamiento conlleva la recomendación de los productos de una empresa por parte de un usuario, resulta interesante conocer con más profundidad las principales diferencias que mantiene con otros sistemas de recomendación en los que el emisor es también un consumidor. El ejemplo más característico es el *word-of-mouth* (WoM), donde el individuo que realiza la recomendación actúa de forma independiente de la empresa. Por ello, este sistema es percibido por los consumidores como más fiable, creíble y fidedigno en comparación con la comunicación comercial, en la que el emisor del mensaje es la propia empresa (Arndt, 1967; Brown, Broderick y Lee, 2007; Schiffman y Kanuk, 1995).

El WoM se ha utilizado tradicionalmente fuera de la Red y se ha demostrado que desempeña un papel importante en las decisiones de compra de los consumidores (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Glemmler, 2004; Richins y Root-Shaffer, 1988) y constituye una de las fuerzas más persuasivas y efectivas del mercado (Bansal y Voyer, 2000). Su implantación en la Red está cobrando especial relevancia gracias a que Internet tiene unas características que

Conocer las motivaciones del padrino para recomendar el club es clave para que el apadrinamiento funcione

incrementan el riesgo percibido de los individuos al realizar adquisiciones electrónicamente (Kim, Ferrin y Rao, 2008): dadas la falta de observación directa y la intangibilidad inicial de los productos adquiridos, los consumidores perciben una mayor inseguridad acerca de la correspondencia entre las características de los bienes y su realidad. En estas circunstancias, cuanto mayor es el riesgo percibido en el servicio que espera obtener el consumidor, más activamente actúa el WoM como sistema para obtener información adicional (Bansal y Voyer, 2000). En ese sentido, el estudio de Jiménez y Martín (2007) muestra que la información obtenida por el consumidor de las experiencias en compras por Internet de las personas de su entorno constituye una dimensión de la motivación de compra *on-line*.

No obstante, el WoM es un arma de doble filo, dado que la recomendación que puede hacer un usuario del producto de una empresa puede ser tanto positiva como negativa. La empresa no tiene posibilidad de controlar la comunicación entre los usuarios y sus consecuencias serán igualmente efectivas en uno u otro sentido, lo que puede acabar dañando la imagen de marca de la empresa (Dellarocas, 2003). Del mismo modo que un WoM positivo puede servir para captar y retener consumidores satisfechos, incrementando el valor de marca, también podemos encontrar un WoM negativo cuando los usuarios no recomiendan la empresa e incluso ofrecen opiniones desfavorables sobre ella (Dellarocas, 2003).

El sistema de apadrinamiento va más allá del WoM, puesto que favorece la recomendación positiva de la empresa por sus actuales clientes. El apadrinamiento *on-line* puede definirse como el sistema de recomendación por parte de un usuario de los productos o servicios de una empresa a otro que todavía no lo es, que tiene como resultado la captación de un nuevo usuario por parte de la empresa; es decir, el consumidor atrae nuevos clientes gracias a una recomendación positiva. Es lo que tradicionalmente se ha conocido con la expresión anglosajona de *member-get-member* (MgM, en adelante) (Altman, 2005; Mummert, 2000), que los clubs privados de compras *on-line* han trasladado al ámbito de la Red. Para que se produzca dicha recomendación positiva, la empresa puede ofrecer incentivos a sus clientes para que recomienden la página a sus conocidos, de forma que estos pasen a ser nuevos clientes de la empresa. Es cierto que estos incentivos no son necesarios para que se produzca el apadrinamiento, pero refuerzan su utilización. No obstante, es importante reconocer que, a través de este mecanismo, la empresa no evita que haya una recomendación negativa (posibilidad implícita en el WoM), pero favorece y estimula que esta sea positiva (Wirtz y Chew, 2002).

Aunque el apadrinamiento y el WoM presentan algunas similitudes, dado que en ambos casos un usuario recomienda el producto o servicio ofrecido por una empresa a su círculo más próximo, igualmente existen diferencias importantes entre ellos (el cuadro 3 ofrece una síntesis de ellas):

- En el WoM, la recomendación realizada por el usuario de la empresa a otro individuo puede ser tanto positiva como negativa, mientras que, en el apadrinamiento, la recomendación es siempre positiva, puesto que, en caso contrario, el nuevo usuario no desearía formar parte de la red de clientes registrados de la empresa.
- El WoM positivo no conlleva necesariamente la obtención del nuevo cliente, mientras que el apadrinamiento ha de culminar con la inclusión de un nuevo usuario en la red de la empresa.
- Mientras que el WoM no es directamente controlable por la empresa, puesto que esta desconoce qué clientes han recomendado su producto, en el MgM, la empresa es conocedora de qué usuario ha recomendado y atraído a un nuevo cliente, por lo que gracias a esta identificación puede ofrecer ventajas a uno o ambos usuarios implicados en el flujo de información.

Una vez conocidas las motivaciones del padrino para recomendar la empresa, hay que saber qué incentivos ofrecerle

Cuadro 3
Diferencias entre el WOM y el apadrinamiento (MgM)

	WOM	Apadrinamiento
Tipo de recomendación	Positiva/negativa	Positiva
Obtención de un nuevo cliente necesariamente	NO	SÍ
La empresa conoce la fuente de la recomendación	NO	SÍ

Fuente: elaboración propia.

¿Por qué los usuarios recomiendan la empresa? Motivaciones del padrino

Como ya hemos indicado anteriormente, para que el apadrinamiento funcione es esencial que el usuario registrado se encuentre motivado para recomendar el registro a otro individuo. Por ello, antes de analizar las formas a través de las que las empresas pueden incentivar este tipo de comunicación, es fundamental conocer exactamente cuáles pueden ser las motivaciones de los usuarios registrados para recomendar la página. Nos basaremos en las teorías de las motivaciones en los sistemas WoM desarrolladas por la literatura.

La motivación del emisor de las recomendaciones a través del WoM ha sido extensamente estudiada por la literatura (Bloch, Sherrell y Ridgway, 1986; Ditcher, 1966; Engel, Blackwell y Miniard, 1993; Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh y Gremler, 2004; McLure y Faraj, 2000; Sandaram, Mitra y Webster, 1998). Las razones para tomar como punto de partida las motivaciones en el WoM han sido fundamentalmente dos. La primera viene, y de ahí el interés de este artículo, de la escasez de literatura que ha estudiado dichas motivaciones. La segunda deriva del hecho de que el apadrinamiento conlleva necesariamente una recomendación positiva (o WoM en su vertiente positiva). Por ello, hemos tomado esas motivaciones positivas por las que un usuario recomienda a otro una empresa y las hemos adaptado al contexto específico del apadrinamiento en los clubs privados de compra *on-line*. Además, se han incluido posibles motivaciones ligadas a las características de los clubs privados de compra *on-line*, como, por ejemplo, el interés del padrino de potenciar la página web de la empresa para que haya más distribuidores implicados en vender sus marcas a través de ella, dado que la oferta de marcas (junto con la existencia de descuentos en los precios) es una de las ventajas que buscan los usuarios al formar parte de un club privado de compras *on-line*.

El cuadro 4 sintetiza las principales motivaciones de los usuarios para convertirse en padrinos y enviar invitaciones a otros usuarios para que sean miembros de un club privado de compras *on-line*. Dichas motivaciones se han reunificado en función de los criterios recogidos en la literatura para clasificar las motivaciones de compra, puesto que el beneficio que va a obtener el padrino al realizar la recomendación estará ligado estrechamente a un proceso de compra anterior –que le ha otorgado la experiencia necesaria para llevar a cabo la recomendación– o a un proceso de compra futuro –en el que espera aplicar el beneficio obtenido a través de aquella–. Así, se distingue si el beneficio esperado es personal, cuando lo recibe el padrino en su propia esfera sin necesidad de interacción con otros usuarios, o social, cuando dicho beneficio depende de la interacción social (Tauber, 1972). Asimismo, se diferencia entre motivación utilitarista, cuando el beneficio esperado tiene un carácter tangible, y hedónica, cuando se espera obtener beneficios de carácter emocional, como felicidad, fantasía, estímulo, sensualidad o entretenimiento (Babin, Darden y Griffin, 1994; Batra y Ahtola, 1990; Voss, Spangenberg y Grohmann, 2003; To, Liao y Lin, 2007).

Cuadro 4
Motivaciones del padrino en los clubs privados de compras 'on-line'

	Personal	Social
Utilitarista	Obtención de beneficios económicos propios al realizar la recomendación, como descuentos, ingresos o ventajas de carácter monetario por cada nuevo usuario que consiga atraer al club privado o por la primera compra que el ahijado realice (Babin, 1994; McLure y Faraj, 2000).	- Obtención de beneficios económicos ofrecidos por la empresa para el ahijado al darse de alta en el club privado de compras <i>on-line</i> o en su primera compra. - Obtención de una variedad adicional de productos. El usuario puede considerar que, al crecer el número de usuarios del club privado, también serán más las empresas interesadas en distribuir sus marcas a través de la página web, fruto de la existencia de efectos de red indirectos (Birke y Swann, 2005).
Hedónica	Implicación con el club, que se canaliza mediante su recomendación a otros individuos para reducir la presión que siente el individuo tras la experiencia de consumo en él (Ditcher, 1996; Engel <i>et al.</i>, 1993). - Necesidad de reafirmarse en la compra realizada en la página web del club privado, con la consecuente reducción de la disonancia cognitiva experimentada (Engel <i>et al.</i>, 1993). En el caso de padrinos movidos por esta motivación, cabría esperar que fueran usuarios que solo recomendaran la inscripción en el club tras efectuar una primera compra en él. - Incremento de la autoestima que siente el padrino al recomendar la página porque se cree reafirmado en su superioridad como consumidor experimentado (Engel <i>et al.</i>, 1993). Entretenimiento obtenido a través del proceso de recomendación (Engel <i>et al.</i>, 1993; Tauber, 1972). Por ejemplo, al igual que los usuarios realizan publicaciones en las redes sociales para dar cuenta de su actividad porque eso les produce entretenimiento, la recomendación del club a su red de contactos puede convertirse en un medio de mostrar dicha actividad y producir esa sensación de diversión.	- Incremento de la reputación y el estatus del padrino, que le permiten mostrar su experiencia como consumidor ante otros individuos y recibir así la atención de los demás y el reconocimiento social (Bloch, Sherrell y Ridgway, 1986; Engel <i>et al.</i>, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram <i>et al.</i>, 1998). - Búsqueda de interacción social y comunicación con otras personas con las que compartir intereses similares (Tauber, 1972), ya sea en busca de entretenimiento (Engel <i>et al.</i>, 1993) o para la resolución de problemas (Sandaram <i>et al.</i>, 1998). A medida que el usuario recomienda el club a personas de su entorno (que los propios clubs privados de compra <i>on-line</i> definen como "familiares y amigos", con el fin de evitar apadrinamientos masivos), el club privado de compras <i>on-line</i> se convierte en una plataforma adicional para la interacción con su red de contactos (especialmente en aquellos casos en los que los clubs crean herramientas específicas de interacción social entre los usuarios, como foros o blogs). Creencia en la empresa, en el sentido de que el padrino quiere recomendar la empresa ya que realmente cree que debe permanecer en el mercado porque es buena (Sandaram <i>et al.</i>, 1998) y beneficia al resto de los usuarios (Ditcher, 1996; Engel <i>et al.</i>, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram <i>et al.</i>, 1998).

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo puede la empresa incentivar al padrino a recomendar su página?

Una vez que la empresa conoce los motivos que tienen sus usuarios registrados para recomendar el registro y la visita de su página web a otros usuarios, puede tratar de fomentar el apadrinamiento a través de incentivos que se adapten a dichas motivaciones. A continuación desarrollamos brevemente los incentivos que han venido ofreciendo los clubs privados de compras *on-line* en España, especificando a qué tipo de motivación corresponden y proporcionando algunos ejemplos ilustrativos.

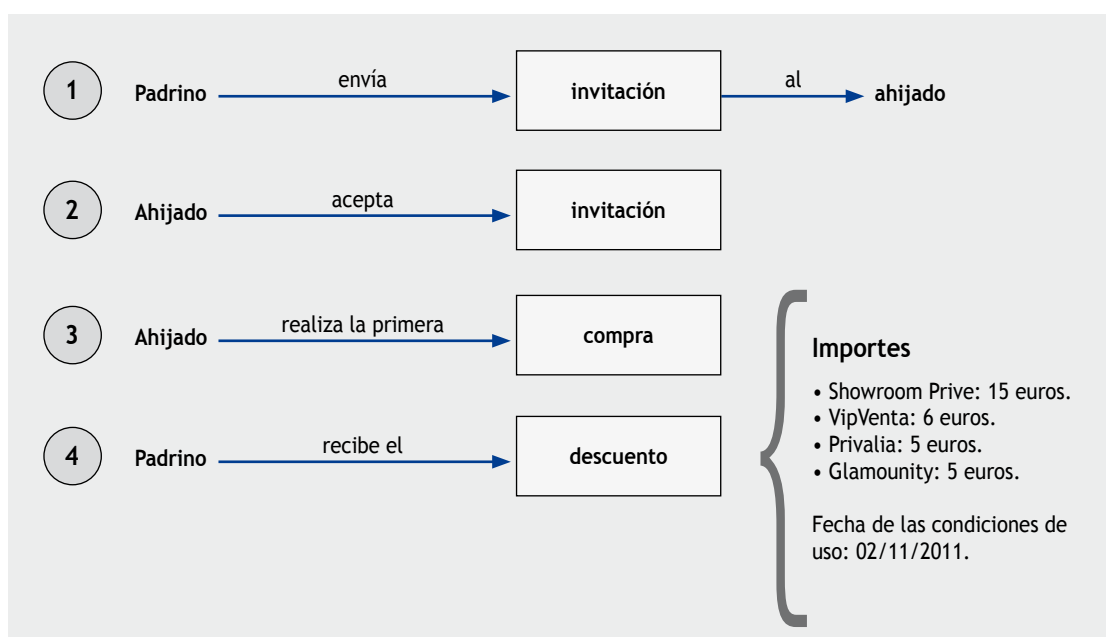
Ventajas económicas

La empresa puede ofrecer descuentos económicos a los usuarios registrados por cada nuevo usuario que se registra o realiza una compra en ella gracias a su recomendación (en función del grado de exigencia establecido). Este tipo de incentivo será el más efectivo para los padrinos que tengan una mayor sensibilidad a los precios y que, por tanto, se muevan principalmente por motivaciones de carácter personal utilitarista, dado que a través de la ventaja económica obtendrán un precio inferior (Dickson y Sawyer, 1990) y, por tanto, una mayor satisfacción (Dodds, Monroe y Grewal, 1991).

Este es el principal incentivo ofrecido por los clubs privados de compras *on-line* en España. El cuadro 5 ofrece un ejemplo de los descuentos económicos que las principales empresas ofrecen a los padrinos en sus futuras compras por cada ahijado que consiguen. No obstante, en todos estos casos, el descuento se encuentra condicionado a que el ahijado realice una compra tras su registro (en algunos casos, incluso puede exigirse un importe mínimo).

Cuadro 5

Ejemplo del proceso de concesión de un beneficio económico



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, algunas empresas han llevado a cabo campañas en las que ofrecían regalos a los usuarios por realizar apadrinamientos masivos entre sus amigos y familiares. Es, por ejemplo, el caso de BuyVIP, según el comunicado de prensa del 10 de octubre de 2009:

Durante el mes de octubre, el socio de BuyVIP que más usuarios apadrine ganará un reloj de pulsera para mujer de la marca Boomerang con 1 quilate de diamantes. [...] [El socio de BuyVIP] puede disfrutar de promociones tan interesantes como esta, que recuerdan aquel dicho de “quien tiene un amigo tiene un tesoro”.

Los incentivos económicos son los más utilizados por los clubs privados de compras 'on-line'

En otras ocasiones, las empresas ofrecen algún tipo de descuento económico al ahijado por el hecho de serlo en su primera compra, como ocurre con Privalia o VIPcompras, que establecen un descuento de cinco euros para el ahijado al inscribirse (Privalia, 2010; Vipcompras, 2010). Este tipo de ventaja económica será útil para aquellos padrinos en los que predominen motivaciones de carácter social utilitarista, ya que consiguen un beneficio que no es para ellos, pero cuya materialización requiere su participación.

Publicidad de las nuevas marcas distribuidas

Otra de las motivaciones que pueden tener los padrinos es el deseo de incrementar la variedad de marcas que distribuyen sus productos a través de los clubs privados de compras. La justificación de esta mayor utilidad descansa en la existencia de efectos de red indirectos (Birke y Swann, 2005). Cuanto mayor sea el número de usuarios del club –y, por tanto, cuanto mayor sea la red de clientes potenciales–, más interés tendrán las marcas en vender sus productos a través de esa página, incrementando la utilidad de los usuarios en forma de mayor variedad de productos.

Por esa razón, para favorecer el apadrinamiento por parte de usuarios que se muevan por este tipo de motivaciones de carácter social utilitarista es importante que los clubs privados de compras *on-line* ofrezcan información sobre las marcas que venden en su página web y sobre el incremento en el número de proveedores interesados en vender a través de ella. Así, el padrino verá recompensado su esfuerzo por incrementar la red de usuarios de la empresa. Por ejemplo, en su blog, Privalia tiene un apartado específico dedicado a “Las Marcas”, que realiza un seguimiento de las principales campañas y sorteos relacionados con las marcas que distribuye. Asimismo, el blog de VipVenta tiene un apartado de búsqueda de entradas por el nombre de las marcas, de forma que de un rápido vistazo se pueden comprobar los proveedores con los que se trabaja. En el caso de Dreivip o Esdemarca, estas marcas se mencionan en la parte inferior de la página web previa al registro del usuario (Dreivip, 2011; Esdemarca, 2011).

Reconocimiento público

Las páginas web pueden tener un apartado en el que se determine un *ranking* de los usuarios registrados que han conseguido más ahijados con el fin de que sean conocidos por el resto de los usuarios, con lo que se incrementará su reputación como consumidores activos. Este tipo de actividad puede constituir un medio para potenciar la recomendación por parte de usuarios que se encuentren especialmente movidos por motivos de carácter social hedónico, como puede ser la consecución de una mayor reputación o estatus como consumidor experimentado. De este modo, recibirán el reconocimiento social del resto de los miembros de la comunidad (Bloch *et al.*, 1986; Engel *et al.*, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram *et al.*, 1998).

Este tipo de reconocimiento público ha sido también utilizado por algunos clubs privados de compras. Un ejemplo claro es el de BuyVIP, que a través de las redes sociales y de la propia página corporativa lleva a cabo campañas para favorecer el apadrinamiento masivo. Para ello recurre a sorteos de productos entre los usuarios que realicen más apadrinamientos durante determinadas fechas y posteriormente publica sus nombres en un *ranking*. De esta forma, el resto de los usuarios pueden ver cuáles son los “padrinos” más experimentados (BuyVIP, 2010). Asimismo, Private Outlet también realiza concursos entre sus usuarios para determinar quién es el que más ahijados ha traído al club; otorga un premio al ganador y le hace una entrevista que aparece después en el blog de la empresa (Private Outlet, 2011).

No importa solo qué quiere el padrino, sino también quién es: ¿amigo o familiar?

Fomento de la interacción social

Las páginas web que contienen herramientas como foros de discusión, blogs, encuestas de productos, recomendaciones y propuestas, soluciones de problemas *on-line* surgidos con la compra, etc. favorecen a los padrinos atraídos especialmente por motivaciones de carácter social hedónico. Estas herramientas sirven para fomentar la interacción social entre el padrino y el ahijado a través de esos foros especializados, bien proporcionando un mayor entretenimiento (Engel *et al.*, 1993), bien ayudando a solucionar problemas (Sandaram *et al.*, 1998) o bien permitiendo una experiencia social más completa (Sandulli y Martín Barbero, 2004).

Entre otras, BuyVIP, Esdemarca, Privalia, Private Outlet o VipVenta tienen un blog de acceso público en el que publicitan las campañas y los sorteos y que posibilita la interacción social entre los miembros de las distintas comunidades.

Promoción de la buena imagen de la empresa

A medida que la empresa incluye en su página web un apartado dedicado a promocionar las características de sus servicios, su calidad o cualquier otra información que pueda redundar en la mejora de su imagen y sus resultados (por ejemplo, el incremento de sus actividades en otros países, sus resultados crecientes o sus acciones de responsabilidad social corporativa), aumenta la probabilidad de que el consumidor considere que la empresa es realmente buena. Ello puede crear en el usuario registrado una mayor necesidad de recomendar la página a otros usuarios, ya sea para ayudarles en sus decisiones de compra posteriores (Ditcher, 1966; Engel *et al.*, 1993; McLure y Faraj, 2000; Sandaram *et al.*, 1998) o para ayudar a la propia compañía (Sandaram *et al.*, 1998). La inclusión de este tipo de información en la página web de la empresa incentivará la recomendación por parte de aquellos padrinos que se muevan especialmente por motivos de carácter social hedónico.

A través de los blogs anteriores o de los comunicados de prensa, se ha observado que los clubs privados de compra ofrecen a los usuarios registrados y a los no registrados información sobre los servicios y las actividades de la empresa, con lo que favorecen esa visión positiva de esta. Por ejemplo, en un comunicado de prensa del 15 de diciembre de 2009, BuyVIP publicitaba su alianza con UNICEF para regalar vacunas, alimentos y material escolar a niños necesitados (BuyVIP, 2009). De igual forma, Privalia organizó una campaña con la ONG Amka para llevar ayuda al Congo, con el seguimiento posterior en su blog en 2010 (Privalia, 2010). Ese mismo año, VipVenta se unió a varias causas solidarias, como la recaudación de fondos para Aldeas Infantiles y para los damnificados por el terremoto de Haití.

El cuadro 6 sintetiza las prácticas llevadas a cabo por las empresas con el fin de incentivar su recomendación a los potenciales padrinos. Como se ha indicado anteriormente, las motivaciones de carácter personal utilitarista basadas en la obtención de un descuento económico han sido objetivo de todos los clubs privados por cuanto todos ellos ofrecen este tipo de incentivos. La mayoría de ellos, pero no todos, participan en blogs y redes sociales que permiten publicitar las marcas (para cubrir la motivación social utilitarista), fomentar la interacción de los usuarios (motivación social hedónica) y organizar concursos de apadrinamiento masivo entre los usuarios en los que ofrecen premios (motivación personal utilitarista) y publicidad de los ganadores (motivación personal hedónica). Sin embargo, con la excepción de BuyVIP y VipVenta, los clubs privados de compras *on-line* en España ofrecen escasa información sobre la empresa, su organización, su presencia internacional, los premios recibidos o las notas de prensa, con vistas a conformar una buena imagen de la empresa.

Asimismo, el cuadro 6 sintetiza los incentivos ofrecidos por los principales clubs que operan en España. Si observamos dicho cuadro, puede observarse que ninguno de los incentivos

Cuadro 6
Incentivos, motivaciones y clubs privados de compras 'on-line' en España

Incentivos	BuyVIP	Dreivip	Esdemarca	Glamounity	Privalia	Private Outlet	Showroom Prive	VIPcompras	VipVenta	Motivación	
Ventajas económicas (para el padrino)	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado. Regalos por la realización de apadrinamientos masivos entre amigos y familiares.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado. Regalos por la realización de apadrinamientos masivos entre amigos y familiares.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado. Regalos por la realización de apadrinamientos masivos entre amigos y familiares.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Descuento para el padrino por la primera compra que realice un ahijado.	Personal utilitarista	
Ventajas económicas (para el apadrinado)	Descuento en la primera compra para el ahijado.										
Publicidad de las nuevas marcas distribuidas	Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario. Apartado específico en su blog dedicado a "Las Marcas" y vista previa de las campañas actuales de las marcas antes del registro del nuevo usuario. Apartado específico en su blog dedicado a "Las Marcas" y vista previa de las campañas actuales de las marcas antes del registro del nuevo usuario. Mención de las marcas con las que trabajan en la página web previa al registro del nuevo usuario. Apartado de búsqueda de entradas por nombre de las marcas en el blog de la empresa y vista previa de las campañas actuales antes del registro del nuevo usuario.										Social utilitarista

(continúa)

Cuadro 6 (continuación)

Incentivos, motivaciones y clubs privados de compras 'on-line' en España

Incentivos	BuyVIP	Dreivip	Esdemarca	Glamounity	Privalia	Private Outlet	Showroom Prive	VIPcompras	VipVenta	Motivación
Reconocimiento público	Publicación del <i>ranking</i> de los padrinos más activos tras la realización de cursos de apadrinamiento.				Publicación del nombre de los padrinos más activos y de sus fotos apadrinados tras la realización de cursos de apadrinamiento.	Entrevista en el blog a los usuarios que realizan más apadrinamientos masivos.				
Fomento de la interacción social	Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.		Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.		Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.	Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.			Blog de acceso público que permite la participación de los usuarios para comentar las entradas.	
Promoción de la buena imagen de la empresa	Información detallada de la empresa, premios obtenidos, notas de prensa, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (en 2009 se publicaba una alianza con UNICEF para regalar vacunas, alimentos y material escolar a niños necesitados).				Información detallada de la empresa, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (como la colaboración con la ONG Amka, en noviembre de 2010, para llevar ayuda al Congo).			Información detallada de la empresa, directivos, participación activa en redes sociales, logros alcanzados y campañas solidarias (por ejemplo, campaña para recaudar fondos tras el terremoto de Haití y para Aldeas Infantiles en 2010).		Social hedónica

Fuente: elaboración propia.

analizados se corresponde con motivaciones de carácter personal y hedónico, dado que la valoración de dichos incentivos se basa en la subjetividad. El hecho de que apadrinar a otra persona resulte más o menos divertido, disminuya la disonancia cognitiva tras la compra o incremente la autoestima va a depender en muchos casos del carácter del padrino y de su seguridad en sí mismo. No obstante, cabría pensar en incentivos que pudieran diseñar los clubs privados de compras para padrinos movidos por motivaciones tales como la visita a la sede de la empresa, con el fin de incrementar la implicación dichos padrinos con la empresa y disminuir su disonancia cognitiva. Podrían también diseñarse aplicaciones informáticas que hicieran más cómodo y entretenido el proceso de recomendación (quizá aquí la recomendación a través de las redes sociales podría desempeñar un papel importante; de hecho, se trata de canales que ya están explotando BuyVIP, Glamounity, Privalia, Showroom Prive o VipVenta). Más allá de estas prácticas que podrían seguir los clubs privados de compras *on-line*, a los usuarios movidos por este tipo de motivaciones siempre les quedará el reconocimiento privado del ahijado por su adecuada recomendación.

Los motivos del padrino importan, pero ¿también importa el padrino?

Hasta el momento, en el análisis realizado, el acento se ha puesto en la identificación de los motivos que puede tener el padrino a la hora de recomendar un determinado club de compras *on-line*. Sin embargo, un aspecto igualmente importante tiene que ver con las características del individuo que envía la invitación al usuario potencial. La literatura ha puesto de manifiesto que la recomendación resulta más efectiva cuando existe un mayor grado de relación personal o de homogeneidad en las características de padrino y ahijado, así como cuando el padrino está investido de una mayor credibilidad como fuente de información (Brown *et al.*, 2007). A continuación se analizan estas tres dimensiones.

Grado de relación entre padrino y ahijado

La efectividad de una recomendación depende del grado de relación que existe entre el emisor y el receptor de dicha recomendación (Brown *et al.*, 2007). Se ha observado que los individuos que se encuentran unidos por una relación social más fuerte tienden a interactuar más frecuentemente y a intercambiar una mayor cantidad de información en comparación con los que están unidos por relaciones sociales más débiles (Brown y Reingen, 1987; Brown *et al.*, 2007). Esto implica que, al estar más informado, el ahijado también tiene más conocimiento de los beneficios que puede esperar al registrarse en la página web y de los que puede obtener su padrino. A ese mayor grado de información se une el hecho de estar más influido por las recomendaciones del padrino cuando la relación que los une es más fuerte (Bansal y Voyer, 2000). Además, dada la cantidad de *spam* que cualquier usuario recibe en su buzón de correo, el hecho de que la invitación a un club privado provenga de alguien con el que mantiene una relación frecuente –y, por tanto, cuyo envío de *spam* es menos probable (Androutsopoulos *et al.*, 2000)– puede evitar la eliminación automática de la invitación por parte del ahijado.

Homogeneidad de las características del padrino y del ahijado

Se refiere a la similitud entre los dos individuos en términos de atributos tales como la edad, el sexo, la educación o el estilo de vida (Rogers, 1983; Brown *et al.*, 2007). En ese sentido, los individuos tienden a asociarse con otros con los que comparten intereses o características similares o que se encuentran en una situación parecida (Schacter, 1959; Brown *et al.*, 2007). Cuanto más similares sean las características del padrino que realiza la recomendación y las del ahijado y más semejantes sean sus gustos, más predispuesto estará el ahijado a registrarse en la página web, puesto que sabe que una persona parecida a él se encuentra satisfecha con esa empresa.

Los clubs privados de compras constituyen un modelo de negocio exitoso en tiempos de crisis

Credibilidad del padrino como fuente de información

La motivación del ahijado para registrarse en la página web de la empresa que desconoce se basa en la información que recibe del padrino. Por ese motivo, es muy importante que esa información sea creíble para que el ahijado decida registrarse. Se ha resaltado que la credibilidad de la fuente de una recomendación será mayor cuanto más experiencia tenga el padrino y cuanto más sincera sea la recomendación, sin la existencia de incentivos que puedan distorsionar la veracidad del mensaje (Brown *et al.*, 2007). Dado que en el apadrinamiento las empresas han proporcionado generalmente incentivos económicos a los usuarios para que recomienden su página, los ahijados podrían sospechar de la credibilidad del padrino como agente que lleva a cabo la recomendación (Eilert, 2007). No obstante, también se ha observado que, ante la presencia de incentivos económicos, la probabilidad de que el usuario recomiende la empresa a otro usuario es mayor, con lo que al final el apadrinamiento, o *member-get-member*, se ha acabado convirtiendo en un sistema muy utilizado por las empresas (Verlegh, Pruyn y Peters, 2003) y efectivo (recordemos las declaraciones de BuyVIP).

Con el fin de conseguir una mayor eficacia en la recomendación del padrino al ahijado, los clubs privados de compras han establecido que el padrino y el ahijado deben ser “familiares y amigos”. De esta forma se garantizan un fuerte grado de relación entre ellos, una cierta homogeneidad en los gustos y las características y la credibilidad del padrino como fuente de la recomendación. Tanto los clubs pequeños, como Glamounity o VIPcompras, como los grandes, como Privalia o Dreivip, subrayan que el apadrinamiento debe ser limitado al entorno restringido de amigos y familiares. Privalia lo establece en sus condiciones de uso (Privalia, 2010) en los siguientes términos:

Los socios podrán apadrinar a sus familiares y amigos para que ellos también puedan convertirse en socios de Privalia [...]. Sin embargo, con el fin de conservar el carácter exclusivo de Privalia, el apadrinamiento debe limitarse a este entorno restringido. Se prohíben los apadrinamientos masivos, como, por ejemplo, los que tengan su origen en anuncios en Internet, en revistas o en cualquier otro medio de comunicación.

Reflexiones finales

El objetivo de este trabajo ha sido analizar las motivaciones que subyacen en la estrategia de apadrinamiento que llevan a cabo los clubs privados de compras *on-line*. Se trata de un nuevo modelo de negocio que se ha popularizado durante estos últimos años y en el cual las empresas comercializan sus productos exclusivamente a través de la Red. Evidentemente, la aparición de numerosas compañías que desarrollan, total o parcialmente, su actividad por Internet ha obligado a revisar las pautas de comportamiento de muchas empresas. Por una parte, la competencia, especialmente en ciertos sectores, se ha intensificado, ya que la dilución de los límites geográficos permite a los consumidores disponer de una oferta más amplia. Por otra, las empresas ya no pueden obtener datos sobre los consumidores mediante la evaluación de sus opiniones, sus características demográficas o su actuación dentro del establecimiento, como es habitual en el mundo físico. En consecuencia, con el fin de adquirir un conocimiento suficiente del comportamiento, los gustos y las necesidades de sus clientes, las empresas *on-line* se han visto obligadas a diseñar mecanismos para recabar esta información que difieren de forma importante de los utilizados tradicionalmente.

En este contexto, el apadrinamiento se ha revelado como una herramienta estratégica para la adquisición de nuevos usuarios por parte de los clubs de compras *on-line*. Su modelo de negocio potencia el éxito de esta práctica como medio no solo para incrementar el mercado de estas empresas, sino también para obtener información sobre el público objetivo, de manera

El apadrinamiento va más allá del 'word-of-mouth' al incentivar la recomendación positiva

que se favorezca una mejor adaptación a sus gustos y sus necesidades, con el consiguiente incremento de las ventas.

Nuestro estudio trata de profundizar en los motivos que inducen a los padrinos a recomendar una empresa determinada, ya que de ese modo será posible diseñar incentivos que potencien dicho sistema de recomendación. Entre las prácticas que se han utilizado con más frecuencia, cabe destacar la posibilidad de obtener descuentos en el precio, el establecimiento de herramientas de interacción social entre los usuarios a través de los blogs o la publicidad de las marcas y los valores de la empresa. Mediante este tipo de mecanismos, los clubs privados de compras han conseguido infundir en sus usuarios un deseo de recomendar su página web a amigos y familiares que resulta más efectivo y va más allá del tradicional WoM, con el consiguiente incremento de sus ventas. ▢

Bibliografía

- ALTMAN, S. (2005): "New Customer Welcome Programs", *Target Marketing*, vol. 28, pp. 109-110.
- ANDROUTSOPOULOS, I.; KOUTSIAS, J.; CHAUDRINOS, K. V. Y SPYROPOULOS, C. (2000): "An Experimental Comparison of Naïve Bayesian and Keyword-Based Anti-Spam Filtering with Personal E-mail Messages", *23rd ACM SIGIR Conference*, pp. 160-167.
- ARNDT, J. (1967): "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product", *Journal of Marketing Research*, vol. 4, pp. 291-295.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R. Y GRIFFIN, M. (1994): "Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", *The Journal of Consumer Research*, vol. 20, pp. 644-656.
- BANSAL, H. S. Y VOYER, P. A. (2000): "Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context", *Journal of Service Research*, vol. 3, pp. 166-177.
- BATRA, R. Y AHTOLA, O. T. (1990): "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes", *Marketing Letters*, 2, pp. 159-170.
- BAYBARS, M. Y USTUNDAGLI, E. (2011): "Attitudes toward online shopping from the aspects of personal characteristics and shopping motive through a developing concept: private shopping", *International Journal of Business and Management Studies*, vol. 3, pp. 201-210.
- BIRKE, D. Y SWANN, P. (2005): "Network Effects, Network Structure and Consumer Interaction in Mobile Telecommunications", ITS 16th European Regional Conference, Porto, september 2005.
- BLOCH, P. H.; SHERRELL, D. L. Y RIDGWAY, N. M. (1986): "Consumer Search: An Extended Framework", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, pp. 119-126.
- BROWN, J.; BRODERICK, A. J. Y LEE, N. (2007): "Word of Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, pp. 2-20.
- BROWN, J. J. Y REINGEN, P. H. (1987): "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behaviour", *Journal of Consumer Research*, vol. 14, pp. 350-362. <http://dx.doi.org/10.1086/209118>
- BUYVIP (2009): "Cambia la vida de millones de niños con BuyVIP y UNICEF. Disponible en [http://press.Buyvip.com/es/news/2009-12-22/cambia-la-vida-de-millones-de-ninos-con-Buyvip-y-unicef.htm].
- BUYVIP (2010): "Amazon confirma la compra de BuyVIP.com". Disponible en [http://press.buyvip.com/es/news/2010-10-07/amazon_buyvip.pdf].
- BUYVIP (2010): "En BuyVIP la amistad vale un quilate de diamantes". [Fecha de consulta: 15-11-2010]. Disponible en [http://press.Buyvip.com/es/news/2009-12-15/en-Buyvip-la-amistad-vale-1-quilate-de-diamantes.htm].
- BUYVIP (2010): <http://blog.Buyvip.com/ganafores-iphone-4-y-un-ipad/#more-9641>
- BUYVIP (2010): <http://blog.Buyvip.com/>
- DELLAROCAS, C. (2003): "The Digitation of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms", *Management Science*, vol. 49, pp. 1407-1424. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1407.17308>
- DICKSON, P. R. Y SAWYER, A. G. (1990): "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 42-53. <http://dx.doi.org/10.2307/1251815>
- DITCHER, E. (1966): "How Word-of-Mouth Advertising Works", *Harvard Business Review*, vol. 44, pp. 147-166.
- DODDS, W. B.; MONROE, K. B. Y GREWAL, D. (1991): "The Effect of Price, Brand and Store Information on Buyer's Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, pp. 307-319. <http://dx.doi.org/10.2307/3172866>

- DREIVIP (2011): <http://www.dreivip.com/>
- EILERT, A. M. (2007): *Sold out? A study on the influence of rewarded referrals on the consumer's purchase decision*. Disponible en <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=11047>.
- Elpais.com (2010): "Amazon cierra la compra de BuyVIP y mantendrá la actual dirección". Disponible en [http://www.elpais.com/articulo/economia/Amazon/cierra/compra/BuyVip/mantendra/actual/direccion/elpepueco/20101007elpepueco_6/Tes.].
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. Y MINIARD, P. W. (1993): *Consumer Behaviour*, 8th ed., Forth Worth: Dryden Press.
- ESDEMARCA, (2011): <http://www.esdemarca.com/>
- ESDEMARCA, (2011): <http://www.esdemarca.com/esdemag/>
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; WALSH, G. Y GREMLER, D. D. (2004): "Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumer to Articulate Themselves On The Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, pp. 38-52. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.10073>
- JIMÉNEZ MARTÍNEZ, J. Y MARTÍN DE HOYOS, M. J. (2007): "Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 31, pp. 7-30.
- KIM, D. J.; FERRIN, D. L. Y RAO, H. R. (2008): "A Trust-Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk, and Their Antecedents", *Decision Support Systems*, vol. 44, pp. 544-564. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2007.07.001>
- MCLURE, M. Y FARAJ, S. (2000): "It is what one does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, pp. 155-173. [http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00045-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00045-7)
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S. Y FORNELL, C. (2005): "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?", *Journal of Marketing*, vol. 69, pp. 201-209. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.201>
- MUMMERT, H. (2000): "The Year's Best Bells & Whistles", *Target Marketing*, vol. 23, pp. 3-5.
- PRIVALIA (2010): <http://es.privalia.com/public/register>.
- PRIVALIA (2010): <http://blog.es.privalia.com/>
- PRIVALIA (2010): "De cómo Jota viajó a Congo con Amca:)". Disponible en [<http://blog.es.privalia.com/2010/11/03/de-como-jota-viajo-a-congo-con-amka/>].
- PRIVALIA (2010): <http://es.privalia.com/public/terms>
- PRIVATEOUTLET (2011): <http://es.privateoutlet-blog.com/2011/07/entrevista-con-la-ganadora-del-mes-de-marzo/#comments>.
- PRIVATEOUTLET (2011): <http://es.privateoutlet-blog.com/>
- RICHINS, M. L. Y ROOT-SHAFFER, T. (1988): "The Role of Involvement and Opinion Leadership in Consumer Word-of-Mouth: An Implicit Model Made Explicit", *Advances in Consumer Research*, vol. 15, pp. 32-36.
- SANDARAM, D. S.; MITRA, K. Y WEBSTER, C. (1998): "Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis", *Advances in Consumer Research*, vol. 25, pp. 527-531.
- SANDULLI, F. D. Y MARTÍN BARBERO, S. (2004): "Música en Internet: estrategias a seguir", *Universia Business Review*, n.º 4, pp. 30-41.
- SCHACTER, S. (1959): *The Psychology of Affiliation: Experimental Studies of the Source of Gregariousness*, Stanford CA: Stanford University Press.
- SCHIFFMAN, L. G., Y KANUK, L. L. (1995): *Consumer Behavior*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- WTO, P. L.; LIAO, C. Y LIN, T. H. (2007): "Shopping Motivations on Internet: a Study Based on Utilitarian and Hedonic Value", *Technovation*, vol. 27, pp. 774-787. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.01.001>
- VERLEGH, P. W. J.; PRUYN, A. TH. H. Y PETERS, K. A. (2003): "Turning Shoppers into Sellers: Two Experiments on Member-Get-Member Campaigns", *Advances in Consumer Research*, vol. 30, pp. 364-365.
- VIPCOMPRAS (2010): <http://www.vipcompras.com/register.php>.
- VOSS, K. E.; SPANGENBERG, E. R. Y GROHMANN, B. (2003): "Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, pp. 310-320. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.40.3.310.19238>
- WIRTZ, J. Y CHEW, P. (2002): "The Effects of Incentives, Deal Proneness, Satisfaction and Tie Strength on Word-of-mouth Behavior", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 13 (2), pp. 141-162. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230210425340>