

LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: EL CASO DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE VENTA AL DETALLE

Blanca GARCÍA GÓMEZ y M^a Dolores MUÑOZ SÁNCHEZ
Departamento de Economía y Administración de Empresas.
Universidad de Valladolid

RESUMEN.

Las empresas de distribución han ido tomando conciencia de la necesidad de implantar sistemas que les permitan diferenciarse de su competencia, diferenciación que ha de construirse sobre la base del servicio al cliente. El objetivo final es conseguir clientes satisfechos que adquieran los productos de la empresa de forma habitual, en otras palabras, se pretende conseguir la fidelidad de los clientes al establecimiento o punto de venta.

A tal fin, las empresas de distribución se han sumado a los esfuerzos de fabricantes, que han ido desarrollando diferentes fórmulas de fidelización de clientes, las cuales han cuajado en las denominadas estrategias de fidelización.

El objetivo del presente trabajo es conocer un poco más de cerca las citadas estrategias, dentro del comercio minorista, a través de experiencia de varias empresas de distribución, todas ellas grandes superficies de implantación nacional y presencia en el territorio comunitario, con programas propios de fidelización. El trabajo se adentra en el análisis de las peculiaridades de implantación de los respectivos programas, los objetivos perseguidos por cada uno de ellos y los costes del plan, entre otros aspectos.

La fidelización de la clientela es el objetivo que ha de perseguir la empresa en el largo plazo, sea cual sea la actividad que esta desarrolle y cualquiera sea el sector a que pertenezca, por ello las conclusiones de nuestro estudio son de aplicación a cualquier tipo de empresa. Si nos centramos en el sector de la distribución es porque es el pionero en la implantación de este tipo de estrategias.

LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES: EL CASO DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE VENTA AL DETALLE

Blanca GARCÍA GÓMEZ y M^a Dolores MUÑOZ SÁNCHEZ

Departamento de Economía y Administración de Empresas

Universidad de Valladolid

1 INTRODUCCIÓN.

Los estudios sobre fidelidad de clientes se remontan a los años veinte, con el trabajo pionero de Copeland (1923). Desde ese momento muchos han sido los autores e investigadores que se han sumado al análisis del citado fenómeno.

La fidelidad de clientes presenta varias facetas susceptibles de investigación, la más estudiada ha sido, sin lugar a dudas, aquella que pretende definir el perfil del consumidor fiel (valgan como ejemplo los trabajos de Carman en 1970 o Dash *et als* en 1976). Por otro lado, también ha sido analizado el fenómeno de fidelidad a la marca en trabajos como el de Monroe y Gultinan en 1975. Pero, en medio de todo este elenco de investigaciones, echamos en falta la investigación sobre fidelidad al establecimiento, y ello no por que el tema no tenga la suficiente relevancia, máxime si tenemos en cuenta el cambio que se está produciendo en los esquemas de dominio fabricante-distribuidor. En definitiva, si consideramos por un lado el trasvase de poder del fabricante al distribuidor y, por otro, la mayor rentabilidad de los establecimientos con una clientela fiel respecto del resto, podemos deducir la gran importancia de la fidelidad para las empresas de distribución.

El presente trabajo se plantea estudiar el fenómeno de la fidelidad del cliente al punto de venta, desde el objetivo del establecimiento minorista que decide lanzar al mercado el aludido plan de fidelización.

2 LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

Tras una fase en la que las empresas tenían como objetivo fundamental el desarrollo de productos nuevos, diferentes de aquellos que ofertaba su competencia, se pasa a una etapa en la que se cambia la orientación de productos a la de clientes. Ello es consecuencia de que la intensificación competitiva hace que las innovaciones sean copiadas e incluso mejoradas en cuestión de horas. Se pasa, por tanto, a una fase en la que la preocupación fundamental es la comprensión y conocimiento de la clientela. El tramo final de esta evolución se completa con la aparición de los programas de fidelización que tiene como objeto consolidar y rentabilizar la cuota de mercado de la empresa. Es fundamental para la empresa comprender que es menos costoso mantener y conservar una clientela fiel que pretender captar clientes nuevos. En consecuencia, deducimos que aquella empresa que posee un conjunto de clientes leales, dispone de un activo de incalculable valor o, dicho en otras palabras, de una importante ventaja competitiva. La fidelización de clientes tiene, por tanto, una gran relevancia como objetivo empresarial, no en vano el grado de lealtad es un indicador frecuentemente usado para la medición del éxito de las estrategias de marketing.

Ahora bien, la consecución de lealtad, no pasa únicamente por ofrecer un buen producto, mejor que el de la competencia. La fidelización no es sólo ofrecer un producto adaptado a cada segmento de clientes, sino que tiene por objeto conseguir establecer una relación

de los clientes con la empresa a través de la cual se aporte valor añadido al cliente y por supuesto, que el citado valor sea percibido por éste.

Fidelidad al punto de venta significa, por tanto, que nuestro establecimiento sugiera un conjunto de valores que consigan que el comprador actual o potencial nos elija en la mayoría de ocasiones y que sienta la suficiente confianza en el establecimiento para recomendarlo.

Observamos pues, en la estrategia de fidelización, la presencia de dos componentes: la gestión del valor del cliente y el marketing de relaciones.

En relación al primer elemento, diremos que tiene por objeto incrementar el valor que tiene para el cliente la compra realizada, lo cual ha de contribuir a su satisfacción y al aumento de la competitividad de nuestro establecimiento. Es muy importante entender el valor desde las percepciones del cliente y olvidarnos del valor creado por el establecimiento. Según afirma Sainz de Vicuña en 1998, el cliente determina el valor de un producto en función de tres dimensiones claves: el valor de compra, el valor de uso y el valor final. Estos tres elementos son usados por el consumidor como criterio fundamental para optar por la adquisición o no en un determinado establecimiento, lo importante es, por tanto, generar una mayor percepción de valor en esas tres dimensiones.

En el análisis del valor del cliente también intervienen las expectativas del comprador, de modo que si el valor percibido es superior que las expectativas, el cliente obtendrá satisfacción; mientras que si se percibe un valor inferior al esperado la satisfacción será baja y el cliente no repetirá la compra.

El segundo elemento clave de una estrategia de fidelización hace referencia a la implantación de un marketing de relaciones con los clientes. Este planteamiento propone el establecimiento de relaciones duraderas y estables con los grupos con los que la empresa interactúa, en nuestro caso particular con los clientes. Ello se consigue mediante el intercambio mutuo de valores y el mantenimiento de las promesas realizadas, según establece Gronroos en 1989.

La adopción de un enfoque de marketing de relaciones no está exenta de la realización de importantes inversiones, aparte de las acciones concretas encaminadas a retener a los clientes. Entre las primeras cabe mencionar las modernas tecnologías de la información y las bases de datos relacionales, que pueden servir de gran ayuda para el logro de los objetivos propuestos. Al mismo tiempo, la mencionada perspectiva propugna que la satisfacción del cliente sea responsabilidad de todos los miembros de la empresa, requisito que pasa por la coordinación de las actividades de los distintos departamentos.

La relación personal y continuada entre el detallista y el consumidor constituye una fuente de ventaja competitiva por contribuir a mejorar el conocimiento de aquellos lo cual, entre otros aspectos, se traduce en permitir a la empresa reaccionar a tiempo ante los cambios en las preferencias de los consumidores. Por esta razón la adopción de tal enfoque puede servir de barrera de entrada a los competidores potenciales.

Además de las razones técnicas apuntadas hay otras de mercado que explican la tendencia actual hacia un marketing de relaciones. Una situación competitiva en la que es posible elegir entre muchas opciones propicia un reforzamiento de las exigencias de los consumidores, los cuales demandan un servicio más adaptado a sus necesidades y más personalizado (Barlow, 1992). En el contexto competitivo descrito, es difícil conseguir la lealtad de los clientes, no basta con la calidad del producto ofrecido. La solución pasa por desarrollar un marketing que integre al cliente en la empresa, el objeto de crear una relación permanente entre ambos y que sirva de referencia para la captación de nuevos clientes (Harris, 1993).

Pues bien, a medida que las empresas se mueven desde un marketing de transacción hacia un marketing orientado a la relación, deben desarrollar programas que contribuyan a que sus clientes se sientan más leales. El reto consiste en desarrollar relaciones especiales con los clientes de modo que ambas partes experimenten una buena comunicación mutua y se sientan receptores de privilegios especiales. Para ello se desarrollan los programas de fidelización que pueden adoptar fórmulas muy diversas como tarjetas, puntos o descuentos, ofertas especiales, catálogos o mailings, etc. Los programas pueden ser de carácter individual o fórmulas multisponsor que agrupan a varias empresas que conjuntamente adoptan un plan al objeto de beneficiarse unas de otras.

El éxito de un programa de fidelización depende de varios factores. En primer lugar de lo bien diseñado que esté el programa y de lo bien que se adapte a la clientela, así como a los objetivos perseguidos con él. Además tiene gran influencia las acciones que paralelamente al plan lleva a cabo la cadena. Otro factor de influencia es el grado de saturación de programas de este tipo que existan en ese momento. Debemos hacer notar que en países con más experiencia en programas de este tipo, como EE.UU. o el Reino Unido, los efectos tienden a anularse entre sí cuando los consumidores participan en más de un programa de fidelidad. El cuarto y último factor destacable en el éxito de los mencionados planes es la utilidad que la cadena sepa obtener de la gestión de la valiosa información sobre hábitos de compra de su clientela que se obtiene a través de programas de fidelización.

3 EL CASO DE LOS HIPERMERCADOS.

Objetivos del estudio.

Dada la escasez de estudios sobre fidelidad al establecimiento, sobre todo desde el punto de vista del vendedor, el objetivo que nos planteamos al optar por este estudio fue recabar las experiencias de un grupo de empresas con planes de fidelidad. Tratamos de conocer las peculiaridades de implantación del plan, los objetivos perseguidos, las características de los programas, los costes y ventajas de su implantación y las impresiones de futuro que acerca de estos planes manifestaron los profesionales entrevistados.

Metodología empleada.

Para la realización del estudio se eligió un grupo de empresas de venta al detalle, en concreto optamos por una muestra de las grandes superficies que operan en nuestro país. Elegimos una muestra de 8 firmas de implantación en todo el territorio nacional cuya identificación no revelamos por razón de confidencialidad de los datos aportados. Todas las empresas encuestadas poseen programas propios de fidelización de clientes, no formando parte en ningún caso de programas multisponsor.

Al objeto de posibilitar la recogida de datos se diseñó un cuestionario que tuvo por fin conocer aspectos varios del programa de fidelización y de los pasos seguidos en su proceso de implantación.

Realizado el diseño de la encuesta se procedió a la realización de la misma mediante entrevista telefónica con los responsables de marketing o de relaciones públicas de las empresas entrevistadas. Finalmente se llevó a cabo un análisis de los datos extraídos que se recogen a continuación y que posibilitan la elaboración de las conclusiones finales del trabajo.

Resultados de la investigación.

El primer dato recabado de la encuesta fue el relativo a los motivos que llevaron a las empresas encuestadas a adoptar un programa de fidelización. Entre los motivos más aducidos destacan el lograr un mejor conocimiento de la clientela, de sus gustos, hábitos de consumo, así

como de otros aspectos de gran importancia para poner en marcha otras acciones de marketing. Por supuesto, el objetivo más apuntado por los profesionales fue el de lograr clientes satisfechos que se conviertan en leales a la empresa. El establecimiento de comunicaciones constantes e individualizadas con los clientes fue otro de los motivos reseñados.

Todas las empresas encuestadas afirmaron haber realizado un estudio de mercado previo al lanzamiento del programa de fidelidad, al objeto de lograr que el plan se adaptase a los gustos del consumidor. En la mitad de los casos, además de un estudio vía encuesta, se puso en funcionamiento una tienda piloto en la que se probó el “producto” objeto de lanzamiento, es decir el plan. El éxito en las pruebas piloto y en los resultados de la encuesta decidieron a las empresas a lanzar los programas respectivos.

En relación al lanzamiento del programa, y a pesar de la recomendación de los expertos de realizar una segmentación previa de los clientes a fin de lanzar el plan, tan solo a los colectivos más rentables, tan sólo dos de los ocho encuestados lo hicieron, el resto lanzo su programa a todo el público objeto, sin especificar requisitos. En el caso de las dos empresas citadas, disponían de una base de datos previa de clientes que les permitió hacer una correcta segmentación del mercado, de este modo contactaron con aquellos clientes que constituían el grupo más rentable, en ambos casos fue un contacto directo mediante mailing.

La campaña de información sobre el plan que acompañó al lanzamiento utilizó en seis de los ocho casos analizados publicidad en medios de comunicación locales, en los lugares donde se hallan ubicados los distintos establecimientos de las compañías, así como intensas campañas de información y promoción en los puntos de venta. En las dos restantes, la información fue más sutil y directa, dado que se procedió, como ya hemos dicho, a segmentar el mercado.

En cuanto a las características del plan de las empresas analizadas, podemos decir que todas ellas optaron por la tarjeta de fidelidad. Las características de cada plan son muy parecidas por lo que los comentamos en general. La compra de artículos genera automáticamente puntos que se van acumulando en la tarjeta hasta, o bien conseguir una determinada cantidad de ellos (fijada por cada plan), o hasta que transcurra un determinado período de tiempo, que suele ser de un trimestre. En ese caso se emite un vale por los puntos conseguidos que puede canjearse o bien por regalos contenidos en una publicación de la empresa o bien por productos de la compañía. Además de esto, seis de los ocho encuestados, afirmaron tener una publicación de periodicidad mensual informativa de los productos y ofertas de la empresa, pero también de otros aspectos como belleza, salud, etc. La citada publicación se envía a los poseedores de tarjetas periódicamente. Las ventajas de pertenecer al club de la tarjeta, en tres de los casos analizados, también alcanzan la posibilidad de conseguir descuentos de artículos de ocio como espectáculos, cines, etc. así como la participación en degustaciones, reuniones o viajes entre los socios en los que habitualmente se informa sobre las innovaciones de la empresa.

Las empresas encuestadas, por tanto, establecen un calendario de comunicaciones con sus clientes, en el 80% de los casos vía postal y en el resto se alterna el sistema postal con el contacto telefónico.

En cuanto a los dos pilares básicos que sustentan toda estrategia de fidelización: la gestión del valor para el cliente y el marketing de relaciones, también recogimos la opinión de los encuestados. La mayoría coinciden al señalar que es fundamental considerar la percepción del cliente y determinar el valor del producto en base a varias dimensiones: el valor del producto en sí mismo (imagen, calidad, envase, marca, etc.), la imagen del establecimiento y el valor residual del producto, así como el impacto ambiental de su consumo. Estos criterios son los usados por el consumidor para optar o no por la compra del producto. En este contexto, las empresas exitosas han sabido generar una mayor percepción del valor en sus mercados en base a las dimensiones señaladas. En definitiva el cliente pondera lo que percibe haber obtenido con el

precio pagado y valor recibido; así cuando el valor percibido es superior a las expectativas la satisfacción es alta y baja en el caso opuesto.

En lo referente al segundo pilar de la estrategia de fidelización o marketing de relaciones, hemos percibido la trascendencia del concepto en las opiniones de los encuestados. Así, seis de ellos admiten llevar a cabo una estrategia de relación de tipo básico en terminología del profesor Kotler (1995); esto es, admiten interesarse por los problemas derivados del uso de los productos vendidos atendiendo las quejas y sugerencias de los consumidores. Frente a ellos, los dos restantes afirman ir más allá e interesarse por los problemas antes de que se conviertan en quejas. En todos los casos las empresas disponen de líneas directas de atención al cliente y en tres de los casos analizados se ha creado la figura del ombudsman o defensor del cliente. Las razones que aducen para justificar la importancia de este servicio y, en general del departamento de reclamaciones no se limitan a la resolución de quejas, sino que la existencia de este departamento contribuye a crear una sensación de confianza entre los clientes que dan por supuesto que cualquier problema que tengan con la empresa será resuelto. Además aportan una valiosa información en relación a la opinión de los consumidores sobre la compañía que ayuda a las empresas a detectar sus puntos débiles para darles solución. Los encuestados afirman la importancia de que el departamento de quejas esté integrado en la organización y no sea subcontratado para evitar correr el riesgo de dar un mal servicio.

La principal utilidad de los planes, según la opiniones vertidas por los directivos encuestados han sido lograr un mejor conocimiento de su clientela para poder servirla adecuadamente, ello ha contribuido a elaborar, en todos los casos, valiosísimas bases de datos de cliente junto con sus gustos, hobbies, datos familiares, entre otros, que ayudan a averiguar sus hábitos de compra, su preferencia de marcas, etc.

En lo referente a los inconvenientes de los programas, podemos destacar los costes de implantación y desarrollo de los mismos. En este sentido, los encuestados afirman que son elevados sobre todo en lo referente a la reorganización informática, pero coinciden al señalar que es más caro no llevarlos a cabo. Por el contrario, dentro de las ventajas del plan, la principal es la obtención de una cartera lo más equilibrada posible que asegure la rentabilidad de la empresa.

Las respuesta a los planes por parte de los clientes ha sido positiva en todos los casos analizados, pero sólo si están respaldados por un producto de calidad y adaptado al cliente, y siempre y cuando la atención y el servicio dispensado por las empresas sean los adecuados.

4 CONCLUSIONES:

Las empresas detallistas no se han quedado atrás en la carrera por la implantación de planes de fidelización, ello responde a la necesidad de adaptarse a los cambios de un entorno cada vez más competitivo y fluctuante. La cartera de clientes debe ser lo más estable posible, ello se debe a varias razones entre las que destacan: el mayor gasto medio en la empresa de un cliente leal sobre el que no lo es; los menores costes de marketing para la empresa, la creación de barreras de entrada de otros competidores, la menor sensibilidad a los precios de los clientes fieles y la publicidad “boca a boca” de los consumidores satisfechos.

Para la consecución de este objetivo es fundamental que la fidelidad se contemple como algo generado a lo largo del tiempo, fruto de un proceso evaluativo de la satisfacción obtenido por el cliente en compras anteriores.

La adopción de un sistema de este tipo no garantiza ni su éxito ni el de la compañía, ya que, en gran medida, su auge depende de factores como el número de planes existentes en ese momento, la adecuación del plan a los gustos del comprador y de los objetivos perseguidos por él.

BIBLIOGRAFÍA.

- AAKER, D. (1994):** *Gestión del Valor de la Marca*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- BARLOW, R. G. (1992):** “Relationship Marketing. The Ultimate in Customer Services”. *Retail Control*, 60, marzo, págs. 29-37.
- BERNÉ, C.; J. MÚGICA y M. J. YAGÜE (1996):** “La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad”. *Economía Industrial*; núm. 307; págs. 63-74.
- BLATTBERG y DEIGHTON (1991):** “Interactive Marketing: Exploiting the Age of Adressability”. *Sloan Management Review*, núm. 33; otoño; págs. 5-14.
- CARMAN, J. M. (1970):** “Correlates fo Brand Loyalty”. *Journal of Marketing Research*; vol. 7; págs. 67-76.
- CAVERO, S. y J. CEBOLLADA (1997):** “Las Estrategias de Captación y Retención de Clientes y la Lealtad: Un Análisis de Segmentación”. *Revista Española de Investigación y Marketing; ESIC*; septiembre; págs. 55-71.
- COPELAND, M. T. (1923):** “Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods”. *Harvard Business Review*; vol. 1; abril; págs. 282-289.
- CROSBY, L.; K. R. EVANS y D. COWLES (1990):** “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”. *Journal of Marketing*; núm. 54; julio; págs. 68-81.
- DANIEL, A. L. (1992):** “Overcome the Barriers to Superior Customer Service”. *Journal of Business Strategy*; núm. 13; enero-febrero; págs. 18-24.
- DICK, A. S. y K. BASU (1994):** “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”. *Journal of the Academy Marketing Science*; vol. 22; núm. 2; págs. 99-113.
- EAST, R.; P. HARRIS; G. WILSON; W. LOMAX y D. PERKINS (1997):** “First-Store Loyalty to Us and British Supermarkets”. *Proceedings of the 26th Emac Conference*; vol. 1; págs. 401-415.
- FLAVIÁN, C.; E. MARTÍNEZ y Y, POLO (1997):** “La Fidelidad en la Adquisición de Artículos de Compra Frecuente”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*; vol. 6; págs. 63-76.
- HARRIS, R. B. (1993):** Relationship Marketing: Trust A Foundation for Building Business”. *Managers Magazine*, 68; junio; págs. 14-17.
- HERNÁNDEZ, M.; J. L. MUNUERA y S. RUIZ DE MAYA (1995):** “La Estrategia de Diferenciación en el Comercio Minorista”. *Información Comercial Española*; nº 739; marzo; págs. 27-45.
- MOLINER, M. A. y L. J. CALLARISA (1997):** “El Marketing Relacional o la Superación del Paradigma Transaccional”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*; vol. 6; núm. 2; págs. 67-80.
- MUÑOZ, P. A. (1993):** “Estrategias de Posicionamiento en las Empresas de Dsitriubción Comercial”. *Distribución y Consumo*; núm. 10; págs. 46-57.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1998): “Estrategias de Fidelización para el Pequeño Comercio”. *Distribución y Consumo*; núm. 5; abril-mayo; págs. 5-31.