



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Lic. en Administración

# **FIDELIDAD DE CLIENTES EN EL MUNDO DEL RETAIL**

Trabajo de Investigación

POR

**Andrés Luis Mondati**

N° Reg. 23247

Profesor Tutor

**Gustavo Maddio**

M e n d o z a - a ñ o 2013

# ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
INTRODUCCION .....	4
1. ALCANCE DEL TRABAJO .....	4
2. ELECCIÓN DEL TEMA .....	5
3. PROBLEMÁTICA.....	5
4. HIPÓTESIS PLANTEADA.....	6
CAPITULO I: FIDELIDAD.....	7
1. CONSIDERACIONES GENERALES .....	7
2. CONCEPTOS DE FIDELIZACIÓN.....	7
3. FIDELIZACION DE CLIENTES .....	10
3.1. Definición y orígenes .....	10
3.2. Marketing de relaciones o CRM (Customer Relationship Management) .....	11
3.3. Factores fundamentales de fidelización .....	14
3.4. La satisfacción y la lealtad .....	15
3.5. Principales causas de fidelidad .....	17
3.6. Ventajas de la fidelidad.....	19
3.7. Tipos de fidelidad .....	20
3.8. Tipos de clientes .....	22
3.9. Customer Life Value (CLV).....	24
3.10. Herramientas de fidelización .....	27
3.11. Programas de fidelización .....	29
CAPITULO II: FIDELIDAD APLICADA AL RETAIL.....	32
1. CARACTERISTICAS DEL RUBRO .....	32
1.1. Definiciones.....	32
1.2. Características principales del rubro .....	33
1.3. Claves del éxito minorista .....	34
2. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES DEL RETAIL.....	37

3.	CONTEXTO DEL MERCADO ARGENTINO.....	42
4.	FIDELIZACIÓN EN EL RETAIL .....	48
4.1.	Realidad contextual.....	48
4.2.	Principales herramientas de fidelización aplicadas al retail .....	51
CAPITULO III: TENDENCIAS.....		59
1.	NUEVO CONSUMIDOR.....	59
2.	NUEVOS MEDIOS .....	60
3.	TENDENCIAS DEL RETAIL.....	60
4.	TENDENCIAS DE LA FIDELIZACION DE CLIENTES .....	62
CAPITULO IV: CASO DE ESTUDIO SUPERMERCADOS VEA .....		64
1.	INTRODUCCION A SUPERMERCADOS VEA .....	64
2.	PRESENTE DE LA EMPRESA .....	66
3.	HERRAMIENTAS DE FIDELIZACION APLICADAS .....	67
3.1.	Marketec.....	67
3.2.	Club Vea Vinos.....	68
3.3.	Productos marca Vea.....	69
3.4.	Revista Veo Vea .....	69
4.	TARJETA DE DESCUENTO VEA AHORRO.....	70
4.1.	Resultados cualitativos .....	71
4.2.	Resultados cuantitativos .....	74
CONCLUSIONES .....		78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		80
<b>LIBROS</b> .....		80
INFORMES TÉCNICOS .....		80
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....		81

# INTRODUCCION

Mucho ya se ha escrito sobre fidelización de clientes, historia, casos de éxitos, metodologías, estrategias, herramientas y todo tipo de conceptos asociados al tema. El presente documento pretende identificar y estudiar las principales herramientas de fidelización, analizar los resultados que genera la utilización de estas herramientas en el retail, y por último vislumbrar los posibles futuros escenarios en este campo.

## 1. ALCANCE DEL TRABAJO

El trabajo comienza con una reseña de la fidelidad en nuestro mundo, visto desde una óptica netamente humana, con sus correspondientes definiciones y comparaciones al mundo empresarial. Se busca generar un marco teórico lo suficientemente abarcativo y claro como para poder entrar de lleno en el mundo del retail, donde se analizará con más detalle la realidad y problemática de este rubro, y las principales herramientas que se accionan para alcanzar objetivos estratégicos. Parados sobre este punto, es que se procederá a ingresar en el caso de estudio identificando todas las herramientas de fidelización aplicadas por la empresa seleccionada. Y se enfocará especialmente en el análisis de una de esas herramientas para probar su aporte a los objetivos de la empresa.

El CAPITULO I, plantea un repaso sobre el origen y la historia de la fidelidad, dando respuestas a preguntas como: ¿Que es la fidelidad? ¿Como se define la fidelidad desde un punto de vista humano y desde una óptica comercial? ¿Cuál es el objeto de aplicar este concepto en las empresas? ¿Existe fidelidad en todas las empresas? ¿Existen empresas, rubros o consumidores más propensos a la fidelización? ¿Cuáles son los factores o herramientas que permiten alcanzar el éxito en la fidelización de clientes? ¿Como se mide la fidelidad de clientes en las empresas?

Una vez analizado los conceptos generales de fidelización, en el CAPITULO II se procederá a desarrollar la realidad que se vive en el mundo del retail, específicamente analizados los rubro super e hiper mercados. Se analizará el contexto actual del retail en Argentina, las características específicas del sector y la problemática actual. Se responderán preguntas como las siguientes: ¿Que implica la fidelización de clientes en un super o hiper mercado? ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por en este tipo de empresas? ¿Con que objeto es que se decide invertir en herramientas de fidelización? ¿Cuáles son los factores por los que los clientes deciden realizar sus compras en un supermercado y no en otro? ¿Por qué motivos estos clientes abandonarían una marca? ¿Cuáles son los nuevos comportamientos de consumo?

Haciendo un poco referencia a lo anteriormente mencionado y antes de entrar de lleno en el análisis del caso de estudio, en el CAPITULO III, se analizarán las nuevas tendencias de la fidelización de clientes, identificando futuros escenarios sobre los que todas las empresas deberán adaptarse. Las nuevas tecnologías, están llevando al mundo hacia nuevos comportamientos de consumo y relaciones.

En el CAPITULO IV, se llevará a cabo el análisis de la marca Supermercados Vea. Su historia, crecimiento en el mercado, expansión, herramientas utilizadas y resultados obtenidos, enfocando el análisis en la implementación y resultados de una de sus nuevas y principales herramientas de fidelización, la tarjeta de descuentos “Vea Ahorro”.

Por último, se podrán apreciar las conclusiones generales, basadas en la problemática definida, los resultados otorgados por la herramienta seleccionada y la hipótesis planteada.

## **2. ELECCIÓN DEL TEMA**

El tema “La fidelidad de clientes en el mundo del retail” es seleccionado y desarrollado en función de la experiencia adquirida por el autor en el departamento de marketing de la reconocida cadena de super e hiper mercados Jumbo Retail Arg. S.A. En la cual tuvo la suerte de participar en el desarrollo, aplicación y seguimiento de herramientas de fidelización para la marca de supermercados Vea. El análisis se contemplará específicamente dentro del rubro super e hipermercados de Argentina.

El principal motivo de elección sobre el tema en cuestión, radica en función de las dudas y planteos de negocios generados en Jumbo Retail, respecto de la verdadera utilidad de un programa de fidelización en un formato “low cost” (bajo costo) de super mercado. Se pretende aclarar dudas y dejar registro sobre de la utilidad y beneficios concretos que pueden otorgar este tipo de herramientas a una organización de tipo multinacional. Analizando resultados históricos de la misma empresa y otros referentes del mercado.

## **3. PROBLEMÁTICA**

Como su definición ya lo indica, el retail o venta al detalle “es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.” Este rubro, reconocido por la gran magnitud de operaciones e información que genera a diario, asociado al volumen y variedad de artículos que ofrecen, es considerado como uno de los más difíciles en lo que respecta a la fidelización de clientes. Y esto se debe a que los productos que en general se comercializan al menudeo, son considerados “comodities”, es decir productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

Productos de alta demanda y de fácil acceso que se pueden encontrar en cualquier tienda e incluso pequeñas despensas y estaciones de servicios. Estos son algunos de los factores que llevan al planteo de la siguiente problemática. “Existencia de un elevado nivel de infidelidad en los clientes del retail”.

#### **4. HIPÓTESIS PLANTEADA**

Si tomamos como punto de partida la justificación del trabajo de investigación y manteniendo el enfoque en la problemática detectada y definida en el punto anterior, el presente trabajo de investigación rotará sobre la comprobación o rechazo de la siguiente Hipótesis: “La aplicación de ciertas herramientas de fidelización no sólo disminuyen la pérdida de clientes, sino que mejoran la rentabilidad del negocio.”

Para confirmar o rechazar la hipótesis definida, se tomarán los resultados brindados por la utilización de la herramienta de fidelización seleccionada implementada en Supermercados Vea.

# CAPITULO I: FIDELIDAD

## 1. CONSIDERACIONES GENERALES

El concepto de Fidelidad puede ser tomado de diferentes maneras, de acuerdo desde donde se lo mire. Generalmente las personas comunes lo asocian directamente a esa pertenencia que existe en una relación. El sentimiento de confianza que se da entre una pareja, siendo fieles uno al otro, con la tranquilidad de que la pareja no va a traicionar su confianza mutua. En cambio si preguntamos que es la fidelidad en el mundo empresarial, si bien la mayoría lo reconoce como una de las áreas más importantes a la hora de tomar decisiones de cara al cliente, no todos le dan la importancia que esto requiere. Por otro lado tenemos aquellas empresas con grandes planes de fidelización pero sin una clara orientación ni convicción por parte de sus directivos para llevar adelante el proceso que esto implica. A continuación se analizarán conceptos generales, definiciones, modelos y herramientas de fidelización que nos permitirán formar una base teórica para poder analizar más adelante como es que se aplica este concepto en el retail y en la empresa seleccionada.

## 2. CONCEPTOS DE FIDELIZACIÓN

Antes de entrar de lleno en el concepto de Fidelización de Clientes, un concepto netamente comercial, es vital poder analizar la definición de fidelidad.

Si bien Wikipedia, no es una fuente de información de base científica, es interesante para el a los fines de este trabajo tomar las fuentes más consultadas por las personas en el mundo. Ya que en definitiva esto son los conceptos que la mayoría de la personas tienen presentes en lo referente al tema. Y en este caso Wikipedia <sup>1</sup> define a la “fidelidad” de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> Wikipedia - <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelidad>

*La **fidelidad** es una noción que en su nivel más abstracto implica una conexión verdadera con una fuente o fuentes. Su significado original está vinculado a la lealtad (de una persona para con un señor o un rey) y la atención al deber. La palabra "fidelidad" deriva de la palabra fidelitas (latín), y su significado es servir a un dios.*

*La fidelidad es la capacidad espiritual, el poder o la virtud de dar cumplimiento a las promesas. Prometer es una acción soberana; revela una gran soberanía de espíritu, ya que exige decidir hoy lo que se va a hacer en adelante, bajo condiciones que no se pueden prever. El que promete corre un serio riesgo porque se compromete a actuar de la forma que hoy juzga óptima en situaciones que pueden llevarle a pensar y sentir de modo distinto. El que es fiel cumple la promesa a pesar de los cambios en las ideas, las convicciones y los sentimientos, que pudiera provocar el tiempo. El que promete se adelanta al tiempo de modo lúcido y libre. El que cumple fielmente lo prometido lo hace consciente y voluntariamente. ¿Qué es lo que mueve su voluntad a mantenerse fiel? Es la decisión de crear su vida en cada instante conforme al proyecto establecido en el acto de la promesa.*

*También se puede decir que la fidelidad es la capacidad de no engañar, no traicionar a los demás. Es un valor moral que faculta al ser humano para cumplir con los pactos y compromisos adquiridos. La fidelidad es entonces el cumplimiento de la palabra dada.*

El concepto de Fidelidad para la Real Academia Española<sup>2</sup> dice lo siguiente: “*Lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona. Puntualidad, exactitud en la ejecución de algo.*”

Sobre la base de ambos conceptos, podríamos rescatar las siguientes frases o palabras

- conexión verdadera
- lealtad
- virtud de dar cumplimiento a las promesas
- capacidad de no engañar, no traicionar a los demás
- valor moral

Es importante frenar en la definición de “lealtad”. Wikipedia<sup>3</sup> describe lo siguiente

---

<sup>2</sup> Real academia española - <http://lema.rae.es/drae/?val=lealtad>

<sup>3</sup> Wikipedia - <http://es.wikipedia.org/wiki/Lealtad>



*La lealtad es una obligación de fidelidad que un sujeto o ciudadano le debe a su estado, gobernante, comunidad o a sí mismo.*

*La lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo. La lealtad es un atributo del SER humano, que ha generado un grado de consciencia y se comunica con el alma.*

*Es una virtud que pertenece a una esfera elevada del ser humano, donde se gestan los valores morales y éticos.*

*La lealtad tiene que ver con el grado de respeto que cada ser humano tenga hacia sí mismo, como consecuencia a sus semejantes.*

*La lealtad, como su "pariente" la fidelidad, tiene que ver con lo interno, no con aquello que es impuesto desde las normas. Es una conducta netamente moral, que pone de manifiesto al ser humano guiado y gobernado por su Alma, que no necesita ninguna presión de afuera porque actúa conforme a su ética y dignidad.*

Si se atiende estas definiciones, es muy importante entonces preguntar que implica la “Infidelidad”. Cuando hablamos de infidelidad en el humano, generalmente nos referimos a una infidelidad de tipo sexual, que se produce cuando se comete el acto infiel. Existen algunos textos en el que, a base de estudios científicos en la evolución del hombre y las especies animales, buscan demostrar que en un ámbito sexual el hombre es infiel por naturaleza.

En estudios recientes asociados a la utilización de análisis de ADN se ha logrado desmitificar la monogamia en algunas especies que se identificaban como monógamas, por ejemplo, los pájaros. Haciendo alusión a que en el impulso por la supervivencia de la especie, la monogamia funcionaría solo en estratos sociales y no así en los sexuales. Es decir que es muy común ver a especies animales convivir juntos, pero sexualmente infieles.<sup>4</sup> Por supuesto que se pueden tomar esta información como referencia y analogía al hombre, sin embargo es la capacidad de elegir y de reprimir ciertos impulsos lo que nos diferencia de los animales. Por lo tanto la fidelidad o infidelidad es claramente una elección del hombre. Por eso en la definición de lealtad se define como una conducta netamente moral, propia del hombre.

---

<sup>4</sup> The Myth of Monogamy: Fidelity and Infidelity in Animals and People, publicado en 2001 por W.H. Freeman.

Fernando Simonato en su libro Marketing de Fidelización, cita una reciente investigación de la especialista en ética Kerby Andreson, en la cual describe que en los países occidentales se arrima a la conclusión que de 30% de las parejas que experimentan una infidelidad solo el 35% sobrevive a un adulterio, mientras el 65% se separa. El estudio señala que de ese 35% que sobrevive y decide continuar, el 98% lo consigue y recupera plenamente la fidelidad. En definitiva ser infiel es un acto de deslealtad a un proyecto común, que pone en juego aspectos materiales, emocionales y espirituales.<sup>5</sup> La pregunta que deberíamos hacernos antes de entrar en el análisis empresarial de la fidelización de clientes es, primeramente: ¿Cuales son los motivos que llevan a la infidelidad? Y por otro lado ¿Que se está haciendo para evitarla o para recuperarla en caso que ya se haya perdido?

### 3. FIDELIZACION DE CLIENTES

#### 3.1. Definición y orígenes

Nuevamente y a fines prácticos se parte desde la definición brindada por Wikipedia.<sup>6</sup>

*Fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.*

*La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres «C»: captar, convencer y conservar. Los planes de fidelización más conocidos son: programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito...*

Citando las palabras de Fernando Simonato en su libro Marketing de Fidelización. “*Fidelizar es una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la firma a largo plazo. Algunos autores agregan que la repetición de transacciones ha de alcanzarse creando en el cliente un sentimiento positivo hacia la empresa, que sea el que motive ese impulso de adhesión continuada. Otros autores plantean semánticamente que fidelizar es la*

---

<sup>5</sup> SIMONATO, Fernando, “Marketing de Fidelización”, Price Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2009.

<sup>6</sup> Wikipedia - <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>

*acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la firma mediante asunción de compromisos definidos. Por lo tanto, si se crea la base para que pueda haber fidelidad, y esta solo puede existir si el cliente se compromete a algo. También se puede decir que la fidelización de los clientes es la acción dirigida al mantenimiento de las relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa, en las que aparecería el componente de lealtad si el cliente manifestara algún compromiso para la empresa.”*

Fidelizar clientes supone establecer vínculos sólidos, con el objeto de que los mismos incrementen sus compras en nuestra empresa. Sin embargo la fidelización de clientes no tiene como objetivo mantener los consumidores durante años, ya que esto implica un gasto considerable, sino mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Los clientes fidelizados son menos sensibles al precio y a las atractivas oportunidades que brindan los competidores, están dispuestos a pagar más por un servicio diferenciado y por sobre todas las cosas individualizado, hecho a la medida de cada uno. Este tipo de motivos son los que facilitan los aumentos sostenidos de ventas y en consecuencia la rentabilidad a largo plazo. Ya que a la empresa le va a resultar más económico mantener un cliente rentable que ya se conoce. El concepto de cliente rentable es muy importante en la fidelización de clientes, ya que los planes de fidelización no se enfocan en todos los clientes, sólo en aquellos que puedan favorecer a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Existe un concepto en el mundo de la ventas que obtener un cliente nuevo cuesta cinco veces más que mantener uno actual. Lo que no se analiza en esta definición es que el aporte económico que realiza un cliente actual en la mayoría de las veces es muy superior al que realiza en cliente nuevo. Esto resulta lógico desde la óptica que el cliente actual ya conoce la empresa, el producto, las condiciones, mantiene contacto con el personal de la empresa, ya ha vivido una serie de interacciones que han ido marcando su preferencia. Sin embargo el cliente nuevo es aquel que se vio atraído por algunas propuestas de la empresa y toma la decisión de probar una nueva experiencia. Generalmente, es muy común ver que las empresas ponen más atención a la captación de nuevos clientes que a la retención de clientes actuales. Siguiendo sobre este tema más adelante se desarrollará lo que en fidelización de clientes se denomina CVL (Customer Life Value) donde se explica con más detalle el valor de los distintos tipos de clientes.

### **3.2. Marketing de relaciones o CRM (Customer Relationship Management)**

Sin entrar de las definiciones clásicas y modernas de marketing, con su evolución y cambios a lo largo del tiempo. Y en vistas de las definiciones anteriormente desarrolladas sobre los principales temas que se analizarán en este documento. Es clave para poder continuar, dedicarle un espacio al concepto de marketing relacional.

Citando las palabras de Reinares y Ponzoa<sup>7</sup> "*Marketing relacional está definido por las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia un determinado público o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores*".

Por otro lado Alfaro Manuel<sup>8</sup> lo define como "*un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizados que generan valor a lo largo del tiempo*".

Se podría decir que los programas de fidelización, se encontrarían alojados dentro de estrategias de marketing relacional. En definitiva la generación de lealtad y la fidelización de clientes es considerado como el objetivo de la aplicación de un buen plan de Marketing Relacional.

A continuación se mencionan algunos de los principios más renombrados sobre los que se fundamenta esta disciplina:

- Es un marketing personalizado, se apalanca en la segmentación, y en la individualización de atención y servicio.
- Diseñado para generar beneficios a largo plazo.
- Representa un compromiso de ambas partes, y un alto grado de confianza que aporta a la generación de relaciones mutuamente beneficiosas.
- El desarrollo de un plan de marketing relacional, esta creado en función de la generación de valor para los clientes, y del concepto de mejora continua.
- Busca a través de los procesos una clara orientación de toda la empresa hacia las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Apunta a generar un sólido compromiso de los directivos y todo el personal con un fin común que pone en foco al cliente, todo el tiempo.
- Para que un plan de marketing relacional funcione, es vital poder contar con un cuidadoso marketing interno capaz de mantener motivados y orientados a todos los empleados de la empresa, en función de la satisfacción de clientes. (Empowerment)

---

<sup>7</sup> REINARES LARA, Pedro J. y PONZOA CASADO, Manuel J. "Marketing relacional", segunda edición, Pearson Education, Madrid, 2004 .

<sup>8</sup> ALFARO FAUS, Manuel, "Temas Clave en Marketing Relacional", Mcgraw-Hill / Interamericana de España S.A., Aravaca, 2004.

En su libro “CRM: Las 5 pirámides de marketing relacional” el autor Chesa de Negri,<sup>9</sup> explica que el objetivo de esta herramienta es incrementar la relación que se mantiene con los clientes rentables en dos dimensiones: el tiempo que dura la relación y la profundidad que alcanza. Define como los principales objetivos de esta disciplina los que se mencionan a continuación:

- Crear y desarrollar, relaciones rentables con los clientes.
- Vincular a los clientes con la empresa / marca
- Fidelizar a los clientes reduciendo las deserciones
- Rentabilizar a los clientes

Explica también que para implementar una estrategia de marketing relacional exitosa hay que ajustar el modelo de “cinco pirámides” vinculadas entre si y totalmente imprescindibles para el éxito de la estrategia:

1. Primera pirámide: creación y gestión de un sistema de información. La correcta y por sobre todas las cosas ordena gestión de información de nuestros clientes, es la base para la implementación de un plan de CRM. Cabe destacar que no sirve de nada tener toda la información si no se cuenta con un buen sistema de base de datos que permita procesar los datos de acuerdo a los objetivos y necesidades de la empresa.
2. Segunda pirámide: acciones de comunicación con clientes. El objeto es poder identificar todos los puntos de contactos de nuestros clientes y poder diseñar oportunos sistemas para poder obtener la máxima comunicación posible por todos los canales disponibles. Aquí lo que el autor plantea es sistemas que permitan tanto escucharlos como informarlos.
3. Tercera pirámide: programas para detectar y recuperar clientes insatisfechos. Estos programas deberán estar presentes en todo el proceso de compra e interacción de nuestros clientes con la empresa. De esta manera se apunta a poder detectar causas de insatisfacción lo más tempranamente posible.
4. Cuarta pirámide: organización de eventos y programas especiales. La información que nos brindan los sistemas de almacenamiento de datos y de comunicación, usualmente otorgan inputs muy interesantes sobre los que esperan los clientes más

---

<sup>9</sup> CHIESA DE NEGRI, Cosimo, “CRM las cinco pirámides del Marketing Relacional”, Deusto S.A., Barcelona, 2009.

allá de sus expectativas del producto o servicio. Es aquí donde nacen los eventos y programas especiales para que los mismos puedan percibir un valor adicional, asociado al placer y oportunidad de obtener algún regalo especial por su preferencia por la empresa.

5. Quinta pirámide: programas de fidelización. Sobre este punto nos explayaremos más adelante.

### **3.3. Factores fundamentales de fidelización**

Si bien hay infinidad de factores que pueden afectar a la fidelidad de clientes, existen tres que son considerados como los más importantes. La satisfacción, las barreras para el cambio, y percepción de deseabilidad de las ofertas de la competencia.<sup>10</sup>

Cuando nos referimos a la satisfacción, nos referimos al primer y más importantes de los factores que favorecen a la fidelización o en el otro extremo derivan en la pérdida de clientes. La satisfacción está asociada primeramente a factores psicológicos y expectativas de cada uno de los consumidores hacia los productos y servicios que brindan las empresas. Es clave poder identificar cuáles son las necesidades, las expectativas y los deseos de nuestros clientes, ya que generalmente juegan partidos contrapuestos. Si bien las necesidades pueden ser en teoría bastante lineales y fáciles de interpretar, en el mundo actual están en constante cambio y dinámica. A esto se suma que las expectativas pueden ser muy superiores a las que se está dispuesto a ofrecer, ocasionando una baja inminente de clientes.

Es muy importante que las empresas puedan llevar un indicador que les permita medir cual es el nivel de satisfacción de sus clientes. Hay un viejo dicho muy popular de Henry Ford que dice “Si hubiera preguntado a mis clientes que necesitaban, hubieran dicho un caballo mejor”. Muchas veces las acciones para fidelizar a clientes se encuentran no en las necesidades puntuales sino básicamente en las expectativas y deseos.

Las barreras de salidas, son otros de los factores más visibles. Si bien no es el factor más positivo, si las barreras de salidas de una empresa están bien marcadas, es más fácil poder retener a los clientes. En este caso no estamos hablando de una fidelidad auténtica. Hay rubros en los que el costo material, psicológico o emocional de cambio es tan grande que ni se analiza la posibilidad de cambiar de empresa. Un ejemplo claro de un rubro popular por sus altas barreras de salidas son las telefónicas.

---

<sup>10</sup> Revista Mas negocios año 4 – N°6 – Dic 2008 Ene 2009 .

En cuanto a la percepción de deseabilidad que puedan tener los clientes frente a las propuestas de los competidores, se puede decir que esta barrera es el principal motivo de pérdidas de clientes. Lo que sucede es que si nuestros clientes no están lo suficientemente fidelizados, ellos van a estar atentos a otras alternativas para satisfacer las mismas necesidades. Y cuando llega una opción lo suficientemente atractiva como para que amerite el costo de cambio y riesgo que conlleva es cuando los clientes prueban otras opciones, con la suerte que en el mejor de los casos no sea lo que esperaban y vuelvan, o que encuentren una propuesta diferenciadora y decidan cambiar definitivamente. Ocasionalmente este tipo de acciones de la competencia, pueden convertirse en una herramienta más de fidelización de clientes. Esto es así ya que si un cliente que probó y volvió, reafirma su preferencia y selección por la empresa original.

Más adelante veremos que en el mundo del supermercadismo, caracterizado por su gran volumen de operaciones y personas que se movilizan a diario a realizar sus compras, presenta barreras de salida verdaderamente bajas, debido a la fuerte disponibilidad de productos de consumo en distintos formatos y al alcance todo el tiempo

### **3.4. La satisfacción y la lealtad**

Es muy común encontrar empresas que pregonan el concepto de satisfacción igual al de lealtad. Sin embargo la aplicación de medidas de satisfacción no aseguran la lealtad y por ende la fidelidad. Citando las palabras del autor Simonato (2009) *“En el modelo de satisfacción, la satisfacción es una actitud orientada a resultados que surge de la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que el cliente percibe que obtiene. Entonces si el producto está por debajo de sus expectativas, el cliente queda insatisfecho, y si queda por encima, este quedará satisfecho.”* La lealtad del cliente se basa en comprender que los clientes satisfechos no necesariamente son fieles. En su libro Marketing de Fidelización, Simonato detalla que en encuestas previas de satisfacción, surge que entre el 60 y 80% de los clientes que desertaron estaban satisfechos o muy satisfechos.



Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

El gráfico anterior, representa las respuestas de clientes que cancelaron sus servicios, en encuestas que se efectuaron quince meses antes de su desertión.

Como se muestra en el gráfico más del 80% de las personas que desertaron, 15 meses antes estaban Muy Satisfechas o Bastante Satisfechas. Si bien en ese período pueden haber sucedido fallas de la empresa y mejoras de la competencia, lo que el autor intenta demostrar es que en ese momento no eran conscientes del motivo que los llevaría a desertar. Centrarse solo en la medición de satisfacción para medir el nivel de fidelidad sería cometer un grave error.

Un dato mucho más clarificador sería el de llamar a los clientes que desertaron para consultar los motivos de esta decisión. Sin embargo es común que estos clientes no estén de humor para este tipo de cuestionarios, incluso en la mayoría de los casos tal vez no tengan muy en claro los motivos.

En el libro Marketing de Fidelización<sup>11</sup>, se plantea la problemática que medir la satisfacción, si bien es una herramienta útil, resulta reactivo tal vez ya sea demasiado tarde y el cliente ya ha comenzado su proceso de desfidelización. Lo que plantea el autor es realizar mediciones sobre los procesos que permitan identificar ex ante. Es decir corregir sobre la marcha y evitar resultados negativos. *“Las empresas que estudien y logren entender las causas de la desertión y actúen en consecuencia, necesitarán invertir menos para tranquilizar a los clientes insatisfechos y menos para*

<sup>11</sup> Simonato, op. cit.



*conseguir nuevos clientes*” Esto requiere estudiar por qué se van de nuestra cartera de clientes y por qué se van de nuestros competidores. Debilidades y Oportunidades.

En la búsqueda por identificar cuáles son los factores claves para esclarecer el nivel de fidelidad de los clientes se han detectado los siguientes ítems:

- La experiencia del cliente: ¿a qué experiencia está expuesto?
- La percepción del cliente: ¿cómo es que la valora?
- La conducta del cliente: ¿cómo se comporta posteriormente a esa experiencia?

### **3.5. Principales causas de fidelidad <sup>12</sup>**

- Precio: si bien el precio es un factor muy importante a la hora de definir con que empresa se quedan los clientes. Se podría decir que este factor en función del rubro va perdiendo peso y valor relativo. No es lo mismo la relación calidad precio en productos durables que en productos precederos. Sin embargo, no se fideliza solo bajando los precios, sino lo que hay que hacer es darle razones al clientes para que siga siendo uno.
- Calidad: la calidad percibida por el cliente, a pesar de que este expuesto a productos prácticamente iguales de diferentes competidores, es vital a la hora de la fidelización. Identificar y desarrollar cuales son los aspectos de un producto o servicio que aportan a la creación de valor para el cliente, es una tarea fundamental en el proceso de fidelización.
- Imagen: el posicionamiento que tenga el producto, servicio, o marca en la mente de los consumidores es vital a la hora de fidelizar. La imagen puede jugar un papel importante como barrera de salida, si la misma otorga prestigio al consumidor. O puede favorecer a la percepción de valor. El Marketing y específicamente el Branding juega un rol clave en la fidelización.
- Valor percibido: se podría decir que este causal, caracterizado por la subjetividad de cada sujeto, es básicamente un mix de los factores mencionados anteriormente. Ya que implica una realidad y experiencia del clientes con el factor discursivo del marketing que genera una valor implícito y único para el consumidor.

---

<sup>12</sup> Revista Mas negocios, op. cit.

- **Confianza:** ganarse la confianza de cualquier persona, no es tarea fácil en ningún ámbito. Esto requiere tiempo, y un fuerte compromiso con el crecimiento de una relación. La confianza es la base de la lealtad y por ende de la fidelización. Puede llevar una vida ganar la confianza de alguien y solo un minuto perderla. Generalmente la confianza comercial se gana cuando las empresas cumplen con sus promesas. Cuando el discurso coincide con el accionar.
- **Inercia:** existe un viejo dicho que dice “Somos presos de nuestros hábitos”. La habitualidad en cualquier actividad, y el confort que eso significa para las personas, es una de las barreras de salida más difíciles de sortear, y por lo tanto un causal de fidelidad muy importante que debe ser tenido en cuenta en las decisiones estratégicas. Si bien existen perfiles de clientes con mayor o menor predisposición al cambio, siempre existe ese sentimiento de comodidad y la negación al sacrificio y esfuerzo que puede llevar a generar un cambio. En este punto las empresas deberían marcar, cada vez que se pueda, los beneficios que surgen de una relación en la que se conoce las preferencias, gustos, y tiempos de cada cliente. Y la comodidad que eso significa. De esta manera los clientes podrán ver cuáles son las ventajas que hoy tienen en su poder e implícitamente identifican el elevado costo que implica cambiar de compañía y comenzar todo de nuevo. Con el riesgo que esta nueva propuesta no llegue a ser lo que se esperaba, e incluso quedar en una posición por debajo del lugar que se tenía antes. También hay que tener en cuenta que si bien un cliente que probó y volvió es un cliente mucho más fidelizado que antes. El peso psicológico del cliente y la incertidumbre de no saber cómo va a ser la relación cuando vuelva a la compañía original, luego de haber estado con la competencia. Algo muy interesante a tener en cuenta es que la habitualidad presenta lo que se denomina “Punto de Cambio” esto significa que si bien durante un período esto puede significar un brazo protector para la firma, llega un momento que la habitualidad y la rutina puede ser peligrosos y dejar expuesto al cliente a la tentación de la competencia. Identificar el ciclo de vida de los clientes respecto a su inercia, es relevante para la retención de los mismos.
- **Conformidad con el grupo:** el hombre es un ser social por naturaleza. Las relaciones personales, amistades, y pertenencias a grupos sociales, determinan en buena medida los comportamientos de compra. Este factor también está relacionado e influenciado por el causal imagen, mencionado anteriormente.
- **Control de riesgos:** “más vale malo conocido que bueno por conocer”, algo de esto mencionábamos anteriormente, cuando nos referíamos a la inercia. El riesgo tiene

que ver con todo lo que se puede llegar a perder, al cambiar de compañía. En esto juega la balanza psicológica del cliente, de las posibilidades de pérdida versus lo que se puede ganar.

- Costos monetarios del cambio: independientemente de la inercia y el riesgo que implica un cambio, ocasionalmente esto está asociado directamente al dinero que implica. Por ejemplo la cuota de ingreso a un club.
- Costos no monetarios del cambio: en este causal podríamos abarcar, inercia, riesgo, conformidad con el grupo, imagen, pero también debemos contemplar el tiempo, dedicación y esfuerzo personal que puede traer aparejado el cambio.

### **3.6. Ventajas de la fidelidad**

Lo que se menciona a continuación es fruto de la experiencia y de la lectura atenta realizada durante años para poner en práctica dichos conceptos. Se detallarán las principales ventajas que trae aparejado para las empresas la utilización de programas y herramientas de fidelidad.

- Incremento en las ventas: Independientemente de que la repetición de compra de un cliente fiel genera un claro crecimiento en las ventas. El conocimiento generado sobre los clientes fieles también facilita la venta de nuevos productos.
- Es más barato mantener un cliente antiguo que captar uno nuevo: El costo de mantenimiento de un cliente del que ya se tiene conocimiento y antecedentes resulta mucho más económico que el costo que debe incurrir la compañía para generar nuevos clientes. Sin embargo generalmente las empresas se focalizan más en la obtención de nuevos clientes que en reforzar las relaciones y ventas con los actuales. Está claro que los clientes actuales tienen un límite de compra, pero en el largo plazo estos son los que marcan la diferencia en la rentabilidad de la empresa. Podemos citar la regla 20/80. El 20% de los clientes de una empresa genera el 80% de las ventas. Lo mismo podría aplicarse para el análisis de la rentabilidad. Enfocarse mucho en la obtención de nuevos clientes puede generar la pérdida de clientes muy valiosos.
- Reducción de costos de mantenimiento de clientes actuales: siguiendo con la lógica anterior, cuanto más se conoce a un cliente actual, más barato es atenderle bien. Es más fácil acertar a lo que necesita e incluso anticiparse a sus necesidades.
- Reducción de los costos de promoción: este punto mantiene relación con los altos costos de obtención de un cliente nuevo.

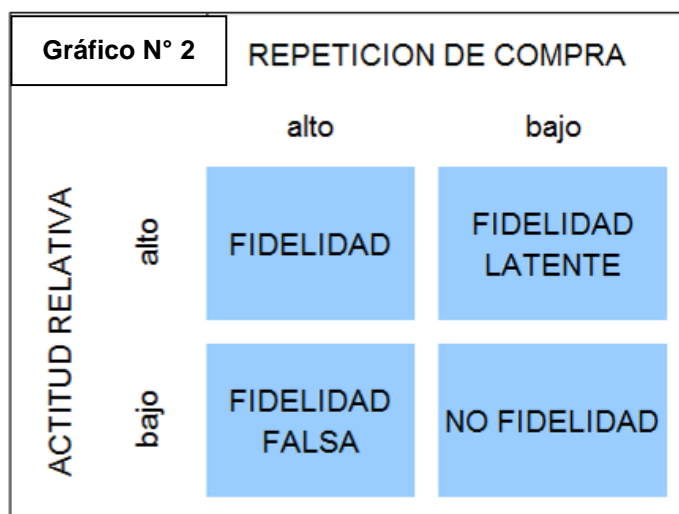
- Retención de los empleados: Esta demostrado que la atención a clientes fidelizados, es mucho más agradable para los empleados que ya tienen un historial de charlas y conversaciones. Esta cliente fidelizado - empleado genera un clima de motivación que luego se traduce en productividad y por lo tanto en rentabilidad para la empresa.
- Menor sensibilidad de los clientes al precio: Los clientes satisfechos son muchos menos sensibles al precio, están dispuestos a pagar un sobre precio por el servicio diferencial que reciben y por la satisfacción obtenida.
- Efecto viralización: el cliente fiel, satisfecho con los resultados obtenidos, es la principal fuente de comunicación de los atributos de una empresa. Ellos se encargan de recomendar y referencia a la compañía entre sus familiares, amigos y grupos sociales. El “boca a boca” es una poderosa herramienta ya que se apalanca sobre la experiencia vivida. Es un plus de comunicación marcada por el factor subjetivo del sujeto que hoy en día, con la multiplicidad de medios de comunicación y redes sociales, tiene un papel preponderante en los programas de fidelización de clientes, como ya se verá más adelante.
- Mayor valor de marca: a mayor cartera de clientes fidelizados más sólido es el fondo de comercio y por lo tanto la empresa tendrá mayor valor.
- Sugerencias: Un cliente fiel se siente en confianza para aportar ideas para la innovación y facilita la introducción de nuevos productos y servicios

### 3.7. Tipos de fidelidad

COMPORTAMIENTO VS ACTITUD. De acuerdo a Dick y Basu <sup>13</sup> y teniendo en cuenta el cruce entre actitud y comportamiento repetitivo podemos encontrar cuatro tipos de fidelidad. Cuando se refiere a comportamiento lo hace teniendo en cuenta la repetitividad de compra de un cliente hacia la empresa. En cambio toma el parámetro actitud como la lealtad emocional del cliente con la marca.

---

<sup>13</sup> Basu, K, Dick A. “Customer Loyalty: Towardan integrated Conceptual Framework”, Journal of Academy of Marketing Science, 1994.



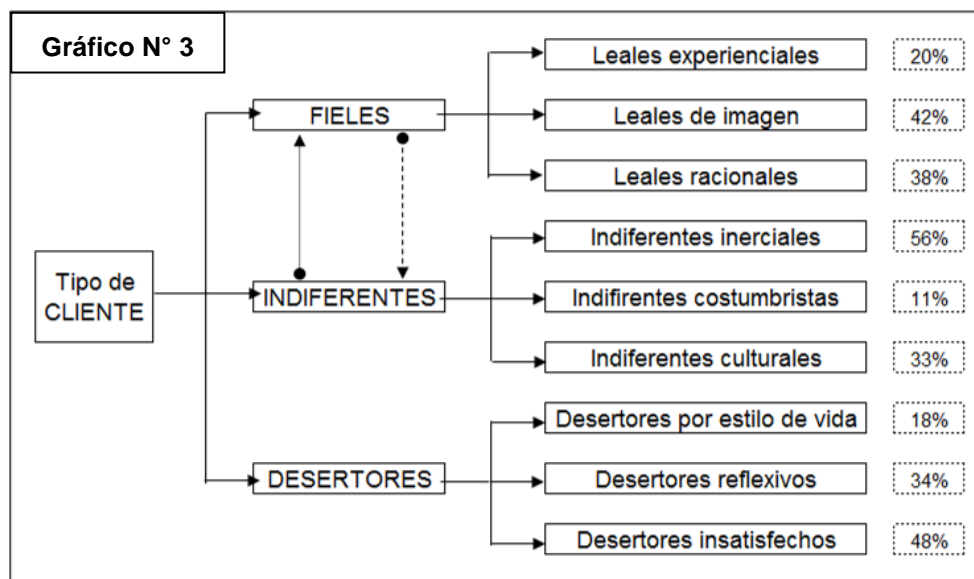
Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

- **Fidelidad:** un cliente fiel, es aquel que demuestra un alto grado de repetitividad en su compra, pero lo hace con un alto sentido de pertenencia hacia la empresa. Es aquel cliente que percibe y valora los atributos de la empresa.
- **Fidelidad latente:** se da cuando se detecta a un consumidor que si bien muestra un muy bajo nivel de repetición de compra, presenta una fuerte y vinculante actitud hacia la empresa. Este tipo de fidelidad, da la pauta de que se podría incrementar la compra. Sin embargo muchas veces la repetición de compra esta de la mano del producto. Por ejemplo en la industria farmacéutica se realiza la compra de medicamentos cuando se está enfermo, la repetición está sujeta a un factor situacional, sin embargo cuando eso sucede, aparece la preferencia y vinculación con marcas y medicamentos que generaron algún tipo de vínculo en la mente del consumidor. Más adelante se hablará sobre la importancia del posicionamiento de marca (branding) en la fideilización de clientes.
- **Fidelidad falsa:** se presenta en clientes con alto nivel de repetición de compra, baja actitud relativa hacia la compañía. Son clientes movidos generalmente por oportunidades o beneficios, sobre los cuales no existe ninguna barrera de cambio.
- **No fidelidad:** este estado se da cuando el cliente presenta un comportamiento de repetición de compra bajo, y muy poca vinculación con la empresa lo que desemboca en una actitud relativa baja. Generalmente este tipo de fidelidad se da en mercados altamente competitivos, que están incorporando continuamente nuevos productos. O sea en rubros donde no existe una marcada diferenciación de los productos comercializados y no hay lugar para comunicar las ventajas competitivas de la empresa.

Como ya se verá más adelante, por las características del rubro, en los super e hiper mercados, es muy común encontrar los tipos de clientes de NO FIDELIDAD o de FALSA FIDELIDAD. Esto es porque si bien comercializan productos de fácil acceso, poca diferenciación, se desarrollan en mercados sumamente competitivos, sin embargo los clientes por su naturaleza de consumo tienen un alto grado de repetición de compra. Por lo tanto y la actitud relativa hacia la marca se apalanca mucho en el posicionamiento y comunicación de beneficios.

### 3.8. Tipos de clientes

Siguiendo el concepto de Fernando Simonato<sup>14</sup>, también podemos analizar los tipos de Fidelidad de acuerdo al tipo de cliente. En su libro, el autor segmenta en tres grandes categorías:



Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

- Clientes fieles:
  - Leales experienciales: son los que poseen mayor grado de lealtad con la empresa. Producto del cúmulo de experiencias positivas y generación de una relación confiable y basada en fundamentos emocionales. Son los más resistentes a las propuestas de competidores. Estos ni siquiera analizan la

<sup>14</sup> Simonato, op. cit.

posibilidad de contemplar nuevas alternativas. Sectores: restaurantes, hoteles, clubes de fútbol.

- Leales de imagen: son clientes que su fidelidad es netamente marcaria. Compran el conjunto de imágenes y estilo de vida que los asocia a un grupo social de aspiración o pertenencia. Sectores: ropa, tarjetas de crédito, programas de MBA.
  - Leales racionales: los lazos de estos clientes se basan en las características intrínsecas del producto o servicio. Se apalancan netamente sobre cuestiones funcionales que cumplan con la ecuación calidad – precio de cada uno. Generalmente se encuentran en rubros asociados a las principales necesidades: alimentación, seguridad, salud. El retail, específicamente los supermercados, es un rubro característico de este tipo de clientes
- Clientes indiferentes:
    - Indiferentes inerciales: la indiferencia, radica en los costos de transferencia hacia otras marcas o empresas. Mantienen una creencia sólida de que cambiar de marca no genera ningún beneficio sino más bien un costo. Sectores: es muy común encontrar estos clientes en sectores oligopólicos donde las oportunidades escasean. Telefonía Movil.
    - Indiferentes costumbristas: son clientes rutinarios, marcados por su hábitos de consumo históricos. No permeables a nuevas tecnologías. Comunes en sectores como minoristas, aerolíneas locales.
    - Indiferentes culturales: segmento de clientes que apalanca sus decisiones, sobre ideas generalizadas de los que es deseable en base a sus valores culturales. Se rigen por normas y reglas de comportamiento en función a sus arraigados principios. Ante un cambio en la percepción de los valores de la marca que consumen, se convierten rápidamente en desertores. Sectores: estos clientes es habitual verlos en Super e Hipermercados y shoppings.
  - Clientes desertores:
    - Desertores por estilo de vida: son consumidores muy marcarios, con fuerte tendencia al reconocimiento social y satisfacción personal. Si detectan que la marca realiza acciones fuera de sus preferencias, o descubren otra alternativa más asociada a su estilo de vida. Se convierte en desertores.
    - Desertores reflexivos: analizan sus compras sistemáticamente en función de durabilidad, rendimiento y performance. Controlando que estén por sobre sus expectativas. Este es el desertor más peligroso ya que posee argumentos

sólidos de deserción y por lo tanto se puede convertir en una publicidad muy negativa.

- Desertores insatisfechos: son consumidores con insatisfacciones repetitivas y sistemáticas que no han tenido resolución en lo largo del tiempo. Se dan cuando no se cumple con las expectativas, las empresas no contemplan sus deseos o presenten actitud de indiferencia hacia ellos.

A esta altura del trabajo de investigación, y luego del análisis de clientes, ya se empieza a vislumbrar la respuesta a una de las preguntas planteadas al comienzo del documento. La fidelidad de clientes si varía según el tipo de segmento o industria que se está analizando. Es decir que en función de rubro que se estudie podemos encontrar distintos tipo de fidelidad. En algunos casos la fidelización de clientes es más fácil de alcanzar que en otros. Ya sea por las características de sus segmentos, diferenciados por factores psico-sociales y culturales, como así también características de los productos o servicios en cuestión.

Como se habrá podido observar en el gráfico N° 3, en el costado derecho del cuadro se puede analizar de acuerdo a los estudios hechos por el autor Fernando Simonato, la participación de cada tipo de clientes. Si bien estos porcentajes varían, nuevamente en función del rubro, es interesante apreciar que en Argentina los clientes más fieles a las compañías son aquellos que siguen el concepto de imagen y brandig. Nótese la importancia del rol de marketing en la fidelización de clientes, en función de alcanzar la rentabilidad y los objetivos de cada empresa.

### **3.9. Customer Life Value (CLV)**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el objetivo principal de la fidelización de clientes es mejorar la rentabilidad de una firma a largo plazo. Se podría decir que la principal herramienta, no solo para detectar con qué tipo de clientes estamos tratando (visto en el punto anterior), sino para poder medir el grado de fidelidad de los clientes y proyectarlo en la rentabilidad de firma es el “CLV”. Estas siglas comúnmente asociadas directamente al CMR (customer marketing relationship), mide el valor que representa para la empresa la relación con un cliente a lo largo de la vida de dicha relación.

Este indicador es usualmente muy utilizado para dimensionar campañas, estudiar elementos de interacción, o revisar la propuesta de valor de los productos de una compañía.<sup>15</sup> Un cliente que

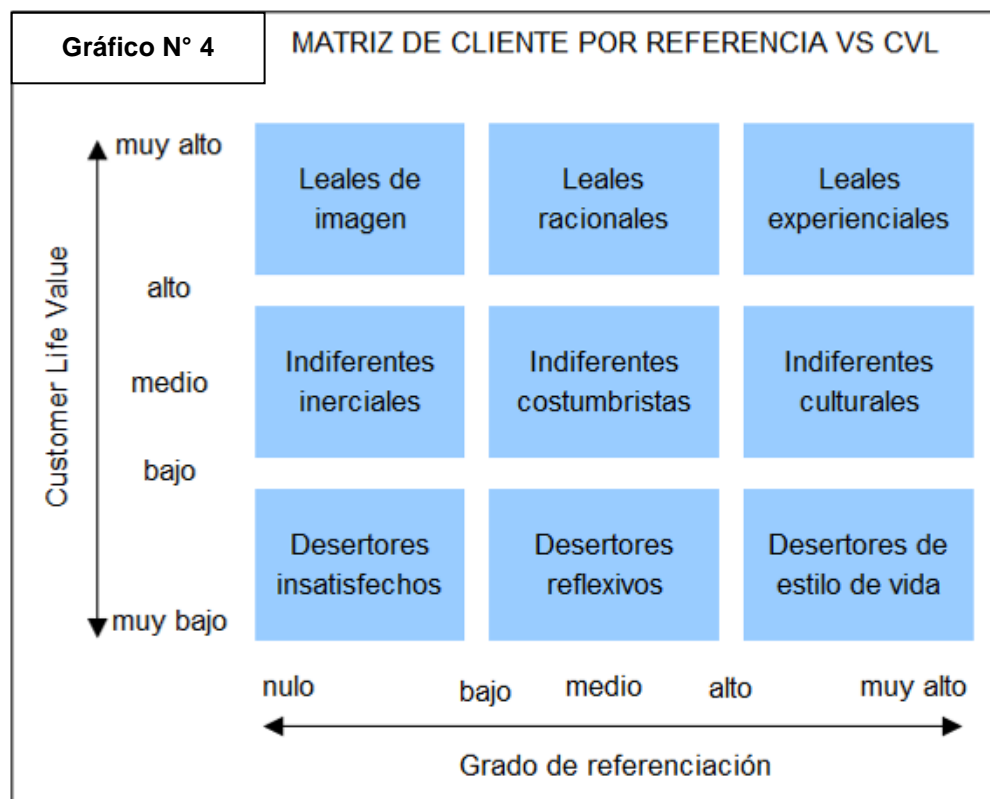
---

<sup>15</sup> DANS, Enrique, Profesor y Director de Área de Sistemas de Información en el Instituto de Empresa, disponible en [http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/) [Febrero, 2013]



repite su compra y no cambia de compañía, es probablemente mucho más valioso que aquel que cambia en función del contexto.

El CLV también apunta a identificar el valor de aquellos clientes que no solo son valiosos por su compra en la compañía sino por su capacidad de influencia en los comportamientos de compra de otras personas. Como se verá en gráfico siguiente el profesor Fernando Simonato asocia a los tipos de clientes con el CLV y el grado de referenciación que aporta cada uno.

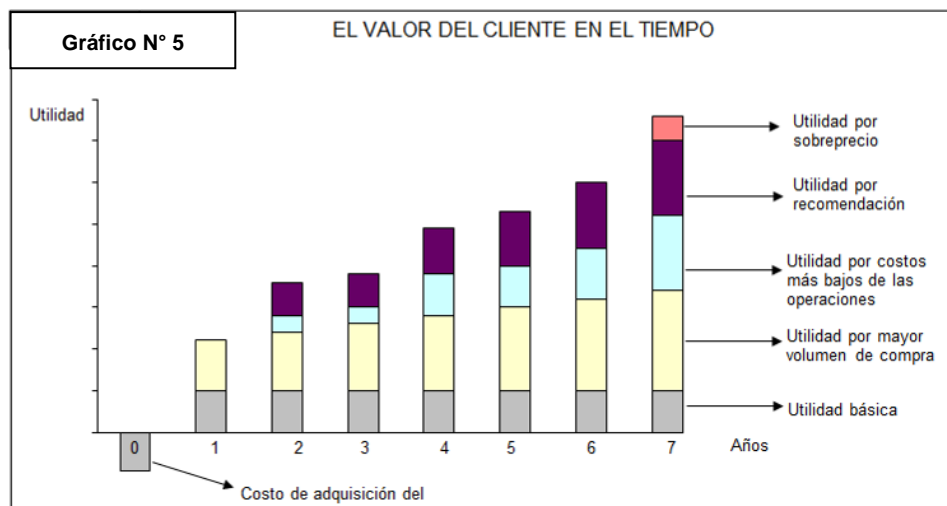


Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

“Fidelizar no es solo retener o vincular al cliente. El concepto debe ir más allá y anclarse en el valor. Solo sabiendo cuánto vale un cliente a largo plazo para la firma será posible aplicar estrategias rentables que lo retengan, recompensen o lo inviten amablemente a abandonar.”<sup>16</sup> No todos los clientes fieles tienen un alto valor para la empresa, ni todos los clientes de alto valor para la empresa son leales.

<sup>16</sup> Simonato, op. cit.

Se podría definir al CLV como el valor presente de todas las futuras utilidades generadas por un cliente.



Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

El gráfico, muestra el aporte de un cliente desde el momento en el que la empresa decide salir a realizar esfuerzos económicos para traer nuevos clientes y durante un ciclo de siete años en el que el cliente mantiene relaciones comerciales con la firma. Si bien este gráfico puede variar en función del rubro y tipo de negocio que se trate, lo que se pretende mostrar es como van variando las distintas utilidades que presenta un cliente con el tiempo. Se da por supuesto que hay una utilidad básica derivada de las ventas que se mantiene estable a través del tiempo. A esta se suma el incremento de la utilidad por repetición y volumen de compra, este tipo de utilidad se asocia a la financiación y venta cruzada que sucede cuando el cliente ya es habitual. Con el tiempo y el conocimiento del cliente, a la empresa le resulta más económico su mantenimiento. Los esfuerzos para entender lo que quiere y como lo quiere se ven reducidos y eso se traslada a la utilidad por costos más bajos en las operaciones.

De acuerdo al criterio del autor Reichheld, F citado en el libro Marketing de Fidelización, recién a partir del segundo año se empiezan a sentir las utilidades generadas por nuevos clientes referenciados por clientes habituales, que por supuesto si la relación se mantiene, estas van a ir creciendo con el tiempo.

Por último recién al séptimo año se podría apreciar la utilidad por sobreprecio. Es decir aquella utilidad que la empresa se puede dar el lujo de aplicar ya que considera tener muy fidelizado el cliente y está dispuesto a pagar un sobreprecio.

Existe infinidad de fórmulas y cálculos creados para calcular el CLV de los clientes de una compañía. Asociados a ratios de retención, repetición de compra, referenciación, margen de utilidad, como así también factores de cálculo financieros de actualización y capitalización, asociados al tiempo y tasas de descuentos, que a fines de los objetivos de este trabajo no se analizarán.

### **3.10. Herramientas de fidelización**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la fidelización requiere de una mirada integral en todos los procesos de la compañía. Cada una de las áreas, procesos, tareas, personal y recursos deberían estar orientados a la fidelización.

Ahora bien, es cierto que hay áreas que tienen mayor impacto en esta materia que otras. No podemos comparar el área de atención al cliente, que en definitiva es la de contacto más explícito de la firma, con los procesos de contabilidad y finanzas. Los clientes en todo el proceso de compra se relacionan con distintas áreas y se ven expuestos a los denominados “momentos de verdad”, estos se presentan a todos los canales de interacción que la empresa habilita para poder mantener interacción con sus clientes. Cada una las principales herramientas de fidelización se verán reflejadas en estos canales abiertos de comunicación.

Lo que se menciona a continuación es fruto de la experiencia y de la lectura atenta realizada durante años para poner en práctica dichos conceptos. Principales herramientas y medios de fidelización:

- **Branding:** una de las principales herramientas utilizadas a través del tiempo, y en definitiva, una herramienta capaz de fidelizar desde un plano psicológico y perceptivo es la creación y comunicación de una marca a nuestros consumidores. El posicionamiento que las marcas logran en la mente de nuestros clientes y la perdurabilidad que ellas puedan alcanzar en ese lugar, es una de las más poderosas e influyentes armas de fidelización. En un mundo donde los consumidores se encuentran sometidos cada vez más a una multiplicidad de nuevas y diferenciales propuestas, es muy poca la información que se tiene de cada una de ellas, es por eso que lo clientes se remiten a sus experiencias y observaciones propias. Estas experiencias dependen cada vez más de los que proponen la distintas marcas, desde un aspecto, funcional, de imagen y de experiencia.
- **Canales de comunicación:** los canales de comunicación habilitados por la empresa para mantener contacto e interacción con sus clientes, son los principales medios de

fidelización, y donde viven los “momentos de verdad”. Los momentos de verdad son situaciones cotidianas que se le puede presentar a cualquier cliente, y suceden desde el momento en que el cliente entra en contacto con la empresa. Estos canales pueden ser institucionales (web, redes), emisores de comunicación (mailings, sms, llamadas telefónicas) o receptores (atención al cliente, telemarketing receptivo). Los mismos deben estar en función y a disposición de las necesidades del cliente. Y deben ser lo suficientemente dinámicos como para anticipar y reaccionar rápidamente frente a problemas o fallas que perjudiquen la relación del cliente con la firma.

- Motivación - empowerment: el contacto directo (cara a cara) de los clientes de una empresa con los empleados de la misma, es sin dudas el canal de comunicación más efectivo, y complejo en el cual se juega uno de los partidos más importantes de la fidelización de clientes. El rol de los empleados con los clientes es vital, para captar nuevos prospectos, profundizar vínculos con clientes actuales y en su extremo evitar la deserción de los mismos. Es por esto que la compañía debería tener planes de capacitación que le otorguen a los empleados las herramientas suficientes para poder solucionar cualquier inconveniente de los clientes en el menor tiempo posible. Un empleado capacitado y motivado es una herramienta imprescindible para el éxito de una estrategia de fidelización de clientes.
- Sistema de almacenamiento y análisis de datos: Toda empresa que quiera implementar un buen plan de fidelización debe contar con un buen sistema de almacenamiento de datos, que permita llevar registro sobre las transacciones, importes, timing de compra, financiación, preferencias y cualquier otro tipo de información asociada al comportamiento de consumo de nuestro cliente. El correcto análisis de esta información nos permitirá realizar un seguimiento, identificar a tiempo cambios de hábitos, y por supuesto generar nuevas formas para incrementar las ventas (up-selling, cross-selling).
- Sistema de quejas y sugerencias: Las empresas por procesos, enfocadas en el cliente, generalmente dedican un importante tiempo y dinero a gestionar calidad. Estos es asegurarse que sus procesos estén cumpliendo con los parámetros de calidad definidos por los directivos y reconocidos por los clientes. Una importante herramienta que permite detectar a tiempo fallas, problemas, o que sirve simplemente como feed back de que las cosas se están desarrollando de acuerdo a lo esperado, son los sistemas de quejas y sugerencias. Todo cliente durante todo el proceso de compra debería tener a su alcance ya sea el famoso libro de quejas, como cualquier blog o red donde pueda dejar registrado su comentario. Por su puesto que

el análisis de este comentario, la formulación de la respuesta y el tiempo transcurrido son los factores que marcarán la diferencia entre un cliente habitual y un abandonador. Generalmente cuando el cliente deja asentado su reclamo, es porque se vio defraudado en algún punto, sin embargo está enviando mensajes de que quiere seguir siendo cliente. La no respuesta o una contestación equivocada pueden ser razones suficientes para abandonar la empresa.

- Investigación de mercado: Esta herramienta puede utilizarse tanto para realizar mediciones sobre el nivel de satisfacción actual, como para vislumbrar nuevas necesidades, expectativas o tendencias. Información que permitirá realizar a tiempo cambios a los productos o servicios de la empresa.

Todas estas herramientas y medios, nos permitirán identificar con la mayor exactitud posible, cual es el estado de situación de nuestros clientes. Y en base a la información que estas herramientas nos brindan, identificar qué programas de fidelización son los que correspondería implementar para cada tipo de clientes.

### **3.11. Programas de fidelización <sup>17</sup>**

Los primeros programas de fidelización nacieron hace más de 20 años en EEUU con la empresa aérea Pan Am, ahora desaparecida. Ellos fueron los pioneros en implementar el sistema de acumulación de millas para viajar gratis, hoy uno de los programas más utilizados de las aerolíneas en todo el mundo y uno de los más exitosos. En los noventa se implantó en Argentina el concepto de las tarjetas de fidelización. Actualmente uno de los recursos más utilizados por las empresas locales. En datos del año 2007, se calculaba que había alrededor de 10,4 millones de tarjetas de fidelización emitidas. Si bien estos programas pueden marcar resultados positivos inicialmente, muchos han fallado, ya que no tienen claridad en los objetivos planteados. Muchas veces se genera tal variedad de beneficios que en definitiva terminan confundiendo al cliente.

El éxito en la aplicación de los programas de fidelización se dará si los mismos tienen en cuenta los siguientes atributos:

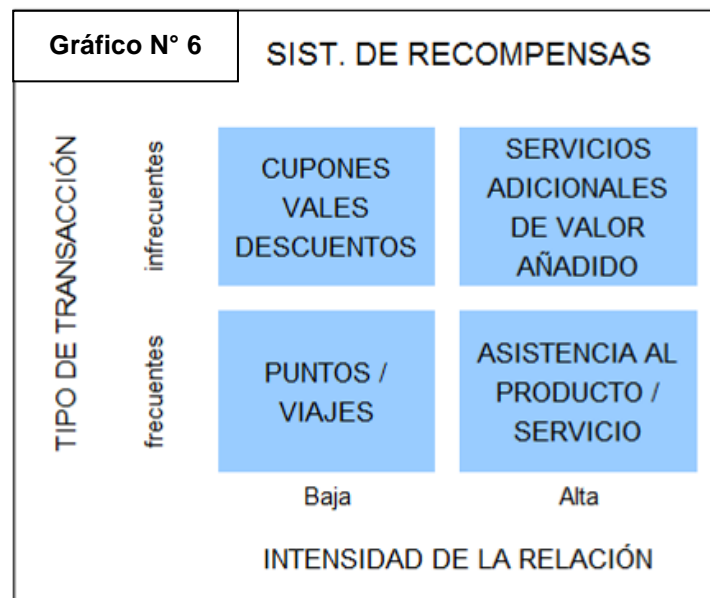
- Autoestima: el cliente es leal a la empresa que lo ayuda a reforzar su autoestima. La empresa debe comunicar la importancia de cada cliente. Aquí el marketing y el

---

<sup>17</sup> Simonato, op. cit.

posicionamiento marcario juegan un papel principal, ya que son los que refuerzan la autoestima de la decisión tomada.

- **Recompensa:** el cliente es leal si la empresa recompensa su fidelidad. Las recompensas son los atributos más utilizados, sin embargo el cliente queda expuesto a tantas alternativas y beneficios de competidores, que para que los programas basados en recompensas tengan éxito deben tener en cuenta, la sustanciabilidad de la recompensa, de fácil acceso, comunicación clara y frecuente, que respalden la propuesta de valor de la marca, entre otros aspecto que afectan a los resultados de este tipo de planes. Como se detalla en el gráfico continuación, hay cuatro tipos de recompensas que están en función del tipo de transacción y la intensidad de la relación.

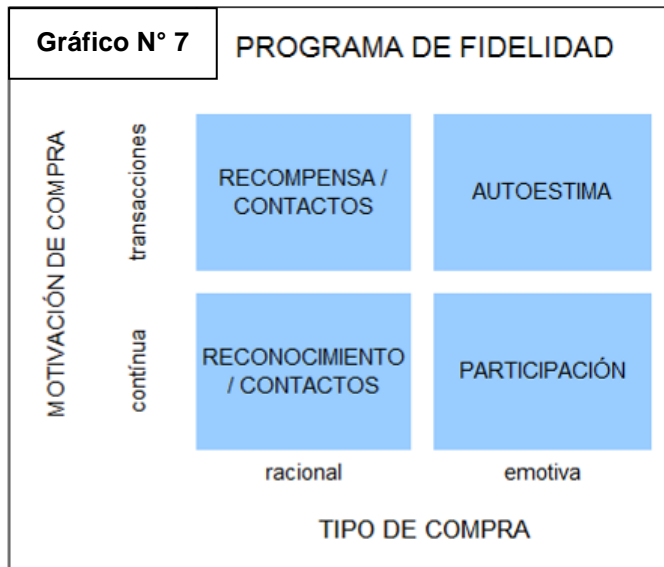


Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

- **Participación:** el cliente es leal, si percibe que puede participar en el desarrollo y mejora de los productos y servicios que la empresa le provee.
- **Reconocimiento:** el cliente es leal a la organización que los distingue como cliente habitual y lo distingue por serlo. En las empresas frecuentemente no se distinguen a aquellos clientes históricos de los que recién se han incorporado. Esto puede generar cierto resentimiento por los más antiguos. El reconocimiento debe estar en función del tipo de cliente.
- **Valoración:** el cliente el leal con la organización que comparte sus mismos valores y normas. Esto está asociado con la RSE (responsabilidad social empresarial) aplicada en las empresas, y por supuesto sus campañas de marketing.

- Contacto: el cliente es leal con la empresa que mantiene contacto fluido y adecuado.

La implementación del programa de fidelidad más adecuado se decidirá, en función del tipo de compra y la motivación de compra, tal cual se muestra en el cuadro siguiente:



Fuente: Marketing de Fidelización – Fernando Simonato 2009

Otra clasificación de programas de fidelización muy utilizado es en función de los socios.

- Privado: programa en el que existe un único protagonista, quien define objetivos mensajes, y sistema de recompensa.
- Compartido: cuando se asocian empresas que generalmente son complementarias.
- Multiesponsor: la sinergia que genera la asociación de varias empresas, complementarias o no, permite cruzar los clientes de todas las empresas participantes y resulta atractivo para nuevos clientes.

A lo largo de todo el Capítulo I, hemos definido el marco teórico sobre el que se apalanca el caso de estudio. Se han tratado los temas más relevantes de la materia que permitirá entender con mayor profundidad como es que estos temas aplican en el mundo del retail, específicamente en el mundo de los super e hiper mercados.

## CAPITULO II: FIDELIDAD APLICADA AL RETAIL

### 1. CARACTERISTICAS DEL RUBRO

#### 1.1. Definiciones

El nombre retail proviene del frances “retailer” o recortar, que con el tiempo se volvió sinónimo de los lugares donde los consumidores pueden conseguir los productos que necesitan: tiendas al detalle o minoristas. Las diversas circunstancias de compras han impulsado el surgimiento de una variedad de formatos que se adecuan a todas las necesidades y gustos: shoppings, malls, hiper y supermercados, “hard discount”, entre muchos otros.

Existe una frase muy característica en el rubro que grafica y resume la esencia de la venta al detalle. “Retail is Detail” (El Retail es detalle). Esto marca el pulso de este rubro y muestra en definitiva que todos los procesos y áreas alcanzadas deben trabar con este concepto en mente. Ya que el negocio del Retail en definitiva son los centavos. Y la diferenciación son esas pequeñas cosas que si bien en su individualidad pasa prácticamente desapercibidas, en su conjunto define el éxito o fracaso de una propuesta de cara hacia los consumidores.

Para continuar con la base de las definiciones, y teniendo en cuenta lo que dicta la principal herramienta de búsqueda a nivel mundial, nuevamente cito la información obtenida en Wikipedia, que declara lo siguiente:

*El detal o venta al detalle (en inglés **retail**) es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes. Es el sector industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la masividad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.*

*En el negocio del detal se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro urbano con venta directa al público, sin embargo su uso se haya más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común del detal lo constituyen los supermercados; otros comercios tradicionalmente asociados al detal son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del detal viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del detal generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.*



Este sector, es uno de los sectores más dinámicos y exigentes, ya que cuenta con ciclos de adaptación y mutación de formatos que en definitiva se adecuan a los constantes y rápidos cambios de hábitos de consumo de los clientes. Un claro ejemplo de esto es la realidad que experimenta el “e-commerce” o compra virtual, que cada vez toma mayor peso y participación de mercado. Es por esto que la principal clave para poder sobrevivir en este sector es poder adaptarse a este entorno en constante cambio.

A los fines de los objetivos fijados en este trabajo, el análisis solo se realizará sobre el formato de super e hiper mercados.

## **1.2. Características principales del rubro**

- Uniformidad de productos: en el retail, todos los productos son prácticamente lo mismo, si bien pueden existir diferencias en surtidos y precios. En la mayoría de los super e hiper mercados podríamos decir que prácticamente en un 80% de referencias son exactamente las mismas en todos los competidores. Las excepciones se pueden dar en productos importados y de alto valor, que no resulta tan sencillo conseguir en el mercado.
- Volumen y logística: independientemente de la cantidad de sucursales que cada cadena o marca tenga operando, y como ya se detallo en su definición, este es un sector que trabaja con un formato de compra, logística y venta de volumen. Grandes cantidades de mercadería que fluyen desde centros de distribución ubicados en lugares cuidadosamente seleccionados y estratégicos para poder abastecer a todas las bocas de venta. Esta característica, es también una de las bases del negocio ya que las economías de escala que se generan en este sentido, le permite al super mercadista, un alto poder de negociación con proveedores del sector masivo, Alcanzando en la mayoría de los casos ventajas competitivas que se puede reflejar tanto en la experiencia de compra como en el valor de venta de los productos.
- Alta competitividad: es un rubro que comercializa productos que están al alcance de los consumidores generalmente en todos lados y prácticamente todo el tiempo. Esto plantea un escenario donde los competidores y factores a tener en cuenta son de lo más variados y múltiples. Y se presentan prácticamente por todos los canales de venta. Los consumidores están expuestos a un sin fin de propuestas y alternativas, donde podrán realizar las compras de sus productos de consumo habitual. Los minoristas se enfrentan a un entorno altamente dinámico y competitivo. Ya sea de competencia directa o indirecta por canales formales o informales, es un rubro que

permanece en constante movimiento. Gana quien logra diferenciarse del resto o quien logra explotar uno o varios de los factores por los que los consumidores deciden la compra.

- **Masividad:** uno de los atributos, también acorde al concepto de volumen anteriormente mencionado, es la necesidad de que todas las acciones estén orientadas a captar la mayor cantidad de clientes posible. Ya sea desde la definición del mix de productos que debe tener el local, como de la comunicación y los medios seleccionados para hacer llegar las ofertas y promociones de cada firma. El “core” (eje) del negocio amerita economías de escala en todas las decisiones de inversión y gasto. Tratar de llegar a la mayor cantidad de gente posible al menor costo.
- **Necesidad de diferenciación:** en este tipo de sectores es vital poder encontrar un lugar en el mercado, apropiarse y diferenciarse continuamente. La uniformidad de los productos, llevan a las grandes cadenas de super e hiper mercados de Argentina a apalancarse generalmente en factores de diferenciación: precio (Vea) – surtido (Walmart) – especialidades (Aviclar) – experiencia de compra (Jumbo) – cercanía (Chinos). Por supuesto que estos factores estarán de la mano de estrategias de marketing y branding que facilitarán la tracción de clientes a las tiendas.

### **1.3. Claves del éxito minorista**

La importancia demarcada por la diferenciación, es vital para poder sobrevivir en este rubro. Es por eso que el autor D’Andrea, en su libro Retail Management <sup>18</sup> define las claves del éxito minorista, de cara a la vista del cliente en función de cinco factores principales.

- **La tienda:** al analizar este factor se desprenden tres sub-factores que describen que es lo que se debe cuidar de una tienda.
  - El primero es el tamaño: este factor se establece una vez que se tiene claro cuál va a ser el surtido a ofrecer, con cuantos sectores se va a contar y que cantidad de clientes se espera que visiten en lugar para que realicen sus compras.
  - El segundo elemento es la ubicación: tradicionalmente la ubicación siempre ha sido un factor primordial a la hora del éxito de los minoristas,

---

<sup>18</sup> D’ANDREA, Guillermo, “Retail Management”, tercera edición, Temas, Buenos Aires, 2007.

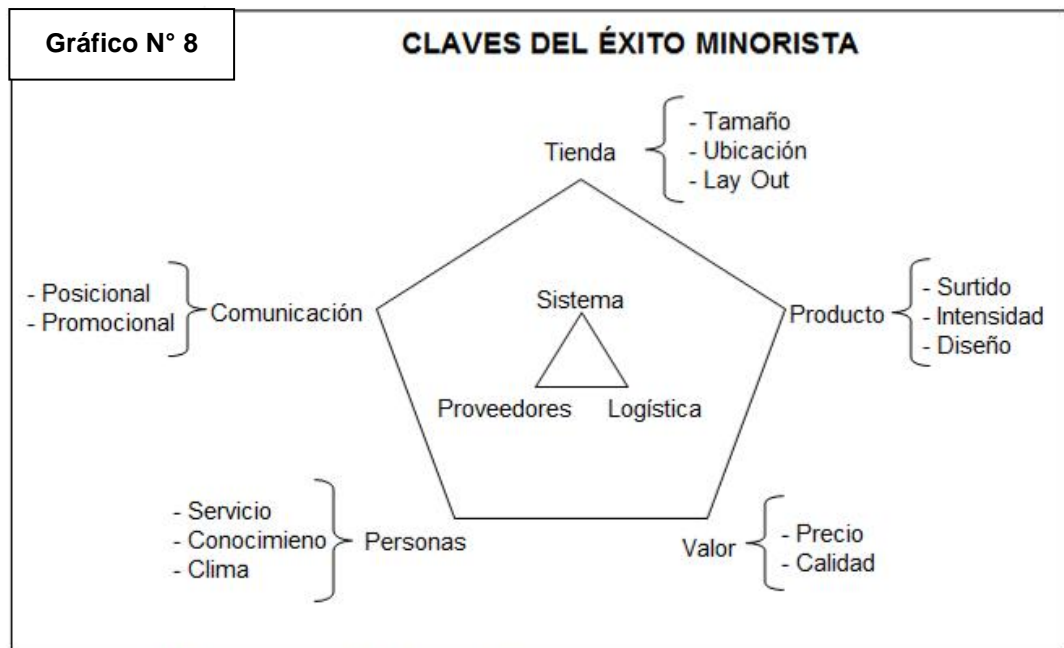
simplemente a que apunta a la comodidad del consumidor que no tiene que trasladarse hacia el punto de venta. Sin embargo con el tiempo este factor ha ido perdiendo fuerza, ya que la sensibilidad por el precio se ha acentuado a partir de propuestas más creativas. Si bien es cierto que una buena ubicación asegura la tracción de clientes, se debe tener en cuenta que estas ubicaciones usualmente son limitadas en cuanto a espacio para abastecer góndolas y logística de mercadería, y por otro lado en la mayoría de los casos son verdaderamente costosas, lo cual perjudica directamente el margen y precio de los productos en venta para poder obtener un nivel de rentabilidad satisfactorio. Otras de las consideraciones a tener en cuenta, es el análisis del “trade área”, el nivel económico y socio demográfico sobre el que se encuentre emplazada la tienda es definitorio en el éxito de una propuesta. Como así también la existencia o no de competidores formales o informales, directos o indirectos en los alrededores del punto de venta.

- El tercero es lo que se denomina en inglés “Lay Out”, que es el diseño y diagramación de la tienda. La ubicación de cada uno de los sectores y los productos, el espacio en los pasillos, la cantidad de cajas, la señalización, los mensajes, entre otros elementos hacen un mix que generan impacto directo sobre la experiencia de compra del cliente. Que se traduce en comodidad, velocidad, fácil ubicación de los productos necesitados, generación de venta por impulso. La tienda, en todos sus aspectos (incluida la atención), es similar al packaging de un producto, es lo visible de cara al cliente y por ende debe cumplir con sus necesidades y expectativas, todo el tiempo. En el retail, la operación de las tiendas, es la clave de éxito de mayor peso.
- El producto: aquí también se pueden analizar tres sub-factores
  - Surtido: el surtido estará en relación al tipo de margen y propuesta de compra que se pretenda brindar a los consumidores. Existen diferentes tipos de categorías de surtido, algunos de ellos son los surtidos diferenciales, competitivos, dominante, de bajo precio, entre otros. El mix de surtido que se utilice, en general, está en función del concepto de negocio que se decida implementar y de los clientes a los que se enfoque.
  - Intensidad de mercadería: esto se refiere a la cantidad de dinero invertida en mercadería. La relación indica que una mayor intensidad de mercadería conlleva una mayor venta. Por supuesto esto está condicionado por el tamaño de la tienda. Una tienda sobrecargada de mercadería puede afectar la

experiencia de compra del cliente. En la optimización de inventarios los minoristas generalmente establecen una fórmula entre mercadería que deja mayor margen y la que genera mayor rotación.

- Moda: este factor no se ve reflejado claramente en los formatos de super e hiper mercados. Sin embargo, existen algunos hiper mercados en Argentina que están utilizando este elemento como un factor diferencial en su propuesta de indumentaria. Por ejemplo Jumbo (Diseño para todos – URB)
- El valor: el valor responde a una cuenta abstracta entre la calidad de los beneficios que el cliente recibe y el precio que paga por ellos.
- El personal: para los clientes el personal es la cara visible de la empresa, independientemente si estos atienden al público o no. Son las personas disponibles y al alcance de consumidores para solucionar cualquier tipo de duda o problema que el cliente pueda llegar a tener en la tienda. Este factor sumamente importante en la percepción de valor de los consumidores, se puede analizar en tres sub-factores:
  - Servicio: en las cadenas de super e hiper mercados, generalmente el nivel de servicio está asociado a la cantidad de empleados con la que cuenta la tienda.
  - Conocimiento: tiene que ver con la capacitación que ellos tengan de los productos, ubicación, financiamiento, precios e información general de la empresa, para resolver inquietudes de los clientes.
  - Clima de la tienda: en este punto se pueden diferenciar dos tipos de clima, el de compra, asociado a la música ambiente, temperatura, limpieza, comodidad, olores, etc. Y el clima de trabajo, que generalmente se suele identificar en las líneas de cajas donde se aprecia la interacción entre las cajeras, ya sea entre ellas mismas o con el supervisor de cajas y gerente de la tienda. Los super mercados tienen una lógica de largas horas de trabajo que se ven reflejadas en las caras y el humor de los empleados. Esto es la lectura de los clientes, que usualmente se incrementa en las horas pico.
- Las comunicaciones: como ya se ha mencionado anteriormente, una de las características del retail es la necesidad de una comunicación masiva, de tal forma que se llegue a la mayor cantidad de potenciales consumidores al menor costo. En cuanto al contenido de la comunicación los super e hiper mercados se apalancan en dos aspectos, o construir posicionamiento o comunicar promociones. Las ofertas y

promociones son los principales traccionadores de venta. Sin embargo, aquellos que no comuniquen los atributos diferenciadores y no puedan generar una imagen y posicionar una marca en la mente de los consumidores, quedarán a la deriva de oportunidades que en definitiva genera una falsa fidelidad de clientes. Promueve clientes fieles a las oportunidades y no a las empresas o formato de compra.



Fuente: Retail Managemet - Guillermo D´ Andrea

## 2. COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES DEL RETAIL

El consumidor realiza un análisis de tipo comparativo para determinar la conveniencia de adquirir determinado producto y hacerlo en determinado lugar. Este análisis se realiza sobre la ecuación de valor anteriormente mencionado. La realidad que se vive hoy en la Argentina, específicamente en el rubro de super e hipermercados es muy compleja. La pregunta que se realizan las grandes cadenas cada vez que se analiza el mercado es: ¿qué es lo que hace que un cliente se decida por una alternativa de compra y no por otra? La mayoría de los productos que se encuentran en los super e hipermercados, se pueden adquirir en despensas ubicadas a la vuelta de la vivienda de cada consumidor, o en una estación de servicios, en internet, o mientras viajamos en un micro. La disponibilidad de los productos de primera necesidad está al alcance de los consumidores todo el tiempo. Entonces nuevamente la pregunta que nos hacemos es: ¿cómo es que los consumidores deciden donde realizar sus compras?

Cuando hablamos de valor la ecuación es: los beneficios percibidos menos los costos incurridos. Entonces sobre esta base diferenciaremos cuáles son los beneficios que perciben los consumidores del retail y cuáles son los costos asociados.

Cuando nos referimos a beneficios, debemos separar los beneficios funcionales de los abstractos.

- Beneficios funcionales: estos son los beneficios explícitos, claramente apreciables, que en el caso de los super mercados serían: Cercanía de la tienda, tamaño, surtido, financiación, playa de estacionamiento, rapidez de atención (línea de cajas), entrega a domicilio, compra virtual, conozco el “lay out” de los productos hago una compra mucho más rápida, conocimiento del personal (se que cajera me atiende mejor), precio, ofertas, descuentos exclusivos, productos marca propia, etc. Se podrían mencionar infinidad de beneficios funcionales, que tienen que ver con el servicio, la disponibilidad, otros factores fácilmente visibles.
- Beneficios abstractos: estos no son tan visibles, y están relacionados con factores psicológicos, de percepción subjetiva del sujeto, asociado a factores de estatus social, prestigio, pertenencia social, responsabilidad social empresarial. Es decir el lugar que la marca ha ocupado en los consumidores, su posicionamiento, y las acciones que ha realizado. Todo esto con un discurso confiable que ha sabido perdurar en el tiempo, son en definitiva los beneficios abstractos que los consumidores obtienen de una empresa.

Por el otro lado nos encontramos con los costos que deben afrontar los consumidores, y aquí también podemos identificar varios tipos de costos que no necesariamente están vinculados con el precio.

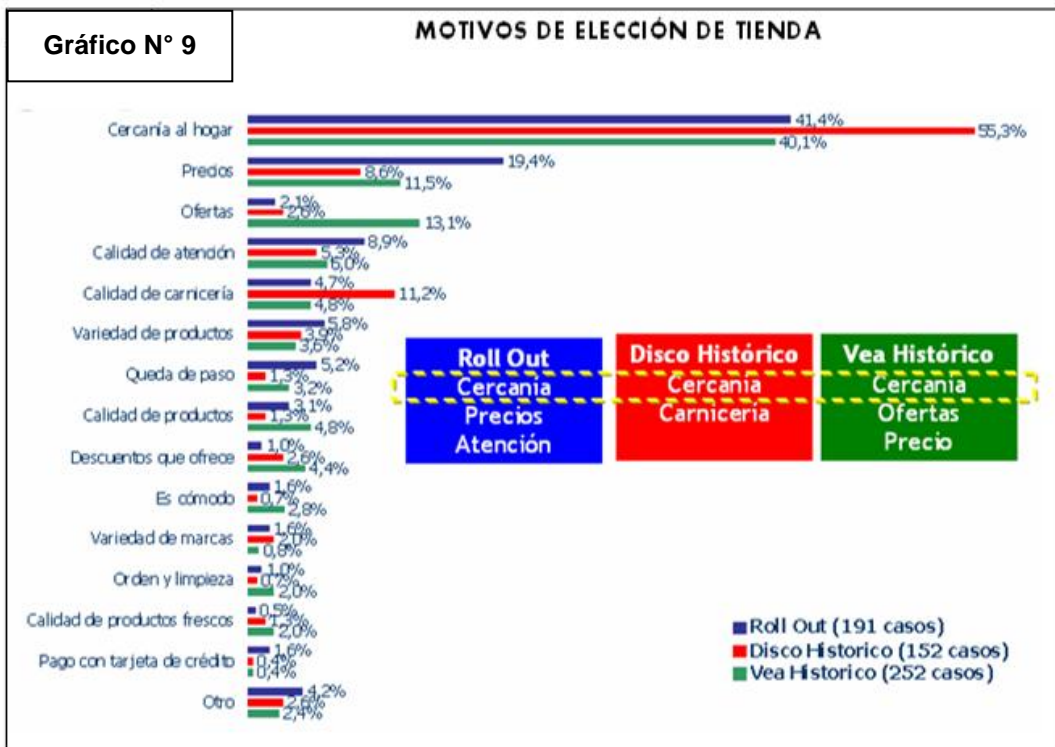
- Precio: independientemente de la política o lógica de precio que utilice cada compañía para vender sus productos. El precio debe reflejar el valor percibido por el cliente. Este es el atributo más fácilmente detectable, pero es importante aclarar que no es el único costo.
- Costo de adquisición: puede incluir factores tales como el costo de desplazarse hasta la tienda o el costo de que la mercadería sea enviada al domicilio. Muchas veces los consumidores terminan en la lógica de que para que verdaderamente convenga la una compra en la cual se deba que trasladar por ejemplo a un hipermercado un poco más alejado de la zona céntrica, solo vale la pena cuando se realiza alguna compra grande, que el ahorro justifique este costo. Junto con estos costos aquí también ubicamos los costos no económicos o costos psicológicos, que tiene que ver con la incomodidad y el riesgo de trasladarse, el tiempo invertido, etc.

- Costo de utilización: este costo se asocia nuevamente al tiempo que se debe invertir pero ya no para trasladarse sino ya situados en el punto de venta. Demora en la búsqueda de los productos que estamos necesitando, que el local no tenga stock de los que necesitamos, en la demora que pueda surgir en la línea de cajas o los inconvenientes con los sistemas de pago.
- Costo de búsqueda: este tipo de costos generalmente suceden al principio cuando se está probando una nueva opción de compra. Una vez que llega a los potenciales clientes alguna propuesta, oferta, o promoción que llama la atención de los mismos, se produce una especie de búsqueda en la que se verifica la información recibida, se identifica la sucursal más cercana, se analiza las formas de traslados, una vez finalizado este proceso se toma la decisión. Si la experiencia resulta satisfactoria este costo de búsqueda va a resultar menor para la próxima oportunidad, por lo tanto se incrementa el valor percibido por los clientes y aumenta la posibilidad de que se lo fidelice.
- Incertidumbre: El riesgo que la decisión tomada no cumpla con nuestras expectativas, es un factor que se pone de manifiesto en la ecuación de valor. Aquí cumple un rol fundamental la confianza que se pueda trasladar en la comunicación.

En el retail, es muy común que los clientes cambien de marca simplemente por alguna propuesta de menor precio, mayor financiación, u oportunidad de compra por volumen. Es una vez que están en el punto de venta donde se juega el verdadero partido de la fidelización de clientes. La experiencia de compra debe ser lo suficientemente gratificante y superador, de tal manera que se grabe en su mente y refuerce el posicionamiento de la marca comunicado a través de los medios y las acciones sociales.

El retail es uno de los rubros con mayor infidelidad de clientes, o mejor dicho fidelidad relativa. Es decir, en la Argentina, cada vez que nos encontramos con una propuesta verdaderamente atractiva, de acuerdo a nuestras necesidades y contexto socio demográfico en el que estemos, no dudamos en tomar la oportunidad. Es decir el precio y la posibilidad de un negocio personal, visto desde la óptica de economía familiar, moviliza a miles de personas, independientemente que tan apegados y fidelizados estemos con otras marcas. Este es el ejemplo de lo que sucede con la acción de “Jumbo al 100%” que se viene repitiendo todos los años con excelentes resultados en las ventas.

A continuación se puede observar los resultados obtenidos en un estudio realizado en Jumbo Retail Arg. sobre clientes de las banderas Veá, Disco y sobre clientes que vivieron el cambio de bandera Disco a Veá durante el año 2012.



Fuente: Marketing y Estadística - Estudio Roll Out JRA 2013

El gráfico en definitiva, lo que apunta a mostrar es que la cercanía en este tipo de negocios es fundamental a la hora de seleccionar el lugar donde realizar sus compras, seguido por los precios. El cuadro muestra también la clara diferenciación entre una marca que apunta al precio (Vea) versus una marca que apunta a la generación de valor (Disco). Vemos que los atributos de oferta y precio son mucho mejor percibidos en los clientes de Ve a que en los de Disco.

En un estudio reciente llevado a cabo por la consultora “CCR”, grafica cual es el comportamiento actual de los consumidores del retail en función de la situación económica del país, diferenciando en dos gráficos, el primero de acuerdo al nivel socio económico del país y el segundo tomando como condición la edad del encuestado. Los resultados fueron los siguientes:





Fuente: CCR AUDIT 2013

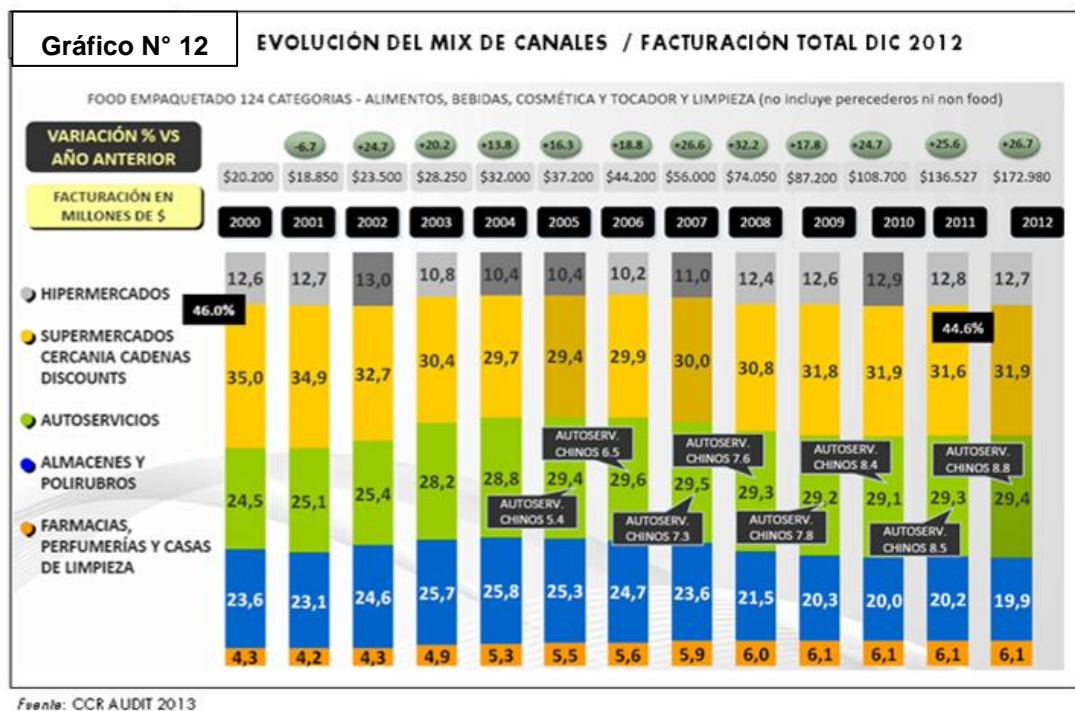
Si bien se ve claramente que todos los niveles socio económicos, definen como un factor primordial de la decisión de compra, poder aprovechar las ofertas, promociones y descuentos, lo interesante es que la clase alta y de mejor poder adquisitivo, es la que ha frenado su consumo, lo cual puede estar relacionado con la disminución en el endeudamiento.



### 3. CONTEXTO DEL MERCADO ARGENTINO

El dinamismo de este rubro no viene solo de la mano del manejo de grandes volúmenes de mercaderías, operaciones y datos de clientes, sino que también se ve afectado fuertemente por presiones de competencia formal e informal.

A continuación se podrá observar por un lado la evolución que se ha experimentado en los distintos canales del retail alimenticio desde al año 2000 y hasta el presente, y por otro lado también se detalla la situación actual de Argentina para las grandes cadenas, como así también cuál es el contexto que se vive en Capital Federal, para ejemplificar la saturación de mercado y nivel de competencia.



En el gráfico anterior se puede apreciar cómo es que el sector tuvo un pico de crecimiento en el año 2008 apalancado básicamente por la dispersión de nuevas sucursales a la largo de todo el país, por parte de las grandes cadenas internacionales de super e hiper mercados. También es interesante marcar como es que en el 2012 en único canal que creció fue el de supermercados. Igualmente se aprecia un nivel de crecimiento en la facturación muy elevado. El otro punto que se debe tener muy presente en este análisis es que si bien, se nota como es que los auto servicios han ido perdiendo espacio, dentro de esta canal se observa que son los supermercados asiáticos (chinos) los que han ido ganando un lugar muy importante en el mercado. Es decir que se podría concluir que los perjudicados son los autoservicios de barrios y emprendimientos nacionales.

El fenómeno de los supermercados chinos amerita un trabajo de investigación exclusivo para explicar el formato. En el año 1994 solo existía un registro de 100 supermercados chinos de acuerdo a datos que brinda en CASRECH (cámara de autoservicios propiedad de residentes chinos) hoy en la Argentina hay más de 4.000. El éxito de su propuesta radica en una negocio que apunta a la cercanía, con costos operativos relativamente bajos, ya que es administrado por la familia, tercerizando vegetales y carnes, y ofreciendo un amplio surtido de productos y atención al público. Sumado a los beneficios que le otorga el CASRECH tanto de capacitación, pool de compras, asesoramiento, y la posibilidad de financiar a nuevos flujos inmigratorios que llegan al país. Todo esto hace que el formato se expanda cada día más, hasta el punto de que actualmente en Capital Federal es muy común encontrar en un radio de dos cuadras a la redonda entre tres y cuatro supermercados chinos operando.

Si se retoma el análisis sobre competencia y la situación que experimenta el formato super e hiper mercado en Argentina, y antes de ejemplificar la saturación de mercado que se puede apreciar en la Ciudad Autónoma de Bs As. Es que se muestra a colación algunos gráficos extraídos de los relevamientos de mercado que lleva a cabo todos los años a nivel nacional y para todas las cadenas formales la consultora NIELSEN. Esta consultora recopila la facturación blanqueada de la mayoría de los competidores del retail alimenticio.

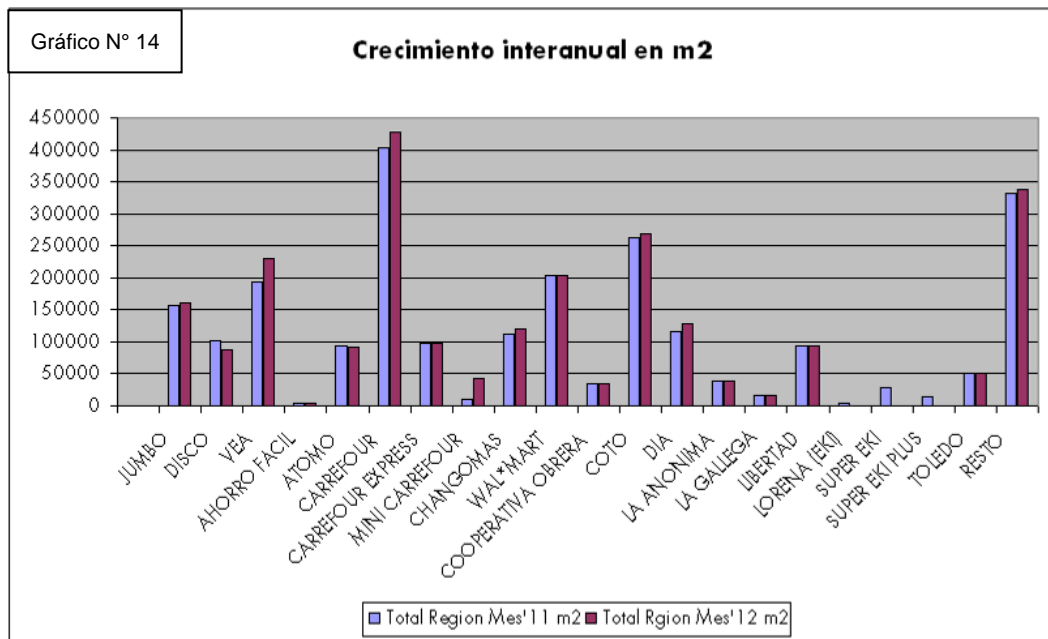
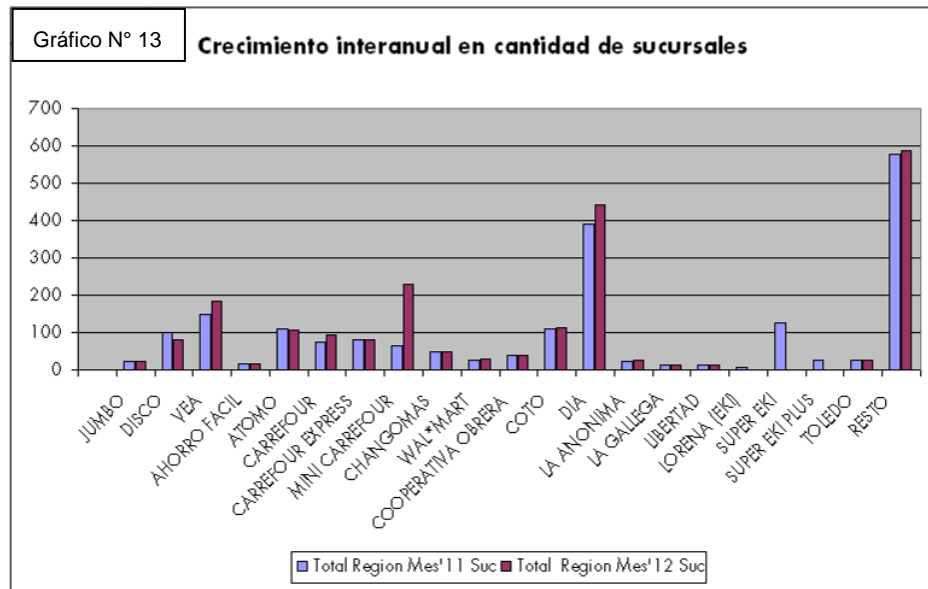
La tabla y los gráficos que se muestran a continuación, no contemplan la situación de algunos canales informales, y en este caso puntual la información excluye los datos de las provincias: La Pampa, Misiones, Santa Cruz, Tierra del Fuego, y Formosa.

Tabla N° 1		SITUACIÓN DEL MERCADO EN ARGENTINA							
CADENAS	Total Region Mes'11 Suc	%	Total Region Mes'11 m2	%	Total Region Mes'12 Suc	%	Total Region Mes'12 m2	%	indicador m2 por local
JUMBO	21	1%	157.679	7%	24	1%	160.809	7%	6.700
DISCO	100	5%	101.419	4%	82	4%	88.558	4%	1.080
VEA	148	7%	194.361	8%	183	8%	229.100	9%	1.252
AHORRO FACIL	17	1%	4.692	0%	17	1%	4.692	0%	276
ATOMO	111	5%	92.802	4%	107	5%	91.152	4%	852
CARREFOUR	74	4%	402.779	17%	95	4%	427.140	18%	4.496
CARREFOUR EXPRESS	82	4%	98.256	4%	82	4%	98.256	4%	1.198
MINI CARREFOUR	64	3%	10.877	0%	230	11%	42.180	2%	183
CHANGOMAS	48	2%	112.724	5%	50	2%	119.424	5%	2.388
VAL*MART	26	1%	203.334	9%	28	1%	204.549	8%	7.305
COOPERATIVA OBRERA	39	2%	33.765	1%	39	2%	33.667	1%	863
COTO	111	5%	262.255	11%	112	5%	268.055	11%	2.393
DIA	391	19%	116.312	5%	441	20%	129.084	5%	293
LA ANONIMA	24	1%	37.672	2%	25	1%	38.562	2%	1.542
LA GALLEGA	14	1%	16.619	1%	14	1%	16.619	1%	1.187
LIBERTAD	12	1%	93.651	4%	13	1%	93.951	4%	7.227
LORENA (EKI)	8	0%	4.020	0%	0	0%	0	0%	
SUPER EKI	125	6%	27.929	1%	0	0%	0	0%	
SUPER EKI PLUS	25	1%	13.747	1%	0	0%	0	0%	
TOLEDO	26	1%	50.245	2%	26	1%	50.245	2%	1.933
RESTO	578	28%	331.979	14%	586	27%	337.499	14%	576
<b>Totales</b>	<b>2.044</b>		<b>2.367.118</b>		<b>2.154</b>		<b>2.433.543</b>		
<b>Diferencias</b>					<b>110</b>		<b>66.424</b>		
<b>Crecimiento %</b>					<b>5%</b>		<b>3%</b>		

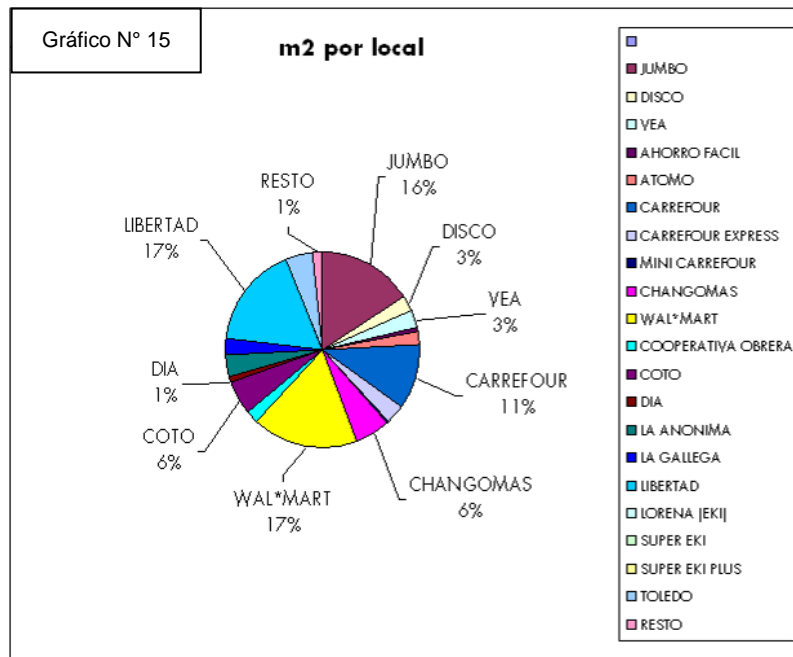
Fuente: Informe NIELSEN 2012

En la tabla anterior se ha marcado en amarillo las banderas que pertenecen al grupo CENCOSUD, celeste las del grupo Carrefour, y azul los formatos de Wallmart. En la parte inferior se marca en verde los formatos de la bandera EKI que dejó de funcionar como tal, durante el 2011, dejando el lugar principalmente a la Cadena Carrefour. Este es el principal motivo de crecimiento, se puede notar que sumando los 3 formatos (hiper, expres y mini) la sumatoria lo da como lider del mercado tanto en cantidad de locales (con un total al 2012 de 407 locales y un crecimiento del 19%) y

en metros cuadrados (con un total más de 500.000 m<sup>2</sup> y un crecimiento del 23%). Seguido por el grupo Cencosud con un crecimiento del 13% en cantidad de locales pero con un 20% en metros cuadrados. Esta tendencia del grupo se debe a la apertura de dos locales de la bandera Jumbo (formato hiper) y al fuerte crecimiento de la marca Veja a los largo de todo el país, específicamente sobre la región del Litoral (NEA).

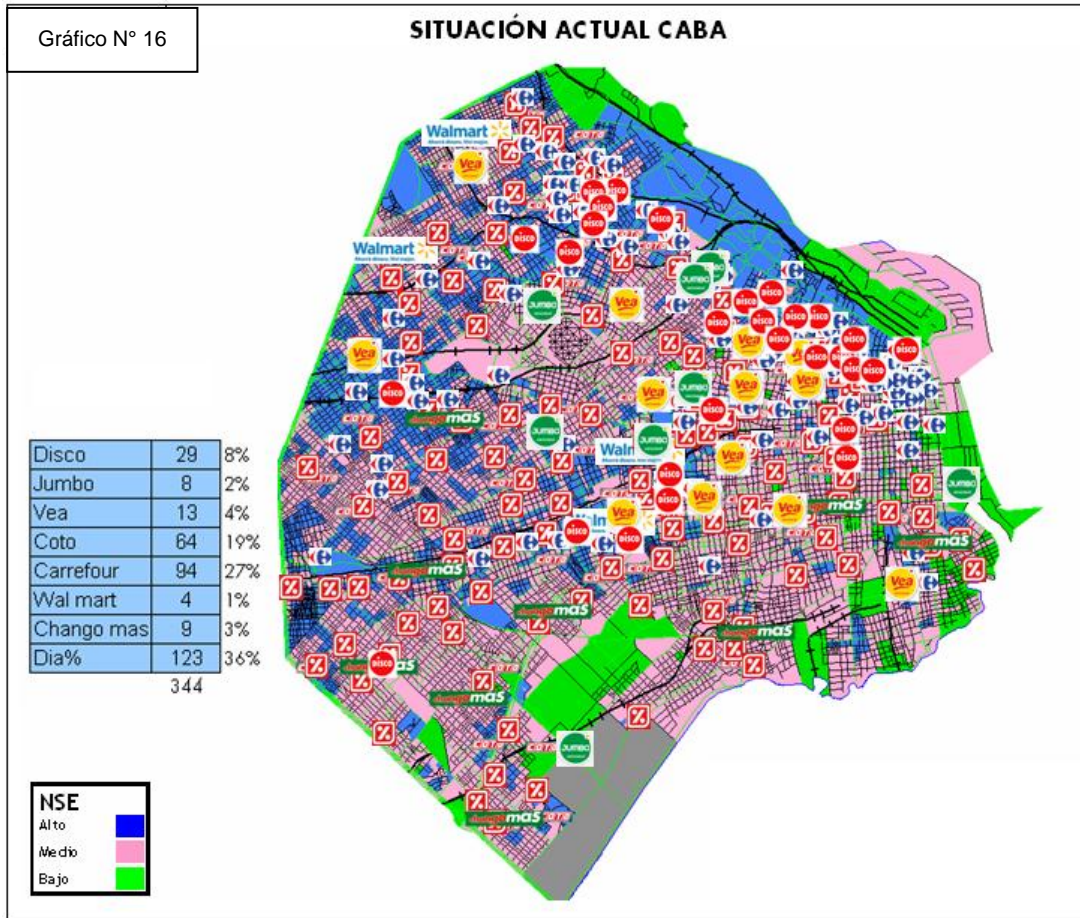


En el análisis de ambos gráficos lo que se observa, sin contemplar el peso del “resto”, es que en cantidad de locales no hay dudas que la bandera con mayor cantidad al 2012 es DIA %, con más de 400 locales y un 20% de crecimiento interanual. Esto se fundamenta específicamente en su formato franquicia que le permite llegar a inversores en todo el país. Seguido muy de cerca por los Mini Carrefour, con un total de 230 sucursales y un crecimiento del 11%. Este fenómeno se da por la compra de Carrefour de la mayoría de los locales EKI.



El gráfico superior, solo muestra que independientemente la cantidad de locales que cada bandera tenga operando, se puede apreciar claramente que Walmart – Jumbo – Libertad, son los jugadores más grandes en cuanto a M2 por local. Si bien, como se mostró anteriormente la tendencia de los hiper este decreciendo, estos siguen siendo los pesos pesados del mercado retail argentino, y quienes en definitiva generan una gran porción de las ventas de nonfood a nivel nacional.





Fuente: Marketing y Estadística - Relevamiento Enero 2013

Tal cual se mencionara anteriormente aquí se puede apreciar claramente la saturación del mercado de la región denominada CABA (Ciudad Autónoma de Bs As). Se puede observar un 36% de sucursales de Dia %, la cadena de Hard Discount, que se expande a través de todo el país con un formato de bajo costo, canalizado por sucursales propias y franquicias otorgadas a terceros en todo el país. Se ve a un Carrefour con 27% del mercado, apalancado por su reciente compra de más de 30 sucursales de la quebrada cadena de supermercados EQUI, sumado a su nueva propuesta de Carrefour expres y mini, de no más de 300 m2, que le está permitiendo pelear cabeza a cabeza con el poder de los supermercados asiáticos.

Independientemente del análisis y conclusiones que se puedan tomar de estos datos, el objeto de esta imagen es mostrar el nivel de saturación que existe en este rubro actualmente, y eso sin mencionar toda la competencia informal, como verdulerías, carnicerías, despensas de barrio, entre otras, que compiten directamente por la fidelidad de los clientes.

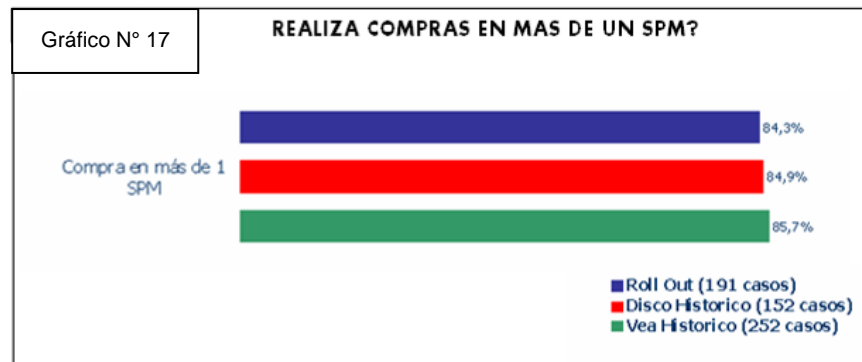
En un mercado como el de CABA con más de tres millones de habitantes, medios de comunicación plagados de innumerables ofertas, promociones y opciones de descuento y financiación,

infinidad de propuestas, y con clientes con necesidades de alimentación y abastecimiento renovables todas las semanas, como es que se logra fidelizar a los clientes?

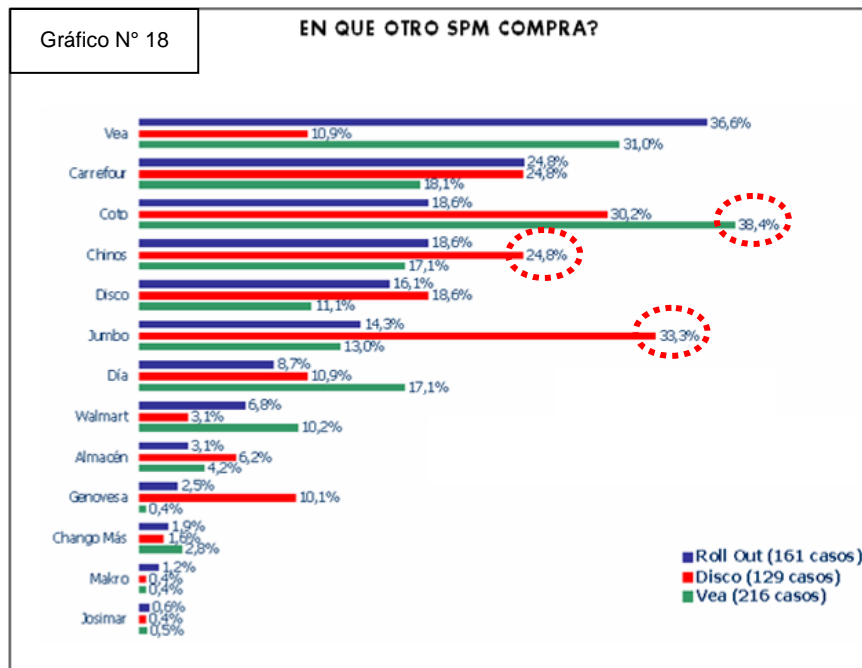
#### 4. FIDELIZACIÓN EN EL RETAIL

##### 4.1. Realidad contextual

Antes de entrar en la identificación y desarrollo de las principales herramientas de fidelización más utilizadas en el retail, y a fines didácticos se podrá observar en los gráficos siguientes, como es el comportamiento del consumidor a la hora de seleccionar donde realizar sus compras de alimentos.



Fuente: Marketing y Estadística - Estudio Roll Out JRA 2013



Fuente: Marketing y Estadística - Estudio Roll Out JRA 2013



El primer gráfico, es el disparador, que refuerza lo mencionado en el tema anterior, en cuanto a la fidelización de clientes. Lo que muestra es que cualquiera sea el tipo de consumidor, en promedio el 85%, realiza sus compras en más de un supermercado. Lo que indica la infinidad de oportunidades que tiene el cliente de dejar de ser cliente de una marca y pasar a serlo de otra.

En el segundo gráfico, y enfocando el análisis solo en los clientes habituales de Vea y de Disco, se aprecia que los clientes de Vea (cadena de precio) como segunda opción de compra se vuelcan por la firma Coto (también cadena de precio pero con mayor surtido), y los clientes de Disco (cadena de valor) se vuelcan hacia Jumbo (también de cadena de valor pero de mayor target) o ya hacia los chinos (apalancados en la cercanía).

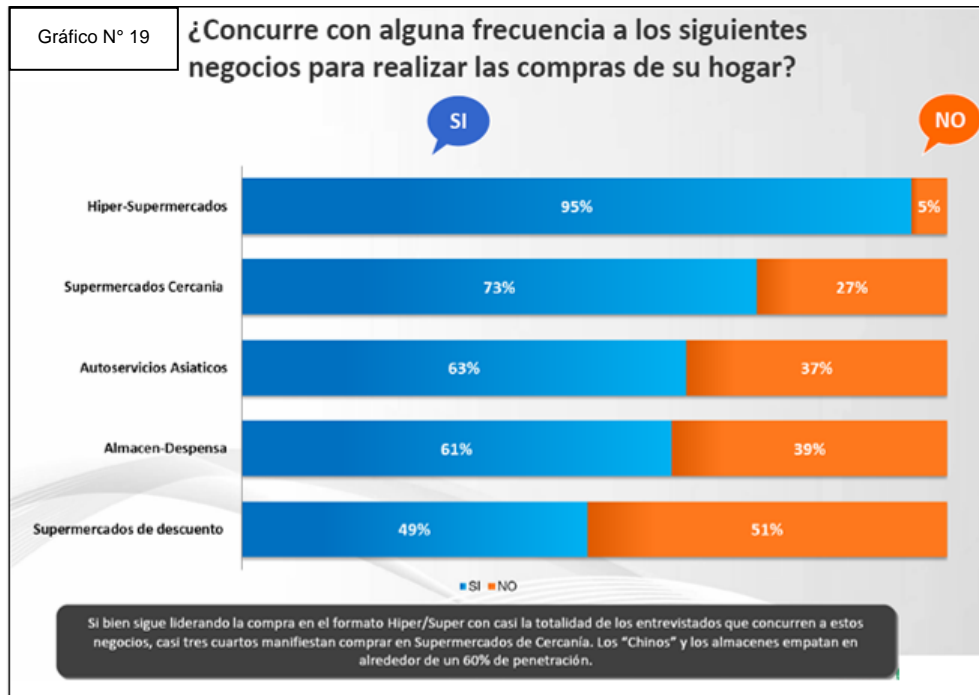
En definitiva en este rubro la cercanía y el precio son claves. La justificación de por qué compran en más de un supermercado, en la mayoría de los casos se podría separar en dos motivos: por un lado para una compra pequeña, rápida, que implica un ticket promedio bajo, aparecen los formatos de cercanía que en Bs As se da en Coto (por su amplia dispersión en la ciudad) Carrefour (por sus nuevas propuestas reducidas en m2) y chinos (por su cantidad de sucursales siempre cerca).

Sin embargo a la hora de la elección de una compra de tipo mensual con un ticket más elevado, ya haciendo referencia a todo lo que el hogar puede necesitar durante un mes, los encuestados brindaron su preferencia hacia propuestas de mayor surtido, o con mejores oportunidades de descuento sobre el total de la compra, o con opciones de financiación. Y aquí en este factor con esta “compra mensual” surgen como atributos de preferencia los beneficios de la utilización de la tarjeta de fidelización de cada marca. Ya sea por la posibilidad de acumulación de puntos o porque esa tarjeta los habilita a mayores descuentos sobre el total de la compra. Resumiendo podríamos hablar de que existen dos factores vitales la cercanía y resolución rápida de necesidades y por el otro la posibilidad de ahorro notable a fin del ticket.

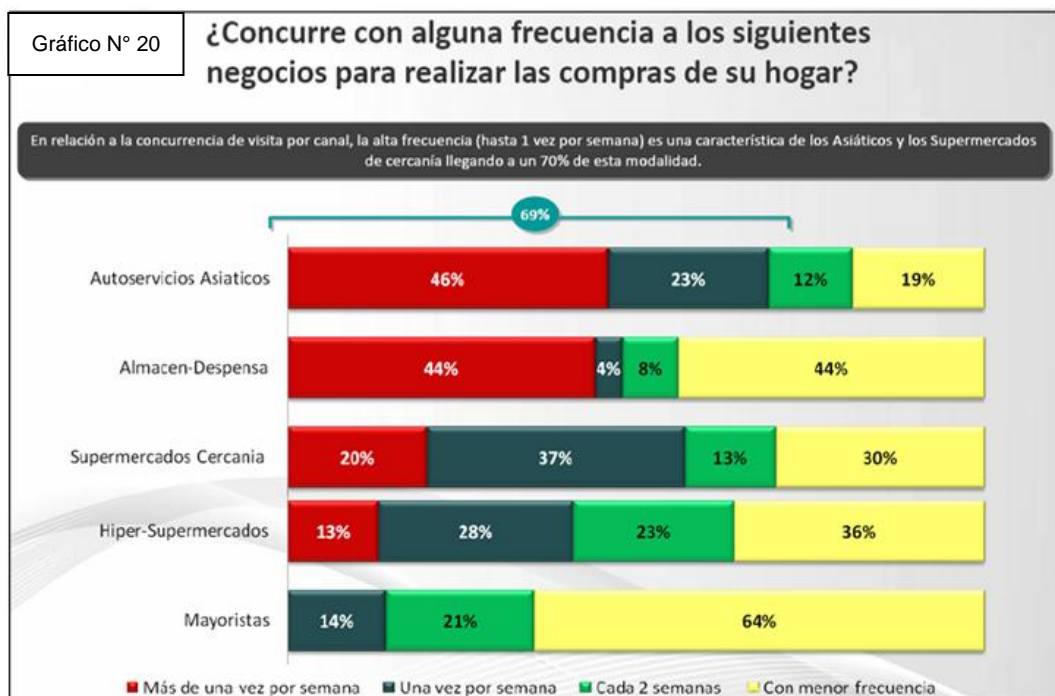
Reforzando lo anteriormente mencionado, en este estudio realizado por la consultora CCR, en el gráfico N° 19, se aprecia que si bien la compra en el formato Hiper/Super sigue liderando la preferencia de compra con casi la totalidad de los entrevistados, hay un promedio de 70% de los entrevistados que manifiestan comprar en formatos de cercanía como los son los “Chinos”.

El gráfico N° 20 muestra que si bien la preferencia por un formato de cercanía, ofrece un rápida solución para las necesidades de consumo puntuales, está asociado a un con un ticket promedio bajo. Lo cierto es también, que la repetición en estos formatos es mucho más elevada que en el resto. Lo cual genera que actualmente se lleve mucho de la torta de mercado de la propuesta formal de los super e hipermercados. Lamentablemente no existen mediciones confiables sobre la facturación de estos formatos pero se calcula que los mismos se podrían estar llevando casi el 40% de la inversión que una familia realiza por mes en alimentos y artículos para el hogar.

Esta situación, impulsa a las grandes cadenas a generar beneficios denominados “MxN” (es decir: 2x1 – 2do al 50% – 3x2 – etc.) para incentivar la compra de volúmenes de mercadería y de esta forma también evitar el desabastecimiento en el hogar que pueda terminar en un formato de cercanía.



Fuente: CCR AUDIT 2013



Fuente: CCR AUDIT 2013

## **4.2. Principales herramientas de fidelización aplicadas al retail**

En este contexto, las grandes cadenas de retail, llevan muchos años probando programas de fidelización, e implementando herramientas que permitan generar la repetición de compra, y sumado a otra serie de acciones de marketing y venta, alcanzar la tan preciada fidelidad de los clientes. A continuación se describirán las principales herramientas de fidelización:

### **4.2.1.Productos marca propia**

Se denomina productos “marca propia” a aquellos que llevan el nombre de la empresa o autoservicio, pero que no necesariamente implica que la empresa los fabrica. Estos son productos, que pueden figurar en cualquier categoría (desde fideos, pasando por jabones, hasta televisores) que se negocian con algún proveedor, generalmente de primera línea, que luego salen al mercado con un packaging con la marca de la empresa. Existen dos tipos de marca propia:

- Marcas blancas: son productos que se comercializan en el autoservicio y se caracterizan por llevar el nombre del autoservicio.
- Marcas privadas: son productos que se comercializan en el autoservicio y se caracterizan por llevar un nombre diferente al del autoservicio, pero son manejadas como marcas nacionales.

Anteriormente, los consumidores tenían un concepto negativo respecto a este tipo de productos, ya que existía el mito que eran productos excedentes de producciones en mal estado o fallidas. Sin embargo con el tiempo esto se ha ido desmitificando, y hoy en muchos casos estos productos se pueden acceder a costos muy accesibles e incluso a la altura de la calidad de las primeras marcas, teniendo en cuenta que generalmente son los productores de las primeras marcas los que producen este tipo de productos. Incluso en algunos rubros la presencia de productos de marca propia en las góndolas pone en riesgo la permanencia de otros productos del mismo productor.

Las marcas propias pueden traer aparejado beneficios<sup>19</sup> tanto para el productor como para la firma de auto servicio:

- Beneficios para el productor:
  - Fortalecimiento de la relación con el socio comercial
  - Incremento del uso de la capacidad instalada
  - Incremento del volumen de ventas

---

<sup>19</sup> Consultora Dígito Uno, disponible en <http://digitouno.com/>, [Enero, 2013]

- Mayor espacio en góndola
- Beneficios para la firma:
  - Mayores márgenes de ganancia
  - Llegada a nichos de mercados que no cubren las primeras marcas
  - Refuerza la imagen del auto servicio ante el consumidor final
  - Extensión de la marca al hogar
  - Genera lealtad del cliente

Este último beneficio es sobre el cual las grandes cadenas, apalancan en gran medida para la generación de fidelidad en los clientes. Esto es así ya que les permite demostrar a través de productos de consumo la calidad, y la experiencia fuera del punto de venta. Si para el cliente el producto le resulta satisfactorio, y este repite su compra, en definitiva, el único lugar donde puede encontrar este producto es en nuestra empresa. De esta forma se logra una diferenciación de las propuestas de la competencia. Por supuesto en este tema juegan factores de calidad/precio que deberán estar en función del concepto de la marca. Por ejemplo las pastas de Jumbo, han ganado un importante lugar en la mente de los consumidores, en primera medida porque la calidad de las pastas acompaña el concepto de valor de la marca, y por el otro lado los consumidores encuentran un producto con un precio visiblemente menor al de las primeras marcas, y por el otro reconocen al proveedor que fabrica el producto. Por lo tanto, en base a su buena experiencia vivida con otros productos del proveedor, sumado a la confianza de la experiencia en el punto de venta y una lógica racional de oportunidad con respecto a la relación calidad/precio, las pastas de marca propia Jumbo han ido ganando un lugar muy por encima de las marcas propias de los competidores e incluso por encima de algunas pastas primeras marcas.

La correcta utilización de los productos de marca propia puede hacer que los clientes sumen un atributo más de por qué es que eligen comprar en un lugar y no en otro. Estos productos permiten trasladar la experiencia de compra a cada uno de los hogares y favorecen a complementar una experiencia integral.

Tabla N° 2	<b>COMPRA PRODUCTOS MARCA PROPIA</b>	
<b>Buenos Aires Argentina</b>		
<b>¿Compra producto de marca propia ?</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Siempre	11,6	12%
A veces	75,5	76%
Raramente	7,2	7%
Nunca	5,7	6%
Sin respuesta	0	0%
<b>En caso positivo, ¿Cuál principal motivo?</b>	<b>87,1</b>	<b>87%</b>
Tiene calidad e precio buenos	55,4	55%
Ofrecen una amplia variedad	7,5	8%
Donde acost comprar hay marcas	15,9	16%
Otros Motivos	8,3	8%
Sin respuesta	0	0%
<b>En caso negativo, ¿Cuál principal motivo?</b>	<b>12,9</b>	<b>13%</b>
Empaques de mala de calidad	0,1	0%
No sé quien lo fabricó	2,9	3%
Precio no justifica la calidad	3,6	4%
Probé una vez pero no me gustó	2,4	2%
No se qué son las marcas	1	1%
Otro	2,8	3%
Sin respuesta	0	0%

Fuente: Informe KANTAR WORLDPANEL

La marca propia es una herramienta clave en un mercado donde la diferenciación en todos los ámbitos es clave para subsistir.

#### 4.2.2. Cupones de descuento

Los cupones de descuentos es una de las herramientas más antiguas utilizadas prácticamente desde siempre para poder captar nuevos clientes o para que los clientes actuales repitan su compra la mayor cantidad de veces posibles. Todo apalancado sobre una base de oportunidad y ahorro único y con vigencia acotada. Generalmente dirigido hacia productos de alta rotación, y fuerte demanda, pero vinculado a otros que pueda generar la venta cruzada.

Hoy en día, es muy común que si un cliente realiza sus compras en las grandes cadenas cualquier fin de semana, se lleve un pequeño cupón con leyendas como válido por un 10% de descuento para tu próxima compra, o \$5 de regalo para tus compras del día martes, etc. Este sistema de cuponing, también denominado “pesos check”, es muy utilizado prácticamente por todas las cadenas.

La empresa Marketec, es quien brinda el servicio a las cadenas de supermercados, se instala un pequeño aparato sincronizado a la caja, y una vez que el cliente emite el pago, y en función de los

productos que haya comprado, o el importe de su compra, o de la promoción vigente se le emite uno o varios cupones, generalmente con un % de descuento, para que pueda utilizar en su próxima compra.

Los beneficios de este servicio, usualmente están programados para compras por volumen (comprando cuatro productos o más te llevás un X% de descuento) De esta manera, el cliente puede apreciar el valor absoluto del descuento mucho más contundente sobre el total, y la empresa logra traccionar venta que luego será redimida en otro período, para luego continuar la emisión de esta manera crear un círculo de beneficios que mantienen cautivo al cliente en función de la oportunidad de ahorro. Generalmente en un mes tipo se suelen cambiar las categorías y las mecánicas de acción para poder alcanzar todas las necesidades del cliente, de acuerdo de la época del año y la situación contextual del país.

Si bien es cierto que los cupones de descuento generan una repetición de compra, y los resultados son fácilmente controlables y por sobre todas las cosas efectivos. Este tipo de acción, por si misma, no genera una verdadera fidelidad del cliente, ya que lo único que ata a que un cliente vaya o no al local es si tiene o no el descuento vigente.

El sistema de cuponing funciona bien, cuando la empresa desarrolla un plan integral de fidelización que implica como gancho el descuento. Por ejemplo un vez que se logra atraer a un nuevo cliente o generar la repetición de compra de un cliente habitual, el punto de venta y el personal debería estar siempre preparado para mostrar el resto de los servicios, atributos de la marca, atención, y todo tipo de beneficios que sumados a la experiencia de compra, impacten en el consumidor y pueda apreciar que la propuesta es mucho más que una oportunidad de compra. El cupón para que funcione como herramienta de fidelización debe estar vinculado con toda la estrategia de marca.

#### **4.2.3. Tarjeta de fidelización<sup>20</sup>**

Llegamos al punto más desarrollado en materia de fidelización de clientes. Se podría decir que la tarjeta de fidelización, es la herramienta más popular y utilizada en la historia del retail.

Las tarjetas de fidelización apuntan a generar la mayor cantidad de repeticiones de compra hasta que se desencadene la lealtad del cliente hacia el establecimiento. A través de beneficios tales como los tradicionales descuentos, regalos, atención personalizada, tratamiento VIP, entre otras muchas combinaciones que van de la mano con la presentación o utilización de este tipo de tarjetas.

---

<sup>20</sup> HERRERO CRESPO, Angel, RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio y PÉREZ RUIZ, Andrea, Informe técnico, Universidad de Cantabria, 2009, disponible en [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_050-063\\_tarjetas.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf) [Marzo, 2013]

A continuación se podrán observar dos cuadros, con el detalle de los beneficios que este tipo de herramientas le ofrecen a los consumidores y por el otro lado cuales son las ventajas y desventajas para el emisor.

Cuadro N° 1	<b>BENEFICIOS PARA USUARIOS DE TARJETAS DE FIDELIDAD</b>	
	<p><b>INCENTIVOS ECONÓMICOS Y REGALOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descuento automático en precios.</li> <li>2. Venta cruzada con otros establecimientos (descuentos, regalos, premios).</li> <li>3. Cupones de reducción de precios.</li> <li>4. Acumulación de puntos canjeables por regalos.</li> <li>5. Acumulación de puntos canjeables por descuentos en precios.</li> <li>6. Regalos de fidelización.</li> <li>7. Participación en sorteos.</li> </ol> <p><b>ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención personalizada.</li> <li>2. Prestigio por la pertenencia a un club.</li> <li>3. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de cajeros automáticos (movimientos, canjes, correo).</li> <li>4. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de Internet (movimientos, canjes, correo).</li> <li>5. Ofertas preferenciales.</li> <li>6. Envío de información de ofertas y promociones a través de catálogos.</li> <li>7. Envío de información de ofertas y promociones a través de Internet.</li> </ol>	<p><b>SERVICIOS FINANCIEROS PREFERENTES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones especiales en el pago: aplazamiento mensual sin coste.</li> <li>2. Condiciones especiales en el pago: amplitud de plazos.</li> <li>3. Condiciones especiales en el pago: buenas condiciones financieras.</li> <li>4. Tarjeta de crédito gratuita.</li> <li>5. Servicios financieros sin coste.</li> </ol> <p><b>SERVICIOS ADICIONALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio de guardería para hijos.</li> <li>2. Entrega a domicilio gratuita.</li> <li>3. Reparaciones y arreglos gratuitos.</li> <li>4. Parking gratuito.</li> <li>5. Seguro integral.</li> <li>6. Participación de un tribunal de arbitraje de consumo.</li> </ol>

Fuente: Informe 2009 ÁNGEL HERRERO CRESPO, IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE y ANDREA PÉREZ

Cuadro N° 2	<b>VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA EL EMISOR</b>
	<b>VENTAJAS</b>
	Facilitan una mayor libertad para establecer la política comercial de la empresa
	Poseen un gran potencial para tomar decisiones de marketing
	Pueden generar un crecimiento en el volumen de ventas
	Favorecen la imagen de empresa
	Aumento de la fidelidad del cliente hacia el establecimiento
	Son un buen mecanismo para mantener la comunicación con los clientes
	Reducen la necesidad de aceptación de las tarjetas universales
	<b>INCONVENIENTES</b>
	Elevan los costes empresariales
	Pueden exigir mantener un mayor volumen de recursos financieros inmovilizados
	Requieren un constante esfuerzo de comercialización

Fuente: Fernández (2000)

Una importante ventaja para las empresas emisoras, que no se menciona en el segundo cuadro, es que a través de la tarjeta y por su puesto con el soporte de sistema y bases de datos correspondientes, se puede llevar un control y seguimiento de las preferencias, hábitos, frecuencias, gustos, reacciones a incentivos, y mucha otra información de todos y cada uno de los clientes que hagan uso activo de la tarjeta. La gestión de esta información posibilita la generación de estrategias de

marketing adaptadas a cada grupo de consumidores. E incluso en algunos caso no solo define que y como comunicar sino que los costos por contacto se reducen ya que se tienen información directa del cliente. (Mailing – SMS – etc.)

Si bien esta herramienta tiene aparejado un costo elevado de administración y mantenimiento, sacar provecho de esta información, puede traer resultados infinitos, solo se debe tener en cuenta que las tarjetas de fidelización son simplemente un medio y no un fin en sí mismo, como se suele apreciar en algunas empresas de Argentina.

Existen dos grandes programas, que se podría decir son los más populares y comúnmente utilizados, en las grandes cadenas de retail de alimentación, aplicados con la utilización de las tarjetas.

- De acumulación de puntos: básicamente lo que las empresas ofrecen con este tipo de programas es incentivar las magnitudes y frecuencias de compra, para que esto se refleje en una sumatoria de puntos que con el correr del tiempo y la acumulación de los mismos, los clientes lo pueden canjear por distintos tipos de beneficios. Estos beneficios pueden ser, por supuesto órdenes de compra, accesorios, vajilla, electros, bolsos, como así también viajes, días de spa y todo tipo de premios atractivos para los clientes. La selección de los premios debe estar en función de que tan atractivos puedan resultarle a los consumidores y por supuesto del importe de compra que los clientes puedan hacer en un período determinado. Muchas compañías optan por colocar vigencia a la acumulación de puntos, de esta manera incitan a que compren la mayor cantidad en el menor tiempo posible y puedan canjearlos por algo valioso.
- De descuentos o beneficios (no crédito): la aclaración de “no crédito” figura porque es habitual que se confundan a las tarjetas de beneficios con las de créditos. Si bien las de créditos pueden llegar a funcionar también como beneficios, no sucede a la inversa. Es decir existen empresas que solo trabajan con tarjetas de fidelidad con la cual no acumulan puntos ni pueden pagar, pero el solo hecho de presentarla al cajero le permite acceder a descuentos o promociones atractivas. Esto trae aparejado un costo de tipo financiero, ya que no hay un costo por premio sino que se traduce en la pérdida de margen sobre la compra de ese cliente. Esta relación no siempre es tan directa, ya que existen infinidad de alternativas asociadas a la compra de volumen de mercadería y un descuento adicional por usar la tarjeta. Por ejemplo Llevando dos productos iguales 50% de descuento sobre la segunda unidad y si presentas tu tarjeta de beneficios te llevas un 70% de descuento sobre la segunda unidad. Se busca que en la venta por volumen de mercaderías cubra el costo financiero de ese 20% adicional que se le está reconociendo al cliente fidelizado. Incluso el cliente tiene la



posibilidad de conocer cuánto es lo que ha ahorrado en sus compras desde el momento que comenzó a utilizar la tarjeta.

#### **4.2.4. Gift card (tarjetas de regalo)**

Lo que se menciona es fruto de la experiencia y de la lectura atenta realizada durante años para poner en práctica dichos conceptos. Existe también una herramienta, que se podría decir es relativamente nueva en el mercado, la cual apunta básicamente a traccionar nuevos clientes a nuestras sucursales. Las “gift card” son plásticos que se emiten a nombre genérico no tienen ningún tipo de usuario formal asignado, y son muy utilizadas como pagos a los ganadores de promociones y beneficios especiales. Las empresas que tienen este sistema, imputan un importe de dinero en estas tarjetas, las mismas funcionan exactamente igual que una tarjeta de débito, y el cliente puede ir sólo a los locales que aceptan esta tarjeta a comprar lo que deseen. Este elemento es muy utilizado en los shoppings incentivando a que la gente, en vez de regalar algún producto especial, regale estas tarjetas con el importe que definan, y el acreedor de la tarjeta luego puede acceder a lo que desee. Los super e hiper mercados la utilizan para entregar premios de promoción que sólo pueden hacerse efectivos en ese mismo super o hipermercado. De esta manera se aseguran que el dinero imputado en la tarjeta vuelva al sistema financiero de esa compañía.

Las gift card son herramientas de fidelización, pero sólo cuando forman parte de un plan de fidelización integrado.

#### **4.2.5. Tarjeta de crédito propia**

Prácticamente todas las cadenas de super e hipermercados de la argentina tienen su propia tarjeta de crédito. (Jumbo Retail – Tarjeta Cencosud, Carrefour – Tarjeta Carrefour, Coto – Tarjeta TCI). La clave de este elemento radica en que una vez que el consumidor tiene su tarjeta de crédito, puede realizar sus compras con beneficios verdaderamente atractivos para el mercado. Y no necesita del efectivo e incluso lo puede hasta pagar en cuotas. Se han llegado a apreciar descuentos de hasta 100% sobre la segunda unidad pagando con la tarjeta de crédito propia de algunas cadenas. Por supuesto que en este caso a diferencia de las otras dos tipos de tarjetas mencionados en puntos anteriores, tienen un mayor riesgo, como así también un costo asociado. Si bien el acceso es gratuito y el descuento efectivo en el momento, los costos financieros suelen ser altos. Sin embargo son sumamente atractivos desde la óptica de oportunidad, y funcionan mucho mejor cuando se está llegando a fin de mes y ya no se dispone de tanto dinero líquido en el mercado.

Las tarjetas de créditos propias, son fuente de mucha información, logran un claro incentivo sobre el consumo, especialmente en los hipermercados que tienen toda la propuesta de electro, y permiten generar un ahorro.

En cualquiera de los tres casos mencionados, y sea cual fuera la decisión de implementación de este tipos de herramientas, lo importante es poder contar un una buena estructura de soporte, comúnmente denominado “back office”, que permita consolidar ordenadamente todo este flujo de información y filtrar de acuerdo a parámetros establecidos en función de las necesidades y estrategia de la compañía. Si este soporte no funciona, no se podrá medir, al no poderse medir no se podrá controlar y por lo tanto no se podrá mejorar.

## CAPITULO III: TENDENCIAS

### 1. NUEVO CONSUMIDOR

A lo largo de los últimos 15 años han ocurrido cambios de comportamientos de consumos notables, asociados a las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación. Nuevamente citando las palabras del autor Simonato (2009), podemos observar cambios tales como: de clientes aislados a conectados, de desinformados a demasiado informados, de actitudes pasivas a comportamientos activos. El autor en su libro mide este impacto en cinco tipo de manifestaciones:

- 1) Acceso a la información: el acceso a ilimitada cantidad de información, ha permitido que los consumidores tomen decisiones más eficientes. Es común que frente a cualquier necesidad y deseo antes de tomar la decisión de compra el cliente se informe en Internet sobre todas las alternativas y aspectos relacionados. Esto los ha convertido en clientes informados y altamente exigentes.
- 2) Globalidad de pensamiento: las opiniones, quejas y sugerencias que figuran en Internet de personas de cualquier parte del mundo sobre cualquier tipo de producto o servicios, está corriendo el concepto de líderes de opinión y reemplazándolo por el pensamiento de la mayoría, esto esa llevando a un pensamiento cada vez más global.
- 3) El Networking: la viralidad es hoy la herramienta más poderosa de comunicación existente, nos solo por el alcance que este tiene en las redes y medios digitales, sino por el peso relativo apalancado en la opinión de un amigo, familiar o conocido que hace la noticia mucho más confiable. Hoy las empresas tienen canales abiertos donde pueden identificar de que se está hablando en el momento, e interactuar en tiempo real con los consumidores y problemáticas que puedan surgir.
- 4) La experimentación: anteriormente era necesario probar un producto o servicio y luego definir si se estaba satisfecho o no, hoy el concepto trata de una experimentación compartida, en la que todo el tiempo se aprende de los demás que ya lo hicieron. Por supuesto si bien esto permite a los clientes potenciales disminuir el riesgo, muchas veces traer aparejados percepciones erróneas que pueden influir en el nivel de satisfacción del cliente. (El poder de un ME GUSTA)
- 5) Participación activa: Los clientes no solo analizan, preguntan, comparan y critican sino que en muchos casos se involucran con las compañías para mejorar algún producto o servicio o simplemente dejar alguna inquietud o idea. Se está trabajando en un mundo con un feed back muy nutritivo y que correctamente manejado podría ser la mejor fuente de información para la fidelización de clientes.

## **2. NUEVOS MEDIOS**

Las tendencias mencionadas anteriormente, están de la mano de la aparición de infinidad de nuevas tecnologías y medios de comunicación, que hoy en día afectan la vida diaria de prácticamente la mayoría.

Hace 50 años los principales medios de comunicación eran básicamente la TV, la radio, y los diarios. Hoy en día se suman artefactos como laptop, celulares inteligentes, televisores inteligentes, tablets, etc. Todos estos nuevos elementos facilitan la posibilidad de acceso a la información que se necesite todo el tiempo y en todo lugar

Datos de interés:

- Más del 70% de la población argentina tiene Internet
- La mitad de los hogares tiene banda ancha (es el número uno en el ranking latinoamericano)
- Existen once millones de smartphones (uno de cada 5 celulares es smartphone)

Internet, y la accesibilidad de las telecomunicaciones celulares y satelitales, han incorporado fuertemente al proceso de compra, como se mencionó anteriormente algunos consumidores investigan online y luego van a la tienda, otros investigan en la tienda y luego hacen sus compras online, incluso hoy es habitual ver a los consumidores en la tienda leyendo críticas y consultando precios desde sus smart phone.

Internet y los avances tecnológicos han generado un cambio en los hábitos de consumo incorporando un nuevo escalón en la decisión de compra denominado ZMOT (zero moment off trae) el Momento cero de la Verdad. No solo es el momento cero sino también es el final de la compra. Todo esto se consolida en Internet.

## **3. TENDENCIAS DEL RETAIL**

Por definición el e-commerce es un sistema de venta abierto, universal que permite consultar, comprar y pagar a través de un medio electrónico. En la actualidad se puede comprar por internet prácticamente todo lo que se desee. Las principales ventajas del e-commerce se podrían detallar en los siguientes puntos:

- Mejoras en la distribución y alcance
- Comunicaciones comerciales por vía electrónica
- Disponibilidad horaria 24 hs.

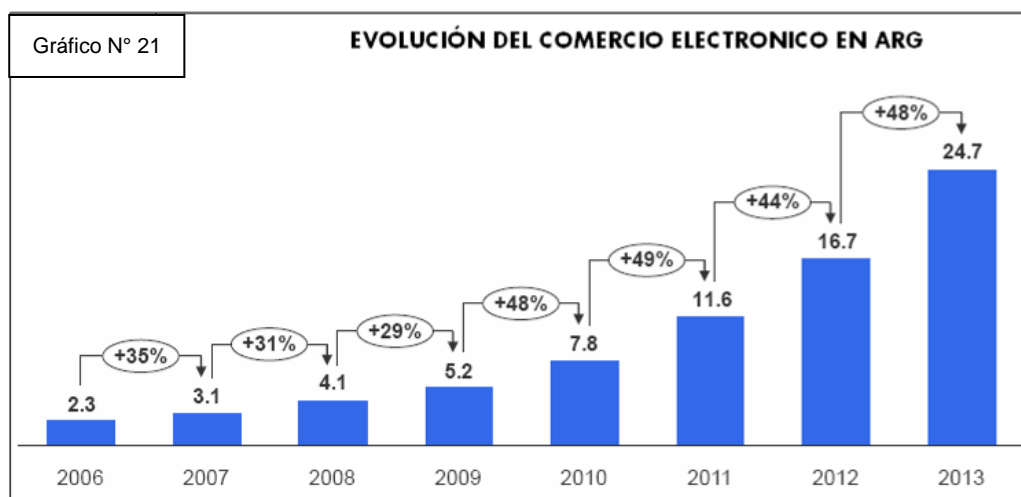
- Facilita la eficiencia de costos
- Existencia de medios de pagos fácilmente utilizables

Este formato de comercio muy popular y aceptado actualmente en todo el mundo, ha permitido la aparición de portales dedicados específicamente a la venta de productos alimenticios. A través de páginas web con imágenes, precios, financiación, facilidades de envío, costos accesibles, que pasaron a formar parte de los competidores formales de las grandes cadenas.

En vistas de esta tendencia cada vez más aceptada y reconocida como una facilidad para el cliente. Las grandes cadenas han implementado sus propios centros de e-commerce. Pero no simplemente como un negocio en si mismo sino como una herramienta más que les permita fidelizar aquellos clientes que buscan y valoran este tipo de servicios. ya que les permite ahorrar tiempo, y pueden resolver sus necesidades sin salir de casa o incluso desde el trabajo, sabiendo a qué hora estarán recibiendo la mercadería.

La demanda del e-commerce de la mano del servicio de entrega a domicilio, se encuentra en pleno crecimiento. Específicamente en las grandes capitales donde el estilo y ritmo de vida, requiere de soluciones rápidas y efectivas.

Las grandes cadenas han sabido reconocer esta tendencia e incluso se puede observar en la actualidad un fuerte enfoque en este tipo de servicios integrado a las acciones en redes sociales y sitios web.

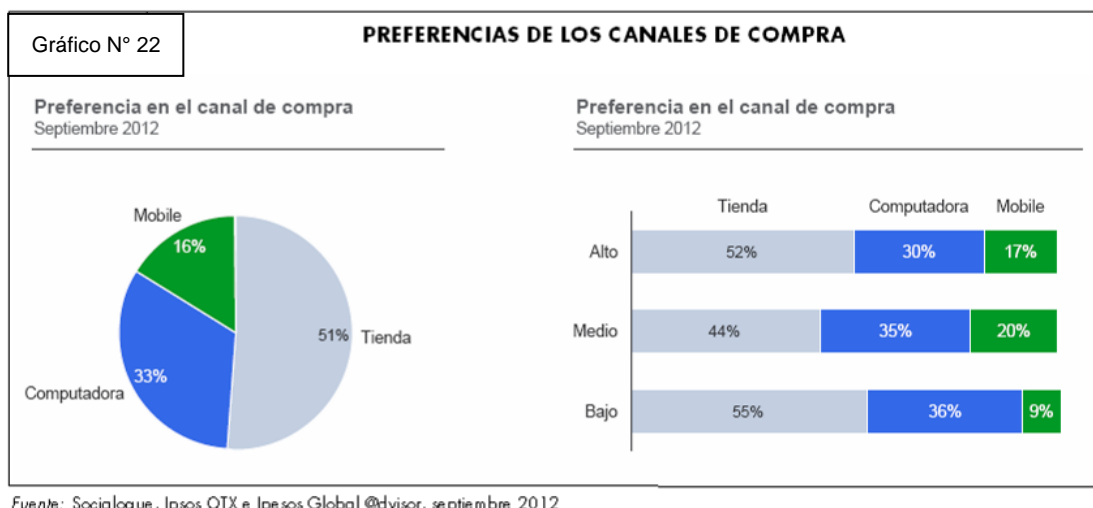


Fuente: Estudio de Comercio Electrónico Arg 2012, CACE, ene 2013

El gráfico anterior, muestra la marcada evolución respecto a la utilidad que le dan los argentinos al e-commerce. En dos años se experimentó un crecimiento del 100%. El gráfico no discrimina cuánto de ese % corresponde a productos de alimentación. Sin embargo esta tendencia no pueda quedar fuera de análisis a la hora de la definición de estrategias comerciales.

A continuación se podrá observar un gráfico en el cual figura cuales son las preferencias de compras. Como era de esperarse la tienda o mejor dicho el punto de venta sigue siendo parte de la mayoría. Sin embargo lo importante de esa figura es la fuerte preferencia de la clase media respecto a la compra por celular.

Las nuevas tecnologías de teléfonos celulares, ya vienen lo suficientemente equipado como para poder resolver cualquier tipo de compra. Ya no solo son herramientas de consulta hoy en día forman parte de los nuevos sistemas de pagos.



#### 4. TENDENCIAS DE LA FIDELIZACION DE CLIENTES

En un artículo publicado a fines del 2011, por América Retail <sup>21</sup>, identifican cuáles serán las doce tendencias en materia de fidelización en este tipo de mercado.

- 1) “La interacción con el cliente es el camino, el destino la fidelización”. Ya no se trata de descuentos y recompensas sino de la forma en que los procesos, tecnologías, ideas e interacciones vinculas al consumidor con la marca. Cuanto más profunda sea esta vinculación mayores serán las posibilidades de alcanzar la fidelización.
- 2) “Un nuevo enfoque sobre la retención y fidelización de clientes frente a la adquisición de clientes”.
- 3) “Las marcas tendrán que reconocer a los clientes en todos los puntos de contactos.”

<sup>21</sup> Informe de mercado, AMERICA RETAIL WEB, 2011, disponible en, <http://america-retail.com/tendencias-e-innovacion/12-tendencias-de-fidelizacion-de-clientes-para-2012> [Abril, 2013]

- 4) “Las marcas aprovecharán el feed back de los social media. De acuerdo a estudios solo un 38% de utilizan estos datos para saber más sobre los clientes.”
- 5) “Los programas de fidelización serán un elemento crítico en la gestión del ciclo.” Se deberá ofrecer una experiencia de calidad en todos y cada uno de los ciclos de vida de un consumidor con la empresa.
- 6) “Se buscará un mix de geolocalización, comportamiento, actitud y preferencias.” Comunicación y beneficios cada vez más diseccionados.
- 7) “El gran público utilizará cupones móviles.” (groupon)
- 8) “El ROI en el social media será una prioridad.” En la medida en que se sigan implementando acciones de fidelización y se puedan medir los resultados, se hará mucho más claro el cálculo del ROI en este tipo de inversiones.
- 9) “Las marcas utilizarán cada vez más la información de los patrones de compra para crear mensajes y acciones personalizadas.”
- 10) “La personalización social aumentará.” Las marcas aprovecharán el poder de recomendación y de las referencias para persuadir a los clientes y a los targets de seguir a sus amigos.
- 11) “El Pago móvil cambiará drásticamente las transacciones en las tiendas.” Se espera que para el 2016 dejen sus billeteras en sus casas y puedan hacer sus compras solo con el celular en el bolsillo. Incluso en breve algunos bancos habilitarán cajeros automáticos que ya no requerirán de la tarjeta para a extraer dinero, se espera que esto avance en todos los campos.
- 12) “Una buena causa siempre favorecerá la fidelización.” Hay estudios que muestran que el 94% asegura abandonaría su marca habitual por una que apoye a alguna causa social.

## CAPITULO IV: CASO DE ESTUDIO SUPERMERCADOS VEA

### 1. INTRODUCCION A SUPERMERCADOS VEA

Supermercados Vea, es una de las cadenas de supermercados más emblemáticas e históricas de la Argentina, un marca originaria de Mendoza, con más de 40 años de historia, perteneciente al grupo económico Cencosud bajo la unidad de negocios de Supermercados Jumbo Retail Arg. S.A. Donde comparte lugar con las marcas Disco y Jumbo, ambas cadenas de valor.

El relato de la marca se podría detallar de la siguiente manera: *“VEA es el super cercano y que conviene para las compras de todos los días, por sus buenos precios, excelentes ofertas y la frescura y confiabilidad de los productos, en un ambiente cálido, alegre y con gente amable, para que las familias que eligen ahorrar puedan proveerse de lo necesario para el hogar”*.

Vea es una marca concebida sobre la base de tres grandes pilares:

- Ahorro: a diferencia de otras cadenas de valor como por ejemplo Jumbo, Vea como cadena de precio, apalanca toda su estrategia de negocio en el formato de ahorro y precios bajos. Con dinámicas comerciales, ofertas y oportunidades todos los días. Bajo el claim “estas ahorrando bien”.
- Cercanía: el concepto de cercanía hace referencia no solo a su clara cercanía física la cual se puede apreciar a lo largo de todo el país con sus más de 180 sucursales, sino a que la marca apunta continuamente a generar un vínculo emocional estrecho tanto con sus clientes como con la sociedad en la que se desarrolla. En su relato la marca define como objetivo “estar donde está la gente”
- Calidad y confianza: el hecho de formar parte de una multinacional como lo es Cencosud y la posibilidad de tener acceso a grandes centros de distribución ubicados por todo el país y una de las planta de carnes, vegetales y panificados más grandes e importante de la argentina. Le permite sumar a su discurso de ahorro el concepto de calidad y confianza. Ya que mantienen los estándares de calidad más altos del mercado exigidos por normas internacionales impuestos a las empresas que cotizan en bolsa.

La naturaleza inclusiva de la marca y su formato de precio y ahorro, confirma su relato en la búsqueda constante del cuidado de cada peso de sus clientes. Apunta principalmente a un segmento clase media, pero aplica muy bien en los extremos ABC1 y D1. La marca tiene la característica de poder adecuarse de acuerdo a la región en la que este emplazado el punto de venta. Un ejemplo



concreto de esto es que Vea tiene la adaptabilidad de aplicar muy bien en segmentos socio económicos altos como Vea Palmares o Vea Dalvian (ambos barrios residenciales privados de Mendoza), y en formatos con targets con niveles socio económicos mucho más bajos como es el caso de la zona oeste de Bs. As. o incluso algunas zonas del nor oeste argentino. Enfocada puntualmente en madres, amas de casas como principales decisoras de compra y responsables del cuidado de la economía del hogar.

Supermercados Vea es una marca que nace en Mendoza en 1960, donde su fundador el Sr. José Angulo, un humilde vendedor de aceite de oliva puerta a puerta, junto a su familia detectan la necesidad de los mendocinos de una buena propuesta de compra integral y por sobre todas las cosas donde la gente pudiera encontrar buenos precios.

Con el tiempo el fundador fue adquiriendo otras cadenas locales y logró expandirse así a provincias como San Luis y San Juan. En el 2001 la multinacional holandesa AHOLD, que ya se encontraba operando en Argentina con Disco en Bs As y Córdoba, Santa Isabel en Chile y otras cadenas en Perú, adquiere la cadena de supermercados Vea, y con esto desembarca el formato hiper “Plaza Vea” en Bs As y Perú. Con el tiempo en el año 2003 el grupo chileno Cencosud, propietario de Jumbo, realiza la compra de todas marcas que operaba hasta el momento Ahold en Argentina y Chile.

En la actualidad Cencosud es uno de los más grandes y prestigiosos conglomerados de retail en América Latina. Cuenta con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia, donde día a día desarrollan una exitosa estrategia multiformato que hoy da trabajo a más de cien mil colaboradores.

La misión de la compañía está definida de la siguiente manera: *“Nuestra misión consiste en trabajar, día a día, por llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.”*

Las operaciones de Cencosud se extienden a los negocios de supermercados, mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, centros comerciales y servicios financieros. Esto los ha convertido en la compañía de capitales latinoamericanos más diversificada del Cono Sur y con la mayor oferta de metros cuadrados. Adicionalmente, desarrollaron otras líneas de negocio que complementan su operación central, como es el corretaje de seguros y centros de entretención familiar. Todos ellos, cuentan con un gran reconocimiento y prestigio entre los consumidores, con firmas que destacan por su calidad, excelente nivel de servicio y satisfacción al cliente.

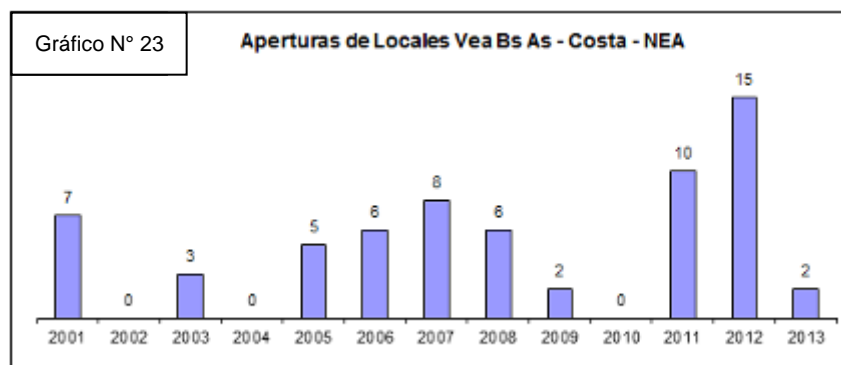
## 2. PRESENTE DE LA EMPRESA

Actualmente la marca se encuentra operando con 184 locales en 18 provincias de todo el país. El año pasado Jumbo Retail Argentina, fue catalogado por la revista “Actualidad” en el ranking de empleadores como el número uno del país. Es decir la empresa del sector privado que mantiene mayor cantidad de empleados a nivel nacional, aproximadamente 35.000 personas. De los cuales 9.000 forman parte de los que trabajan para Veá.



Veá, dentro de Jumbo Retail Arg., es la marca que ha presentado el mayor crecimiento interanual de ventas (26%) y la que aporta aproximadamente el 60% de la rentabilidad de toda la unidad de negocio. Valores que están acompañados por su fuerte peso en el interior y por el número de aperturas que se han venido desarrollando en los últimos tiempos.

A modo de referencia nacional y para dejar graficada esta tendencia de crecimiento, en el siguiente gráfico se puede apreciar las aperturas de Veá en la región Bs As – Costa – Nea para cada año, desde el primer momento en que la marca pisó esta región.



De los 64 locales que la marca posee actualmente en esta región, queda claramente identificado que el principal crecimiento se identifica durante los años 2011 y 2012. Este se debe básicamente por dos motivos: por un lado la decisión de la compañía de abordar fuertemente el nor este argentino (NEA) con aperturas en Entre Ríos, Corrientes, y Chaco. Y por el otro la decisión estratégica de cambiar de bandera algunos Disco de capital y gran Bs. As. que no venían performing de acuerdo a lo esperado.

Si bien el 2013 es un año de no inversión para la marca, se espera que durante el 2014 continúe este proceso de Roll Out de Disco a Veja.

### 3. HERRAMIENTAS DE FIDELIZACION APLICADAS

A continuación se hará mención y desarrollo de las principales herramientas de fidelización que la marca ha generado y utiliza en mayor o menor medida para poder retener y fidelizar a clientes.

#### 3.1. Marketec

El sistema de cuponing, es uno de los más utilizados hoy en día, principalmente en los locales Veja de Bs As. Marketec es una de las empresas más importante de la argentina que provee este tipo de servicios a super e hiper mercados como así también a mayoristas, minoristas de especialidades e incluso algunas farmacias y marcas de comidas reconocidas. El sistema es muy simple se instala una cuponera en cada una de las cajas y se parametriza por sistema con qué tipo de compra, ya sea por cantidad de productos o importe, debe expulsar un cupón, en el cual pueden venir descuentos, plata en efectivo para su próxima compra, posibilidad para participar por sorteos y regalos.

En Veja este sistema es muy utilizado los fines de semana. Apunta específicamente a aprovechar el flujo de clientes que llegan hacia nuestras sucursales los días de mayor concurrencia y con sus compras se llevan cupones con descuentos para los días de la semana en los que las ventas no

son muy elevadas. De esta manera el cliente vuelve porque le resulta ventajoso aprovechar algún descuento, la empresa incrementa el número de operaciones los días de menores ventas. Y está probado que los clientes, al volver a hacer efectivo su descuento generalmente realizan compras cruzadas que no tenían previstas. Es decir que hacer venir a los clientes por un beneficio trae ventas incrementales asociadas. Es muy común que se entregue un descuento por ejemplo en carne para milanesas y al llegar al local junto a la carne se encuentren todos los insumos necesarios para su cocción y acompañamiento (pan rallado, huevo, pan, mayonesa, etc.).

En definitiva es una herramienta muy poderosa que efectiviza la repetición de compra y tracción de gente al local. E incluso es un atributo muy recordado valorado por la gente. Su costo de mantenimiento y financiero, se ve solventado por la generación de venta adicional sobre productos fuera del descuento.

### **3.2. Club Ve a Vinos**

El Club Ve a Vino, es otras de las más populares y poderosas herramientas sociales y de fidelización que ha implementado la marca a lo largo de su historia. El club Ve a vinos nace en Mendoza con el fin de darle a todos los clientes mendocinos la posibilidad de conocer el mundo del vino desde adentro. Ya sea a través de visitas guiadas a bodegas y viñedos de la zona, como así también capacitaciones sobre la degustación de vinos y maridajes con distintos alimentos asociados a este rubro.

El Club Ve a Vino, reúne a más de 36.000 socios que no solo se ven incentivados por la posibilidad de participar prácticamente gratis en eventos sociales, sino que habilita a tenedor de una tarjeta a obtener descuentos exclusivos en vinos, quesos, licores, entre otros productos. Es decir el gancho para que la gente utilice su tarjeta no solo tiene que ver con los eventos y recorridos a bodegas totalmente gratuitos, sino con la oportunidad de ahorrar al final del ticket.

Los socios de este club son cada vez más y estos eventos han empezado a atraer a nuevas bodegas y empresas interesados en la base de datos y la posibilidad de promocionar sus productos con clientes exclusivos.

La solicitud y mantenimiento de la tarjeta es totalmente gratuito, se generan en promedio dos o tres eventos mensuales y es notable el porcentaje de participación que se aprecia sobre las ventas de ciertos locales. Si bien es un producto para todos los segmentos, los más atraídos por este servicio son los pertenecientes al de mayor poder adquisitivo.

Recientemente, el club ha desembarcado en Salta con una propuesta similar a la de Mendoza y se está analizando la posibilidad de llevar el club ve a vinos a todo el país. Ya que el nivel de

aceptación y pertenencia de los clientes que son parte del club, es un atributo diferenciador de la competencia y sigue la lógica de vínculo que Vea plantea en su concepto de marca.

### **3.3. Productos marca Vea**

La marca propia como ya se ha desarrollado en capítulos anteriores, es un factor vital en cualquier cadena, no solo porque permite generar mejores márgenes de venta, sino porque es una de las únicas formas que el cliente tiene de llevar la propuesta de la empresa a su casa. Si el producto resulta satisfactorio para el cliente, en comparación con otros productos competidores y en base a la relación costo – beneficio, el cliente volverá al local no solo por la experiencia de compra y propuesta de marca, sino a buscar un producto que ya lleva nuestra marca y que no podrá encontrar en ningún otro lugar que no sea ese supermercado, en este caso, Vea.

Los productos de marca propia para que funcionen de acuerdo a lo esperado deben estar presentes en toda la estrategia de marketing de la marca. Es vital que estos estén asociados a promociones, acciones especiales, degustación, presencia marcaria en eventos de gran escala, donaciones y regalos corporativos. En esto Vea es muy consciente y contempla a la marca propia en cada uno de sus movimientos.

Supermercados Vea, actualmente tiene un muy amplio surtido de productos marca propia con más de 380 referencias, que van desde productos de perfumería y limpieza, pasando por masivos no precederos, bebidas y pastas frescas.

Si bien actualmente la empresa tiene muy presente el desarrollo de estos productos en su comunicación, aún existe mucho espacio para explotar esta marca y lograr mejores resultados que podrían mejorar el nivel de fidelización de los clientes. Sin embargo nunca es redundante aclarar que ninguna herramienta por si sola va a poder alcanzar los objetivos de fidelidad fijados por la compañía. Es decir que la Marca Propia debería estar acompañando la estrategia general y desde su lado aportar un atributo más de venta que el cliente lo reconozca y solicite.

### **3.4. Revista Veo Veo**

La revista Veo Veo es un medio relativamente nuevo en supermercados Veo, que recién durante el 2012 tuvo un relanzamiento fuerte y logro captar un lugar bastante interesante con el segmento de madres con niños entre 6 y 12 años.

Es un producto de muy buena calidad, con material didáctico y pedagógico de primer nivel a un costo verdaderamente accesible en comparación con otras revistas similares del mercado (\$4,99).

Está creada con el objeto de ser un producto coleccionable, que acompañe el crecimiento de los niños y le brinde a las madres una herramienta de recreación y aprendizaje para sus hijos. El lema de la revista es “para que aprendas jugando”.

Este tipo de productos, está dentro de la categoría de productos de compra impulsiva. Ubicada usualmente en la línea de cajas y con diseños atractivos para que los niños se la pidan a sus madres.

Se puede tomar a esta revista como una herramienta de fidelización, ya que una vez que el cliente se hace familiar con el producto, vuelve a realizar sus compras y a buscar la nueva revista de ese mes. Genera repetición, vínculo emocional y lo más importante permite que la marca ingrese al hogar de los clientes.

A continuación se analizará la que es considerada en la actualidad como la principal herramienta de fidelización.

#### **4. TARJETA DE DESCUENTO VEA AHORRO**

La tarjeta de descuento VeA Ahorro, es sin dudas actualmente la principal y más importante herramienta de fidelización que supermercados VeA tiene funcionando. La misma es una tarjeta que habilita al usuario a acceder a una serie de aproximadamente ochenta productos de primeras marcas y alta rotación, a un precio verdaderamente diferencial alcanzado en algunos casos por agresividad que puede llegar hasta el 40% de descuento sobre su precio regular.

Esta tarjeta no permite acumular puntos, pero lo que la hace tan interesante es que es un elemento que puede cruzarse con absolutamente todas las demás herramientas de fidelización. No solo eso sino que habilita a la empresa a generar dinámicas y acciones de ofertas especiales apalancadas en el uso de la tarjeta.

Como toda tarjeta de fidelización de clientes, el objeto principal es poder darle seguimiento a nuestros clientes e identificar patrones de compra que nos permitirán desarrollar nuevas acciones para incrementar la venta de acuerdo al estado de situación de los distintos grupos de clientes.

La tarjeta de descuentos VeA Ahorro, nace en Bs As a fines del 2011 a partir de la decisión de cambiar la bandera de Disco a VeA. En ese momento se presentaba la problemática que los ya clientes de Disco, tenían en su poder la denominada “Tarjeta Disco Plus”, la misma los habilitaba no solo a ciertos descuentos en categorías sino también tenían la posibilidad de acumular puntos para luego canjearlos por algún premio o regalo que iban desde mochilas, vajilla, y hasta televisores LCD. Con la decisión de cambiar la bandera, el problema era que VeA como cadena de precio no tenía una herramienta que le permitiera mantener a esta base de datos de clientes y poder migrarlos hacia la

nueva marca, evitando así perder la información, contacto y seguimiento de aproximadamente unas 50.000 personas que hacían uso de la tarjeta activamente. En función de esto es que se desarrolló una tarjeta que tuviera el menor gasto de mantenimiento posible, apuntada a otorgar beneficios palpables sobre los precios de productos de alta rotación. De esta manera, si bien existió resistencia lógica al cambio y en el traspaso se perdieron muchos clientes, la gran mayoría aceptó este nuevo concepto de compra asociado a esta nueva marca.

Uno de los atributos de la tarjeta era que para poder incentivar a que los clientes presenten su plástico, independientemente si habían comprado o no los productos marcados con el descuento, es que en la medida en que más presenten su plástico en la línea de cajas más chances tienen de ganar órdenes de compras mensuales. Esta acción está enfocada en poder mantener un seguimiento de los clientes activos, para luego llevar a cabo acciones direccionales y específicas por patrones de consumo.

Independientemente que la tarjeta permita que el cliente pueda fidelizarse con una marca que le da beneficios especiales, descuentos, lo mantiene informado sobre ofertas y lo saluda en el día de su cumpleaños. Lo más valioso de esta herramienta es que la misma puede ser utilizada con cualquiera del resto de las herramientas de fidelización y dinámicas. E incluso habilita a poder usar simultáneamente varias herramientas al mismo tiempo. Por ejemplo, presentando tu tarjeta de descuentos Ve a Ahorro, te llevás un 15% de descuento adicional en productos marca propia y la posibilidad de participar en el sorteo de un LCD completando con tus datos el cupon marketec al final de tu compra. Es un elemento que nuclea todas las acciones y es lo suficientemente flexible y controlado como para adaptarse a las necesidades del mercado y expulsar resultados en tiempo real sobre la efectividad de la acción.

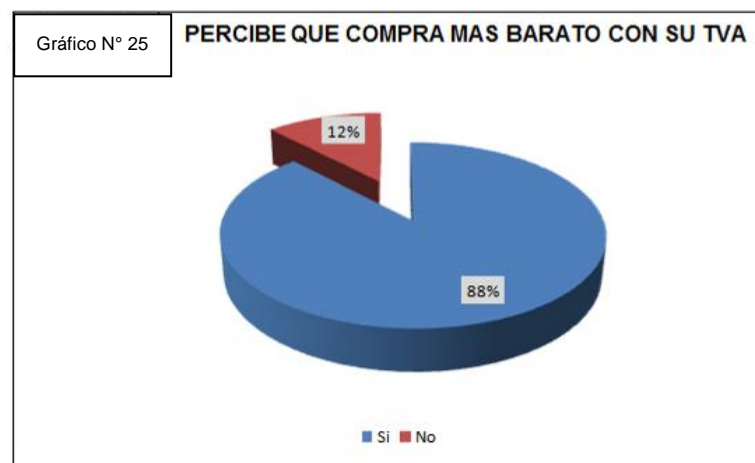
#### **4.1. Resultados cualitativos**

Con los primeros locales donde se implementó la tarjeta se desarrolló un relevamiento telefónico sobre los clientes para validar cual había sido la aceptación de la misma. El departamento de fidelización llevo a cabo un estudio sobre una muestra de 150 casos, en que surgió la siguiente información.



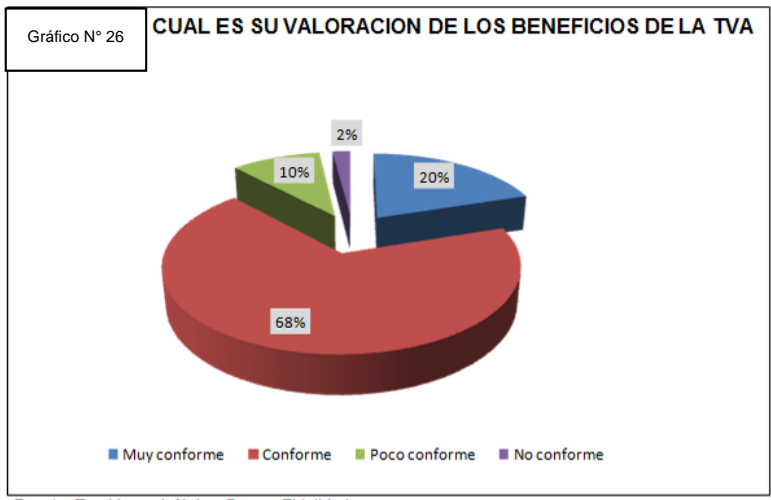
Fuente: Tracking telefónico Depto. Fidelidad

El objeto de la pregunta planteada en el gráfico de arriba, era simplemente verificar si los clientes que anteriormente tenían Disco Plus habían comprendido el cambio de formato de su nueva tarjeta de descuento, lo cual indica que la comunicación y la implementación de la tarjeta fue manejado correctamente, incluso se aprecia también como es que algunos también reconocieron la posibilidad de acceder a sorteos.

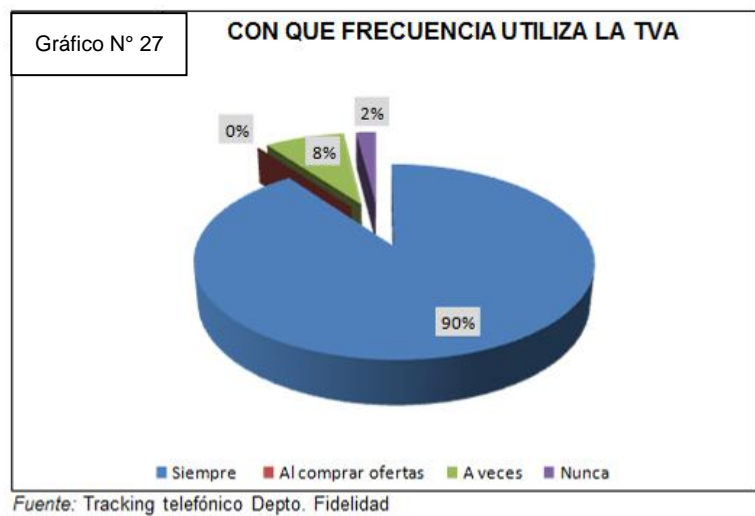


Fuente: Tracking telefónico Depto. Fidelidad





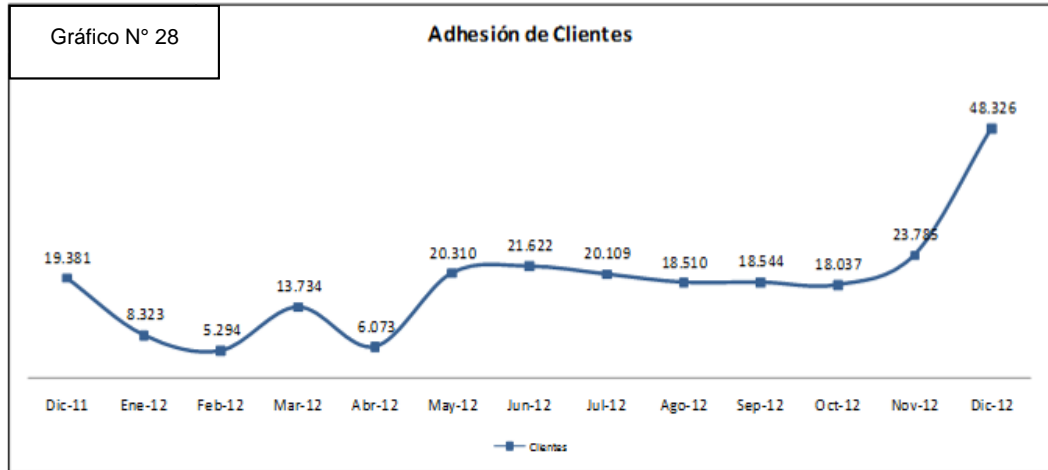
Satisfactoriamente, el notable 88% de los usuarios encuestados, han apreciado un ahorro en sus compras al utilizar la tarjeta vea ahorro. Y el 68% se encuentra conforme con los beneficios obtenidos por la utilización de la tarjeta.



La frecuencia de compra es un factor vital en el éxito o fracaso de un plan de fidelización, en este caso las respuestas fueron más que positivas, igualmente más adelante en este capítulo se podrán apreciar cual es el indicador promedio de frecuencia con la que opera un cliente fidelizado.

#### 4.2. Resultados cuantitativos

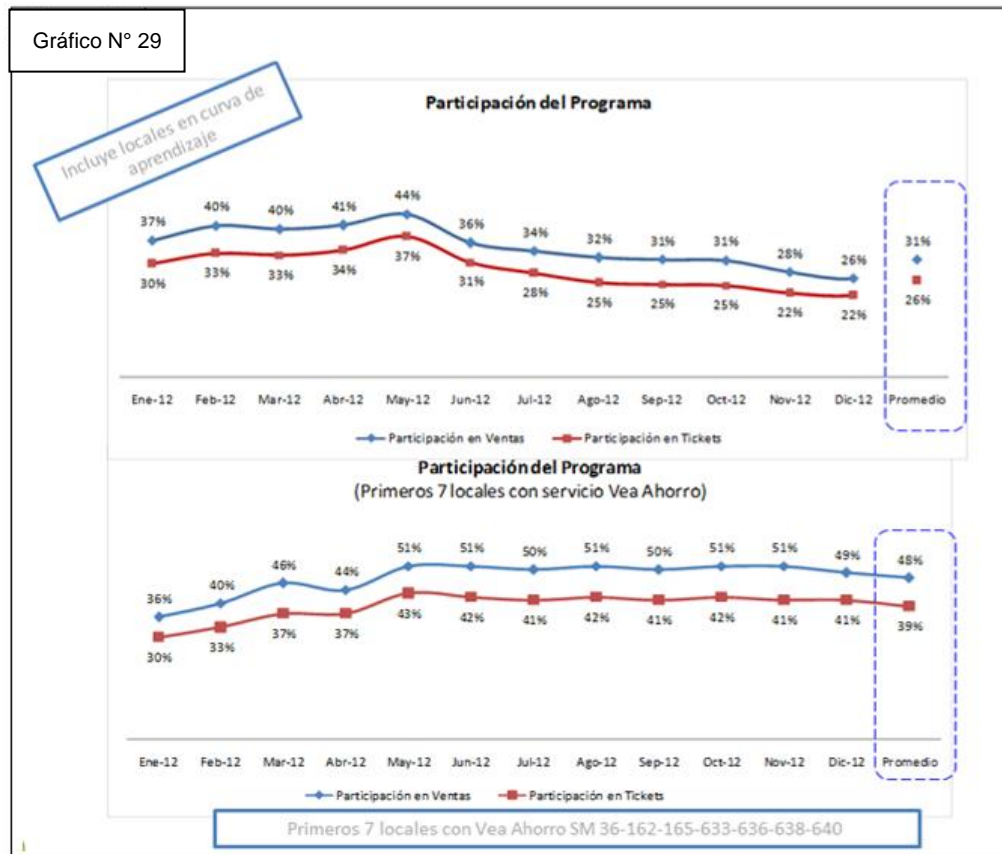
A continuación se analizarán los resultados obtenidos durante el año 2012 desde el momento en que se implementó la tarjeta en los primeros supermercados Vea



Fuente: Resultados 2012 - Depto. de Fidelidad

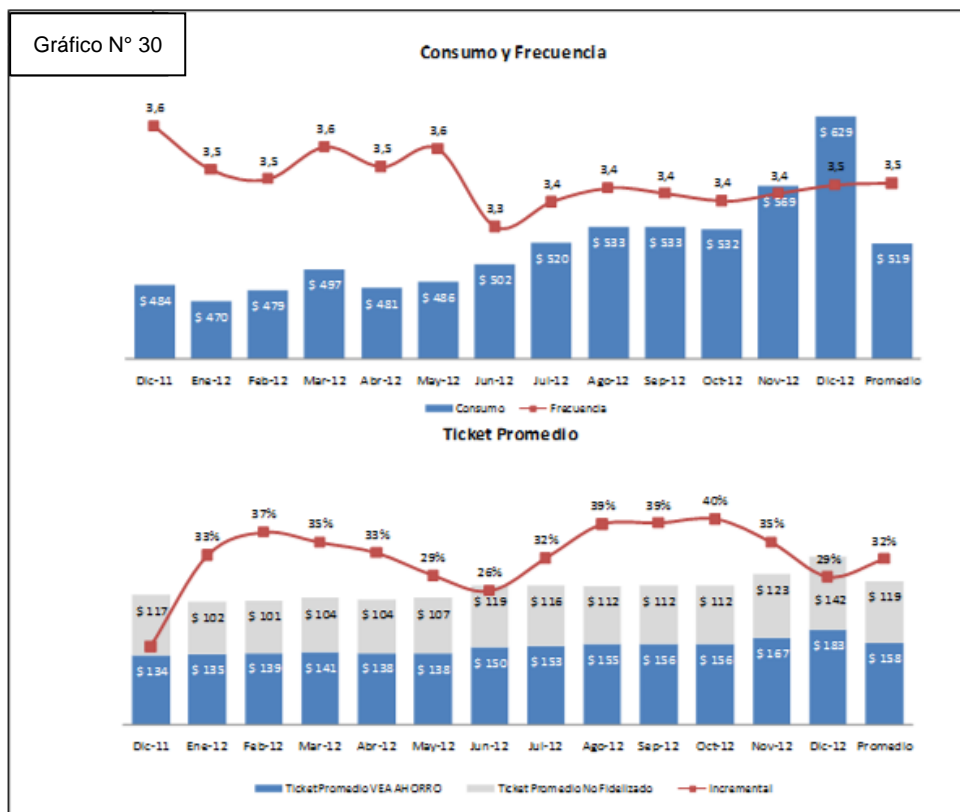
De acuerdo a que en la compañía había cierta desconfianza hacia esta implementación por parte de algunos directivos que no estaban muy seguros sobre el éxito de la tarjeta, el plan fue realizar una prueba sobre los primeros siete locales que cambiaban de bandera y en mayo, analizar los datos. Los resultados fueron tan propicios que se decidió avanzar para tratar de llegar a fin de año con todos los locales de la región. Si bien desde mayo a octubre las implementaciones habían sido paulatinas y bajo control, con el objetivo de cumplir con el 100% de los locales a fin de año, en noviembre se disparó para los restantes locales y se logró alcanzar un total de 242.600 socios.

Gráfico N° 29



Fuente: Resultados 2012 - Depto. de Fideidad

De los gráficos anteriores lo importante es rescatar principalmente lo que sucede en la parte inferior de cada uno. Ahí se está analizando los resultados sobre los locales que ya implementaron el sistema y cuenta con el conocimiento y timing del funcionamiento de la tarjeta Vea Ahorro. Lo que se aprecia es que en promedio durante todo el 2012, se experimentó que un 48% mensual sobre el total de las ventas de esos locales se realizaron con tarjeta Vea Ahorro y que casi el 40% de las operaciones mensuales (cantidad de clientes) realizaron sus compras e utilizaron la tarjeta. Estos son % de participación que hablan de un nivel elevado de aceptación y éxito del programa.



Fuente: Resultados 2012 - Depto. de Fidelidad

#### Resumen año 2012:

- 285.491 son las solicitudes ingresadas desde el comienzo del programa VEA Ahorro
- 242.600 Socios en 62 locales de Buenos Aires y Costa
- 103.657 clientes se dieron de alta en Vea Ahorro en los locales que cambiaron de bandera
- De estas altas en locales que cambiaron de bandera, 42.576 son nuevos genuinos en la base de clientes, ya que no estaban asociados a ningún programa de Fidelidad anterior (41% del total).
- 29% es el gasto incremental de un Socio Vea Ahorro versus un cliente no fidelizado
- La frecuencia de visita de los Socios Vea Ahorro es de 3,5 veces al mes.
- El consumo mensual de un Cliente Vea Ahorro es de \$629
- La participación en ventas es del 31% en locales adheridos al programa hace más de 3 meses.
- 73% mayor es el gasto incremental de un Socio Vea Ahorro con compra de Productos Seleccionados vs. un cliente no fidelizado.

- Un Cliente VeA Ahorro que lleva al menos un Productos Seleccionado, consume por evento de compra en promedio 27 unidades (siendo 118% mayor que el consumo promedio de un cliente NO fidelizado: 12,4 unidades).

Los resultados de la implementación del programa de fidelización Tarjeta VeA Ahorro, en la cadena de supermercados VeA fue altamente satisfactoria. No solo porque se logró el objetivo de evitar la pérdida de información de los usuarios de Disco Plus, sino porque el hecho que haya habido una tarjeta que reemplace a la anterior, fue un factor decisivo en los clientes habituales de Disco.

Los resultados dejaron sorprendidos a los directivos no solo por el elevado nivel de participación en ventas y operaciones sino por la cantidad de nuevos usuarios que surgieron en base a este cambio. Es decir que la propuesta de ahorro de VeA, acompañada por una tarjeta que deja expuesto y palpable ese discurso, trajo aparejado nuevos clientes que suplieron a todos los clientes históricos de Disco que no aceptaron la propuesta de VeA.

El éxito de la tarjeta habilitó para que este programa de fidelización se haya comenzado a implementar en los locales VeA de Córdoba, e incluso se está analizando la posibilidad que ver cómo es que se va a cruzar con los beneficios y datos que se tienen hoy en día con el club veA vinos.

La respuesta por parte de los clientes hacia este tipo de beneficio diferencial ha sido muy aceptada e incluso actualmente a ya casi a un año y medio de la implementación de la tarjeta en los primeros locales, hay nuevos clientes que se siguen acercando a preguntar y darse de alta como usuarios. Esta tendencia también tiene que ver a que toda la comunicación tanto en medios de comunicación masivos como en el punto de venta está realizada con los precios pagando con la tarjeta VeA Ahorro. Es decir, que si bien figura en valor regular de los productos, lo que se remarca fuertemente es el precio diferencial que se puede obtener pagando con la tarjeta VeA Ahorro. Esto prácticamente obliga al cliente a tener que gestionar su tarjeta.

## CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo de investigación y en función del marco teórico desarrollado, la descripción del rubro y la empresa seleccionada, se han ido presentando conclusiones parciales que en mayor o menor medida han realizado su aporte para la clarificación de la problemática planteada y a la confirmación de la hipótesis.

En lo que respecta al problema definido: “Existencia de un elevado nivel de infidelidad en los clientes del retail”, la primera conclusión es que por las características específicas de este sector y por el tipo de cliente y productos que se comercializan en las grandes cadenas de super e hiper mercados, esta problemática es muy acertada. Se desprende naturalmente que las personas en función de sus necesidades cambiantes y de la alta disponibilidad de productos en todo lugar y todo el tiempo, facilitan que la fidelización de clientes en el mundo del retail sea una tarea verdaderamente complicada.

Sin embargo, si bien la gran mayoría de los clientes de super e hiper mercados se ubican en lo que se denomina “falsa fidelidad”, cabe destacar que algunas marcas presentan un elevado nivel de compromiso y lealtad de sus clientes. Es decir si bien los mismos no realizan absolutamente todas sus compras en un mismo supermercado, ellos muestran un interés afectivo y de preferencia hacia alguna marca en particular que se traduce en un tipo de compromiso, el cual en el largo plazo afecta la rentabilidad de la empresa. Aquellas empresas que logren reforzar ese tipo de vínculo afectivo por fuera de los factores racionales y justificaciones de conveniencia de compra, lograrán generar un mayor compromiso y lealtad de los clientes hacia la marca.

Esto refuerza el hecho que las acciones para fidelizar clientes, deben ser pensadas en función de la marca, las necesidades y el tipo de clientes a los que está dirigida la comunicación. Ya que no todos buscan el mismo tipo de relación con las empresas. En este punto es muy importante remarcar la utilidad de los medios de comunicación emisivos y receptivos con los que la empresa cuente. Poder comunicarse y principalmente saber escuchar a los clientes es vital y define el ritmo que deben marcar los planes de fidelización.

Tanto en el retail como en el resto de los rubros, todo plan de fidelización debe ser abordado lo más integralmente posible. Esto es no se debe entrar en el error de considerar la aplicación de herramientas de fidelización de clientes como acciones separadas del resto de los procesos de la empresa. La fidelización se da cuando se controla y se tiene seguimiento sobre todos los puntos de contactos. Y se implementa como parte de la estrategia general de la compañía. Involucrando tanto a

los empleados que mantiene contacto directo con los clientes como por los directivos que empujan a la obtención de resultados.

Las empresas deben funcionar sistemática e integralmente en cada uno de sus sectores y procedimientos, de manera que cada herramienta aplicada aporte su parte a los objetivos generales de la compañía. En el mundo de los super e hiper mercados, la fidelización de clientes requiere coordinación y gestión de sinergias entre las áreas abocadas a definir acciones comerciales, los responsables de hacer que el punto de venta refleje la experiencia de compra adecuada y definida y que el posicionamiento de marca y comunicación de beneficios generen tracción de nuevos clientes y refuerce el sentimiento de pertenencia de los clientes actuales.

Ahora bien en cuanto a la hipótesis definida: “La aplicación de ciertas herramientas de fidelización no sólo disminuyen la pérdida de clientes, sino que mejoran la rentabilidad del negocio.” Llegamos a la conclusión que en función de los resultados obtenidos por la implementación de la tarjeta de descuento Ve a Ahorro en la región Bs As de supermercados Ve a, se ha demostrado un aumento en la repetición de compra, la posibilidad de implementar ofertas direccionadas a públicos específicos, generación de ventas cruzadas, el incremento en el ticket de compra promedio, el aumento observado en la frecuencia de compra, la generación de nuevos clientes, y todo esto sobre un sistema que prácticamente se auto sustenta, con costos de mantenimientos muy inferiores a otros programas de fidelización, son los principales atributos que llevan necesariamente a confirmar la Hipótesis planteada. Y validar el hecho que la correcta aplicación de una sólida herramienta de fidelización que pueda combinarse con el resto de las acciones y herramientas utilizadas por la empresa, favorecerán tanto a la generación de mayores ventas, a la obtención de mejores niveles de rentabilidad, como así también a generar un valor percibido mucho más alto acompañado por la confianza y lealtad de nuestros clientes.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **LIBROS**

ALFARO FAUS, Manuel, “Temas Clave en Marketing Relacional”, Mcgraw-Hill / Interamericana de España S.A., Aravaca, 2004, 248 páginas.

CHIESA DE NEGRI, Cosimo, “CRM las cinco pirámides del Marketing Relacional”, Deusto S.A., Barcelona, 2009, 256 páginas.

D’ANDREA, Guillermo, “Retail Management”, 3° edición, Temas, Buenos Aires, 2007, 378 páginas.

KOTLER, Philip, Amstrong, Gary, “Marketing”, 8° edición, Pearson Education, México, 2001, 688 páginas.

MCKENNA, Regis, “Marketing de relaciones”, 1° edición, Paidós Ibérica S.A., Buenos Aires, 1994, 366 páginas.

REINARES LARA, Pedro J. y PONZOA CASADO, Manuel J. “Marketing relacional”, 2° edición, Pearson Education, Madrid, 2004 ,320 páginas.

RICO, Rubén Roberto, “Total customer satisfaction”, 6° edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998, 302 páginas

SIMONATO, Fernando, “Marketing de Fidelización”, Price Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2009, 496 páginas.

### **INFORMES TÉCNICOS**

Basu, K, Dick A. “Customer Loyalty: Towardan integrated Conceptual Framework”, Journal of Academy of Marketing Science, 1994.

Revista técnica: Revista Mas negocios año 4 – N°6 – Dic 2008 Ene 2009



Informe técnico: The Myth of Monogamy: Fidelity and Infidelity in Animals and People, publicado en 2001 por W.H. Freeman

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Consultora Dígito Uno, disponible en <http://digitouno.com/>, [Enero, 2013]

DANS, Enrique, Profesor y Director de Área de Sistemas de Información en el Instituto de Empresa, disponible en [http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/) [Febrero, 2013]

HERRERO CRESPO, Angel, RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio y PÉREZ RUIZ, Andrea, Informe técnico, Universidad de Cantabria, 2009, disponible en [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_050-063\\_tarjetas.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_050-063_tarjetas.pdf) [Marzo, 2013]

Informe de mercado, AMERICA RETAIL WEB, 2011, disponible en, <http://america-retail.com/tendencias-e-innovacion/12-tendencias-de-fidelizacion-de-clientes-para-2012> [Abril, 2013]