

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

■ JOSE M^a SAINZ DE VICUÑA ANCIN



Este artículo ha sido estructurado en cinco apartados: el primero, sobre los antecedentes, expone sucintamente la situación del pequeño comercio en España y sus opciones estratégicas; el segundo presenta la fidelización como el factor clave de éxito de este tipo de establecimiento, que a su vez debe convertirse en su principal objetivo estratégico; el tercero se centra en las estrategias de fidelización; el cuarto concreta el correspondiente plan de actuación y el quinto recoge unas breves conclusiones y reflexiones finales.

Nos detendremos en los dos pilares de la estrategia de fidelización, el marketing relacional y la gestión del valor

para el cliente, todo lo que un artículo de esta naturaleza permite, por lo que aconsejamos al lector que, si lo desea, revise la extensa literatura que está apareciendo a lo largo de esta década para profundizar en otros aspectos "colaterales" del objeto central del mismo, como satisfacción del cliente, retención de clientes, gestión de las reclamaciones, programas de frecuencia o "de fidelización", marketing directo, valor de un cliente, gestión de la voz del cliente, creación de costes de cambio, calidad total, etc.

Dada la naturaleza del artículo, somos conscientes de que no será relevante para toda clase de comercio tra-

dicional sino para aquel pequeño comerciante que está dispuesto a utilizar técnicas y herramientas de gestión de marketing: el cuadro nº 1 tipifica el comerciante que está más preparado o predispuesto (1) para tomar en consideración los consejos que damos en estas páginas.

SITUACION DEL PEQUEÑO COMERCIO EN ESPAÑA

Frente a la opinión generalizada de que el pequeño comercio está en franco retroceso en nuestro entorno, este autor defendía en noviembre de 1996 en esta misma revista que "puede seguir teniendo su hueco en el sistema de distribu-



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 1

PUBLICO OBJETIVO PRIORITARIO DEL PRESENTE ARTICULO

CARACTERISTICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO AL QUE RESULTARA MAS RELEVANTE EL ARTICULO:

- ESTABLECIMIENTOS DE CONFECCION, MODA, TEXTIL U OTROS BIENES Y SERVICIOS DE NO ALIMENTACION
- COMERCIOS ASOCIADOS Y/O EMPRESAS DE TITULARIDAD JURIDICA
- TIENDAS DIRIGIDAS POR PERSONAL CONTRATADO
- ESTABLECIMIENTOS QUE HAN INICIADO SU ACTIVIDAD EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS
- TIENDAS CON UNA SALA DE VENTAS SUPERIOR A LOS 150 M²
- ESTABLECIMIENTOS CON MAS DE 6 EMPLEADOS
- COMERCIOS EN LOS QUE TANTO LA DIRECCION COMO EL PERSONAL DE VENTAS TIENEN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
- ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE LA EDAD DE LA DIRECCION OSCILA ENTRE LOS 26 Y LOS 45 AÑOS Y LA DEL PERSONAL DE VENTAS SE SITUA ENTRE LOS 18 Y 25 AÑOS
- COMERCIANTES QUE HAN SEGUIDO CURSOS DE FORMACION
- ESTABLECIMIENTOS CUYO PORCENTAJE DE CLIENTES DE LA ZONA DE INFLUENCIA NO SUPERA EL 50%

CUADRO Nº 2

APROXIMACION AL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS EN ESPAÑA POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	NUMERO	% SOBRE EL TOTAL
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	222.430	36,6
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTIC. DE CUERO	113.083	18,6
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	37.622	6,2
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	92.726	15,2
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	23.911	3,9
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	92.822	15,3
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	25.700	4,2
TOTAL	608.294	100,0

FUENTE: Estructura del Comercio Minorista en España; Dirección General de Comercio Interior, 1996.

CUADRO Nº 3

NUMERO MEDIO DE EMPLEADOS POR ESTABLECIMIENTO POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	EMPLEADOS
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	1,85
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	2,04
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	2,30
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	2,56
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	7,68
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	2,39
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	8,11
TOTAL	2,63

FUENTE: Estructura del Comercio Minorista en España; Dirección General de Comercio Interior, 1996.

ción español, sobre todo en determinados productos". Meses después aparecía el Informe de la Distribución Comercial en España correspondiente a 1996, que al concluir el apartado dedicado a este formato dice literalmente: "Las expectativas de futuro mantenidas por los comerciantes españoles indican que, la gran mayoría, aunque prevean dificultades, seguirá al frente de sus negocios intentando mejorar las condiciones en las que está actualmente" (2).

Los últimos estudios del Ministerio de Economía y Hacienda permiten exponer las cifras que recogemos en los

cuadros y gráficos adjuntos. De los mismos deducimos que:

1º) En el período 1990-1996 se ha pasado de los 598.254 establecimientos censados por el INE en 1990 a 608.294 en 1996. Es decir, hay unos 10.000 minoristas más a pesar de los cierres de negocio que se han producido en esos años, siendo el pequeño comercio no alimentario el que absorbe casi el 60% del censo (cuadro nº 2).

Por su parte, el comercio mixto por secciones, que incluye desde el pequeño autoservicio independiente hasta el gran hipermercado, supone el 4,2% del

total aunque, de los casi 55 millones de metros cuadrados de sala de venta estimados para el comercio minorista en España, el comercio mixto por secciones supone el 27% del total.

El 88,4% de estos establecimientos están aislados, mientras que el 11,6% restante hace uso de alguno de los sistemas de integración espacial: un 5,7% en mercados, un 3,9% en centros comerciales y un 2% en galerías comerciales.

2º) Del total de 1.600.000 personas empleadas en el comercio minorista, algo más de la cuarta parte corresponde



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 4

SUPERFICIES MEDIAS DE VENTAS POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	M ²
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	31
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	58
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	51
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	126
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	240
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	75
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	579
TOTAL	90

FUENTE: Estructura del Comercio Minorista en España; Dirección General de Comercio Interior, 1996.

CUADRO Nº 5

FACTURACION MEDIA ESTIMADA POR ESTABLECIMIENTO DE CADA GRUPO DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	MILLONES DE PESETAS
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	14
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO	13
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	20
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	21
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	127
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	12
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	175
TOTAL	26

FUENTE: Estructura del Comercio Minorista en España; Dirección General de Comercio Interior, 1996.

al pequeño comercio de alimentación, bebidas y tabaco, con 1,8 personas ocupadas por establecimiento. Como se puede observar en el cuadro nº 3, con la excepción del comercio mixto por secciones y los establecimientos de venta de vehículos o combustible, en el resto se emplean unas dos personas por término medio.

3º) La dimensión del comercio minorista español es reducida, como se puede comprobar en el cuadro nº 4. Únicamente las tiendas de muebles y artículos del hogar (126 m²) o los establecimientos de venta de vehículos, accesorios y carburantes (240 m²)

–además del comercio mixto por secciones (579 m²)– superan los 100 m² de media de sala de ventas.

4º) Según el citado informe de la distribución comercial española, el conjunto del sector minorista alcanzó en 1995 una facturación próxima a los 15,7 billones de pesetas, de los que el 26,6% pertenecía al comercio mixto por secciones, un 19,8% a alimentación, bebidas y tabaco; y un 19,4% a vehículos, accesorios y carburantes. El cuadro nº 5 ofrece los datos de facturación media por establecimiento.

5º) Como se puede ver en el cuadro nº 6, la venta tradicional sigue siendo

el método más aplicado por los minoristas españoles en todos los sectores de actividad.

6º) Las tiendas tradicionales, especialmente las de productos perecederos (carnicerías, pescaderías, fruterías, etc.), junto con los supermercados, constituyen los lugares de compra de productos de alimentación más habituales para los hogares españoles (cuadro nº 7).

7º) En alimentación fresca, las tiendas tradicionales acaparan la mayor parte de las ventas (46%), mientras que en alimentación seca son los supermercados e hipermercados los establecimientos con mayor cuota de mercado (cuadro nº 8).

8º) En alimentación seca, a pesar del incremento de grandes superficies en el último año (cuadro nº 9), éstas no aumentan su cuota de mercado (gráfico nº 1) y el pequeño comercio sólo pierde un punto en favor del formato más grande de supermercado.

De donde se deriva que, si definimos el comercio tradicional como "aquel comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño, por el número de puntos de venta con que cuenta, la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento; que dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física (3)", estos rasgos estructurales recogidos del informe anual 1996 de la distribución comercial española nos permiten afirmar que el tipo de comerciante tradicional que se va a poder beneficiar de las directrices que emanan de este artículo es aquel pequeño comerciante que esté en consonancia con los requisitos enunciados en el cuadro nº 1.

LAS CONSECUENCIAS DEL IMPACTO DE LAS GRANDES SUPERFICIES

Un tema polémico en los últimos años ha sido el impacto que la implantación de las grandes superficies ejerce sobre el pequeño comercio. Para objetivar este fenómeno, la Dirección General



Aún queda espacio para los buenos negocios



LA UNIDAD ALIMENTARIA DE MERCAMADRID concentra, en sus 176 hectáreas, a las empresas líderes de la comercialización agroalimentaria.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID ofrece los servicios necesarios para que las empresas aquí establecidas cumplan puntualmente sus objetivos: hacer llegar a más de 9.000.000 de consumidores, productos de la pesca, frutas y hortalizas, en condiciones inmejorables.

LA UNIDAD ALIMENTARIA MERCAMADRID incorpora un nuevo MERCADO CENTRAL DE CARNES con una superficie de 40.000 m² construidos para desarrollar la oferta alimentaria de productos cárnicos.

Más de 18.000 usuarios se dan cita diariamente en MERCAMADRID para hacer buenos negocios; aproveche esta ocasión única... *y ocupe su lugar.*



mercamadrid, s.a.

La calidad del mercado

Mercados Centrales de Abastecimiento de Madrid
Ctra. Villaverde a Vallecas (602) km 3,800
Tel.: 785 50 13 - Fax: 786 00 99 - 28018 Madrid
INTERNET: <http://www.ibm.es/mercamadrid/>
e.mail: mercamadrid@ibm.net



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 6

SISTEMAS DE VENTA UTILIZADOS EN EL COMERCIO MINORISTA PORCENTAJES

GRUPO DE ACTIVIDAD	AUTOSERVICIO	PRESELECCION/ VENTA ASISTIDA	TIENDA TRADICIONAL	AUTOSERVICIO/ T. TRADICIONAL	TOTAL
ALIMENTACION, BEBIDAS Y TABACO	0,8	2,2	89,8	7,4	100
TEXTIL, CONFECCION, CALZADO Y ARTIC. DE CUERO	0,2	17,4	77,7	4,7	100
DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	2,0	5,6	79,1	13,3	100
MUEBLES Y ARTICULOS DEL HOGAR	0,3	16,3	80,4	3,0	100
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	1,8	22,2	69,1	7,1	100
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	0,2	8,4	82,6	8,3	100
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	30,0	12,8	-	57,2	100
TOTAL	2,4	9,2	78,4	10,0	100

FUENTE: Estructura del Comercio Minorista en España; Dirección General de Comercio Interior, 1996.

CUADRO Nº 7

LUGAR DE COMPRA DE LOS HOGARES ESPAÑOLES EN ALIMENTACION Y BEBIDAS PORCENTAJES



TIPO DE ESTABLECIMIENTO	1994	1995
TIENDAS TRADICIONALES	37	35,7
SUPERMERCADOS	36	35,5
HIPERMERCADOS	15	16,9
RESTO	12	11,9

FUENTE: La Alimentación en España 1995; MAPA.

de Comercio Interior llevó a cabo un estudio con los establecimientos ubicados en una zona circundante de 250 metros de radio alrededor de 42 grandes superficies. De las múltiples e interesantes conclusiones de este estudio, finalizado en septiembre de 1996, cabe resaltar:

a) Más del 80% de los comerciantes establecidos en el entorno de las grandes superficies consideran que su negocio no está funcionando mal y más de la mitad de los entrevistados manifiestan que, a lo largo de los últimos años, no ha disminuido el número de sus clientes o, incluso, se ha incrementado. Esta conclusión se altera en el caso de los establecimientos ocupados antes de la implantación de la gran superficie, ya que el 51% dicen haber disminuido su clientela, aunque a pesar de ello, sólo un 21,3% tienen un mal funcionamiento.

b) En el período 1987-1996 (fase de arraigo y proliferación de las grandes superficies), el número de comerciantes afectados por la disminución de clientela ha pasado del 28,9 al 42% y el nivel de establecimientos con mal funcionamiento se ha incrementado en cinco puntos.

c) El peor balance entre comerciantes beneficiados y perjudicados corresponde a aquellos establecimientos que

CUADRO Nº 8

CUOTA DE MERCADO SEGUN TIPO DE ALIMENTACION PORCENTAJES

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	ALIMENTACION FRESCA		ALIMENTACION SECA	
	1994	1995	1994	1995
TIENDAS TRADICIONALES	46,0	46,0	22,4	19,6
SUPERMERCADOS	28,8	28,2	47,4	46,8
HIPERMERCADOS	9,2	10,0	23,1	26,9
RESTO	16,0	15,8	6,8	6,7

FUENTE: La Alimentación en España 1995; MAPA.



CUADRO N° 9

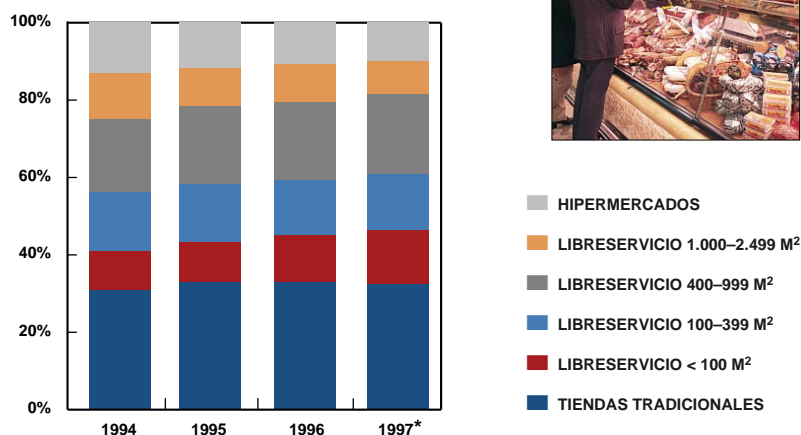
EVOLUCION DE LOS ESTABLECIMIENTOS INA

	ENERO 1994	ENERO 1995	ENERO 1996	ENERO 1997	JULIO 1997
TRADICIONALES	60.250	57.758	56.178	54.266	53.988
LIBRESERVICIO < 100 M ²	15.076	14.434	14.115	13.947	13.918
LIBRESERVICIO 100-399 M ²	6.798	7.212	7.371	7.530	7.583
LIBRESERVICIO 400-999 M ²	2.100	2.413	2.557	2.820	2.889
LIBRESERVICIO 1.000-2.499 M ²	605	614	694	784	793
HIPERMERCADOS	200	221	242	268	273
TOTAL	85.029	82.652	81.157	79.615	79.444

FUENTE: NIELSEN. Anuario Evolución.

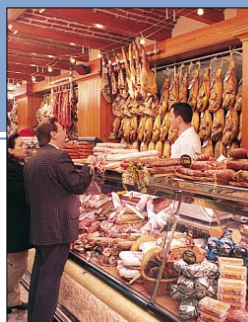
GRAFICO N° 1

EVOLUCION DE LAS VENTAS ESTIMADAS DE PRODUCTOS DE ALIMENTACION (INA) PORCENTAJES



* Julio.

FUENTE: NIELSEN. Anuario Evolución.



SITUACION DEL PEQUEÑO COMERCIO DE ALIMENTACION

Según un informe sobre "Fidelización por Canales en Alimentación", patrocinado por Danone, dado a conocer en marzo de 1996, y realizado por J.L. Nueno y "EL INDICE K", el comercio tradicional tiene una excelente posición para beneficiarse de una estrategia de fidelización ya que:

- Los clientes más satisfechos son los de la tienda tradicional. En efecto, ésta obtiene la valoración más alta: 8,25 frente al 7,8 de las grandes superficies o el 7,08 de las tiendas de descuento.

- El comercio tradicional y el supermercado son los dos principales formatos de compra cruzada a los que acuden los clientes de los formatos que crecen más (hipers y tiendas de descuento), pero la tienda tradicional es la primera sólo en cuanto a visitas y el super en cuanto a volúmenes comprados. De todos ellos, el formato de compra cruzada por excelencia es el comercio tradicional que es usado como comodín por casi todos "los canales" (sobre todo por los clientes del hipermercado).

- La deslealtad opera de manera más activa a la segunda o tercera tienda visitada.

- El patrón de compra está cambiando: la tienda tradicional ya "no pierde clientes"; su base de clientes es casi cautiva. Debe aprovechar esta coyuntura para recuperar el cliente contemporáneo adaptando su oferta a su formato compatible antes que competir con el hipermercado o la tienda de descuento buscando una competitividad que no puede alcanzar. Esta compatibilidad debe atender a tres áreas: compatibilidad de ocasiones de compra (compras rutinarias, de consumo inmediato y de relleno), compatibilidad de productos (perecederos), y compatibilidad de conveniencia (horario y servicios).

- Y, todo ello, sin olvidar que las consumidoras "comparten" formatos (2,09) y son relativamente leales a los establecimientos que visitan (2,18) dentro de cada formato.

se dedican a la actividad de comercialización de productos cotidianos (alimentación y limpieza).

d) Algunas de las causas que han determinado la variación de la clientela y del nivel de funcionamiento, según la opinión de los comerciantes entrevistados, son:

- "El trato al cliente y el servicio son los factores más señalados para explicar el crecimiento y también el mantenimiento de la clientela. Estas mismas

causas son las más citadas para explicar el buen funcionamiento del negocio. Este señalamiento procede, respectivamente, de casi la mitad del colectivo que ha visto incrementada la clientela o tiene un buen nivel de funcionamiento".

- "La calidad de los productos es también una causa relevante de la mejora y del mantenimiento de la clientela, y del buen funcionamiento de los negocios".



De esta investigación se desprende que, aunque no hayamos dirigido preferentemente el artículo al pequeño comercio de alimentación porque pensamos que le va a resultar más difícil poner en práctica las directrices que aquí presentamos, este comerciante tradicional tiene todos los boletos para ser el primero de la clase en fidelización.

OPCIONES ESTRATEGICAS DEL PEQUEÑO COMERCIO

Recordemos de forma sucinta y esquemática las cuatro grandes opciones estratégicas que tiene el pequeño comercio (4):

1. *Profesionalización creciente de su gestión*: reforzando la función de ventas y marketing, incorporando nuevas tecnologías de información-comunicación y concentrándose en un nicho o segmento estratégico. El cuadro n° 10 sintetiza las principales directrices estratégicas que recomendamos siga el pequeño comercio para profesionalizar más la gestión. Obsérvese que entre ellas se cita:

- La conveniencia de esmerarse más en la atención al cliente.
- El refuerzo o la incorporación de la función de marketing y ventas, ya que el marketing contribuye a que la empresa sea un negocio orientado al mercado, que busque la satisfacción del cliente.

2. *Especialización en productos "únicos"*, que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales o sólo demandados por segmentos muy reducidos de la población o en una determinada zona. El cuadro n° 11, por su parte, enfatiza la utilización de las fortalezas del pequeño comercio (concretamente, la atención y servicio más personalizado) para junto con la especialización lograr desmarcarse de aquellas grandes superficies que también estén especializadas.

3. *Diferenciación*, mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela de cara a su fidelización y retención. El cuadro n° 12 deja clara la necesidad que tiene el pequeño comercio de conseguir la fidelidad de su clientela mediante la mejora de la cali-

CUADRO N° 10

PROFESIONALIZACION DE LA GESTION DIRECTRICES ESTRATEGICAS



ATENCION PERMANENTE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO:

- LOS DE SU AREA DE INFLUENCIA NATURAL
- LOS DEL SECTOR DE DISTRIBUCION

MAYOR PROFESIONALIZACION DE LA GESTION:

- GESTIONANDO EL ESTABLECIMIENTO CON CRITERIOS EMPRESARIALES
- FIJANDO LOS PRECIOS DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DEL MERCADO
- ESMERANDOSE EN LA ATENCION Y EL SERVICIO AL CLIENTE
- MANIPULANDO LAS MERCANCIAS DE FORMA ADECUADA
- LLEVANDO LA CONTABILIDAD DEL NEGOCIO
- MANTENIENDO LA CORRESPONDIENTE ESTRUCTURA FINANCIERA
- ADOPTANDO LOS NECESARIOS MEDIOS DE ESCAPARATISMO, MERCHANDISING Y COMUNICACION PARA CUIDAR LA PRESENTACION E IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO
- INTRODUCIENDO LA INFORMATICA Y OTRAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION-COMUNICACION TANTO PARA PROFESIONALIZAR MAS LA GESTION COMO PARA PODER DAR UN MEJOR SERVICIO A SU CLIENTELA O MEJORAR LAS RELACIONES CON SUS PROVEEDORES
- REFUERZO/INCORPORACION DE LA FUNCION DE MARKETING Y VENTAS, YA QUE EL MARKETING CONTRIBUYE A:
 - QUE LA EMPRESA SEA UN NEGOCIO ORIENTADO AL MERCADO, QUE BUSQUE LA SATISFACCION DEL CLIENTE
 - ASI COMO LA CONSECUION DE LOS CINCO FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCION DETALLISTA

ESTRATEGIA DE CONCENTRACION:

- BUSQUEDA DE UN NICHU O SEGMENTO ESTRATEGICO; POR EJEMPLO: QUIENES BUSCAN UNA OFERTA DE ALTO VALOR AÑADIDO

UBICACION ADECUADA:

- EN CALLES O ZONAS ESTRATEGICAS

dad de servicio, que es o puede llegar a ser –con cierta facilidad– su ventaja competitiva.

4. *Asociación*, utilizando algunas de las alternativas de comercio asociado: cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas, cadenas franquiciadas, grupos de compras, centrales de compras y de servicios mayoristas, además de los sistemas de integración espacial (centros comerciales, galerías comerciales, parques comerciales, calles peatonales, mercados minoristas de segunda generación, áreas comerciales urbanas, etc.).

FIDELIZACION DE LA CLIENTELA: FACTOR CLAVE DE EXITO

El pequeño comercio necesita trabajar las causas antes citadas que determinan la variación de su clientela (calidad del servicio, atención y trato a su clientela, calidad de los productos, etc.), ya que no puede evitar la competencia de las grandes superficies.

Ello significa que, aunque sigue siendo oportuno tener presentes las cuatro opciones estratégicas recomendadas, las directrices estratégicas más relevantes para solucionar este problema son las que se han enunciado en los



CUADRO Nº 11

ESPECIALIZACION

¿Dónde puede residir la clave del éxito de la especialización del pequeño comercio?

EN LA COMBINACION DE LA ESPECIALIZACION Y LA EXPLOTACION DE ALGUNAS DE LAS FORTALEZAS DE ESTE TIPO DE COMERCIO:

- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
- ADAPTACION A LAS PECULIARIDADES DEL CONSUMIDOR DE LA ZONA
- ATENCION Y SERVICIO MAS PERSONALIZADO
- ADECUACION A LA COMPRA DIARIA Y DE URGENCIA

CUADRO Nº 12

DIFERENCIACION: LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE DE CARA A SU FIDELIZACION Y COMO BASE DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

VIAS DE DIFERENCIACION TRADICIONALES

- MERCHANDISING
- ESCAPARATISMO
- IMAGEN Y PRESENTACION DEL ESTABLECIMIENTO



NUEVA VIA DE DIFERENCIACION:

- LA CALIDAD DEL SERVICIO ES LA MEJOR MANERA DE MANTENER LA CLIENTELA, Y PARA LOS ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS SU IMPORTANCIA ES SUPERIOR INCLUSO A LA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.
- LA CLAVE PARA EL DESARROLLO ACTUAL DE LOS NEGOCIOS DE DISTRIBUCION MINORISTA EN EUROPA ES EL SERVICIO AL CLIENTE.
- TRES CONCEPTOS FUNDAMENTALES:
 - CALIDAD CONSTANTE DEL SERVICIO
 - ADAPTACION DE LA OFERTA
 - RELACION CON EL CLIENTE

EL PEQUEÑO COMERCIO DEBE APROVECHAR SU VENTAJA COMPETITIVA FRENTE A LAS GRANDES SUPERFICIES (LA ATENCION PERSONALIZADA) PARA:

- MIMAR A SU CLIENTELA Y
- FIDELIZARLA,

YA QUE, AUNQUE LOS CLIENTES DESEAN UNA MODERNIZACION DE SU PUNTO DE VENTA, POR ENCIMA DE TODO VALORAN LA DIMENSION HUMANA

NECESIDAD DE CONSEGUIR LA FIDELIDAD DEL CLIENTE MEDIANTE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

cuadros nº 11 y 12. Concretamente, la necesidad de conseguir la fidelidad del cliente mediante la mejora de la calidad de servicio.

Los consumidores se encuentran cada día con más opciones entre las que elegir para hacer sus compras y que los productos que ofrecen los distintos establecimientos tienden a homogeneizarse, con lo que cada vez hay menos diferencia entre la calidad real y percibida de los diferentes productos ofrecidos por formatos de tiendas de lo más diversos.

Además, según la investigación citada financiada por Danone, el "comportamiento de deslealtad" de los consumidores españoles es poco variable ya que éstos "comparten" formatos y son relativamente leales a los establecimientos dentro de cada formato: alrededor del 70% de los entrevistados visitan dos establecimientos y dos formatos (según Eurostaf, en 1995, el 67,9% de los hogares franceses efectuaron sus compras en menos de tres grandes y medianas superficies).

En este contexto, cada vez es más complicado y costoso conseguir nuevos clientes, por lo que resulta sumamente importante mantener fieles a los que ya se tienen así como recuperar a los que nos han dejado de comprar.

A pesar de ello, todavía hoy una gran parte de los comercios centran todas sus acciones de marketing en la captación de clientes nuevos y descuidan la atención que deben prestar a su actual "cartera de clientes". Muchos comerciantes siguen pensando que por el simple hecho de comprarles una o dos veces "sus" clientes ya están "enganchados" a su tienda. Confían en que seguirán comprando de motu propio sin ningún tipo de motivación específica que los induzca a ello. Olvidan que, hoy en día, la fidelización de los clientes está íntimamente ligada a las posibilidades de rentabilidad, competitividad e, incluso, de subsistencia de las empresas, y que se basa en tres premisas fundamentales:

1ª) Un buen producto y un excelente servicio no son suficientes para conseguir la fidelización del cliente.



Especialistas en máquinas de interior



La gama completa

Todo un equipo de soluciones
para la manipulación
de mercancías



TN
Capacidad:
2.000 kg.



MODO
Capacidad:
1.000 kg.
Altura:
1 a 7,5 Mts.



THESI
Capacidad:
1.400 a 2.500 kg.
Altura:
4,5 a 11,5 Mts.



LOGO 2-40
Capacidad:
2.000 kg.



CN
Capacidad:
1.300 a 1.600 kg.
Altura:
2,5 a 4,5 Mts.

RED DE VENTA Y ASISTENCIA TECNICA EN TODAS LAS PROVINCIAS
Si quiere más información, llame al Tel. **900 200 469** llamada gratuita

Barcelona
Carretera ca l'Alaio, 2
(Autov. Castelldefels, Km. 5,600)
Tel. (93) 479 85 00
Fax (93) 479 85 02
08820 El Prat de Llobregat.
Barcelona
<http://www.ibercarretillas.es>
E-mail: comercial@jpcnet.com

Madrid
Ctra. Toledo Km. 17,500
Poligono Ind. Cobo Calleja
Tel. (91) 642 24 44
Fax (91) 642 27 02
28940 Fuenlabrada.
Madrid

Valencia
Carretera Nacional III,
Madrid-Valencia, Km. 333
Tel. (96) 192 0857
Fax (96) 192 10 05
46930 Quart de Poblet.
Valencia

Bilbao
Euxcoman, S.L.
Pol. Ind. Eritebes, nº 29-e
Tel. (94) 456 43 08
Fax (94) 456 69 93
48960 Galdakao.
Bizkaia



Las carretillas cumplen las disposiciones de la Directiva de Máquinas 89/392 y responden a las normas nacionales e internacionales ISO



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

2ª) Ser mejor que la competencia ayuda a la fidelización pero no representa el factor clave para su consecución. La clave de la fidelización está en dar valor añadido a mis clientes y que este valor añadido sea percibido por mi clientela.

3ª) Los clientes no son nunca suficientemente fieles a una empresa o marca por muy buena imagen que tenga.

A juzgar por las debilidades y amenazas que tiene el pequeño comercio (5), es obvio que la fidelización no es el único reto al que se enfrenta este formato pero sí constituye su principal factor clave de éxito.

Como empezamos a desvelar, el gran reto del pequeño comerciante es conseguir fidelizar a su clientela mediante la mejora de la calidad de servicio y la gestión del valor percibido que le aporta.

De ahí que sigamos pensando que, a nivel individual, este comerciante debe marcarse los siguientes objetivos estratégicos:

- Satisfacer mejor los deseos, demandas y expectativas de los consumidores de su área de influencia natural, lo cual contribuirá a retener su clientela actual, recuperar parte de la pérdida y captar aquella que descarta la gran superficie.

- Fidelizar a su clientela actual para evitar entrar en la senda de baja o nula rentabilidad y cierre del negocio.

- Rentabilizar el negocio haciendo uso de mecanismos alternativos y complementarios al convencional recargo de un porcentaje sobre el precio de compra, con independencia de si el precio resultante nos permite o no ser competitivos en el mercado en el que nos movemos.

Pero, a pesar de que los tres objetivos son sumamente importantes, en las páginas siguientes nos centraremos en el de fidelización de la clientela. Como se ha expuesto en numerosas publicaciones, la satisfacción de la clientela es un requisito previo a la fidelización y estamos convencidos que ambos contribuyen a rentabilizar el negocio (cuadro nº 14). Es más, empiezan a apare-

CUADRO Nº 13

TRES GRANDES OPCIONES ESTRATEGICAS EN EL MARCO DEL ASOCIACIONISMO

1.- LA CONCENTRACION ESPACIAL: SUPONE ANULAR DETERMINADAS AMENAZAS, SIN PERDER NINGUNA DE LAS FORTALEZAS DEL PEQUEÑO COMERCIO. EJEMPLO: BARNÁ CENTRE.

2.- CREACION DE CENTRALES DE COMPRA LOCALES O REGIONALES INTEGRADAS EN CENTRALES DE COMPRA DE AMBITO NACIONAL O SUPRANACIONAL: DE ESTA FORMA, EL COMERCIO ELIMINA IMPORTANTES DEBILIDADES ACTUALES Y PUEDE SEGUIR LUCHANDO CON SU VENTAJA COMPETITIVA ACTUAL.

3.- LA FRANQUICIA: CONSTITUYE UNA IMPORTANTE OPCION ESTRATEGICA, AUNQUE SUPONGA PERDER UN CIERTO GRADO DE LIBERTAD PARA GANAR MUCHO EN SEGURIDAD.



MANTIENE LAS VENTAJAS DE UN COMERCIO PERSONALIZADO Y SE APROVECHA DE LAS POSIBILIDADES QUE LE OFRECE UNA GRAN EMPRESA (FRANQUICIADOR):

- DISPONER DE LA MARCA ACREDITADA
- EXPLOTAR UN NEGOCIO DE RENTABILIDAD PROBADA
- RECIBIR LA EXPERIENCIA DE LA EMPRESA FRANQUICIADORA
- BENEFICIARSE DE ASISTENCIA Y FORMACION
- COMPARTIR LAS CAMPAÑAS DE PROMOCION Y PUBLICIDAD QUE SERIAN IMPENSABLES –EN CUANTO A MEDIOS– PARA ESE COMERCIANTE INDEPENDIENTE.

CUADRO Nº 14

DIRECTRICES ESTRATEGICAS PARA RENTABILIZAR EL NEGOCIO

1.-	AUMENTAR LA NOTORIEDAD SOBRE TODO ENTRE LOS NO CLIENTES
2.-	AUMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES
3.-	AUMENTAR EL NUMERO DE ACTOS DE COMPRA ENTRE LOS VISITANTES Y/O CONSEGUIR UN TICKET MEDIO MAYOR
4.-	FIDELIZAR MAS A LOS CLIENTES ACTUALES
5.-	RECUPERAR CLIENTES "PERDIDOS"
6.-	AUMENTAR LA SATISFACCION GLOBAL
7.-	POTENCIAR LA "ORIENTACION AL MERCADO" DE NUESTRO ESTABLECIMIENTO
8.-	MODIFICAR LA POLITICA DE MARGENES/PRECIOS

cer informes del mercado francés que concluyen que "sólo los clientes fieles son rentables. Los clientes ocasionales, esto es los cazadores de ofertas, no contribuyen a la rentabilidad del establecimiento."

Fidelización significa, entre otras cosas, que nuestro comercio sugiera un conjunto de valores que consigan que el comprador actual o potencial nos elija en la mayoría de las ocasiones y que sienta la suficiente confianza en



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 15

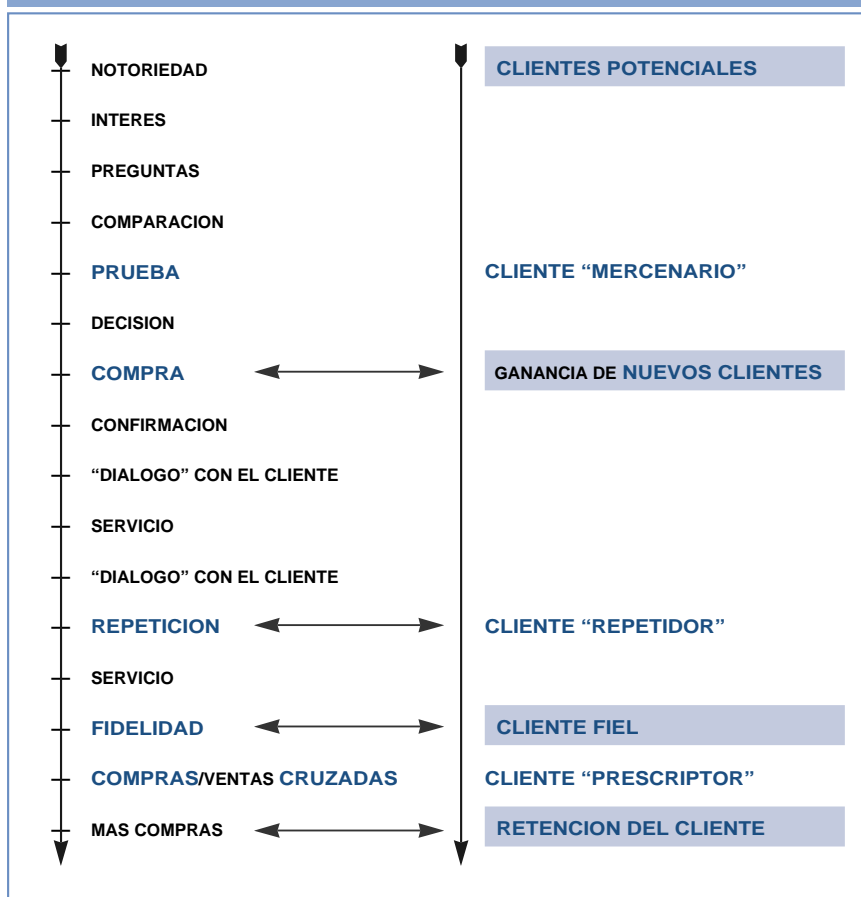
CONTRIBUCION DE LOS CLIENTES FIELES A LAS VENTAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACION (GSA) PORCENTAJES

GSA	TIENDA PRINCIPAL		TIENDA SECUNDARIA		TIENDA OCASIONAL		TOTAL	
	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **	CLIENTES *	CIFRA DE NEGOCIOS **
HIPERMERCADO	38	76	29	18	33	6	100	100
SUPERMERCADO	32	69	34	26	34	5	100	100
ALMACEN POPULAR	19	59	25	29	56	12	100	100
HARD DISCOUNT	20	45	35	43	45	12	100	100

* Porcentaje de hogares/clientes para los que el establecimiento es la tienda principal/secundaria/ocasional.
** Peso de estos hogares/clientes sobre la cifra de negocios.

GRAFICO Nº 2

PROCESO DE FIDELIZACION DE LA CLIENTELA



nuestro comercio como para recomendarlo a sus amigos y conocidos. En efecto, entre las múltiples ventajas que reportan los clientes fieles consolidados cabe citar:

- Un cliente fiel tiende a hacer sus compras en nuestro establecimiento en mayor medida que el cliente no fidelizado (según los estudios de Sofrès Distribution que recogemos en el cuadro

nº 15, en Francia, el 38% de clientes de un hipermercado que lo consideran su establecimiento principal aseguran el 76% de su cifra de negocios; mientras que, por su parte, el 29% de clientes que lo toman como su segundo establecimiento le aportan el 18% de su cifra de negocios y, finalmente, el 33% de clientes que lo utilizan como su establecimiento ocasional le proporcionan el 6% restante).

- Ticket medio de compra superior, con los consiguientes menores costes relativos de transacción.

- Menores costes de marketing para nosotros y aumento de costes para nuestros competidores (la lealtad constituye una "barrera de entrada" en las mentes de nuestros clientes fieles).

- Adecuación superior de la oferta por el conocimiento creciente del cliente. Los clientes de toda la vida constituyen una buena fuente de ideas para mejorar la oferta y la calidad de servicio de nuestro establecimiento.

- Menor sensibilidad a precios, con la posibilidad de obtener mayores márgenes y/o de no verse tan afectado por las ofertas de las grandes superficies.

- Publicidad boca-oido gratuita, con la ventaja adicional de que un cliente fiel es un medio de comunicación mucho más barato y creíble que la publicidad general.

- Aumento de la satisfacción y del rendimiento del personal del establecimiento.



PARMIGIANO-REGGIANO

Sencillamente Único



¿Qué es el Parmigiano-Reggiano?

El Parmigiano-Reggiano es un queso semigraso, de pasta dura y cocida, de maduración lenta y natural. Su pasta es de granulosidad muy menuda, se rompe en escamas y su color es pajizo claro, con sabor fragante y delicado.

Se produce únicamente en los territorios del Norte de Italia, en las provincias de Parma, Reggio Emilia, Módena, Mantua (a la derecha del río Po) y Bolonia (a la izquierda del río Reno).

Se elabora con leche de vaca de la zona de origen, de la que son necesarios 16 litros para obtener un solo kilo de este queso. La leche, procedente de dos ordeños y parcialmente desnatada, se coagula utilizando cuajo de ternera. La curación del queso puede superar los dos años, y nunca es inferior a 12 meses.

El Parmigiano-Reggiano es un queso total y absolutamente natural, en su elaboración no interviene sustancia artificial alguna, es una fuente de energía que se asimila fácilmente, poco graso, con un contenido muy elevado de proteínas, vitaminas, calcio y fósforo.

¿Cómo se conserva?

Las modernas técnicas de embalaje y envasado permiten ofrecer a los distribuidores el producto en porciones, facilitando su presentación y exposición, garantizando una total higiene y evitando pérdidas de peso o deterioro cualitativo del mismo. El queso Parmigiano-Reggiano envasado al vacío se conserva por largos periodos de tiempo a una temperatura entre 0 y 5 grados centígrados.

Si se adquieren ruedas de queso enteras es necesario seguir unos fáciles consejos de conservación para mantener todo su sabor. En primer lugar se debe sacar la rueda de su embalaje y limpiarla con una toalla de papel o una tela limpia y suave. A continuación eliminar, si es necesario, el moho verde-azulado que pueda presentar la corteza, rascándolo con un cuchillo ovalado o con un estropajo de plástico embebido en aceite vegetal. Si el moho es blanco, se empleará una solución al 50% de agua y vinagre blanco.

La rueda de queso limpia se almacenará en un lugar fresco, a temperatura entre 15 y 18 ° C. Es conveniente que el aire circule entre las ruedas apiladas, situando entre ellas listones de madera. Cada diez días es conveniente limpiarlas y ventilarlas.

Para reducir al máximo la oxidación de las ruedas de queso abiertas, se dividirán en mitades, cuartos u octavos, envolviendo herméticamente cada trozo con una película de plástico.

¿Cómo se reconoce el Parmigiano-Reggiano?

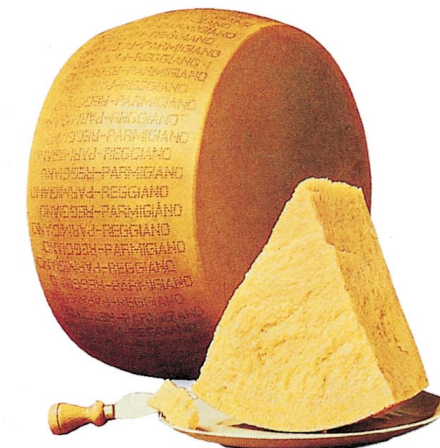
El queso Parmigiano-Reggiano se presenta como una rueda cilíndrica ligeramente convexa, grande y majestuosa, con un peso que puede oscilar entre los 33 y los 40 kg. Esta forma presenta las dimensiones y la estructura ideales para favorecer una maduración muy lenta y sobre todo para obtener una perfecta uniformidad de la pasta. El queso se comercializa tanto en ruedas enteras como en porciones o rallado; cualquiera de estas presentaciones debe respetar rigurosos controles de calidad, que van acompañados de una serie de distintivos y marcas.

Marca de origen

Consiste en una serie de rótulos "Parmigiano-Reggiano", grabados con puntos en la circunferencia de las ruedas, que certifican el origen del producto.

Número de matrícula

Impreso en cada rueda, remite a un prontuario preparado y distribuido por el Consorcio del Parmigiano-Reggiano, en el cual se puede identificar la quesería de origen.



(RALLADO)



Año y mes de producción

El Parmigiano-Reggiano es el único queso con "acta de nacimiento". Cada rueda lleva impresos de manera indeleble mes y año de producción.

Marca oval

Es un sello aplicado en las ruedas, con la expresión "Parmigiano-Reggiano Consorzio Tutela", que da fe de que el producto satisface los requisitos del estándar de producción.



Marca calidad export

Reservada a las ruedas de Parmigiano-Reggiano con al menos 18 meses de maduración que, examinadas por los expertos del Consorcio, poseen las características que establece el estándar. El cumplimiento de dichos requisitos se atestigua con la marca "Parmigiano-Reggiano export" impresa a fuego en cada rueda, y con la extensión de un certificado a propósito.



PARMIGIANO
REGGIANO



PARMIGIANO
REGGIANO

GRATTUGIATO



PARMIGIANO
REGGIANO

EXPORT



Envases

Los envases de Parmigiano-Reggiano, tanto en trozos como rallado, deben exhibir las marcas registradas arriba descritas y los datos de la autorización del Consorcio.

Para más información diríjase al
Instituto Italiano para el Comercio Exterior
Paseo de la Castellana, 95 - Edificio Torre Europa, planta 29
28046 Madrid.



En el cuadro nº 16 resumimos las razones por las que es importante para el pequeño comercio la fidelización de sus clientes.

Pero la fidelidad debe ser contemplada como algo que se genera a lo largo del tiempo y que es fruto de un proceso evaluativo de la satisfacción obtenida en compras anteriores (ver gráfico nº 2).

En este proceso inciden causas técnicas (coste de desplazamiento a la tienda, incertidumbre acerca de la calidad de su oferta, programas de frecuencia del competidor, ofertas e incentivos promocionales, etc.) y psicológicas que deberemos afrontar para ganarnos la satisfacción y fidelidad de nuestra clientela.

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION PARA EL PEQUEÑO COMERCIO

Es obvio que no hay sólo una estrategia de marketing que alcance el objetivo último de supervivencia del pequeño comercio, ni siquiera su objetivo estratégico de fidelización de la clientela. Tampoco pretendemos cubrir aquí todas las estrategias de marketing posibles. Nuestra pretensión es esbozar las estrategias de marketing emergentes que están más directamente relacionadas con el objetivo estratégico de fidelización de su clientela:

- *El marketing relacional.*
- *La gestión del valor percibido.*

En efecto, hay suficiente evidencia de que existen dos estrategias para alargar la vida media de los clientes: la primera consiste en crear en los productos/servicios comercializados unos costes de cambio altos que dificulten optar por otro proveedor, y la segunda asienta la fidelización en la satisfacción del cliente, en no darle ningún motivo para que se vaya, y en reaccionar con rapidez ante el más mínimo síntoma de insatisfacción.

Aunque, hasta la fecha, la variable más popular para medir la fidelidad del cliente ha sido la retención del cliente, hoy en día se sabe que limitarse a conservar un cliente no asegura en modo alguno, y por supuesto no aumenta, la fidelidad del cliente, por lo que a la

CUADRO Nº 16

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA FIDELIZACION DE LA CLIENTELA?

- EN ELLA SE BASA EL EXITO DE MUCHOS ESTABLECIMIENTOS, GRACIAS A LAS INNUMERABLES VENTAJAS DEL CLIENTE FIEL
- SE PROTEGE FRENTE A ACCIONES COMPETITIVAS DE LAS GRANDES SUPERFICIES
- ES UNA GARANTIA DE SUPERVIVENCIA EN EL FUTURO
- AUMENTA LAS DIFICULTADES DE CONSOLIDACION DE NUEVOS COMPETIDORES
- EXPLICA DECISIONES QUE TOMAN LAS GRANDES SUPERFICIES
- DA PISTAS SOBRE DETERMINADAS ACCIONES COMPETITIVAS

GRAFICO Nº 3

PROCESO DE FORMACION DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE



larga la estrategia más indicada pasa por la segunda opción citada.

Por este motivo, defendemos la idea de que retener clientes impidiendo que nos abandonen porque hemos creado barreras económicas o de otro tipo, independientemente de su satisfacción, responde a una visión cortoplacista, contraria al espíritu de la fidelización: dar razones al cliente para que a largo plazo siga siéndolo; añadiendo así valor a la relación, porque la fidelidad se genera y se demuestra con el paso del tiempo.

Es más, ante el importante auge experimentado en el sector por los (no siempre bien) llamados programas de fidelización conviene tener presente que estos programas serán siempre un complemento, nunca un parche, y menos todavía la solución para alcanzar nuestros objetivos de fidelización.

En efecto, si nuestro producto o servicio no es suficientemente competitivo o nuestra calidad de servicio es deficiente, concederle a un cliente una tarjeta para darle puntos y regalos no solucionará el problema de fondo.

En estos casos, sólo será posible conseguir la posición deseada en el mercado abordando directamente el problema, a través de una redefinición completa de la estrategia y la consiguiente reestructuración de la oferta de productos y servicios, pudiendo ser los programas de fidelización una pieza importante en el proceso.

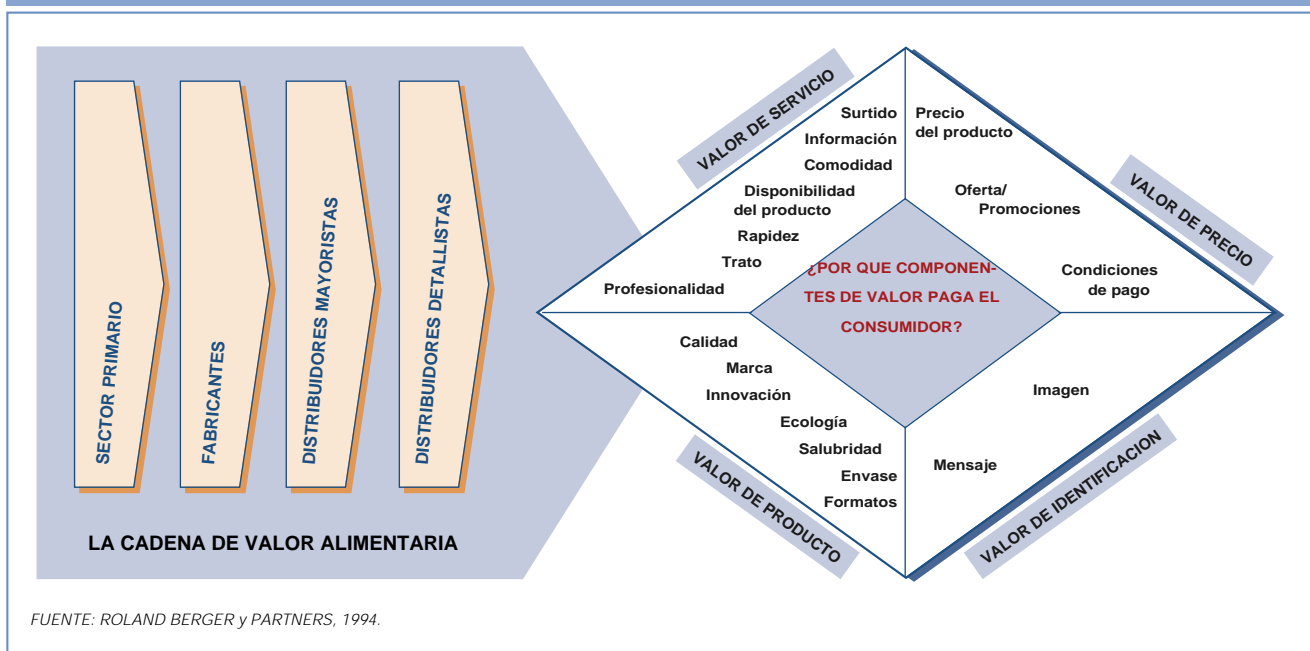
Como se ve en el gráfico nº 3, el proceso de formación de la fidelidad del cliente pasa por gestionar el valor percibido del cliente para conseguir su satisfacción primero y luego su lealtad.

El cliente fiel es un cliente satisfecho, pero fidelizarle supone mucho



GRAFICO Nº 4

LA CADENA DE VALOR ALIMENTARIA



FUENTE: ROLAND BERGER y PARTNERS, 1994.

más que lograr su satisfacción, ya que la satisfacción no es más que una actitud y no siempre se da una correlación positiva entre actitud y comportamiento. Como prueba cabría esgrimir la excelente situación del comercio tradicional de alimentación en cuanto a satisfacción y los precarios resultados que obtiene en cuanto a fidelidad a juzgar por su cuota de mercado, o las investigaciones que demuestran que, en automoción, el 85% de los clientes está satisfecho pero sólo el 45% repite, o las que, en "business to business", nos revelan que el 65-85% de los que cambian estaban contentos con su proveedor anterior. De ahí que enfatizamos que al cliente fiel le deberemos sugerir un conjunto de valores que consigan que nos elija en la mayoría de las ocasiones y que sienta la suficiente confianza en nosotros como para recomendarnos a sus amigos y conocidos.

En el intento por ganarnos su confianza, el marketing relacional será la herramienta que ayude a construir esa confianza a largo plazo mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela que, además, pasa por la promesa y el com-

promiso de proporcionarle un valor percibido superior al de nuestros competidores. Profundicemos, por tanto, en los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización que propugnamos en este artículo.

EL MARKETING RELACIONAL

Al conceptualizar la fidelización acabamos de señalar que persigue que el comprador sienta la suficiente confianza en nuestro comercio como para recomendarlo a sus amigos y conocidos. Y, además, el marketing relacional es la herramienta que nos deberá ayudar a construir esa confianza a largo plazo, mediante el mantenimiento de una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando vínculos que beneficien a ambas partes.

Pues bien, el alcance de la estrategia de relación puede ser tan amplio como lo deseemos:

- Un nivel elemental de relación consiste en reducir los posibles motivos de descontento o insatisfacción que el comprador pudiera tener tras la compra del producto en nuestro establecimiento. En esta misma línea se enmarcan los conocidos servicios de atención al con-

sumidor creados por las grandes empresas de distribución (Continente, Eroski, etc.) para atender quejas, sugerencias u otro tipo de comentarios, además de asistir técnicamente al comprador en los casos en que el producto lo requiera (por ejemplo, en bienes de equipo para el hogar).

Se trata de una estrategia defensiva o reactiva que tiene presente la máxima de que la relación con el cliente no debe concluir con el cobro del producto vendido.

• El salto cualitativo en el establecimiento de una verdadera estrategia de relación con el cliente se da cuando el comerciante toma la iniciativa de llamar al cliente para interesarse por las vicisitudes que éste pudiera estar atravesando en la utilización del producto comprado en nuestro establecimiento, con la finalidad de:

- Atajar los problemas antes de que se conviertan en quejas, reclamaciones, publicidad negativa u otras muestras posibles de insatisfacción.

- Demostrar al cliente que nuestro interés por él no concluye con el cobro del producto que le hemos vendido. Que nos interesa hoy y "mañana".



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 17

EVALUACION DE LA CALIDAD PERCIBIDA BIEN ADQUIRIDO + PROCESO DE SERVICIO

ATRIBUTOS DE CALIDAD	PONDERACION	CALIFICACION DEL PEQUEÑO COMERCIO	CALIFICACION COMPETIDOR (GSE)	RATIO	RATIO PONDERADO
HORARIO	15	2	9	0,22	3,3
CALIDAD PRODUCTOS	20	8	6	1,33	26,7
TRATO Y ATENCION	10	9	2	4,50	45,0
VER Y TOCAR ARTICULOS	20	2	9	0,22	4,4
VARIEDAD PRODUCTOS	15	2	9	0,22	3,3
AMISTAD PERSONAL	10	8	2	4,00	40,0
ORDENADO EN SECCIONES	10	2	9	0,22	2,2
TOTAL	100	39	42	-	124,9

CUADRO Nº 18

EVALUACION DEL COSTE/PRECIO PERCIBIDO PRECIO + OTROS COSTES

ELEMENTOS DE COSTE PARA EL CLIENTE	PONDERACION	CALIFICACION DEL PEQUEÑO COMERCIO	CALIFICACION COMPETIDOR (GSE)	RATIO	RATIO PONDERADO
PRECIO PRODUCTOS	45	8	4	2,00	90,0
DESCUENTOS/OFERTAS	25	9	3	3,00	75,0
DESPLAZAM. DESDE EL DOMICILIO	10	2	9	0,22	2,2
FORMA DE PAGO	20	8	3	2,66	53,3
TOTAL	100	28	24	-	220,5

RESULTADOS OBTENIDOS, QUE POSICIONAREMOS EN EL MAPA DE VALOR PARA EL CLIENTE:

- RATIO DE CALIDAD PERCIBIDA POR EL MERCADO: 124,9% = 1,25
- RATIO DE COSTE PERCIBIDO POR EL MERCADO: 220,5% = 2,20

• Cuando realmente iniciamos una estrategia proactiva de relación es cuando nos interesamos por las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes, y les informamos de las novedades que aparecen en el mercado en el ámbito de nuestro negocio.

• Adoptamos una estrategia más ofensiva de relación cuando no nos conformamos con satisfacer las demandas y expectativas del cliente y tratamos de ligarlo a nosotros o a lo que representamos (marketing de relaciones a nivel de socio):

– Valiéndonos de su sentimiento de pertenecer a una comunidad. En este sentido es importante que el pequeño comercio se ocupe de satisfacer los gustos y necesidades autóctonas así como que se implique en actividades locales (por ejemplo, en la esponsorización de un equipo de baloncesto o de otro tipo de acontecimientos locales).

– Apelando a sus sentimientos íntimos respecto al tipo de ciudad y comercio que le gustaría tener. Aquí cabría positivar esas manifestaciones de aquellos interlocutores sociales que

rechazan las "ciudades muertas", carentes de comercios tradicionales. Se podría llegar a la constitución del "club de amigos del pequeño comercio" siempre que se estuviera dispuesto a dotarlo de contenido para sus socios.

– Una variante de la opción anterior es la creación de un club alrededor de la asociación zonal o sectorial a la que se pertenece. Somos partidarios de rescatar esta vieja iniciativa, que en muchas localidades tuvo sus momentos de esplendor, a la que la falta de ideas nuevas, el desánimo ante la competen-



Los mejores ingredientes.



De 1 a 52 toneladas, la gama de Hyster incluye carretillas de combustión interna, eléctricas, ReachStackers y equipos para almacenaje en interiores. Una amplia selección que asegura una perfecta combinación entre máquina y aplicación.

El compromiso de Hyster con la calidad se une a la vocación de servicio de Iberlift aportando otro ingrediente esencial, la confianza. La tranquilidad de saber que puede confiar en el apoyo de un líder mundial, siempre que lo necesite.

Llame hoy a Iberlift SA y descubra lo que necesite para un futuro más saludable de su negocio.



Manipulación precisa



Para mayor información póngase en contacto con su concesionario Iberlift
<http://www.hyster.co.uk>

iberlift Tel: (91) 388 07 74



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

GRAFICO Nº 5

MAPA DE VALOR PARA EL CLIENTE

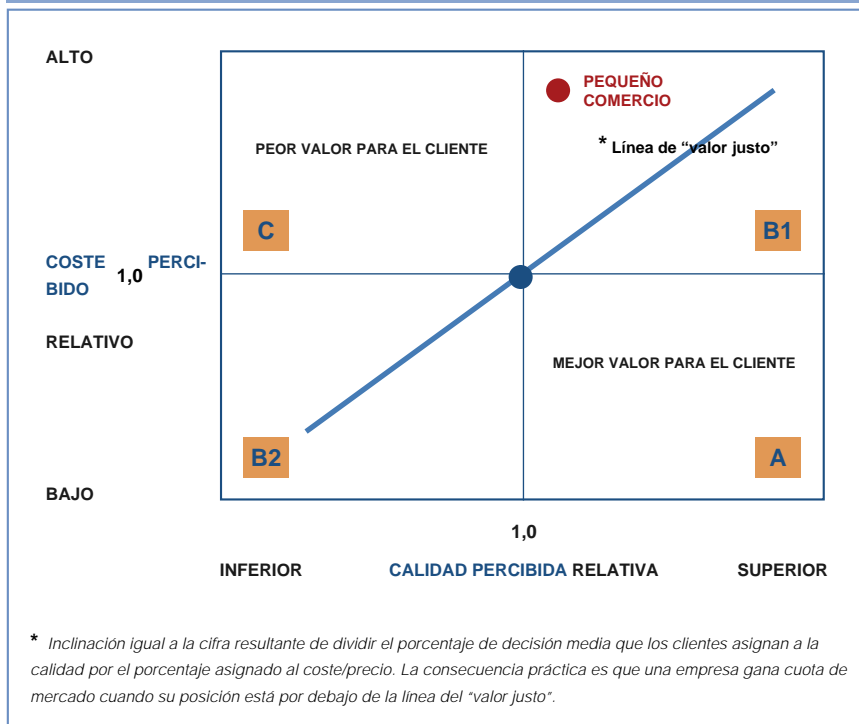
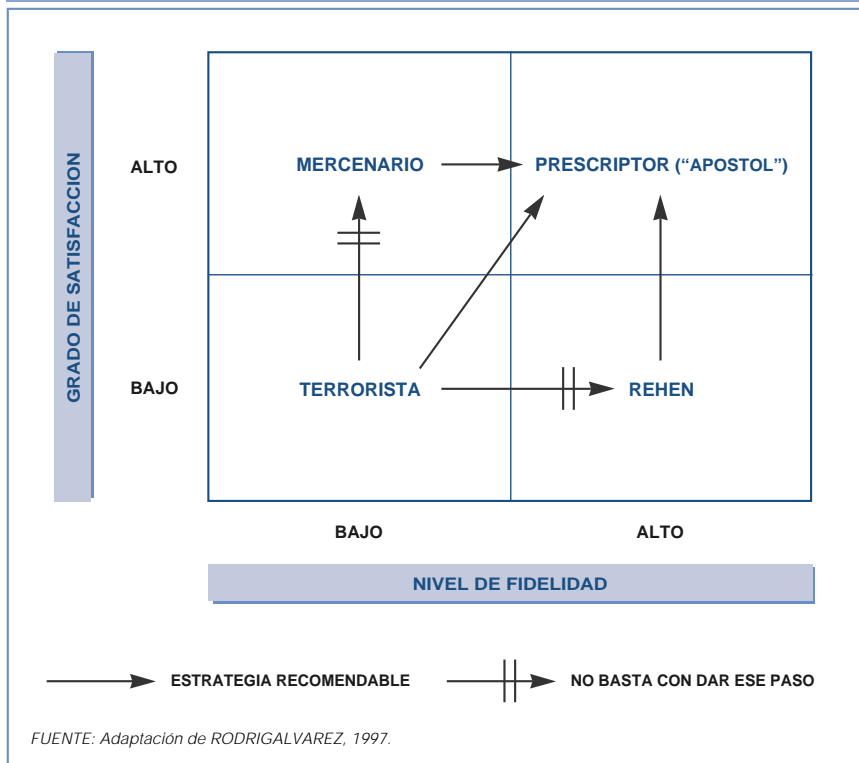


GRAFICO Nº 6

TIPOLOGIA DE CLIENTES EN FUNCION DEL GRADO DE SATISFACCION Y DE FIDELIDAD



cia de las grandes superficies, la desaparición de compañeros de profesión y la dificultad de recabar suficientes fondos para sostener la asociación hizo que, en la mayor parte de las poblaciones, se extinguiera o languidciera.

Los últimos avances de la técnica (la informática, el tratamiento de bases de datos, el marketing relacional, el marketing de base de datos, etc.) permiten dar un nuevo impulso a aquellas asociaciones cuyo problema principal es la falta de nuevas ideas para seguir luchando con la competencia existente o emergente en sus respectivas zonas de influencia.

Todas estas opciones estratégicas están al alcance del pequeño comercio, que las deberá utilizar como elemento de diferenciación respecto a las grandes superficies de su zona (6).

Esta estrategia de relación supone que el gestor de este tipo de comercio conozca cómo compiten y operan las grandes superficies y sea capaz de diferenciarse buscando nichos no cubiertos por aquellas. Pero todavía más importante, necesita (gráfico nº 8):

- Conocer mejor a sus clientes, implantando procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de su negocio.

El recurrir a un panel de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, a la técnica del cliente oculto, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas de clientes o a la técnica del incidente crítico permitirá al pequeño comercio acercarse más a las expectativas del cliente.

- Ser capaz de satisfacer sus necesidades, diferenciando a los clientes. Ello nos permitirá jerarquizar la relación con el cliente y pasar del marketing transaccional al marketing relacional. Ser proactivo en la utilización del marketing relacional requiere, de entrada, saber reconocerlos y diferenciarlos.

- Establecer una relación a largo plazo con sus clientes, pensando en maximizar el valor que "durante toda



su vida" puede obtener de ellos más que en "cuánto les puedo sacar cada vez que pisan nuestra tienda". Ello implica la necesidad de iniciar y mantener un flujo de comunicación bidireccional con los clientes y perfeccionar continuamente el valor que les aportamos situándonos siempre un paso por delante de nuestros competidores. La cultura de no perder ningún cliente valioso sirviéndose del marketing relacional representa un método de gestión revolucionario para todas las empresas y en particular el pequeño comercio.

En resumen, el marketing relacional centra su atención en dos grandes áreas: la gestión de la cartera de clientes (consecución, fidelización y recuperación de clientes, sin olvidar la conveniencia de compartirlos o abandonarlos en determinados casos) y la gestión de su lealtad (atracción, vinculación, fidelización, mantenimiento, etc. consiguiendo que progresivamente pase de cliente potencial a usuario, posteriormente a cliente preferente, y finalmente a cliente exclusivo).

GESTION DEL VALOR PERCIBIDO

La gestión del valor es un nuevo enfoque empresarial que tiene por objeto aumentar el valor para el cliente de la compra realizada, lo que contribuirá a su satisfacción y al aumento de la competitividad de nuestro establecimiento. Ello exige contar con información relevante sobre las necesidades, deseos, demandas y expectativas de nuestra clientela y, en especial, interpretar adecuadamente la información obtenida en aras a adoptar la estrategia oportuna para fidelizarla.

Cuando hablamos de valor nos referimos a la percepción del cliente, no a nuestras opiniones al respecto. Por tanto, lo primero que hay que hacer es ser capaz de distinguir entre valor aportado, esto es, el valor añadido creado por el prestatario y el valor reconocido, es decir, el que el cliente percibe y por el que siente una falta o un riesgo si tuviera que renunciar a él. Ahora bien, los compradores determinan el valor que atribuyen a los productos en función de tres dimensiones clave:

GRAFICO Nº 7

RELACION SATISFACCION-LEALTAD PARA CADA TIPO DE CLIENTE

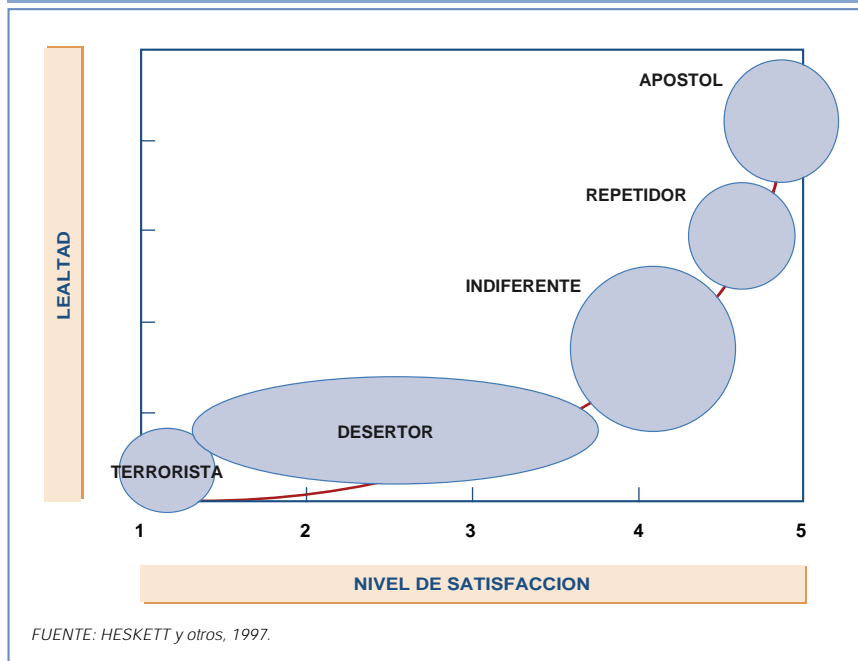


GRAFICO Nº 8

SOPORTES DE LA ESTRATEGIA DE RELACION DEL PEQUEÑO COMERCIO

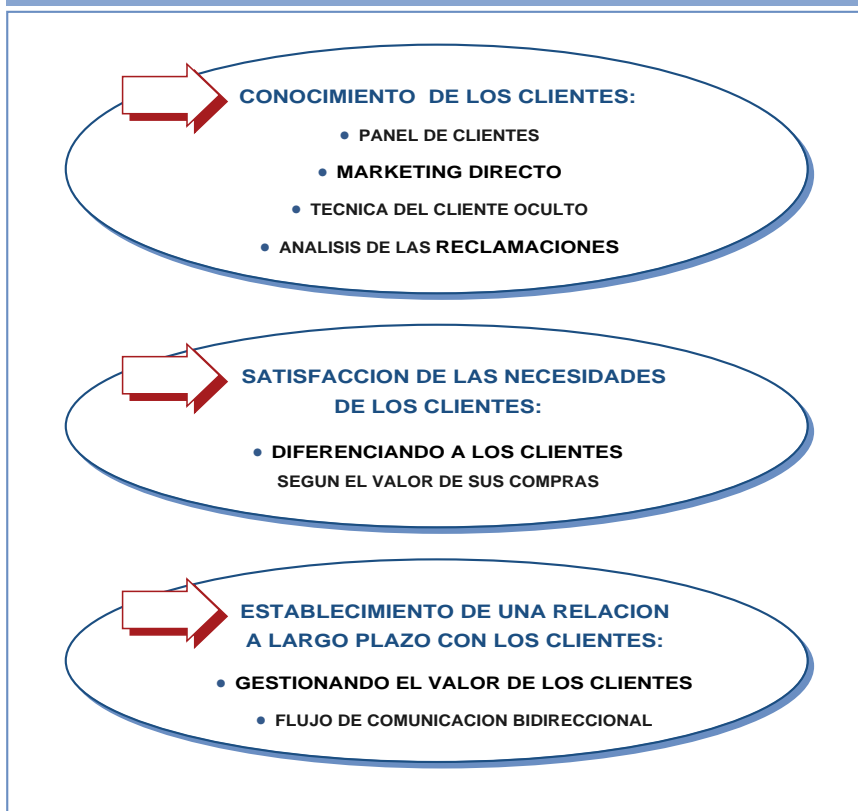
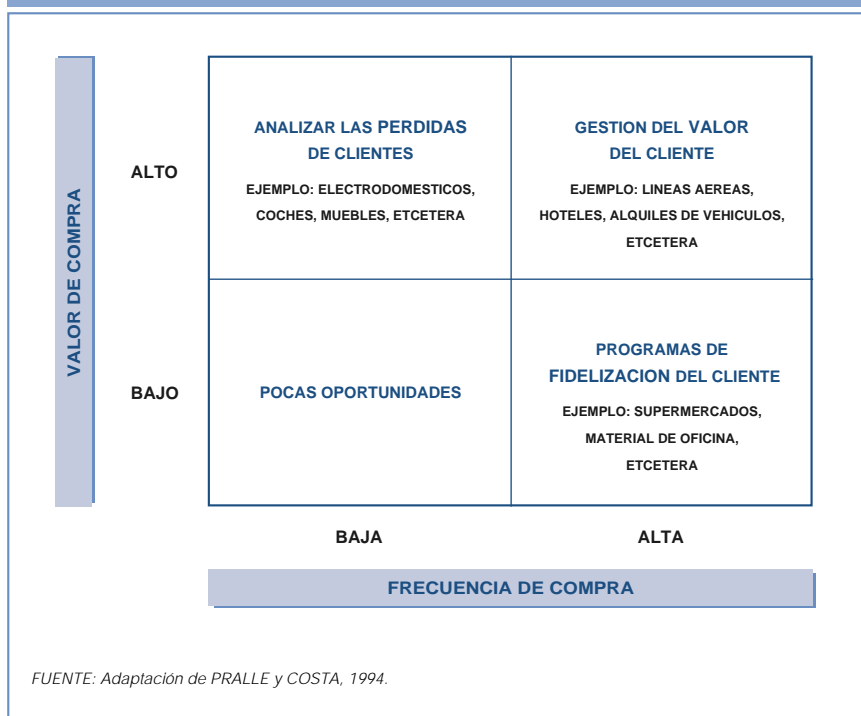


GRAFICO N° 9

ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN FUNCION DEL VALOR DE COMPRA Y DE LA FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN



- *Valor de compra.* En él influirán tanto el envasado y la imagen y posicionamiento del producto como el empaquetado que se haga del mismo en el establecimiento además de la atmósfera que se cree a su alrededor en la tienda (merchandising, escaparatis-mo, imagen del establecimiento, etc.).

- *Valor de uso.* Aquí también inter-vienen tanto los niveles de rendimien-to, calidad, seguridad y facilidad de uso del producto adquirido como la imagen proyectada por el establecimiento donde se ha adquirido (por ejemplo, en Loewe).

- *Valor final.* Se refiere tanto a la posible recuperación económica que se lograría con el producto (valor residual) como a los posibles costes, reales o psicológicos, directos o indirectos, que lleva consigo la eliminación del bien adquirido y su empaquetado (contami-nación ambiental, etc.).

Los consumidores toman en consi-deración las tres dimensiones en el momento en que van a decidir la com-

pra y las utilizan como criterio funda-mental para optar por comprar o no, o en caso de que lo hagan, dónde com-prar y qué producto o marca comprar. (Es obvio que, cuando se trata de bie-nes de consumo las dimensiones más relevantes son el valor de compra y el valor de uso –el gráfico n° 4 explicita algunos de estos valores–, mientras que cuando lo que comercializamos son bienes de consumo duradero los que adquieren mayor importancia relativa son el valor de uso y el valor final.)

Las empresas de éxito han sido siempre aquellas que de forma cons-ciente y voluntaria han logrado generar una mayor percepción de valor en sus mercados en esas tres dimensiones. Pero, "la buena gestión empresarial es un ejercicio constante de malabarismos en el que coste, precio y valor se man-tienen en equilibrio y con un ojo avizor sobre las tendencias y los cambios que puedan alterarlo para bien o para mal en el futuro" (7). El valor para el cliente es la percepción que tiene de lo que

recibe ponderado por el precio que ha tenido que pagar por él, pudiéndolo cuantificar mediante la ratio entre lo que obtiene (producto resultante y pro-ceso de servicio) y su coste para el cliente (precio pagado y otros costes económicos, de tiempo o psicológicos).

Valor para el cliente:

$$\frac{\text{Bien adquirido} + \text{Proceso de servicio}}{\text{Precio} + \text{Otros costes (desplazamientos, tiempo...)}}$$

La satisfacción es alta cuando la percepción del valor percibido es supe-rior a la expectativa de valor. Por el contrario, el cliente está descontento si su percepción es menor que sus expec-tativas previas. En efecto, puede darse el caso de que tengamos un "producto sin defectos" (calidad conformada) pero que no satisfaga al cliente porque éste quiere otra cosa o porque percibe que el de la competencia es mejor: la cali-dad significa poco para un negocio a menos que los clientes perciban su calidad como superior a la de sus com-petidores.

Y, como tanto la percepción como las expectativas son elementos subjetivos, si se manipula la percepción y se ajustan las expectativas de los clientes se pueden conseguir mayores niveles subjetivos de satisfacción con el mismo nivel objetivo de calidad (8).

A continuación, para ayudar a entender y utilizar este concepto, ofre-cemos un ejemplo ficticio de cómo medir el valor para el cliente de un pequeño comercio en comparación con una gran superficie (GSE) posicio-nada en precios (caso más general).

A la hora de interpretar el mapa de valor para el cliente (gráfico n° 5) hay que tener en cuenta que:

- La situación óptima corresponde al cuadrante A, ya que el cliente obtie-ne las mayores prestaciones de calidad percibida al coste percibido más bajo.

- El cuadrante C presenta la peor situación ya que el cliente consigue bajas prestaciones de calidad percibida a un alto precio percibido relativo.

- La situación B es intermedia. Su calificación depende del segmento de mercado en el que estemos. En general se aconseja:



AZÚCAR MORENO DE CAÑA



El azúcar más sano de la tierra.

zucarera española

Sociedad General Azucarera de España, S.A. Ruiz de Alarcón, 5. 28014 Madrid.



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio

CUADRO Nº 19

PROGRAMA "INCIRCLE" DE NM

PRODUCTOS	COMUNICACION	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> TIRADAS DE PRODUCTO EXCLUSIVAS Y NUMERADAS PARA SOCIOS (VINOS, MARROQUINERÍA, ETCÉTERA) 	<ul style="list-style-type: none"> REVISTA CUATRIMESTRAL CON NOVEDADES, SUGERENCIAS, ETCÉTERA 	<ul style="list-style-type: none"> REGALOS PERIÓDICOS SEGUN LAS COMPRAS EFECTUADAS (A ELEGIR DE UN CATALOGO)
<ul style="list-style-type: none"> VIAJES/EVENTOS ORGANIZADOS PARA MIEMBROS DEL CLUB 	<ul style="list-style-type: none"> DIALOGO FRECUENTE A TRAVES DE: <ul style="list-style-type: none"> ENVIO MENSUAL DE LOS PUNTOS ACUMULADOS Y DE SUS CORRESPONDIENTES REGALOS INVITACIONES A EVENTOS 	<ul style="list-style-type: none"> INVITACION A EVENTOS EN NM O CON PUBLICO DE ACCESO DIFICIL O RESTRINGIDO NUMERO DE TELEFONO PARA RESERVAS Y ASISTENCIA EN VIAJES
<ul style="list-style-type: none"> LIBRO DE RECETAS CON VENTAS DE MAS DE 70.000 EJEMPLARES EN EL PRIMER AÑO 	<ul style="list-style-type: none"> ENVIO DE 5 CATALOGOS DE MERCANCIA/AÑO (NAVIDAD, REGALOS, ETCÉTERA) 	<ul style="list-style-type: none"> TARJETA DE CREDITO NM Y SEGURO DE ROBO DE TARJETAS

NOTA: NM da entrada automática en el club a partir de unas compras acumuladas por valor de 3.000 dólares y lleva más de doce años con este programa.

FUENTE: PRALLE y COSTA, 1994.

– B1: Estrategia de reducción de costes/precios para el cliente, reposicionando a la empresa en el cuadrante A.

– B2: Estrategia de mejora de la calidad para elevar las prestaciones que obtiene el cliente y reposicionar la empresa en el cuadrante A.(9)

El gráfico nº 5 muestra que:

- Aunque el pequeño comercio tenga una calidad percibida superior a la de su competidor, si el coste/precio percibido relativo que tenemos para el cliente es muy superior estamos dando a nuestra clientela menos valor que dicho competidor con lo que el resultado final es que perdemos ventas y cuota de mercado.

- Trabajando los factores determinantes de la calidad y del precio percibidos (primeras columnas de los cuadros nº 17 y 18) podemos mejorar nuestra oferta de valor para el cliente y diseñar una estrategia que nos sitúe en la zona en que se consigue mejor valor para el cliente (cuadrante A). La estrategia recomendable sería una de estas:

– Reducir el coste para el cliente de la adquisición de sus productos (por ejemplo, aumentando las ofertas o bajando los precios de los productos más cotidianos, que son aquellos con los que el cliente hace las comparaciones cuando observa la publicidad de

estos establecimientos) y mantener las prestaciones de calidad percibida. Esta opción estratégica es aconsejable si estamos luchando en el mismo segmento de clientes con el mismo posicionamiento que la gran superficie.

– Reducir el coste para el cliente de la adquisición de sus productos al tiempo que mejoramos la calidad percibida (por ejemplo, mejorando la calidad de los productos y ampliando el horario comercial) para tener ventajas competitivas claras respecto a dicha gran superficie. Esta opción estratégica puede resultar más indicada cuando nuestro posicionamiento es en calidad/prestaciones y estamos compitiendo con una gran superficie que está posicionada en precios.

De lo expuesto se deduce que el mapa de valor para el cliente es una herramienta de marketing que sirve tanto para la fase de diagnóstico de la situación como para la de diseño de la estrategia de marketing más adecuada de cara a gestionar el valor percibido del cliente.

PLAN DE ACTUACION

A nuestro juicio, un plan de actuación que permita materializar las estrategias de fidelización citadas, tiene que contener las seis siguientes etapas que las

hemos estructurado en dos grandes fases: entender al cliente y adoptar un programa de mejora continua (10).

Primera Fase: Entender al cliente

1º) Investigación y/o análisis de nuestra clientela

Necesitamos conocer el perfil socioeconómico de nuestra clientela, su conducta de patronazgo, sus hábitos de compra y consumo así como sus deseos, demandas y expectativas respecto a los productos que comercializamos. Para conseguir este objetivo, en unos casos bastará con que hagamos un análisis de ese tipo de aspectos y en otros necesitaremos objetivarlo más mediante el correspondiente estudio de mercado.

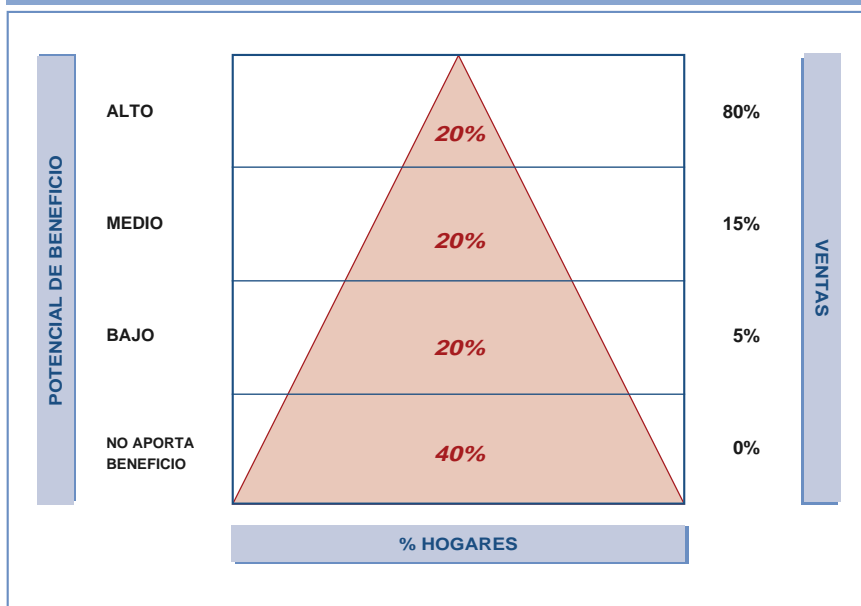
2º) Análisis del valor de nuestros clientes por segmentos

Se trata de identificar qué segmentos de clientela podemos diferenciar y el perfil de los mismos en cuanto a los hábitos de compra y consumo arriba citados, con especial énfasis en el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos (cuál es la contribución que nos hacen: cada año y a lo largo de nuestra relación con ellos). A falta de una segmentación más precisa, sugerimos tener en cuenta los siguientes aspectos:



GRAFICO N° 10

SEGMENTACION DE LOS HOGARES SEGUN LA "LEY PARETO"



– Cliente "prescriptor o apóstol" es el que tiene un alto grado de satisfacción, es fiel a nuestro establecimiento y es nuestro amigo y prescriptor, por lo que resulta un buen complemento de nuestro marketing.

3º) Diagnóstico de la situación

El diagnóstico de la situación deberá responder a: ¿Conviene adoptar medidas de satisfacción o de fidelización de nuestra clientela? La respuesta a esta pregunta depende obviamente de la composición de nuestra clientela según la tipología anterior.

Segunda Fase: Adoptar un programa de mejora continua

4º) Elección de la estrategia de fidelización más adecuada

En función del diagnóstico realizado, y teniendo en cuenta el gráfico n° 6, podemos concluir que:

- No basta con aumentar indiscriminadamente la satisfacción y lealtad de todos los clientes porque el esfuerzo puede resultar baldío y/o los resultados conseguidos pueden estar muy lejos del ideal (por ejemplo, mejorando sólo la satisfacción del cliente "terrorista" hemos podido conseguir que se convierta en cliente "mercenario"). La estrategia más adecuada pasa por concentrar nuestros esfuerzos en los clientes "mercenarios" y "rehenes" (o en transformar los clientes ocasionales en clientes secundarios y estos últimos en clientes principales, en terminología de Sofrès Distribution). En efecto, resulta mucho más indicado priorizar el esfuerzo de marketing tratando de:

- Convertir clientes "mercenarios" en "prescriptores". Para ello, las herramientas de marketing más oportunas son los programas de fidelización.

- En productos de consumo masivo de alta rotación y bajo valor unitario hemos detectado que existen tres grandes tipos de segmentos que, según estén en mayor o en menor medida en nuestra zona y sector, deberán conformar la actuación comercial de nuestro establecimiento:

- El primero lo integran aquellas personas que van buscando una marca determinada (por ejemplo, Danone o Pascual en productos lácteos) y que son, consiguientemente, menos sensibles a precios u otros elementos de atracción utilizados por los competidores (por ejemplo, ofertas y promociones). Son "compradores con hábito": Tienen alta fidelidad a la tienda y baja propensión a las promociones (en algunos mercados suponen el 31% de los hogares).

- El segundo lo constituyen quienes muestran preferencia por un conjunto reducido de marcas y eligen una u otra en función de que esté en oferta o que ésta sea más atractiva que la del resto (por ejemplo, Ram, Kaiku, Clesa o Puleva). Aquí están tanto los "buscadores de gangas", que muestran alta propensión a las promociones y baja fidelidad a la tienda (el 13% en determina-

dos mercados), como los que teniendo alta fidelidad al establecimiento "aproveen las oportunidades" que éste les brinda (el 16%).

- Un tercer grupo está formado por aquellos consumidores que van buscando precio y que, por tanto, compran entre los productos más baratos de su categoría (por ejemplo, "primeros precios"). En algunos mercados, estos "compradores por precio", llegan a suponer el 40% de los hogares. Su fidelidad a un establecimiento es baja.

- Pero, además de la correspondiente segmentación, conviene valerse de una tipología como la que muestra el gráfico n° 6, donde:

- Cliente "mercenario" es aquel que entra y sale de nuestro establecimiento, no adquiere ningún compromiso con nosotros y, al menos, no habla de nosotros.

- Cliente "terrorista" es aquel que busca alternativas a nuestra tienda, está descontento y es generador de publicidad negativa que puede destruir nuestro mejor marketing.

- Cliente "rehén" es el que está descontento, atrapado y no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo "terrorista" en potencia.





– Convertir clientes "rehenes" en "prescriptores" antes de que nuestra competencia les ponga un establecimiento que satisfaga mejor sus expectativas. Para ello, las herramientas más convenientes son:

– Los estudios de medición de la satisfacción del cliente.

– La gestión del valor percibido del cliente tratando de mejorar la calidad percibida y/o el precio percibido del establecimiento o de los productos en él comprados por clientes "rehenes".

- La estrategia de fidelización debe adaptarse a nuestra problemática particular ya que la relación satisfacción-lealtad no es lineal (gráfico nº 7). Es, en efecto, mucho más eficiente, por ejemplo, aumentar el nivel de satisfacción de 4 a 5 que de 2 a 3.

- Indudablemente, debe ser adaptada a nuestro sector de actividad. El gráfico nº 9 ilustra cómo varía la estrategia de marketing más conveniente en función del valor de compra y de la frecuencia de compra de los productos que comercialicemos.

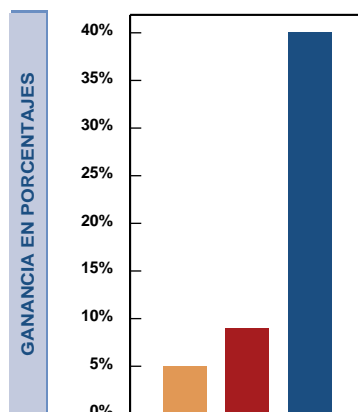
- Y, por supuesto, debe ser consecuente con el potencial de beneficio que nos reporte cada segmento de clientes. El gráfico nº 10 representa la conocida ley Pareto que nos induce a la siguiente reflexión: si el 80% de nuestras ventas se las hacemos al 20% de nuestros actuales clientes, ¿por qué no dedicar a este reducido porcentaje de clientes el 80% de nuestros esfuerzos y recursos de marketing?

5º) Planes de acción

Una vez elegida la estrategia de fidelización llega el momento de ponerla en práctica a través de los correspondientes planes de acción.

GRAFICO Nº 11

IMPACTO DE LA FIDELIZACION SOBRE LOS RESULTADOS DE UN HIPERMERCADO



- 5% DE CLIENTES FIELES
- 9% DE AUMENTO EN LA CIFRA DE NEGOCIOS
- AUMENTO DEL 40% EN RESULTADOS

FUENTE: Cálculos del programa *Satisème* a partir de los datos de *Sofrés Distribution*, 1996.

De los múltiples ejemplos de aplicación al sector de distribución minorista que se citan en la bibliografía reciente (11), hemos seleccionado el programa "Incircle" de Neiman Marcus (NM). Esta empresa utiliza la información específica del cliente tanto para ofrecer atención individualizada y proactiva en la tienda como para realizar acciones personalizadas enfocadas a grupos muy específicos.

NM utiliza el programa "Incircle" (cuadro nº 19) para conseguir una relación integral y para mantener satisfechos/fieles a sus principales clientes (este grupo lo integran el 5% de sus clientes y suponen el 40% de las ventas de esta cadena americana de grandes almacenes).

6º) Seguimiento y control

Si en todo plan de marketing (12) la última etapa debe estar dedicada al seguimiento y control de los resultados para sacar corolarios de cara al futuro a la luz de lo que funcionó bien, de lo que falló y se pudo corregir a tiempo, cuando se trata de poner en práctica por primera vez el marketing de relación la necesidad es mayor dado que

hay que hacer posible un aprendizaje continuo que permita perfeccionarlo y mejorarlo para que sea lo más productivo posible para nuestro negocio.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Ante el grave problema que tiene el pequeño comercio de pérdida de clientela y/o de disminución de ventas entre sus propios clientes (como consecuencia de actos de compra que se realizan en las grandes superficies) aconsejamos a este tipo de comerciante que profundice en las opciones estratégicas recomendadas, sobre todo en la de diferenciación.

Para ello, el marketing relacional y la gestión del valor percibido del cliente se erigen como los dos pilares básicos de la estrategia de fidelización de su clientela.

Estas estrategias emergentes de marketing serán –junto con las estrategias convencionales de imagen y posicionamiento del establecimiento, de escaparatismo y merchandising y, por supuesto, de las estrategias de productos, precios y comunicación adecuadas– las que le ayudarán a corregir las causas de



Técnica inteligente: La R 60.





variación de su clientela que ha descubierto la Dirección General de Comercio Interior (13). En definitiva, deberán ser las que le ayuden a conseguir el objetivo estratégico de fidelización de su clientela y, por ende, su objetivo último de supervivencia.

Estamos seguros de que para persuadir a un pequeño comerciante de la bondad de este tipo de estrategias no es

necesario recurrir a los "conocidos" resultados que se derivan de estos programas (14):

- Según la empresa norteamericana The Forum Corporation, es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes.

- Un cliente satisfecho lo explica a cinco personas si se trata de un "asunto menor" y a ocho en "asuntos importantes", mientras que un cliente insatisfecho lo dice a 10 personas en "asuntos leves" y a 16 en "asuntos graves" (transacciones superiores a 15.000 pesetas).

- Sólo un 4% de los clientes insatisfechos se queja, de los cuales la mayoría (91%) nunca vuelve a comprar. Aunque, según un estudio elaborado en Estados Unidos por McGraw Hill, la



causa principal de pérdida de clientes es la falta de contacto y/o la actitud de la empresa o de la red de ventas (67%) y, en mucha menor medida, la insatisfacción con el producto (15%), la actuación de la competencia (9%), tener un amigo en otra empresa (5%) o el cambio de residencia (4%).

- Se puede obtener un aumento muy importante de la contribución por

NOTAS

(1) Conclusiones sacadas de la ponencia presentada por los profesores Obis, Jiménez y Rialp en los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing (Murcia) y recogidos en las páginas 325 y 326 de las actas publicadas por ESIC Editorial.

(2) Ministerio de Economía y Hacienda (1997), pág. 123.

(3) Concepto que expusimos por primera vez en Sainz de Vicuña (1996a), pág. 7.

(4) En las págs. 19-26 de Sainz de Vicuña (1996a) planteábamos, por primera vez, las cuatro opciones estratégicas del comercio tradicional que se recogen en este epígrafe. Estas opciones son las que se derivan del diagnóstico de la situación que realizábamos en las págs. 17-18 y de los objetivos que enunciábamos en las págs. 18-19.

(5) Véase Sainz de Vicuña (1996a), págs. 18.

(6) Aunque con menor detalle, así nos pronunciábamos en pág. 410 de Sainz de Vicuña (1996b).

(7) Tomado de Maital (1995).

(8) Véase Ribera (1997), pág. 40.

(9) Estos comentarios son una adaptación de Alvarez López, J. (1995): "La gestión del valor del producto como medio para fidelizar el cliente", publicados en la pág. 12 de Cinco Días (25 mayo)-

(10) Pralle y Costa (1994) sugieren una sistemática para "maximizar la cuota del cliente" en la que nos hemos inspirado para proponer este plan de actuación.

(11) Pralle y Costa (1994) exponen varios ejemplos de aplicación al sector de distribución del que hemos recogido el que se cita en estas páginas.

(12) Para profundizar en cómo debe hacerse el seguimiento y control, léanse las págs. 329-332 de Sainz de Vicuña (1995).

(13) Este informe (septiembre de 1996), de la Dir. Gral. de Comercio Interior del Mº de Economía analiza el impacto de la localización de las grandes superficies sobre el comercio tradicional.

(14) Decimos resultados "conocidos" ya que todo articulista o conferenciante del gremio los comenta pero, son los últimos citados los que realmente pueden seguirse en una publicación a nuestro alcance: víd. Reichhel y Sasser (1990), pág. 107.

(15) José Luis Nueno es uno de los autores que más ha escrito cuestionando la validez de algunas de estas técnicas en el sector de distribución. Por ejemplo:

– Ghemawat, P. y Nueno, J.L. (1994): "Marketing Relacional: unas cuantas dudas", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 4, págs. 52-55.

– Nueno, J.L. y Ros, P. (1995): "La retención de clientes en la distribución", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 10, septiembre-octubre, págs. 32-37.

Algunas de las empresas de distribución que se han embarcado en programas de fidelización son:

– Grupo Eroski, Campsa, Petronor, Multiópticas, Brico Hogar, FNAC, Avis, Boxes, C&A, Pressto, The Body Shop, Sun Planet, etc.; Grupo Cortefiel, Cepsa, Depaso, General Óptica, Grupo Enaco, Barceló Viajes, Expert, Grupo Everest, Hertz, Grupo Unigro, Lauko, Aundia, Norauto, Simago, Ópticas San Gabino, etc. (por citar los principales asociados a los programas "multiesponsor" Travel Club y Turyocio, respectivamente) y Unide, Aldi, Toys R Us, ICA, Tesco, Sainsbury, Safeway, etc. (en programas de fidelización propios).

(16) Algunos comentarios expresados en este artículo han sido tomados de la 4ª Aula de Marketing de la ESTE desarrollada a lo largo de los meses de octubre a diciembre de 1997. Concretamente, de las conferencias de:

– Arnott Lynn, J. (1997): "Nunca vendas a un extraño", noviembre (mimeografiado).

– Palomero, E. (1997): "La relación en el marketing de servicios", noviembre (mimeografiado).



Estrategias de fidelización para el pequeño comercio



cliente al disminuir un 5% su pérdida. Se conocen ejemplos de aumentos de contribución del 30% en una cadena de garajes, del 35% en software, del 50% en venta de seguros y hasta del 75% en tarjetas de crédito.

Por su parte, los cálculos del programa SATISTÈME que ofrece el gráfico nº 7 ayudan a concluir que "transformar

un 5% de clientes ocasionales en clientes fieles permite aumentar la cifra de negocios en un 9% (por efecto del aumento del ticket medio de compra y de la frecuencia de visitas). Y, habida cuenta de los costes fijos y variables, este 9% adicional de cifra de negocios genera una mejora del resultado de alrededor del 40%".

A estas alturas hay evidencia suficiente para que no dudemos de los positivos resultados que se derivan de este tipo de estrategias, pero debemos ser sumamente cautos sobre las cifras que se exponen en algunas investigaciones (15).

Aquí, como en otras muchas cosas, son más importantes las conclusiones cualitativas de estas investigaciones empíricas que sus resultados cuantitati-



vos. De ahí que nuestro consejo final sea: no ignores los resultados de este tipo de investigaciones pero tampoco los tomes al pie de la letra (16). □

JOSE M^a SAINZ DE VICUÑA ANCIN

Profesor de la ESTE
Universidad de Deusto
Director de LKS Consultores

BIBLIOGRAFIA

- BIENES FERNANDEZ, E. (1997): "La fidelización de los clientes actuales", Dirección y Progreso, nº 154, julio/agosto, págs. 52-54.
- CAMARA, D. (1994): "Cuándo y cómo utilizar el Marketing de Relaciones", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 3, págs. 12-13.
- CEBOLLADA, J. (1995): "Lealtad, competencia entre las marcas y estrategia de marketing. Una aplicación a un mercado de productos no duraderos", Informe con ponencias de los VII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, ESIC Editorial, págs. 283-294.
- CISNEROS, G. y MOLINA, J. (1996): "Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes", revista Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 17, noviembre/diciembre, págs.30-35.
- DE LA VEGA, P. (1997): "Satisfacción del cliente y rentabilidad: ¿dos objetivos contrapuestos?", revista IPMARK, nº 483, 16-31 de marzo, págs. 46-48.
- DIAZ DE SANTOS, EDIT. (1997): "Los programas de fidelización: ¿por qué, cómo?", revista What's New on Marketing, nº 13, marzo, págs. 10-17.
- DIAZ DE SANTOS, EDIT. (1996): "Las tres dimensiones del valor", revista What's New on Marketing, nº 6, agosto, págs. 3-8.
- DIRECCION GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1996a): Estructura del comercio minorista en España. Colección Estudios del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- DIRECCION GENERAL DE COMERCIO INTERIOR (1996b): Análisis del Impacto de la Localización de Grandes Superficies. Col. Estudios del Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- FARACHE, L. (1997): "El verdadero alcance de la fidelización", revista IPMARK, nº 481, 16-28 febrero, págs. 48-51.
- FAY, C. (1995): "Hacia la prosperidad por la fidelidad", Harvard-Deusto Marketing & Ventas, nº 11, nov./dic., págs. 72-74.
- GALE, B. (1995): Customer value management. Edit. Prentice Hall. Englewood Cliffs (New Jersey).
- HESKETT, J.L., SASSER, W.E. y SCHLESINGER, L.A. (1997): The Service Chain. Edit. The Free Press. New York.
- MAITAL, S. (1995): Coste, Valor, Precio. Ed. Deusto. Bilbao.
- MAPA (1996): La alimentación en España 1995. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1997): La Distribución Comercial en España. Dirección General de Comercio Interior de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa. Madrid.
- PINTO, S.K. (1997): "Marketing de relación o la transformación de la función de marketing", revista Harvard Deusto Business Review, nº 21, julio-agosto, págs. 32-40.
- PRALLE, A. y COSTA, C. (1994): "Maximizar la cuota del cliente: una oportunidad por descubrir", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 4, págs. 32-37.
- REICHHELD, F.F. y SASSER, W.E. (1990): "Zero defections: quality comes to services", revista Harvard Business Review, setiembre-octubre, págs. 105-111.
- RIBERA, J. (1997): "Valor, satisfacción y lealtad de clientes como motores de negocio", revista Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 20, mayo-junio, págs. 34-44.
- RODRIGALVAREZ, C. (1997): "La gestión del valor percibido del servicio", revista Marketing y Ventas para Directivos (MK), nº 113, abril, págs. 6-10.
- ROLAND BERGER & PARTNERS (1994): La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993. Edit. ibidem. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1995): El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1996a): "Comercio tradicional: opciones estratégicas", revista Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M^a (1996b): Distribución Comercial: Opciones Estratégicas. ESIC Editorial. Madrid.

