



Master Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico

Distancia y Fidelización

Cómo fidelizar según la distancia empresa-clientes

Claudia van Verseveld



Este trabajo de investigación ha sido realizado por los alumnos del Executive en Marketing Relacional, CRM y Comercio Electrónico, impartido por ICEMD. <http://www.icemd.com/>

Estos ficheros son **sólo para tu uso personal** y no está permitida su difusión comercial o su uso para fines profesionales.

Una vez lo leas **no olvides ofrecer tu opinión** sobre el mismo en la Comunidad Web ICEMD, tus comentarios serán la mejor manera de agradecerle su trabajo a los alumnos que lo han elaborado.

PRÓLOGO

Cuando yo vivía en Málaga, en la C/ Granada había una tienda típica de barrio del centro. Se llamaba Zoilo. Tenía un precioso letrero en la fachada, y el escaparate lleno de todo tipo de productos de alimentación, expuestos con gusto y con mucho mimo. La llevaba un señor mayor, junto con su mujer y de vez en cuando tenía ayuda del nieto y algún miembro más de la familia. Yo no hacía allí toda la compra, pero había ciertas cosas que solía comprar. La chacina para el domingo, el bric de leche que me faltaba, el capricho de dátiles con queso acompañado de vino dulce....

Siempre que iba a hacer mi compra no demasiada cuantiosa, el señor me atendía rápidamente, y me asesoraba; daba igual el producto. Si pedía 100 gramos de salchichón, me explicaba los cuatro tipos que tenía. Unos un poco más baratos pero no por eso menos ricos, y otros un poco más elaborados o de más lejos, y por tanto algo más caros. Y cuando me ponía el salchichón de mi elección me decía “vas a ver qué rico está” Y yo me iba a casa con unas ganas tremendas de abrir un vino y probar el salchichón.

Ahora, no puedo pasar por el centro de Málaga sin comprarle al señor una botella de Málaga Virgen.

Debajo de mi casa de Madrid hay otra tienda, típica de barrio del centro. Sinceramente no sé cómo se llama, a pesar de que llevo cuatro años pasando por al lado. La lleva un matrimonio mayor. El primer día de vivir en mi casa, me acerqué a ella para comprar algunos productos de limpieza y algo de comer. Me miraron un poco raro, como si se estuvieron preguntando qué estaba haciendo yo allí. Me pusieron la opción más cara de todo. Ni gracias, ni sonrisa, ni buenos días. Ahora me recorro toda la calle para ir a comprar el pan los domingos.

¿Qué será lo que me hace recorrer la calle para comprar el pan, teniendo una tienda debajo de mi casa? ¿Por qué me compro la botella de Málaga Virgen en Málaga y no en el supermercado de barrio?

La fidelización es un proceso complicado en el que intervienen muchos factores. Con este trabajo de investigación espero descubrir más cosas sobre este proceso de fidelización. Porque creo que es lo básico para el éxito de cualquier negocio, sea del sector que sea y utilice los canales que utilice.

ÍNDICE

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

1.2 Fidelización como objeto de investigación

1.2.1 Tendencias en el mercado: cambio de paradigma

1.2.2.1 La competencia

1.2.1.2 El panorama audiovisual

1.2.1.3 La revolución tecnológica

1.2.1.4 La emancipación del consumidor

1.2.2 El mercado a analizar: Complejidad en los canales de distribución

1.2.3 Los objetos de investigación

1.2.3.1 El producto de consumo

1.2.3.2 El canal

1.3 Pregunta central

1.4 Marco teórico

1.5 Método de investigación

1.6 Resumen

2.- FIDELIZACIÓN

2.1 Fidelización

2.2 El por qué de la fidelización

2.3 El modelo de marketing relacional de Josep Alet

2.3.1 Gestión de la base de clientes

2.3.2 Gestión de la lealtad

2.3.2.1 Incremento de la satisfacción del cliente

2.3.2.2 Creación de la personalidad pública

2.3.2.3 Gestión de la voz

2.3.2.4 Creación de costes de cambio

2.4 La espiral de la lealtad de CP Comunicación Proximity

2.4.1 Conocimiento

2.4.2 Interacción

2.4.3 Compensación

2.4.4 La espiral

3.- MÉTODO DE TRABAJO

3.1 Colección de materiales

3.2 Análisis

4.- RESULTADOS

4.1 Acciones de La Cocinera

4.2 Acciones de Caprabo

5.- INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 Interpretación según el modelo de Alet

5.2 Interpretación según la Espiral de la Lealtad

6.- DISCUSIÓN

6.1 Contestación a la pregunta central

6.2 Conclusiones y reflexión

6.3 Apuntes con las conclusiones

7.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

8.- ANEXOS

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Introducción

El conocido creativo de marketing directo Santiago Rodríguez distingue dos formas de vender: en persona o a distancia¹. Por tanto, para procurar que esta venta se repita una y otra vez, deberían de existir diferentes herramientas de fidelización para la venta en persona o la venta a distancia.

Un ejemplo típico de la venta en persona es la tienda que menciono en el prólogo. El ejemplo típico de venta a distancia que se me ocurre es el e-commerce. El secreto para que una persona repita compra en ambos casos, pasa por ofrecer el producto o servicio adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado y al precio adecuado. ¿Cómo hacer eso? Conociendo al cliente, para saber cuál es el producto, servicio, momento y precio adecuado.

Precio, comodidad, personalización... todos estos elementos juegan un papel en la fidelización. ¿Pero cómo conocer la mezcla adecuada para tus clientes, para ofrecerles lo que ellos buscan y hacer que la experiencia de compra sea tan gratificante que vuelven a ti? La respuesta es conociendo al cliente. Y es ahí donde interviene un factor muy importante: el factor distancia.

La distancia física entre cliente y empresa tiene que jugar un papel en la relación con el cliente, la obtención de información del mismo y por tanto la manera de fidelizarle. Por ejemplo, la distancia que hay entre el cliente y el supermercado es mucho más pequeño que el que hay entre el cliente y el fabricante de productos de alimentación. Quien tiene el contacto directo con el cliente es el canal; no el fabricante. Por tanto para fidelizar a sus clientes, ambos parten de una situación de partida diferente. Y sería interesante saber hasta qué punto esto se ve reflejado en las técnicas de fidelización.

En este trabajo quiero hacer un análisis de las herramientas de fidelización de clientes que está usando el comercio de proximidad vs una marca de consumo. Con este análisis quiero investigar cómo interfiere el factor distancia empresa-cliente en las técnicas y herramientas de fidelización empleadas.

Empezaré con una breve descripción de tendencias en el mercado, tanto en general como del mercado que voy a investigar, para marcar el contexto en el que contemplaré la fidelización. Después formularé la pregunta central de esta investigación, seguida por el marco teórico en el que se desarrollará. Terminaré este capítulo con la formulación de hipótesis y una descripción del método de investigación.

2.- Fidelización como objeto de investigación

1.2.1 Tendencias en el mercado: cambio de paradigma

¹ Santiago Rodríguez, ponencia sobre soluciones creativas en marketing. ICEMD, junio 2001

Todas las industrias de gran consumo coinciden hoy en día en lo mismo²: los sistemas clásicos o masivos de marketing están mostrando sus límites. Revitalizar el marketing pasa – en mayor o menor medida según los sectores implicados- por reconquistar al consumidor final, dándole un tratamiento individualizado y, en definitiva, fidelizándolo.

La llamada "gestión de la lealtad" se centra en los siguientes aspectos³: cuanto más tiempo un cliente sea fiel a una empresa, más beneficio le aportará. A cambio, por esta fidelidad demostrada, el cliente debe ser retribuido. Así, cuantos más clientes fieles tenga una empresa, más flexibilidad tendrá a la hora de ajustar sus precios, y no estará obligada a utilizar la reducción de precios como instrumento de adquisición a corto plazo, lo cual le permitirá una adquisición selectiva de nuevos clientes.

Los principales campos de aplicación de una gestión de la lealtad son empresas sin contacto directo con sus clientes, empresas con una frecuencia elevada de recompra y empresas con elevado nivel de adquisición.

Durante los últimos años, hemos asistido a una impresionante proliferación de conceptos y técnicas de fidelización, todos orientados hacia la identificación y retención de los clientes más rentables: Customer Retention, Customer Loyalty, One-to-One Marketing, Database Marketing, Marketing Relacional, Customer Relationship Management... De estos conceptos nacieron variedad de herramientas: Tarjeta de clientes, club de clientes, ofertas promocionales personalizadas, base de datos propia...

Dentro de las herramientas de moda, la más importante quizás la tarjeta propia basado en la recompensa de los “buenos” clientes con regalos y descuentos y la oferta de ventajas ligadas al acto de compra.

La gran distribución, al contar con una frecuencia elevada de recompra, es un sector muy representativo del desarrollo de este tipo de enfoques. Tesco fue la primera cadena europea en lanzar en 1994 un programa de fidelización a gran escala. Algunos de los resultados alcanzados producen vértigo:

- 7 millones de portadores de la clubcard en los primeros 9 meses (hoy en día son 20 millones)
- incremento de ventas del 8,5% en un año, dentro de un mercado totalmente maduro
- factor clave en la consecución del liderazgo nacional en detrimento de Sainsbury's.

Las marcas de gran consumo, al no tener contacto directo con el cliente y al constatar cómo les estaba comiendo el terreno el canal, no se quedaron atrás, y también empezaron a invertir en técnicas y programas de fidelización.

² Jean-Marie Benaroya, www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,7802,00.html

³ Karl Jacobi: Fidelización o desaparición: Nuevas estrategias de compromiso con la marca. En: Catalunya Empresarial, diciembre 1997.

Vamos a ver un poco más en detalle cuáles son las tendencias que han provocado ese cambio de paradigma que ha dado tanta importancia a la fidelización de clientes⁴.

1.2.1.1 La competencia

La globalización (iniciada para poder ofrecer productos individualizados) y el alto grado de competencia han causado una bajada en precios y márgenes y ha causado la aparición de productos de paridad con ciclos cada vez más breves. En este entorno, la retención de clientes es vital.

1.2.1.2 El panorama audiovisual

El número de canales de comunicación para llegar al consumidor ha aumentado de forma espectacular (plataformas digitales, internet, WAP, SMS, teléfono, fax, etc...). Esta fragmentación en los medios, junto con el alto grado de competencia a su vez han causado una saturación publicitaria en los medios, reduciendo drásticamente la oportunidad de ser visto y por tanto la eficacia de la publicidad. Ante la dificultad de llamar la atención sobre tu producto o servicio y atraer a nuevos usuarios, lo más lógico es concentrarse en la fidelización de los clientes existentes para mantener la cartera y aumentar su valor.

1.2.1.3 La revolución tecnológica

La revolución tecnológica, a la vez que proporciona más canales de comunicación y distribución hacia el cliente, a su vez proporciona al consumidor nuevas fuentes de información y relación comercial. También permite almacenar y extraer grandes cantidades de información sobre el consumidor.

1.2.1.4 La emancipación del consumidor

La revolución tecnológica atribuye a que llega un consumidor mucho mejor informado, formado y exigente. Es consciente de su valor, y conoce los trucos del marketing y la publicidad.

¿Qué es lo que busca el nuevo consumidor? Todo se resume en una palabra: empowerment. Quiere que las empresas le tomen en serio, y que le ofrezcan información, formación, respuestas inmediatas, reconocimiento, atención personalizada y ofertas diferenciadas, y que sea transparente y honesto, para ganarse su confianza. Quiere que el consumo sea una experiencia perfecta. A todo esto, la oferta tiene que ser competitiva en el sentido de que ofrezca calidad, conveniencia y buenas condiciones de servicio.

El espíritu del empowerment se refleja muy bien en la siguiente selección de declaraciones del Cluetrain Manifiesto⁵:

1. *Los mercados son conversaciones.*
2. *Los mercados consisten de seres humanos, no de sectores demográficos.*

⁴ Enrique Benayas: ponencia sobre marketing relacional. ICEMD, noviembre/diciembre 2000 y Joost van Nispen: ponencia sobre el nuevo paradigma competitivo en el marketing relacional. ICEMD, marzo 2001.

⁵ El Cluetrain Manifiesto es una declaración de los nuevos consumidores que refleja la cultura de internet. www.cluetrain.com

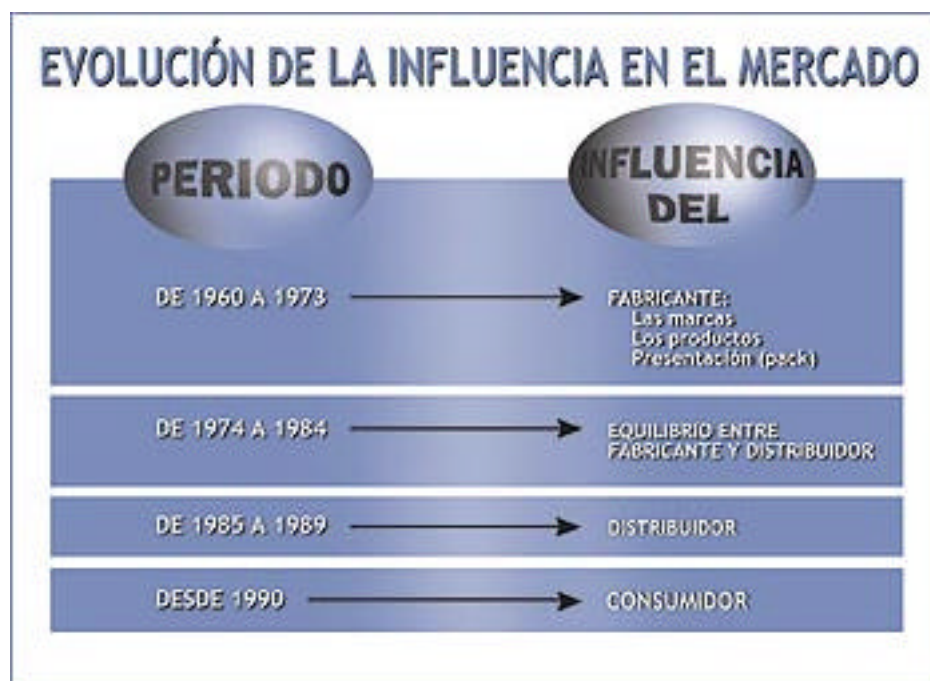
3. *Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se conducen en una voz humana.*
4. *Ya sea transmitiendo información, opiniones, perspectivas, argumentos en contra o notas humorosas, la voz humana es abierta, natural, sincera.*
21. *Las empresas necesitan "alivianarse" y tomarse menos seriamente. Necesitan tener sentido del humor.*
22. *Tener sentido de humor no significa poner chistes en el web corporativo. Requiere tener valores, un poco de humildad, honestidad y un punto de vista sincero.*
24. *Las compañías que intentan "posicionarse", necesitan adoptar una posición. Idealmente relacionada con algo que realmente le importe a su mercado.*
25. *Las compañías necesitan bajar de su pedestal y hablarle a la gente con quien esperan establecer relaciones.*
26. *Las relaciones públicas no se relacionan con el público. Las compañías tienen un temor profundo de sus mercados.*
27. *Al usar un lenguaje que resulta distante, poco atractivo, arrogante, levantan muros que las distancian de sus mercados.*
38. *Las comunidades humanas se basan en el diálogo -- conversaciones humanas acerca de inquietudes humanas.*
39. *La comunidad del diálogo es el mercado.*
- *Las compañías que no pertenecen a una comunidad de diálogo, morirán.*
63. *Ponerse en un nivel mas personal: Nosotros somos esos mercados. Queremos charlar contigo.*
64. *Queremos tener acceso a tu información corporativa, a tus planes y estrategias, a tus mejores ideas y a tu conocimiento genuino. No nos vamos a conformar con tus folletos a cuatro colores, o con tu web sobrecargado de chucherías visuales pero con muy poca substancia.*
73. *Estás invitado, pero es nuestro mundo. Quitate los zapatos y déjalos junto a la puerta. Si quieres comerciar con nosotros, ¡baja de tu camello!*
76. *También tenemos algunas ideas para ti: nuevas herramientas que necesitamos, algún mejor servicio. Cosas por las cuales estamos dispuestos a pagar. ¿Tienes un minuto?*

91. *Nuestra lealtad es para con nosotros mismos -- nuestros amigos, nuestros nuevos aliados y conocidos, hasta nuestros compañeros de batalla. Las empresas que no juegan un papel en este mundo, tampoco tienen futuro.*
95. *Estamos despertando y conectándonos. Estamos observando. Pero no estamos esperando.*

Es en este contexto donde nacen variantes del marketing como el Marketing Relacional o el Marketing de Experiencias.

1.2.2 El mercado a analizar: Complejidad en los canales de distribución

En los últimos años, el poder en la distribución ha evolucionado. El siguiente cuadro recoge los cambios que se han producido.



1.2.2.A Evolución de la influencia en el mercado de fabricante, distribuidor y consumidor⁶

Hasta aproximadamente 1973 las marcas tenían un importante papel de referencia, y a través de una estrategia pull realizada con la aún-exitosa publicidad, consiguieron la posición de fuerza en el mercado.

En la siguiente década, el poder se fue trasladando progresivamente hacia el canal. El poder de la publicidad disminuía, las marcas blancas contaban con aceptación entre los consumidores, el movimiento de concentración en el canal generó poder de compra, y al tener

⁶ <http://www.euromadi.es/pagines/revista13/revista2.htm>

el contacto directo con el cliente, el canal consiguió hacerse con el conocimiento del mismo y así le ganó terreno a los fabricantes.

Con la llegada de internet, el poder fue moviéndose hacia el consumidor. La llegada de las nuevas tecnologías ha aumentado las oportunidades de venta directa, y el “empowered” consumidor es quién escoge canal y fabricante. Es en esta fase en la que nos encontramos actualmente, y el mercado está reaccionando ante esta nueva situación con políticas de marketing relacional con este consumidor poderoso y exigente.

Ante el panorama actual, la fidelización del poderoso cliente parece ser el factor clave de la competitividad. Como más adelante veremos, el punto de partida de la fidelización del cliente es el conocimiento del mismo. Los fabricantes, que cayeron en la tentación de las promociones de ventas en vez de invertir en marca, perdieron la relación con el cliente. El canal actualmente parece tener una posición más favorable, al haber tenido una relación más estrecha con sus clientes, y al haber tenido la ocasión de coleccionar mucha información sobre ellos.

Un estudio de DDB Needham Worldwide⁷ confirma la decadencia del poder de la marca:

a.- frente al 77% que únicamente compraban marcas conocidas en 1975 sólo lo hacen el 62% en 1990

b.- en el mismo período ha descendido un 6% (hasta el 61%) el número de personas que consideran que la marca es garantía de calidad. Pero, además, la marca reconocida no es garantía para la empresa de obtener una relación de fidelidad del cliente. Así, un 66% de los clientes reconocen que prueban otros productos y se decantan por los más baratos.

Además, la disponibilidad de ofertas especiales es tan grande que el cliente ha sido educado para aprovecharlas y romper las barreras de la marca. Además, cuanto más familiar es con una categoría de productos, más probable es que aumente su tendencia a cambiar entre marcas, por la sencilla razón de que la marca ya no le aporta ningún diferencial de garantías importante. La redención de cupones en supermercados se ha doblado en Estados Unidos entre 1985 y 1992 hasta los 4.600 millones de dólares. Destaca que el 60% de las compras de cereales de desayuno se realizan bajo promoción⁸.

El valor de la marca que hace a los clientes leales y a menudo dispuestos a pagar un sobreprecio no es tenido en cuenta. El resultado es que los clientes conscientes de la relación calidad/precio se decantan hacia las marcas privadas. Así, del 45% de los compradores que consideraban que valía la pena pagar un prima por ciertas marcas en 1988, se ha caído a sólo el 37% de la actualidad.

Ante este desarrollo histórico de poder entre distribución y marca, y teniendo en cuenta la diferente situación que ambos tienen para conseguir la necesitada información de sus clientes, en este trabajo quiero investigar si el factor distancia entre empresa y cliente tiene una influencia en las herramientas utilizadas para fidelizar. Para ello he escogido un producto de consumo vs el canal de distribución.

⁷ Josep Alet: Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. Pág. 23

⁸ The Economist, 9 de abril de 1994

1.2.3 Los objetos de investigación

1.2.3.1 El producto de consumo

Para el producto de consumo he escogido una marca de congelados del grupo Nestlé: Pycasa La Cocinera. Bajo esta marca se comercializan 5 líneas de producto: entrantes, pizzas y bases de pizza, platos preparados, masas y postres, y platos refrigerados.

1.2.3.2 El canal

El canal de distribución que investigaré es una cadena de supermercados urbana, lo cual se puede denominar comercio de proximidad. La cadena seleccionada es la de supermercados Caprabo, siendo conocida por su excelente programa de fidelización de clientes. Caprabo es el primer grupo de distribución en el mercado catalán y el séptimo en el ámbito nacional⁹. Actualmente el grupo Caprabo cuenta con más de 300 puntos de venta entre Barcelona Ciudad, la provincia de Barcelona, Gerona, Lleida, Tarragona, Islas Baleares, Madrid, Castilla-León, Castilla-La Mancha y Extremadura, así como 11 gasolineras propias.

Ambos tienen el mismo público objetivo: el consumidor de productos de gran consumo. El factor clave de diferencia que existe entre ambos es la distancia entre empresa y cliente.

1.3 Pregunta central

La pregunta que quiero responder en este documento es la siguiente:

¿Hasta qué punto influye el factor distancia entre empresa y cliente en el uso de herramientas de fidelización?

Por distancia entiendo la posibilidad y facilidad de contactar con el cliente. En ese sentido un comercio en internet, a pesar de estar lejos físicamente del cliente, tiene menor distancia hacia el cliente que una tienda física, que no automáticamente dispone de la información de dónde viene el cliente y por qué promoción o referencia ha venido a la tienda, y además tiene mayores dificultades para obtener declaraciones escritas del cliente que la tienda on-line.

Un fabricante, pues, tiene mayor distancia hacia el cliente que el supermercado, porque no tiene la facilidad de hablar con él en el punto de venta ni conoce por ejemplo sus hábitos de compra. Por tanto ambos tienen puntos de partida fundamentalmente diferentes a la hora de fidelizar el mismo cliente.

Por herramientas de fidelización entiendo todas las técnicas empleadas para producir o aumentar la lealtad del cliente existente. Un cliente existente es un consumidor que ha realizado al menos una compra en nuestro establecimiento o de nuestro producto. La técnica empleada puede tener tanto un resultado tangible (por ejemplo un regalo) como intangible (por ejemplo la participación en un evento o el sentimiento de pertenencia por parte del cliente).

⁹ <http://www.caprabo.com/quom/index.jsp?>

La respuesta a esta pregunta nos puede dar indicaciones sobre la combinación de herramientas de fidelización a utilizar según las posibilidades de contacto con el cliente.

1.4 Marco teórico

La respuesta a la pregunta central la buscaré utilizando el marco teórico del marketing relacional.

En párrafo 1.2.1 ya marqué algunas tendencias en el mercado que marcan un cambio de paradigma. Este cambio se resume en la sustitución del marketing transaccional por el marketing relacional.

Según Carmen Barroso y Enrique Martín¹⁰ este cambio se caracteriza por el incremento de la oferta, por la maduración y fragmentación de los mercados, por la intensificación y globalización de la competencia, por el fuerte ritmo de desarrollo tecnológico y por la presencia de clientes más sofisticados y exigentes que reclaman productos de calidad y un trato personalizado. En esta nueva situación el cliente se convierte en “el elemento escaso” del sistema y, por lo tanto, en el más apreciado. La captación, pero sobre todo el mantenimiento de los clientes se convierte en una de las claves del éxito empresarial. Para ganar la preferencia del cliente y mantener su fidelidad hacia la oferta de la empresa es necesario que ésta incorpore más valor que las ofertas competidoras.

En este sentido, las 4 P's del marketing mix quedan obsoletos. El modelo de marketing mix supone un enfoque de gestión interno, orientado hacia el producto y lo que el nuevo entorno exige es una orientación externa hacia el cliente, donde éste sea considerado no como un adversario o alguien al que se le hace algo, sino como un socio colaborador con el que es necesario establecer relaciones duraderas que sean satisfactorias para ambas partes

Barroso y Martín distinguen las siguientes claves del marketing relacional:

- la relación: el marketing debe estar orientado hacia la creación, el mantenimiento y el desarrollo de relaciones con los clientes
- la interactividad de las partes: las relaciones entre proveedores y clientes para la creación y entrega de valor mutua exige un estrecho e intenso proceso de comunicación entre ambos
- el largo plazo: para crear, mantener y cultivar las relaciones se precisa tiempo, bastante tiempo.

La tabla 2.1 resume las diferencias entre el paradigma transaccional y el relacional según Barroso y Martín.

¹⁰ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

Paradigma transaccional	Paradigma relacional
Enfoque transaccional de intercambio.	Enfoque relacional del intercambio.
Visión del intercambio como función discreta.	Visión del intercambio como función continua.
La misión es la transacción a corto plazo.	La misión es la relación a largo plazo.
Óptica del marketing de bienes de consumo.	Óptica del marketing de servicios y del industrial.
Acciones dirigidas a conquistar a los clientes.	Acciones dirigidas a retener y fidelizar a los clientes.
Concepto de calidad endógena.	Concepto de calidad exógena.
Satisfacción centrada en el producto.	Satisfacción centrada en la relación.

1.4A Diferencias entre el paradigma transaccional y el relacional¹¹

En este contexto, aspectos como participación de mercado o volumen de ventas dejan paso a la atención a la tasa de retención de clientes, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.

Como vemos, una de las características más destacadas del enfoque relacional se centra en la creación y entrega de valor al cliente. En este sentido, la oferta de la empresa debe ir orientada hacia la satisfacción de los deseos y exigencias que plantean los clientes, y para ello no basta con ofrecer únicamente bienes y/o servicios. Es necesario añadir aquellos otros servicios que crean valor para los clientes y permiten atender sus deseos. A menudo la falta de satisfacción del cliente está más relacionada con estos servicios añadidos que con el verdadero núcleo de la oferta recibida. Este último es un requisito necesario pero insuficiente para satisfacer al cliente.

La prestación de estos servicios supone una fuerte interacción con los clientes que exige a la empresa la gestión de un proceso en la que intervienen recursos de diferente naturaleza: personas, tecnología, tiempo y conocimientos.

Podemos decir que el motor del marketing relacional reside en la lealtad de los clientes. La lealtad no se consigue tan rápido como una compra ocasional; es un proceso y requiere un plan de contactos¹². Por tanto el elemento clave del marketing relacional es la base de datos, para:

¹¹ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

¹² Enrique Benayas: ponencia sobre marketing relacional. ICEMD, noviembre/diciembre 2000

- conocer las necesidades de clientes & prospectos
- ofrecer el producto/servicio adecuado
- en el momento oportuno
- a través del canal que prefieran
- de forma rentable

Enrique Benayas, en su ponencia sobre marketing relacional en el ICEMD da la siguiente definición:

Marketing relacional es una forma de marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable.

El mayor representante de esta corriente de marketing en España es Josep Alet. La definición que él da en la página 35 de su libro “Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables.” es la siguiente:

Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.

Para dar respuesta a la pregunta central, utilizaré dos modelos de lealtad, provenientes de la teoría del marketing relacional. El primero es el modelo de marketing relacional desarrollado en la obra de Josep Alet. El segundo es la espiral de la lealtad, desarrollado por CP Comunicación Proximity. En el capítulo 2 daré una descripción detallada de estos dos modelos.

1.5 Método de investigación

Ya que no existe una definición unívoca del término fidelización, empezaré con una descripción de lo que se entiende por fidelización y el por qué de la fidelización. Después trataré los dos modelos con ayuda de los cuales quiero dar respuesta a la pregunta central de esta investigación.

Para dar respuesta a la pregunta central utilizaré una técnica de investigación empírica, descriptiva de la realidad. En el capítulo 3 trataré en detalle los diferentes métodos de colección de materiales.

1.6 Resumen

Con este trabajo quiero investigar cómo interfiere el factor distancia empresa- cliente en las técnicas y herramientas de fidelización empleadas. Lo haré mediante una comparativa de las herramientas utilizadas por una marca de consumo y un comercio de proximidad. Ambas se dirigen al mismo cliente aunque la distancia que les separa de sus clientes varía. Las herramientas de fidelización utilizadas por ambos las clasificaré según dos modelos de fidelización, provenientes del marketing relacional.

En el segundo capítulo entraré en detalle de la teoría de la fidelización dentro del marco del marketing relacional y trato los dos modelos con los que quiero inventarizar el uso de herramientas de fidelización por parte de la marca de consumo y el canal. En el tercer capítulo explicaré el método de trabajo, mientras en capítulo cuatro reflejaré los resultados. En el quinto capítulo interpreto los resultados de acuerdo con los dos modelos de análisis, para en el sexto capítulo llegar a contestar la pregunta central y dar unas reflexiones y apuntes con esta investigación, a la vez que sugerencias para futuras investigaciones.

2.- FIDELIZACIÓN

En el primer párrafo de este capítulo daré una breve descripción de lo que se entiende por fidelización dentro del marco del marketing relacional. En el segundo trataré el por qué de la fidelización. En los dos siguientes párrafos daré una descripción de los modelos dentro de los cuales analizaré el uso de herramientas de fidelización por la marca de consumo y el comercio de proximidad.

2.1 Fidelización

El mecanismo de la fidelización se basa en un principio sencillo: para que una persona inicie una relación, los beneficios percibidos de ésta tienen que ser mayores que los costes percibidos. Por tanto, para provocar y aumentar la lealtad de nuestros clientes, tenemos que aumentar en lo máximo los beneficios percibidos de ser cliente nuestro, y reducir al máximo los costes percibidos.

Se pueden distinguir los siguientes **costes**, entre otros:

- económicos: el precio a pagar
- de tiempo: el tiempo que cuesta la compra del producto/lo cerca o lejos que está la tienda
- de cambio: al cambiar por ejemplo de marca de congelados, pierdo la tranquilidad de saber cómo prepararlos sin mirar las instrucciones. O al cambiar de supermercado no sabré exactamente dónde están todos los productos que yo suelo comprar y tendré que buscar.
- de oportunidad: lo que compro de marca x no lo compro de marca y, con lo cual pierdo la oportunidad de probar ese producto o aprovechar la oferta de marca y
- de "peace of mind": el ser humano es cómodo y reticente al cambio. La rutina genera tranquilidad interior. El cambio de marca de congelados significa que tendré que preocuparme por el resultado final de la preparación: será igual de nutritivo para mí y los míos que mi marca habitual?

Todos estos costes se pueden resumir en tres costes fundamentales: precio, incomodidad e inseguridad.

Por tanto, se puede aplicar la siguiente fórmula para visualizar el equilibrio entre el valor percibido por el cliente y los costes reducir los costes de cambio a favor de un incremento de lealtad¹³:

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{Valor percibido}}{\text{Precio} + \text{incomodidad} + \text{inseguridad}}$$

En el párrafo que describe el modelo de marketing relacional de Josep Alet trataré en más detalle todos los posibles costes de cambio.

¹³ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

Cuanto más ponga el cliente de su parte en la relación, más costoso (en todos los sentidos tratados arriba) le será cambiar. Por lo tanto, los costes pueden funcionar como una potente herramienta de fidelización¹⁴.

Los **beneficios** también pueden ser de distinto índole, que se resumen en:

- Satisfacción racional
Soportada en la conciencia de los beneficios tangibles que se generan como consecuencia directa de la relación.
- Satisfacción emocional
Motor de la verdadera lealtad. Se orienta a conseguir que ambas partes se sientan y reconozcan como unidad.

Más adelante, con el modelo de la espiral de la lealtad, estos beneficios serán tratados en más detalle.

La combinación de costes y beneficios tiene que ser único para cada marca, y difícil de duplicar. Así el cliente puede llegar a tener un vínculo único con nuestra marca, hacer una inversión de tiempo y esfuerzo en ella y en definitiva desarrollar una relación de confianza que genere repetición de compra¹⁵.

Una adecuada estrategia de fidelización debe ofrecer tres claros resultados para la empresa¹⁶:

- 1.- Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia
- 2.- Incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente
- 3.- Atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias

Contemplando el proceso de fidelización más en detalle, el desarrollo de la fidelidad se puede simbolizar como una escalera de cinco peldaños: la escalera de la lealtad¹⁷.

El primer peldaño es el de la indiferencia: se trata, sencillamente, de darse a conocer. Es el papel de la publicidad y de todas las técnicas destinadas a desarrollar la notoriedad empresarial. En un segundo tiempo, la empresa o la marca debe ser considerada como un punto de referencia. La calidad del producto o del servicio es el requerimiento obligatorio: permite estar en la lista de "proveedores homologados". En este caso se puede hablar de fidelización por costumbre.

Llegado al tercer escalón es cuando el cliente siente interés por seguir comprando al mismo proveedor. Es en este nivel donde se sitúan las técnicas habituales de fidelización: tarjetas y programas, cupones, promociones, etc. Se trata, en cierto modo, de comprar la fidelidad

¹⁴ Joost van Nispen: ponencia sobre el nuevo paradigma competitivo en el marketing relacional. ICEMD, marzo 2001

¹⁵ Joost van Nispen: ponencia sobre el nuevo paradigma competitivo en el marketing relacional. ICEMD, marzo 2001

¹⁶ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing relacional. 1999

¹⁷ Jean-Marie Benaroya, www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,7802,00.html

aceptando entrar en un sistema de subvenciones "ciegas": el objetivo es crear una fidelidad mecánica, dando al cliente razones para que no cambie.

La fidelidad real solamente empieza en el siguiente nivel: el de la preferencia. Es en este nivel donde termina el campo de lo racional y empieza el de lo emocional. Donde el cliente empieza a sentir que está "traicionando" a su marca habitual cuando le es infiel. Si una marca es capaz de construir una serie de valores reconocidos por el cliente (por ejemplo garantía de origen, aseguramiento de un determinado nivel de calidad, identificación a un estilo o a una personalidad, etc.), este sabe por qué es fiel: por lo tanto tiene buenas razones para repetir. En este sentido, la compañía que sepa escuchar al cliente dándole el mejor servicio posible - incluso resolviéndole inconvenientes que le haya podido generar- será capaz de fidelizarlo, llegando a crear una relación afectiva con él.

Finalmente, la última etapa se alcanza cuando la marca o empresa es portadora de unos determinados valores con los cuales el cliente se identifica profundamente. Los clubes de clientes, las redes formales e informales, los conceptos comerciales fuertes, las incipientes comunidades en internet son algunos ejemplos de creación de un sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización: ¿quién sería capaz de traicionar a los suyos solamente para ganar algunas millas de más?

En este punto, la palabra clave es "sentimiento". Como vimos anteriormente, la lealtad es una función de dos variables¹⁸:

- Satisfacción racional
Soportada en la conciencia de los beneficios tangibles que se generan como consecuencia directa de la relación.
- Satisfacción emocional
Motor de la verdadera lealtad. Se orienta a conseguir que ambas partes se sientan y reconozcan como unidad.

"Las personas somos leales a una familia, a nuestros amigos, a un equipo de fútbol y también a una marca, porque ellos han conseguido generar ese sentimiento en nosotros".

Alcanzaremos verdadera lealtad emocional cuando la otra parte:

Se sienta segura y apoyada, al recibir información y formación

Se considere escuchada y útil, al compartir su experiencia y opinión

Se sepa valorada y reconocida, al ser compensada por su esfuerzo y resultados

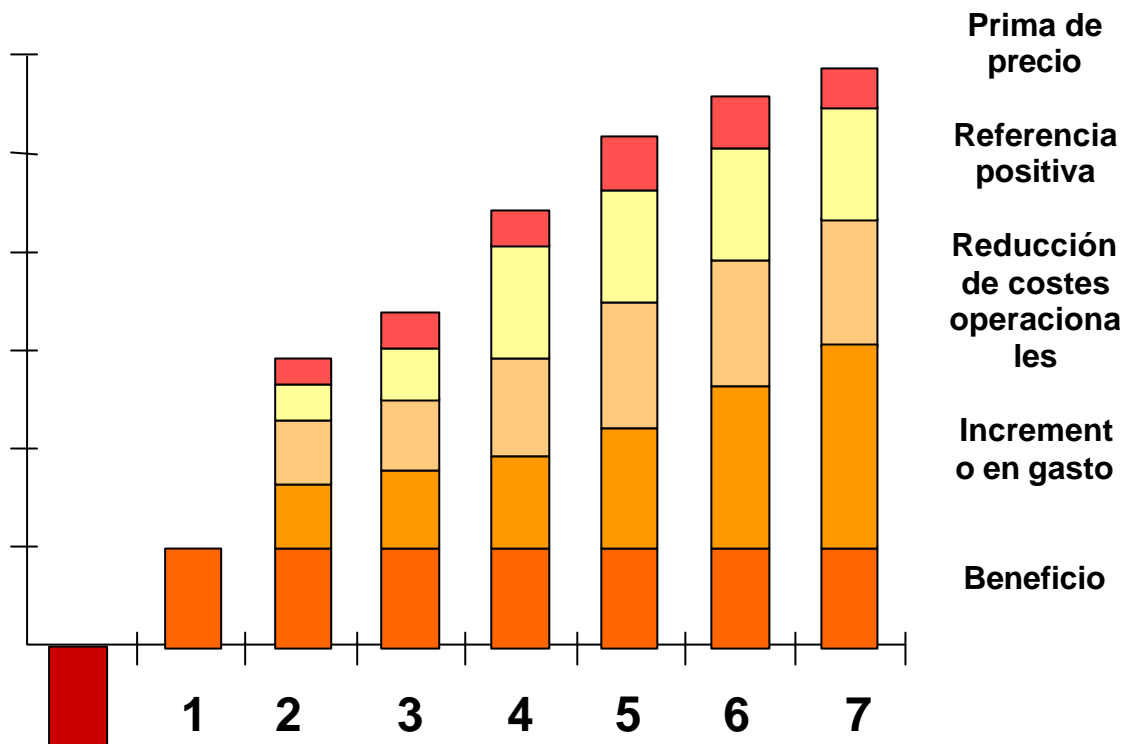
Se sienta parte de un grupo, al conocer a sus pares e interrelacionarse con ellos.

2.2 El por qué de la fidelización

Ya en el capítulo sobre los fundamentos del marketing relacional tratamos la rentabilidad del marketing relacional y el enfoque del valor del cliente.

Enrique Benayas resume la rentabilidad de la fidelización de clientes de la siguiente forma¹⁹.

¹⁸ La espiral de la lealtad: CP Comunicación Proximity, Grupo Contrapunto, 2000



Vemos que los costes de captación en el primer periodo serán contrarrestados con los beneficios que nos genera el nuevo cliente, comprando nuestro producto o haciendo la compra en nuestro establecimiento. Conforme vaya pasando el tiempo y aumente su fidelidad, además vamos viendo una mejora en compras (por repetición, venta cruzada, etc), una mejora en costes operativos (al conocer al cliente, por ejemplo no tenemos que abrirle una nueva ficha de cliente, se conoce los procedimientos por lo cual no hay que dedicar personal de atención al cliente, etc), el efecto de la referencia positiva o el Member Get Member y la prima en precio (cuanto más tiempo el cliente lleva con nosotros, más estará dispuesto a pagar por nuestro producto/servicio).

En resumen, la fidelización es rentable, y teniendo en cuenta las tendencias en el mercado que dificultan la captación de nuevos clientes y la retención de clientes si no prendemos acciones de fidelización, lo es cada vez más.

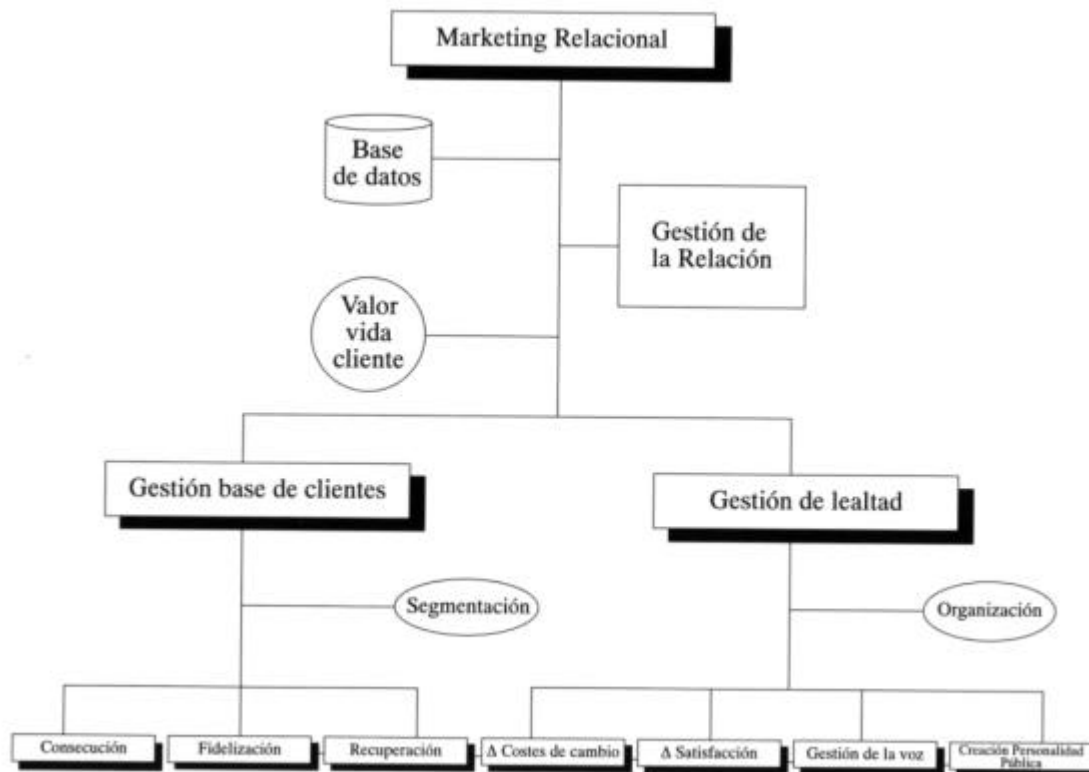
2.3 El modelo de marketing relacional de Josep Alet

En su libro Marketing Relacional, Josep Alet da el siguiente modelo de marketing relacional²⁰, dentro del cual uno de los dos campos de actuación es la gestión de la lealtad.

¹⁹ Enrique Benayas: ponencia sobre marketing relacional. ICEMD, noviembre/diciembre 2000

²⁰ Josep Alet: Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. 1994 - 2000

FIGURA 1.3. MODELO DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL



2.3 A. Modelo de la estrategia de marketing relacional. Josep Alet

Como vemos, existen dos grandes áreas:

- 1.- Gestión de la base de clientes
- 2.- Gestión de la lealtad

Ambas áreas se apoyan en la herramienta de la base de datos, guiadas por el criterio fundamental del valor de vida del cliente. La empresa trata de fundar y mantener relaciones con su base de clientes a través de los factores generadores de la lealtad, adecuando las distintas ofertas a las etapas de la relación y la fase de vida propia de cada cliente.

Dentro del marco de esta investigación, quiero considerar la gestión de la base de clientes como un elemento fijo que se produce tanto en el caso de la marca de gran consumo como en el canal, siendo la base de toda política de fidelización. Donde más variación entre marca y canal espero encontrar es en la gestión de la lealtad y el uso de herramientas de fidelización concretas.

Sin embargo, como es imposible considerar la fidelización sin tener en cuenta la segmentación que tiene que formar la base de la estrategia de fidelización, quiero dedicar el siguiente párrafo a la segmentación de la base de clientes.

2.3.1 Gestión de la base de clientes

La gestión de clientes tiene como objetivo el análisis de la información como herramienta básica para el mantenimiento de una relación²¹.

Junto a los avances tecnológicos se han producido una serie de modificaciones económicas y sociales que han permitido la utilización activa de las bases de datos.

La base de datos de marketing, además de permitir un contacto más cercano y amplio con el cliente, constituye un mecanismo para reducir los costes e incrementar la rentabilidad de la empresa. Esto se pone de manifiesto en el denominado ciclo de inversión y rentabilidad de las bases de datos de marketing, expuesto por Barroso y Martín:

Tal y como se observa en la figura 2.4.1 A, el ciclo se inicia con la inversión inicial que permite crear la base de datos. Con ello se pretende incrementar la respuesta del cliente, como mecanismo que facilite alcanzar un doble objetivo: captar más información y aumentar los rendimientos de la empresa. Posteriormente, al incrementar la información recopilada en la base, se podrá conocer y comprender en mayor medida las necesidades de los clientes, lo que permitirá que la empresa planifique y ponga en marcha medidas de contacto con el mercado a un coste más reducido que el que soportaba con anterioridad. Ello va a permitir una nueva inversión con la finalidad de mejorar la base de datos para conseguir, finalmente, un nuevo aumento en la respuesta de los clientes.

Como hemos visto, el objetivo básico de la gestión de la base de clientes es el aumento del valor de los clientes, a través de distintas políticas como son²²:

- retención: mantenimiento de los clientes activos en la empresa
- mayor volumen promedio de compra por pedido
- mayor frecuencia de compra
- mayor potencial de consumo por creación de nuevas líneas de productos, consiguiendo ventas cruzadas.

Por tanto, el cultivo de la relación va dirigido a la fidelización del cliente, y al aumento de su valor para la empresa, a través de una serie de acciones para mantener una relación continuada que permita conocerse mejor mutuamente, realizar nuevas ventas y mantener en matrimonio que se ha establecido.

En el cultivo de la relación se refuerzan los lazos iniciados en la primera relación, con la oferta de unas nuevas posibilidades de prueba de productos y servicios, información sobre la empresa, concesión de un trato preferencial a cada cliente, el servicio posventa y el enriquecimiento del conocimiento. Así, se refuerza el servicio prestado, y se amplía la relación a un ámbito más personal entre la empresa y los clientes satisfechos.

Sin embargo, como hemos visto no es rentable cultivar la relación con todos los clientes, en unos casos porque no son clientes rentables y en otros porque su tipología de comportamiento

²¹ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

²² Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

nos lleva a adecuar un planteamiento transaccional frente al relacional básico. De ahí la importancia de hacer una selección de los clientes a los que tiene sentido cultivar.

Es importante destacar que estamos pasando del habitual análisis de la rentabilidad por producto, al análisis de la rentabilidad por cliente.

La gestión de la base de clientes maneja todos los clientes (potenciales, actuales y antiguos) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de actuación:

- a. Consecución de clientes
- b. Fidelización de clientes y explotación de la relación
- c. Recuperación de clientes perdidos

Como vimos anteriormente, fidelizar es rentable, pero siempre que se segmente bien el grupo al que dedicamos nuestros esfuerzos de fidelización, ya que ofrecer lo mismo a todos diluye nuestro presupuesto de fidelización y por tanto no fideliza a nadie²³.

Una alta tasa de rotación de clientes por ejemplo hace que las inversiones realizadas para captar a estos clientes se pierden, debido a que éstos rompen la relación antes de que se pueda recuperar la inversión. Por eso, hay que segmentar el mercado en función del valor del cliente y su receptividad, es decir, la probabilidad de que respondan favorablemente a la oferta de la empresa²⁴.

Por eso, es necesario efectuar una serie de pasos secuenciales, a saber:

1. Definir el valor
2. Identificar los segmentos de clientes
3. Desarrollar los sistemas adecuados para generar valor
4. Mantener e incrementar la satisfacción de los clientes

Cada producto o servicio tendrá sus propias variables explicativas de valor y por tanto su propia clasificación de clientes. La siguiente tabla de Alet recoge los más importantes criterios de segmentación.

²³ Enrique Benayas: ponencia sobre marketing relacional. ICEMD, noviembre/diciembre 2000 y Paco Gómez: ponencia sobre fidelización de clientes. ICEMD, marzo 2001.

²⁴ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional, 1999.

TABLA 3.6. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

COMPORTAMIENTO DE COMPRA	GEODEMOGRÁFICA	BENEFICIOS ESPERADOS		ESTILO DE VIDA		
		Tangibles	Intangibles	Actividades	Intereses	Opiniones
Recencia	Edad	Precio	Confort	Trabajo	Familia	Política
Frecuencia	Sexo	Calidad	Conveniencia	Diversiones	Profesión	Economía
Valor monetario	Clase social	Servicios	Seguridad	Deportes	Comunidad	Social
Tipo producto	Educación	Garantía	Estatus	Aficiones	Moda	Negocio
Forma de pago	Ocupación	Apariencia	Espacio	Asociaciones	Comida	Educación
Compra inicial	Tamaño familia	Variedad			Éxito	Cultura
Canal	Propiedad					
	Renta					
	Estado civil					

Fuente: Alet, Josep, op. cit., pág. 70

2.3.1. B Criterios de segmentación²⁵

A modo de ejemplo incluiré cómo se realizó este proceso en el caso de La Cocinera²⁶.

En 1996, La Cocinera lanzó el Club La Cocinera, con el objetivo de establecer y desarrollar una relación entre La Cocinera y sus clientes "heavy consumers", que agregara valor a sus productos y afianzara su posicionamiento e imagen de liderazgo, para llegar a aumentar el nivel de ventas y rentabilidad de estos consumidores.

Los registros que componen la base de datos proceden de:

- Promociones asociadas a productos, realizadas por La Cocinera o en conjunto con otras marcas
- Acciones MGM donde las socias presentan a nuevos miembros del Club

La permanente clasificación de la base de datos se realiza de la siguiente forma: Para ser socio del club, los prospectos deben contestar a un cuestionario de scoring o cualificación, que permite segmentarles correctamente de manera que se clasifiquen en grupos homogéneos sobre los que aplicar un tratamiento diferenciado. A tal efecto se desarrolló el Baremo de Cualificación. Una vez que se cumplimentó el cuestionario, se barametriza cada registro a través de un proceso informático y estadístico que les puntúa en función de las siguientes variables de comportamiento:

- **potencial de compra:** por ejemplo, si tiene congelador independiente tiene más potencial que si no lo tiene
- **consumo demostrado:** se mide a partir de las pruebas de compra enviadas

²⁵ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

²⁶ Laura Calleja, responsable de la cuenta de La Cocinera en CP Comunicación Proximity

- **nivel de participación:** de acuerdo a la participación demostrada en distintas promociones

Este proceso permite seleccionar a aquellos clientes que mayor puntuación obtienen y que pueden pasar a formar parte del Club.

Conocer el valor del cliente es útil en tres aspectos básicos²⁷:

Primero, hace ver el cliente desde el punto de vista de una inversión de capital, que ha de ser mantenida y cuidada. Así, una parte del presupuesto de marketing se destinará al cultivo de las relaciones con los clientes existentes.

Además, permite conocer a la empresa cuánto puede estar dispuesta a invertir en cada fuente posible de nuevos clientes, dado el valor que tenga el cliente en cada caso. Aquí debe remarcarse que la cifra del valor del cliente determina cuánto *puede* gastarse en conseguir un nuevo cliente, pero en ningún caso cuánto *debería* gastar.

En tercer lugar, permite analizar el impacto de las distintas acciones comerciales bajo una perspectiva amplia y al mismo tiempo concreta, al incorporar una visión de largo plazo dentro de unos parámetros precisos.

2.3.2 Gestión de la lealtad

El análisis de herramientas de fidelización utilizadas por Caprabo y La Cocinera la realizaré con ayuda del modelo de gestión de la lealtad de Josep Alet. Ahora trataré en detalle este modelo como parte del modelo de marketing relacional del mismo autor, para más adelante interpretar las acciones realizadas por mis sujetos de investigación dentro del marco de este modelo, además de dentro del marco de la espiral de la lealtad de CP Comunicación Proximity.

La lealtad valora todos los instrumentos al alcance de la empresa para cuidar la base de clientes, de tal forma que se optimice tanto la duración del cliente en la empresa como su rentabilidad temporal. La gestión de la lealtad se descompone en:

- a. **Aumento de los costes de cambio relativos.** La empresa debe tratar de obtener unos costes de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costes intervendedores.
- b. **Incremento de la satisfacción del cliente** mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados que aporten valor al cliente.
- c. **Creación de la personalidad pública de la marca**, comunicando las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, y cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente.
- d. **Gestión de la voz** que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

²⁷ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

Tratar la lealtad es hacer referencia a la base de la existencia de relaciones sólidas, a la esencia del marketing relacional. La lealtad es una medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la probabilidad de que un cliente cambie a otra marca, en especial cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio.

La fidelidad es el indicador de la retención futura de nuestra base de clientes que tratamos de mejorar como intención de recompra futura. No existen a priori clientes fieles o infieles. El cliente actúa de forma leal o desleal en función de un contexto determinado, y de su propia capacidad, además de sus criterios de valoración de la oferta. La empresa puede manejar una parte importante de los criterios que afectan a su comportamiento de compra, desde el refuerzo de los criterios de elección de cada cliente (precio, calidad, rapidez de entrega, etc.), la diferenciación mayor respecto a la competencia, el asesoramiento en el proceso de decisión del cliente, o su implicación en el proceso a través de una estrategia de continuidad en la relación.

Ahora se trata de conocer cómo se puede conseguir una mayor lealtad, y cómo se relaciona con las variables fundamentales. En el modelo de Alet aparecen cuatro variables: personalidad pública de la marca, satisfacción del cliente, costes de cambio y voz. A priori se prevé una correlación positiva entre la lealtad y cada una de las variables endógenas. Esto se ve representado en la figura 2.4.2. A. de Consecución y mejora de la lealtad.

Como vimos anteriormente, son cuatro los elementos clave de la lealtad de clientes:

Creación de la personalidad pública de la marca, comunicando las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, y cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente.

Incremento de la satisfacción del cliente mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados que aporten valor al cliente.

Aumento de los costes de cambio relativos. La empresa debe tratar de obtener unos costes de cambio intravendedor considerablemente más bajos que los costes intervendedores.

Gestión de la voz que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

Empecemos por el aumento de la satisfacción.

2.3.2.1 Incremento de la satisfacción del cliente

Los conceptos satisfacción de clientes y calidad de servicio están íntimamente ligados. La satisfacción -o insatisfacción- de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad -positiva o negativa- entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia. Antes de la compra o de la prestación del servicio, el cliente se forma unas expectativas sobre lo que piensa que va a recibir y, posteriormente, estas expectativas se comparan con la percepción del resultado obtenido²⁸.

²⁸ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

Para generar la satisfacción del cliente hay que gestionar las expectativas del cliente²⁹. El término expectativas es utilizado indistintamente con dos significados diferentes: lo que el cliente cree que va a recibir y lo que el cliente quiere recibir. Por tanto existen dos niveles de expectativas:

- el nivel deseado: el que quiere recibir el cliente
- el nivel adecuado: el nivel que considera aceptable

Esta comparación puede resultar en conformidad -cuando el servicio logra las expectativas- o disconformidad - cuando el servicio no alcanza las expectativas que el cliente tenía sobre él-. Más concretamente, el cliente puede experimentar una disconformidad positiva si el servicio recibido excede a las expectativas, o una disconformidad negativa si el servicio falla según lo esperado. En otras palabras, un cliente estará satisfecho cuando recibe, al menos, lo que él esperaba de su proveedor, y estará insatisfecho cuando el resultado de la compra del producto o de la prestación del servicio sea, a su juicio, inferior a lo que él esperaba. Así vemos como la calidad de servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente.

Las palabras de Alet sobre esta entrega de valor al cliente³⁰: Un excelente servicio al cliente no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico. Todos tenemos la experiencia de un lugar al que no vamos a comprar más porque nos atendieron mal, no quisieron escuchar nuestra reclamación o simplemente nos recibieron como si fuéramos unos intrusos. En estos casos, poco importa que el producto sea muy bueno.

Ello se traduce en unos resultados superiores para aquellos sectores y empresas que incorporan el servicio excelente como elemento diferencial: los costes de marketing son inferiores, se pueden cargar precios más elevados, la lealtad es mayor y se obtiene una participación de mercado más alta.

La siguiente figura visualiza la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelidad.

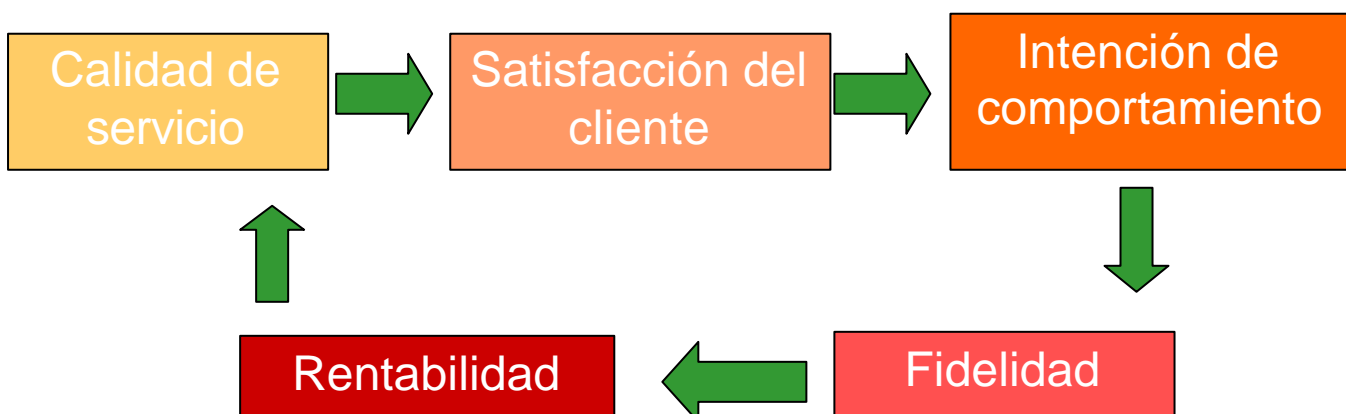


Figura 2.3.2.1 A: relación calidad, satisfacción y fidelidad³¹

²⁹ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

³⁰ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

³¹ Carmen Barroso y Enrique Martín: Marketing Relacional. 1999

A modo de conclusión a lo anterior podemos decir que las empresas que buscan desarrollar una estrategia relacional deben dedicar gran parte de sus esfuerzos a que sus clientes perciban que ofrecen calidad en sus servicios, ya que ésta es un input necesario para alcanzar la satisfacción del cliente.

Una consideración a tener en cuenta es que se detecta un sesgo en la percepción del cliente hacia el fácil recuerdo de los errores, por encima de los aciertos o el buen servicio. Por tanto es básico que se realice la entrega de valor sistemáticamente. Cualquier error o incumplimiento de expectativas requiere un esfuerzo muy superior al que parecería necesario inicialmente.

Para poder ofrecer valor añadido al cliente individual, es necesario tener un contacto directo y un conocimiento en detalle de las necesidades actuales y potenciales de los clientes³². Se ha de establecer una relación constante y profunda con los clientes para adaptarse rápida y eficazmente a sus preferencias y valores.

Así, una mayor satisfacción generará una mayor lealtad. Y para terminar con las palabras de Santiago Rodríguez³³: Fidelizar a un cliente no es darle lo que él espera de nosotros, sino un poco más: SUPERAR SUS EXPECTATIVAS.

2.3.2.2 Creación de la personalidad pública

La marca sólo perdura si aporta un valor añadido consistente con las expectativas generadas. La marca recoge toda la historia del producto desde la perspectiva del consumidor, y sintetiza todas las realidades anteriores y las promesas futuras de valor añadido que dan derecho a una prima de precio.

La empresa necesita de la comunicación para hacer llegar al cliente las diferencias que aporta el producto o servicio y que se traducen en la tangibilización de un posicionamiento transformado en lo que se denomina como personalidad pública de la marca, que la dota de unos mimbres propios y la diferencia claramente de sus competidores.

La personalidad pública de la marca recoge los atributos deseados de la imagen de marca, de forma coherente, apropiada y atractiva, para triunfar en el mercado en la consecución y lealtad de los clientes.

A medida que la saturación de mensajes aumenta, el consumidor realiza una filtración o bloqueo del exceso de información, limitándola al mínimo necesario. De ahí que sus percepciones son las realmente importantes y las que prevalecen por encima de los mensajes recibidos. Sólo con una persistencia en las formas y mensajes del producto se logra atravesar las barreras mentales del cliente y ocupar una posición clara, coherente y diferenciada en su cerebro y en su corazón³⁴.

³² Joset Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

³³ Santiago Rodríguez: ponencia sobre soluciones creativas en marketing. ICEMD, junio 2001

³⁴ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

Ries y Trout dedican una de sus 22 leyes inmutables del marketing a este principio³⁵: La Ley de la Percepción. Según esta ley, no existe una realidad objetiva. Lo único que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una ilusión.

Las personas se aferran firmemente a la idea de que la realidad es el mundo exterior a la mente y que lo individual es una pequeña partícula en una nave espacial global. En realidad es al revés. La única realidad de la que se puede estar seguro es la de nuestras propias percepciones. Si existe el universo, existe dentro de su mente y de otras mentes. Esa es la realidad que deben afrontar los programas de marketing.

¿Por qué la sopa Campbell es número uno en EEUU y del montón en el Reino Unido? ¿Por qué la sopa Heinz es la número uno en el Reino Unido y un fracaso en EEUU? El marketing es una batalla de percepciones, no de productos.

Lo que hace más difícil todavía la batalla es que frecuentemente los consumidores toman decisiones basadas en percepciones de segunda mano. En lugar de utilizar sus propias percepciones, basan la decisión de compra en la percepción de la realidad de otra persona. Este es el principio de "todo el mundo sabe". Todo el mundo sabe que los alemanes fabrican coches de mejor calidad que los japoneses. Así que la gente toma decisiones de compra basadas en el hecho de que todo el mundo sabe que los alemanes hacen automóviles de mejor calidad. Si ha tenido una mala experiencia con un coche alemán, simplemente ha tenido mala suerte, porque todo el mundo sabe que los alemanes fabrican automóviles de alta calidad.

Lo cual confirma que el marketing no es una batalla de productos. Es una batalla de percepciones.

En todo momento estamos hablando de comunicación y no simplemente de publicidad³⁶. Hablamos de la externalización de las características de la marca hacia el cliente a través de diversas formas de comunicar en los medios masivos (prensa, revistas, radio, televisión, exterior), medios personales (correo, teléfono, fax, multimedia) o del producto (envase, embalaje, folletos in-pack y on-pack).

La comunicación eficaz dirigida a dotar de una personalidad pública al producto o servicio aporta igualmente unas connotaciones de sensibilización hacia la marca -imprescindible para una lealtad estable-, y hace distinguir y valorar los atributos esenciales por los que el cliente prueba y se mantiene leal a la marca.

2.3.2.3 Gestión de la voz

Alet al respecto de la voz y la obtención de lealtad: La atención a la voz del cliente tiene una importancia fundamental en mantener y recuperar clientes. Una vez dado el primer paso de facilitar el contacto con el cliente y demostrar el interés en solucionar cualquier problema, la empresa debe hacer lo posible para resolver las quejas del cliente. Solucionando el problema se recupera una parte importante de los clientes potencialmente perdidos.

³⁵ Al Ries y Jack Trout: Las 22 leyes inmutables del marketing. 1993

³⁶ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

El servicio de atención al consumidor y el contacto directo con él nos aporta la solución rápida y eficaz a problemas (calidad de producto, problemas de servicio, ofertas promocionales), una oportunidad para recoger información para el desarrollo de nuevos productos o servicios, capacidad para responder a consultas del consumidor y detectar potenciales de mejora (uso del producto, distribución), satisfacer sus deseos y recuperar consumidores insatisfechos.

2.3.2.4 Creación de costes de cambio

Los costes de cambio apoyan a la lealtad en la medida que hacen costosa la partida o el cambio a otro proveedor. Si es muy caro o arriesgado para un cliente cambiar a otra empresa proveedora, entonces la reducción de la base de clientes lógicamente será menor³⁷.

Los costes de cambio pueden ser múltiples. Podemos distinguir básicamente los propios del cliente y los vinculados a la tipología del producto/servicio.

Entre los costes de cambio personales del cliente están:

1. Costes emocionales. Vienen dados por la vinculación del cliente al proveedor actual, a través de las personas que los representan, o por la tradición de la compañía a lo largo de los años que hace costoso el cambio de proveedor.
2. Hábitos del cliente. El hombre es un animal de costumbres. Aparece un coste de cambio cuando se presenta un producto o servicio alternativo que implica una modificación de comportamiento.
3. Esfuerzos de aprendizaje necesarios. Significa el coste personal de estudiar nuevos productos y sistemas, valorado en horas y energía propia de los decisores y evaluadores que intervienen en el proceso de selección de alternativas.
4. Ventajas económicas asociadas a la lealtad. Se da cuando se establece la lealtad a través de condicionar las ventajas económicas obtenidas por el cliente a la continuidad de la relación. Un ejemplo son los frequent flyer programs, que ofrecen puntos acumulados por millas o kilómetros de viaje con la compañía habitual. Otro ejemplo son los programas Turycio y Travel Club.
5. Riesgos sociales y psicológicos. Cualquier cambio comporta una sensación de riesgo y un miedo a que se pierda algo en el caso de que el cambio no salga tal como se espera.
6. Cambio del papel del usuario. Aunque es el producto o servicio el que produce la situación del cambio del papel del usuario, aquí la medida del coste viene determinada básicamente por la percepción propia del cliente, en la valoración del cambio que le significa el nuevo producto para su papel personal en la actividad considerada. Por ejemplo, una mujer puede rechazar el uso del microondas por la imagen implícita del producto de una ama de casa poco previsora que no dedica el cariño necesario a la preparación de la comida del hogar.

Los costes de cambio asociados al producto pueden incluir:

1. Costes de búsqueda en identificar y cualificar a los proveedores alternativos

³⁷ Josep Alet: Marketing Relacional. 1994 - 2000

2. Costes de formación o de aprendizaje nuevos. Incluye los costes de formación propios, además de los tiempos muertos o perdidos, y los costes de mala calidad en el proceso de aprendizaje. Aparece vinculado con el punto 6 anterior del cambio de papel del usuario.
3. Inversiones en equipo relacionado. El nuevo producto puede significar el deshecho de herramientas y complementos utilizados anteriormente, y la compra de equipos complementarios nuevos con su coste correspondiente.
4. Costes de marcha atrás en el cambio. Si el cambio no funciona adecuadamente, se han de reconocer los costes implícitos en la vuelta al producto y sistemas anteriores, que aumentarán probablemente con el paso del tiempo.

Los costes de cambio tienen una importancia fundamental en la lealtad por cuanto determinan la actitud inicial ante la probabilidad de búsqueda o valoración de alternativas.

La empresa puede gestionar la relación a través de la creación sistemática de vínculos del cliente con la empresa, a través de sus ofertas adaptadas a los clientes, de las relaciones personales y de los sistemas que la interrelacionan con sus clientes. La creación de vínculos con los clientes crea los costes de cambio referidos anteriormente.

Existen tres tipos de vínculos: financieros, sociales y estructurales.

Los **vínculos financieros** están basados en ventajas económicas referidas a descuentos especiales en precio, o premio por volumen de compra acumulado. Tienen el inconveniente de ser fácilmente copiables por la competencia, por lo que la diferencia competitiva que aportan estos vínculos es débil. Dentro de estos vínculos se consideran los precios, servicios o ventajas especiales por el hecho de la antigüedad del cliente, el volumen de compras o el uso de unos productos concretos o en momentos determinados. Un ejemplo son los puntos por consumo, canjeables por regalos o productos de la empresa.

Los vínculos financieros son la base de cualquier club o tarjeta de compra en la distribución, aunque suelen ir acompañados de comunicaciones de información y de algún servicio específico exclusivo para los miembros o poseedores de la tarjeta.

Los **vínculos sociales** hacen referencia a la relación personal que se establece entre el cliente y uno o varios miembros de la organización. Estos vínculos surgen de una relación cuidada, personalizada, con detalles afectivos de reconocimiento honesto y sincero.

El cliente es reconocido por sus características particulares, se le entrega una oferta a medida, acompañada de unas relaciones permanentes con un profesional asignado a él.

Por último, los vínculos estructurales se dan cuando la empresa y el cliente adaptan sus sistemas o su organización para desarrollar la relación. Esta modalidad se aplica al mercado B-2-B, por lo cual no se aplica al contexto de este trabajo.

2.4 La espiral de la lealtad de CP Comunicación Proximity

CP Comunicación ha desarrollado un modelo, llamado Espiral de la Lealtad, que contempla tres grandes planos: conocimiento, interacción y compensación.



2.4.1 Conocimiento

El conocimiento de la otra parte es la base de nuestra anticipación. El entendimiento de aquello que necesita o desea, saber qué valora o qué le es indiferente, además de cuáles son las claves para su satisfacción, es lo que debe orientar la estrategia de marketing. Dentro del área de conocimiento se identifican dos diferentes componentes:

Identificación: La lógica primaria de toda relación comienza necesariamente por saber *quién es el otro* (nombre, dirección, número de teléfono, dirección e-mail, etc.)

Información: El intercambio continuo de información permite saber a ambas partes *cómo es el otro* y cómo cambia a lo largo del tiempo la relación con nosotros: historial promocional, de compras, declaraciones en cuestionarios o grupos de discusión, etc.

2.4.2 Interacción

La interacción, entendida como diálogo en todas sus formas posibles, potencia la calidad de la relación y hace posible su desarrollo creciente. Se identifican tres áreas:

Participación: Participar, responder, quejarse o reaccionar en la forma que sea, son comportamientos que evidencian interés y, al potenciar la percepción de estar siendo escuchado, aumentan el grado de vinculación emocional.

Formación: Brindar al otro formación que mejore la calidad de su actividad diaria, refuerza la percepción de utilidad real de la relación y produce mejoras en todo el sistema.

Convivencia: Compartir vivencias y experiencias, a través del contacto personal con otros de igual condición refuerza la sensación de pertenencia y estrecha los lazos con la marca/empresa.

2.4.3 Compensación

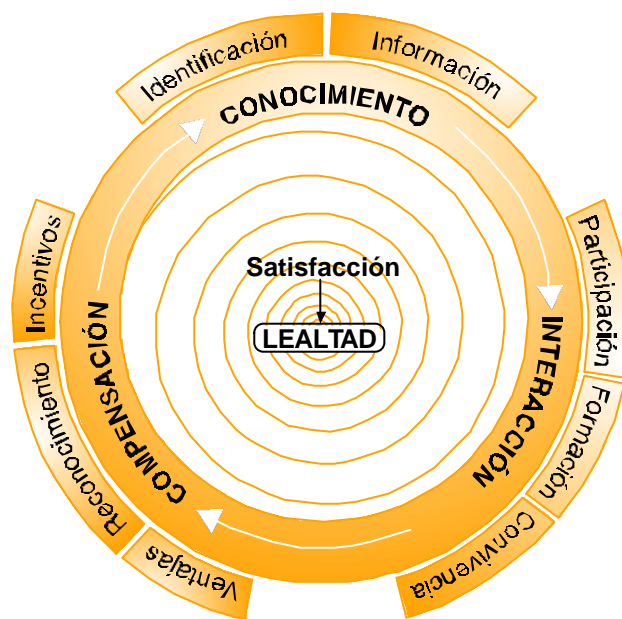
La compensación es el plano más cualitativo de la lealtad emocional. Incluye aquellos beneficios y recompensas adicionales al principal (racional) que se obtienen como consecuencia de la relación. Se identifican tres áreas:

Ventajas: Aquellos beneficios y privilegios que se obtienen por el sólo hecho de ser parte del grupo, sin que su disfrute dependa de ningún elemento variable más allá del hecho de "estar dentro".

Reconocimiento: La manifestación del reconocimiento por el esfuerzo o un logro determinado supone un factor de motivación importante y complementario a las retribuciones materiales.

Incentivos: Entendidos como recompensas directas y esperadas por la realización de objetivos predefinidos dentro de la relación.

2.4.4 La espiral



La espiral se basa en crear contenidos para cada una de estas áreas de la relación, de forma que este ciclo se complete y genere la satisfacción emocional de la que resultará la lealtad.

Este modelo sirve de guía metodológica, permitiendo ordenar estos contenidos y sabiendo sobre qué plano o planos actúa cada uno.

En capítulo 4 veremos cuales son los contenidos que están desarrollando Caprabo y La Cocinera.

3.- MÉTODO DE TRABAJO

En este capítulo detallaré el proceso de colección de materiales y haré un resumen de todo el material encontrado y analizado en esta investigación.

3.1 Colección de materiales

Para conocer las herramientas que utiliza la cadena de supermercados, entrevisté a la responsable de la cuenta en la agencia de marketing, Claudia Rodríguez, y me apunté a su Club de Clientes, respaldada por una tarjeta que identifica al cliente y registra las compras y puntos acumulados. La información obtenida de esta forma la complemento con la información disponible en la página web de Caprabo: <http://www.caprabo.com/> y la información disponible en los establecimientos. Para conocer lo que hace La Cocinera para fidelizar a sus cliente, realizaré entrevistas con la responsable de la cuenta en la agencia de marketing: Laura Calleja. La información así obtenida irá respaldada por los planes estratégicos de marketing generados por la agencia.

3.2 Análisis

En el siguiente capítulo haré una descripción de todas las acciones de fidelización realizadas por tanto Caprabo como La Cocinera. Esta descripción incluirá todas las acciones dirigidas a la consecución y mejora de la lealtad de los clientes, consideradas dentro del marco del marketing relacional. Después clasificaré todas estas acciones de acuerdo con los dos modelos de fidelización tratados en el segundo capítulo: El modelo de Consecución y Mejora de la Lealtad de Josep Alet, y la Espiral de la Lealtad de CP Comunicación.

Dentro del modelo de Josep Alet distinguiré cuatro categorías:

- Acciones dirigidas al **incremento de los costes de cambio**
- Acciones con el fin del **aumento de la satisfacción**
- Acciones dirigidas a la **creación de una personalidad pública**
- Acciones relativas a la **gestión de la voz** del cliente

Dentro del modelo de CP Comunicación Proximity clasificaré en tres ámbitos de actuación con sus consiguientes acciones:

- **Conocimiento**
 - Identificación
 - Información
- **Interacción**
 - Participación
 - Formación
 - Convivencia
- **Compensación**
 - Ventajas
 - Reconocimiento
 - Incentivos

4.- RESULTADOS

En este capítulo detallaré todas las acciones de fidelización realizadas por la marca de consumo La Cocinera y el comercio de proximidad Caprabo. Asignaré los planos sobre los que actúa cada acción según los modelos de Josep Alet y CP Comunicación Proximity, y terminaré este capítulo resumiendo esta información en un cuadro.

4.1 Acciones de La Cocinera

Ahora pasamos a detallar todas las acciones de fidelización realizadas por La Cocinera³⁸

Promociones generales

La Cocinera realiza acciones promocionales dirigidas a sus (posibles) compradores, con el objetivo de incrementar el consumo y las ventas de las gamas participantes, premiar la fidelidad a la marca y atraer consumidores de otras marcas de la competencia. Normalmente consisten en el envío de pruebas de compra de los productos participantes, para conseguir la entrada en un sorteo de premios relacionados con el mundo de la cocina y con el producto promocionado, además de regalos seguros a las primeras respuestas para premiar la rapidez de respuesta.

Plano Alet: Aumento costes de cambio

Plano Espiral: Conocimiento-identificación + Compensación-incentivos

Soportes publicitarios

Para apoyar las distintas promociones y crear imagen de marca, se utilizan diferentes soportes publicitarios:

- Imagen de marca en general: spots de televisión, páginas de publicidad a color en revistas afines al target
- Apoyo a las promociones: acciones en punto de venta (carritos de compra, oppis luminosos en lineales de caja, adhesivos en el suelo, megafonía, etc.), comunicación on-pack (stickers) y páginas a color en revistas afines al target

Plano Alet: Creación de personalidad pública

Plano Espiral: Conocimiento-información

Club La Cocinera

La Cocinera ha creado un club para sus mejores clientes, al cual se accede a través de promociones y acciones MGM. El club fue lanzado en enero de 1996 con el objetivo de establecer y desarrollar una relación entre La Cocinera y sus clientes "heavy consumers", que agregue valor a sus productos y afiance su posicionamiento e imagen de liderazgo para llegar a aumentar la rentabilidad de estos heavy consumers. Ser parte del club supone una serie de privilegios orientados a crear un vínculo emocional entre el socio y la marca.

Plano Alet: Incremento de la satisfacción + aumento de costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-convivencia + Compensación-ventajas

³⁸ Laura Calleja, responsable de la cuenta en CP Comunicación, y Carlos Ruiz, director de marketing de La Cocinera

Cuestionario

Para ser socio del club, los clientes deben contestar a un cuestionario llamado scoring, que permite segmentarles correctamente dentro de grupos homogéneos sobre los que aplicar un tratamiento diferenciado.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Conocimiento-identificación

Baremo de cualificación

Una vez se cumplimenta el cuestionario, se barametriza cada registro a través de un proceso informático y estadístico que les puntúa en función de las variables potencial de compra (a través del cuestionario de scoring), consumo demostrado, y nivel de participación. De acuerdo con la puntuación obtenida una persona pasa a formar parte del club o no.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Conocimiento-identificación

El Club La Cocinera recoge las siguientes ventajas para socios:

Almirez

La revista del club. El socio recibe tres números al año en su domicilio, de forma gratuita. Incluye información útil y relevante (no comercial ni publicitaria), relacionada con el mundo de la alimentación, la cocina y el hogar, dividida en las siguientes secciones:

- buzón del club (cartas socios)
- novedades La Cocinera
- Concursos de Cocina
- Artículos sobre nutrición
- Cocinar con niños
- Clases de cocina con Pedro Subijana
- Viajes y cocina
- Ideas de recetas de socios con productos La Cocinera
- Decoración
- Pasatiempos
- Promociones exclusivas

Plano Alet: Incremento satisfacción + Creación de la personalidad pública

Plano Espiral: Conocimiento-información + Interacción-formación + Compensación-ventajas

Línea Abierta

Existe un número 902 exclusivo para socios del club, para solucionar problemas, atender preguntas y quejas, etc. El personal que atiende tiene instrucciones de actuación para la reducción de bajas, la realización de cross selling, la solución de problemas y la respuesta a preguntas frecuentes. El objetivo de la Línea Abierta es generar interacción con los socios del club, y crear una sensación de cercanía.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Interacción-participación

Correo Electrónico

Existe también una dirección de correo electrónico exclusivo para socios del club con el mismo objetivo de la Línea Abierta. La respuesta a los e-mails es inmediata, al igual de la Línea Abierta.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Interacción-participación

Buzón del Club

Como última vía de contacto existe un apartado de correos exclusivo para los socios del club. Además, una selección de las cartas recibidas se publica en la revista Almirez.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Interacción-participación

Concursos de recetas

En cada número de Almirez se selecciona una gama de productos con la cual el socio puede participar en el concurso de recetas originales con este producto. Las mejores recetas se publican en el siguiente número.

Plano Alet: Incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Compensación-reconocimiento

Cursos de cocina con Pedro Subijana

Varias veces al año se organizan clases de cocina con el cocinero famoso para los ganadores del concurso de cocina. Los ganadores van de viaje a San Sebastián, donde hacen la compra para las clases en el mercado con Subijana, y posteriormente se realizan las clases y la degustación en su restaurante.

Plano Alet: Incremento satisfacción + Aumento costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-formación + Interacción-convivencia + Compensación-reconocimiento

Publicación de aportaciones de socios

En la revista Almirez existen varias secciones donde se publican aportaciones de socios, como por ejemplo cartas, recetas, ideas prácticas para la casa, anécdotas de cocina (ilustradas con dibujos de Gallego), etc.

Plano Alet: Aumento costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-participación + Compensación-reconocimiento

Promociones exclusivas

La Cocinera realiza promociones exclusivas para los socios del club. Éstas tienen el objetivo de incrementar el consumo y las ventas de las gamas participantes, y sobre todo de premiar la fidelidad a la marca. Además, cualquier promoción general es comunicada de forma expresa a través de un mailing a domicilio a los socios del club, ofreciendo alguna ventaja adicional como por ejemplo la doble entrada al sorteo.

Plano Alet: Aumento costes de cambio

Plano Espiral: Compensación-incentivos

Mailings personalizados

Se realizan mailings personalizados a selecciones de socios, de acuerdo con el objetivo a cumplir. Pueden ser de alerta a una promoción, de incentivación de consumo de una determinada categoría, de felicitación de cumpleaños, etc. Siempre serán adaptados al caso concreto de la persona y por tanto relevantes.

Plano Alet: Incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Compensación-ventajas

Cuestionarios de satisfacción

Se realizan a socios para conocer mejor sus gustos y poder adecuar los productos y el valor añadido que se pretende ofrecer a las necesidades de los socios.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Conocimiento-información

4.2 Acciones de Caprabo

A continuación detallaré las acciones de fidelización realizadas por Caprabo³⁹.

Tarjeta Cliente

Desde mayo del 96, Caprabo viene desarrollando un programa de puntos, centrado en la Tarjeta Cliente. La Tarjeta Cliente se lanzó como un vehículo que permitía recompensar a los clientes sus compras, devolviéndoles parte del dinero en puntos. Estos puntos se canjean como un descuento directo en una próxima compra. La Tarjeta está a disposición de todos los clientes en los centros. Por cada compra superior a 1.000 pesetas, se obtiene puntos Caprabo. Estos puntos se convierten en pesetas al final de un trimestre: 1 punto = 1 peseta. Para acumular puntos, tiene que entregar la tarjeta a la hora de pagar en caja. En los tickets de caja aparecen reflejados los puntos obtenidos con la compra.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Conocimiento-información + Compensación-ventajas + Compensación-incentivos

Alta Tarjeta

Sirve para identificar a los clientes, activar el sistema de puntos y entregar la tarjeta. Existe un formulario estándar que a su vez es el soporte de la Tarjeta. Una vez rellenado y entregado en la planta, la Tarjeta se activa en el mismo momento.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Conocimiento-identificación

Mailing Bienvenida

Para dar a conocer las ventajas de la Tarjeta e incrementar el uso de la Tarjeta. Es un envío personalizado que se realiza unos 15/20 días después del alta y que se dirige a todos los clientes que han solicitado la Tarjeta y de los cuales se poseen datos básicos. Consiste de una carta con cheque de puntos de regalo (por utilización de la tarjeta), un espacio para corrección de datos y solicitud de una Tarjeta adicional. Además incluye el folleto del Día del Cliente, de Bienvenido Bebé y uno informativo de las ventajas de comprar en Caprabo.

³⁹ Claudia Rodríguez, responsable de la cuenta de Caprabo en CP Comunicación Proximity

Plano Alet: Incremento de la satisfacción
Plano Espiral: Compensación-ventajas

Extracto de puntos

Una vez por trimestre, en la 2ª semana del 2º mes, se manda un envío personalizado a todos los poseedores de la Tarjeta. El envío incluye una carta informativa de los puntos acumulados, enumerando también las acciones del mes de las que se adjuntan vales o cupones, y una hoja de extracto de puntos. El objetivo del extracto es informar de los puntos acumulados a mitad del trimestre, para incentivar que llegue al cheque (que requiere un valor mínimo).

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio
Plano Espiral: Compensación-ventajas

Cheque Cliente

Los días 1 de enero, abril, julio y octubre, todos los clientes que han alcanzado las 30.000 pesetas de compra durante el trimestre reciben un envío personalizado de agradecimiento que incluye un cheque con los puntos de regalo obtenidos en el trimestre. Se incluyen folletos de acciones y promociones (por ejemplo Día del Cliente)

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio
Plano Espiral: Compensación-incentivos

Promociones puntos

Cada mes se premia más de 500 artículos con Puntos Extra que permiten aumentar el valor del cheque cliente. Existe por ejemplo la promoción Productos Gemelos, en la cual durante un mes dan doble puntuación sobre la compra de dos unidades de una selección de productos.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio + Incremento de la satisfacción
Plano Espiral: Compensación-incentivos

La Revista

La Revista es enviada a todos los clientes que han alcanzado las 30.000 pesetas de compra durante el trimestre anterior. También se envía una primera vez a aquellas personas que se acaban de dar de alta. Llega el día 1 de cada mes, como envío personalizado, y suele incluir un folleto de productos y otras comunicaciones relacionadas con acciones y/o promociones del mes (por ejemplo acción Frescos). El objetivo es la generación de valor añadido a los poseedores de la Tarjeta Cliente, fuera de la dinámica comercial y desarrollar vínculos emocionales entre Caprabo y sus clientes.

Plano Alet: Creación de la personalidad pública + incremento de la satisfacción
Plano Espiral: Conocimiento-información + Interacción-formación + Compensación-ventajas

Publicación de aportaciones de clientes

En la revista, se publican las siguientes aportaciones de clientes (aunque en mucho menor medida que en el caso de Almirez de La Cocinera): fotos y relatos de viajes, y entregas de canastillas.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio
Plano Espiral: Compensación-reconocimiento

Superjueves

Uno de los últimos jueves de cada mes se denomina Superjueves. Este Superjueves pretende generar tráfico y aumentar las ventas puntualmente una vez al mes, y se comunica dentro de cualquiera de los envíos que recibe el grupo objetivo (clientes que reciben la revista y el cheque, o bien clientes de alto valor) durante ese mes. Lo que reciben es un vale o cupón, generalmente con un porcentaje de descuento en compras, o regalo de producto directo por la realización de una compra mínima.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Compensación-ventajas

Día del Cliente

El primer martes de cada mes es el Día del Cliente para todos los clientes con Tarjeta. En ese día, los clientes reciben un 5% de descuento directo en la compra. La comunicación se incluye en cualquiera de los envíos que recibe el grupo objetivo.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Compensación-ventajas

Club Social

Para fomentar la interrelación entre los clientes y Caprabo y dar formación y nuevos conocimientos a los clientes, Caprabo organiza actividades para todos los clientes con Tarjeta que soliciten la participación (y por orden de petición). Todas las actividades están vinculadas a la alimentación y la nutrición. Cada mes hay un plan de actividades diferente, que llega al cliente mediante mailings mensuales, el punto de venta y anuncios/menciones en la revista y en la página web. Entre las actividades destacan los cursos de cocina que se celebran diariamente, en los que se enseña a preparar recetas rápidas, fáciles y sanas, o clases de cocina infantiles. También se ofrecen charlas sobre temas como la nutrición infantil, la diabetes o las nuevas tendencias en la alimentación.

Plano Alet: Incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Interacción-formación + Interacción-convivencia

Felicitación Cumpleaños

En el día de su cumpleaños, todos los clientes que reciben cheque y revista, reciben un mailing personalizado con un tarjetón de felicitación canjeable en la planta por un regalo.

Plano Alet: Incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Compensación-reconocimiento

Bienvenido Bebé

El objetivo de esta acción es de impactar a un colectivo en un momento de cambio de hábitos de compra, crear un vínculo emocional entre Caprabo y ese colectivo, y generar tráfico a las plantas. Se trata del obsequio de una canastilla valorada en 30.000 pesetas y vales redimibles, uno cada mes, durante 12 meses. Se entrega tras su comunicación por parte del cliente a todas las personas que tengan un recién nacido. No es necesario que posean la Tarjeta.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-participación + Compensación-ventajas

Baby Club

Cuando el bebé cumple el año, si los padres han redimido como mínimo 9 vales de Bienvenido Bebé, éstos reciben un mailing personalizado con el obsequio de 12 vales redimibles en los próximos 12 meses. Esta acción está limitada a 30.000 registros y pretende generar tráfico a las plantas y fidelizar un segmento concreto a través del desarrollo de vínculos emocionales.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-participación + Compensación-ventajas

Club Junior

Con los mismos objetivos de Baby Club se creó Club Junior. Se dirige a todas las personas que hayan redimido un mínimo de 9 vales del Baby Club, y se inicia cuando el niño cumple 3 años. Durante 3 años se recibe una revista trimestral de contenido dirigido al niño, con secciones participativas y alguna promoción.

Plano Alet: Aumento de los costes de cambio

Plano Espiral: Interacción-participación + Compensación-ventajas

Página Web

En la página web www.caprabo.com se encuentran todos los servicios ofrecidos offline. La web incluye informaciones útiles sobre por ejemplo las últimas promociones, permite corregir datos de la Tarjeta Cliente y consultar los puntos acumulados. Además, ofrece servicios como una agenda personal electrónica para no olvidar fechas clave como el Día Cliente Caprabo o el cumpleaños de tu mujer.

Plano Alet: Creación de la personalidad pública

Plano Espiral: Conocimiento-información + Interacción-participación + Interacción-formación + Interacción-convivencia

Compra on-line

El consumidor puede comprar directamente a través de la página de internet, o instalar un cd-rom que permite agilizar las compras on-line con el mínimo tiempo de conexión. Pretende aumentar la facilidad y la rapidez de compra. El cliente puede optar por recoger la compra en el centro de su elección o recibirla en casa en un máximo de dos horas. Además, se puede canjear el Cheque Cliente a través de la compra por internet en <http://www.capraboacasa.com/>.

Alet: Incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Compensación-ventajas

Atención al cliente

Se ofrece un servicio de atención al cliente a través de la web, de un número 902, un número de fax y del email caprabo@caprabo.es. La atención se realiza en el idioma de la comunidad autónoma, con la opción de utilizar el castellano en la comunidad catalana.

Plano Alet: Gestión de la voz

Plano Espiral: Interacción-participación

Campañas informativas (todos los clientes)

Desde 1996, se han puesto en marcha diferentes campañas con el fin de potenciar la cultura de la alimentación sana a través de los productos típicos de la Dieta Mediterránea. En esta

línea, por ejemplo en el mes de marzo se presentó "Fresco, Sano y Guapo". Para completar esta campaña en La Revista se incluyó un reportaje especial con consejos útiles sobre la mejor manera de cuidarse y llevar una vida sana a través de una correcta alimentación.

Otra campaña informativa es la que se realizó en el mes de febrero sobre el cambio hacia el euro: Euro-ahorro. Esta campaña tuvo como objetivo familiarizar a los clientes de forma progresiva con la introducción del euro en la vida cotidiana. Los clientes recibieron durante una semana un vale-descuento "Euro-ahorro" por valor de 1 euro, por cada compra superior de 3.000 pesetas. En los quince días después el vale podía ser canjeado con una compra mínima de 1.000 pesetas.

Plano Alet: Creación de personalidad pública + incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Conocimiento-información + Interacción-formación + Compensación-ventajas

Catálogos de productos

En los catálogos de productos frescos, se combina la exposición de los productos con recetas elaboradas con los mismos. Además, se presta mucha atención a la composición y calidad de las fotos de producto y de las recetas.

Plano Alet: Creación de la personalidad pública

Plano Espiral: Interacción-formación

Patrocinios

Caprabo apoya económicamente a equipos de elite en distintas disciplinas deportivas, por ejemplo Caprabo Igualada de hockey patines, el equipo de fútbol del Extremadura, el Club de Balonmano de Granollers, etc. Otro ámbito de patrocinio es el de la cultura, por ejemplo de la Fundación Orfeó Catalá-Palau de la Música Catalana. Con "Los productos Caprabo tienen música", una de las acciones de Caprabo, más de 325.000 personas asistieron invitadas a los ciclos de conciertos que Caprabo organiza anualmente en Barcelona, Madrid y Palma de Mallorca. Esta iniciativa se complementó con el obsequio de más de un millón de cd's de esta música entre los clientes.

Plano Alet: Creación de la personalidad pública + incremento de la satisfacción

Plano Espiral: Interacción-convivencia + Compensación-ventajas

De todas las acciones mencionadas de La Cocinera y Caprabo se muestran ejemplos en los anexos.

Ahora pasaré a incluir todas las acciones en el esquema detallado en capítulo 3, para poder visualizar los planos sobre los que actúan las acciones realizadas por la marca de consumo y el canal.

	MODELO CONSECUENCIA & NEGOCIALEALIDAD. ALET				ESPIRAL DE LA LEALTAD. CP COMUNICACIÓN									
	F. costes cambio	F. satisfacción	F. personalidad	gestión voz	Conciencia		Percepción			Comportamiento				
					identificación	información	participación	formación	convivencia	ventas	reconocimiento	Incentivos		
L. COOPERACIÓN	Promociones generales	x				x								x
	Boletines publicitarios			x			x							
	Club La Coopera	x	x								x			
	Cuestionario				x		x							
	Curso de cualificación				x		x							
	Fórum		x		x			x			x			
	Foros Abiertos				x			x						
	Coma electrónico				x			x						
	Buzón del Club				x									
	Concurso de recetas				x									x
	Foros de cocina Saludable	x	x						x	x				x
	Publicación aportaciones							x						x
	Promociones exclusivas													
	Mailing generalizados													
Cuestionario satisfacción		x				x						x		
L. CAPRICO	Tarjeta Cliente	x											x	x
	Mis. Tarjeta													
	Mailing brevedad			x										x
	Estudio de aversos	x												
	Checkup Cliente	x												x
	Promociones puntos		x											x
	La Revista		x	x				x						
	Publicación aportaciones		x						x					x
	Suplementos		x											x
	Mis. del Cliente													
	Club Social			x						x	x			
	Relación cumpleaños			x										x
	Bienvenido Beta			x										x
	Baby Club		x											x
Club Junior		x											x	
Relación web				x					x					
Compra on-line				x									x	
Atención al cliente					x									
Campañas telemáticas			x				x							
Patrocinios			x							x				

5.- INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES

En este capítulo interpretaré todos los materiales coleccionados y analizados e intentaré llegar a unas conclusiones.

En general podemos decir que el programa de fidelización de Caprabo es mucho más amplio que el de La Cocinera, tanto a nivel componentes ofrecidos como número de personas implicadas. Esto tiene fácil explicación, ya que la inversión que se puede permitir hacer en fidelización el canal es mucho más grande que el que puede llegar a hacer una marca de consumo, por la simple suma de facturación anual. Por tanto, más que en la envergadura del proyecto de fidelización de ambos, vamos a contemplar las diferencias en herramientas utilizadas o planos trabajados.

5.1 Interpretación según el modelo de Alet

Cuando interpretamos los resultados de acuerdo con el modelo de consecución y mejora de la lealtad de Josep Alet, observamos lo siguiente:

El comercio de proximidad trabaja mucho más la creación de costes de cambio que la marca de consumo. Esto es curioso, teniendo en cuenta que el factor proximidad (a la vivienda o al lugar de trabajo) es el más decisivo para seleccionar el lugar de compra⁴⁰. Sin embargo, asumiendo esta realidad, hay herramientas que puede emplear un supermercado para crear un vínculo más fuerte con sus clientes que el comercio de al lado.

Conclusión 1: el comercio de proximidad emplea más la creación de costes de cambio que la marca de consumo

En este sentido, contemplando el tipo de costes de cambio que maneja cada uno, se podría decir que los costes de cambio del **canal** se basan sobre todo en las **ventajas económicas** asociadas a la lealtad (la Tarjeta Cliente con sus consiguientes extractos y promociones de puntos, cheques de cliente, y las acciones Bienvenido Bebé, Baby Club y Club Junior), mientras la **marca de consumo** se centra más en los **costes emocionales** (Club La Cocinera, los cursos de cocina con Subijana y la publicación de aportaciones de socios).

Conclusión 2: el canal se basa más en ventajas económicas, mientras la marca de consumo se centra más en ventajas emocionales

En cuando al plano del aumento de la satisfacción del cliente, observamos que en ambos tiene aproximadamente la misma importancia.

Conclusión 3: ambos dedican el mismo esfuerzo al aumento de la satisfacción del cliente

Con el Club La Cocinera, representado en la revista Almirez, La Cocinera quiere superar las expectativas de los clientes y generar un vínculo basado en la identificación de las necesidades del cliente y su posterior satisfacción.

⁴⁰ Juan Carlos Alcaide: ponencia sobre micromarketing. ICEMD, enero 2001

Esto mismo pretende hacer Caprabo con atenciones como el mailing de bienvenida, la revista, la felicitación de cumpleaños y el Club Social. Al tener un público objetivo más amplio, tiene más complicada la identificación de necesidades concretas. Volveremos a tocar este punto bajo gestión de la voz del cliente.

Vemos que el canal dedica algo más de atención y recursos a la creación de la personalidad pública. Esto es lógico si tenemos en cuenta que este es el pilar menos fundamental en el marketing relacional y se acerca más al marketing tradicional de masas, por lo que en una estrategia de fidelización tendrá menor protagonismo. El hecho de que el canal tiene más presupuesto de marketing que la marca de consumo explica por tanto que la marca dedique sus esfuerzos más bien a una estrategia relacional. Además, el canal, al contar con muchos soportes publicitarios propios, lo tiene más fácil para crear personalidad pública con menos presupuesto.

Conclusión 4: el canal trabaja más la creación de personalidad pública que la marca de consumo

En cuanto a la gestión de la voz, vemos claramente que la marca de consumo dedica muchos más recursos (por lo menos relativamente con respecto a las otras actividades) que el canal.

Conclusión 5: La marca de consumo dedica más recursos a la gestión de la voz que el canal

Al basar su estrategia de costes de cambio en ventajas emocionales, de pertenencia al Club, necesita conocer bien las necesidades, intereses e inquietudes de sus clientes, para poderse adaptar a la perfección a ellos. La Cocinera dedica muchos recursos a los canales de comunicación cliente-empresa y realiza cuestionarios de satisfacción de clientes. En el caso de Caprabo las herramientas de gestión de la voz son el momento de alta de la tarjeta (que es más bien funcional y requiere pocos datos del cliente) y el servicio de atención al cliente. Dedicar, como vemos, menos recursos a conocer a sus clientes para ofrecerles valor añadido "a medida", y confiar mucho más en la "auto-segmentación" de los clientes (por ejemplo en el hecho de que para los diferentes actividades se tienen que dar de alta los mismos clientes).

5.2 Interpretación según la Espiral de la Lealtad

Si interpretamos los resultados de acuerdo con la clasificación de la espiral de la lealtad, vemos lo siguiente.

En el plano de la identificación se repite la tendencia anteriormente señalada bajo el plano de gestión de la voz: la marca de consumo dedica más atención a la identificación del cliente que el canal.

Conclusión 6: la marca dedica más esfuerzo a la identificación de sus clientes que el canal

Esto se podría deber a que la marca de consumo, al no venderse directamente a sus compradores finales, en principio no los conoce y tiene que dedicar recursos a su identificación, a través de promociones generales, cuestionarios y el posterior baremo de

cualificación. Esto también explicaría que el canal, al tener a sus clientes "delante", dedique menos recursos a su identificación (y por ejemplo más a las ventajas al cliente como veremos más adelante).

En el plano de la información vemos como ambos realizan acciones para darse a conocer y llegar a conocer mejor a sus clientes (más allá de la identificación: información de perfiles). Sin embargo, en el caso de La Cocinera la proporción emisión y recepción de información parece más equilibrada (soportes publicitarios y revista Almirez vs cuestionarios de satisfacción) que en el caso de Caprabo donde prima la emisión de información (revista, campañas informativas, página web).

Conclusión 7: El canal se centra más en emisión de información, mientras la marca guarda un equilibrio entre emisión y recepción de información

Contemplando el plano general del conocimiento, podemos decir que la marca de consumo dedica mayores recursos que el canal, por lo menos relativamente sobre el total de acciones de fidelización.

Referente a la participación se puede decir que a primera vista ambos dedican los mismos recursos. Sin embargo, contemplando el tipo de acciones realizadas vemos que hay claras diferencias. Tres de las acciones de participación se refieren a las vías de contacto que tienen los clientes con La Cocinera. El grueso de la participación sin embargo está en la publicación de aportaciones, que en el caso de Almirez es de gran importancia, y gran parte del contenido editorial de la revista la forman las aportaciones de socios.

En el caso de Caprabo la mayoría de las acciones de participación las constituyen las acciones Bienvenido Bebé, Baby Club y Club Junior, que van dirigidos a unos segmentos muy específicos del target general de clientes. Aparte están la página web como medio de interacción y el servicio de atención al cliente o las vías de contacto del cliente con el supermercado (además del contacto personal en la planta).

Conclusión 8: La Cocinera dedica la mayor parte de sus acciones de participación a las aportaciones de socios, mientras Caprabo las centra en un segmento concreto (pero de gran valor económico) de su clientela: los padres (recientes)

Si contemplamos las acciones dirigidas al plano de la formación, vemos claramente que Caprabo lanza una serie de acciones mucho más completas que La Cocinera. Almirez, aparte de aportaciones de clientes, tiene un importante componente de información editorial útil para (la vida del) cliente. Además los cursos de cocina con Pedro Subijana constituyen un elemento de formación importante. Sin embargo, estos últimos los disfruta una selección muy concreta de los clientes.

Caprabo, aparte de que el grueso del contenido de La Revista es de carácter formativo, cuenta con el Club Social donde se organizan actividades dirigidas a segmentos mucho más amplios y variados de clientes que en el caso de La Cocinera. La página web complementa la oferta de formación ofrecida en la revista y además es accesible a todos los clientes, y no sólo a los

mejores/los que sobrepasan un mínimo de gasto mensual. Por último, Caprabo realiza campañas informativas (por ejemplo sobre el Euro), dirigidas a todos sus clientes.

Conclusión 9: Caprabo realiza acciones de formación mucho más completas y extensas que La Cocinera. Además realiza acciones dirigidas a todos sus clientes y no sólo a una selección de mejores clientes

En el plano de la convivencia, aunque el Club La Cocinera en su amplio sentido representa la convivencia con los demás socios del club, encuentros personales entre socios no se producen más que en los cursos de cocina que son accesibles sólo a una selección de socios. Caprabo cubre este aspecto más ampliamente, con su Club Social, la página web (aunque de momento tampoco tenga una comunidad muy viva, tiene el potencial y la infraestructura para tenerla) y los patrocinios, donde una selección de clientes es invitada a los eventos patrocinados. Por tanto, las acciones de convivencia engloban a más personas en el caso del canal que en el caso de la marca de consumo.

Conclusión 10: A pesar de que la marca de consumo no conozca físicamente a sus clientes ni sus clientes se conocen entre ellos, no realiza tantas acciones de convivencia como el canal

Considerando el total de acciones en el plano de la interacción, podemos decir que la marca de consumo se centra en la participación a través de la solicitud y publicación de aportaciones de los socios del Club, mientras el canal le da mucha más importancia a la formación y convivencia de los clientes, tanto de los mejores como el total de sus clientes.

Conclusión 11: En el plano de la interacción, en el caso de la marca de consumo el acento está en la participación, mientras en el caso del canal la mayoría de acciones llevadas a cabo son de formación y convivencia

En el plano de la compensación, si miramos las ventajas, vemos que claramente el canal ofrece muchas más que la marca de consumo. La Cocinera, a través de su club, y plasmado en la recepción de revista Almirez, y los mailings personalizados a socios con condiciones ventajosas para la participación en promociones generales, ofrece una serie de ventajas más bien emocionales. Caprabo al contrario ofrece una serie de ventajas mucho más tangibles como son los descuentos en el Superjueves y el Día del Cliente, en los tres clubs para padres (Bienvenido Bebé, Baby Club y Club Junior), la posibilidad de comprar on-line, y los descuentos derivados de las campañas informativas (por ejemplo un descuento en euros), además de la tarjeta, el mailing de bienvenida, el extracto de puntos, La Revista y los patrocinios (con sus beneficios derivados para algunos clientes).

Conclusión 12: El canal ofrece muchas más ventajas que la marca de consumo. Además, las ventajas del canal son mucho más tangibles (descuentos relacionados con situaciones o comportamientos) que las de la marca, que son más bien emocionales (recepción de la revista y mailings personalizados)

A nivel reconocimiento, La Cocinera realiza más acciones que Caprabo. El canal envía una felicitación personalizada de cumpleaños, y publica aportaciones de sus clientes, aunque muy pocas (el relato de un viaje de un socio y una entrega mensual de una canastilla) y más bien

con carácter promocional (en el caso de la entrega de canastillas). La marca de consumo presta mucha más atención a la publicación de aportaciones de socios (recetas provenientes de concursos de recetas, un informe fotográfico del último curso de cocina, y muchas otras aportaciones de socios)

Conclusión 13: La marca de consumo trabaja más el plano del reconocimiento que el canal, a través de la atención dedicada a las aportaciones de socios

Por último, en el plano de los incentivos vemos que La Cocinera realiza promociones generales para todos los compradores, y específicos para los socios del Club, para generar aumento de consumo/volumen de compra. Caprabo, con la tarjeta, el cheque cliente y las promociones de puntos, hace lo mismo y de una forma muy similar.

Conclusión 14: En el plano de los incentivos no hay diferencias significativas entre canal y marca de consumo

Y si contemplamos el total de acciones que cada uno realiza en el plano de la compensación, vemos como la diferencia más importante reside en la cantidad de ventajas que ofrece cada uno por el hecho de ser buen cliente/socio, que es mucho mayor en el caso del canal. La atención dedicada al reconocimiento es mayor en el caso de la marca., mientras no hay diferencia entre ambos en el plano de los incentivos.

Conclusión 15: El canal ofrece muchas más ventajas a los buenos clientes que la marca de consumo. La marca de consumo dedica más atención al factor reconocimiento

El próximo capítulo lo dedicaré a la discusión de los resultados, intentando llegar a una explicación de las diferencias constatadas entre el canal y la marca de consumo, y contestar la pregunta central. Además quiero dar unos apuntes a tener en cuenta con esta investigación, y dar sugerencias para investigaciones futuras.

6.- DISCUSIÓN

En este último capítulo quiero llegar a la contestación de la pregunta central de este trabajo, además de intentar dar una explicación a los resultados.

6.1 Contestación a la pregunta central

Como vimos en el primer capítulo, la pregunta que quiero responder en este documento es la siguiente:

¿Hasta qué punto influye el factor distancia entre empresa y cliente en el uso de herramientas de fidelización?

Asumimos que el comercio de proximidad, también llamado “canal” en este trabajo, cuenta con menor distancia hacia el cliente que la marca de consumo, por el hecho de que los clientes son del supermercado y la marca en principio no puede saber quiénes son sus clientes.

Acabamos de constatar las siguientes diferencias entre el canal y la marca de consumo en el uso de herramientas de fidelización, que a continuación intentaré explicar con respecto al factor distancia:

El canal emplea más la creación de costes de cambio en general que la marca de consumo. Esto se puede deber a que el canal, al tener el contacto físico con el cliente, tiene más posibilidades de crear estos costes que la marca de consumo. Cuanto más contacto, más impactante y costoso el cambio a otro proveedor.

Además, el canal se basa más en ventajas económicas, mientras la marca de consumo se centra más en ventajas emocionales. Esto no parece tener explicación por la cercanía al cliente. En mi opinión se debe más bien al hecho de que el presupuesto relativo y absoluto dedicado a la compra por parte del cliente, es mucho mayor en el caso del supermercado (donde compras variedad de productos de forma regular) que en el caso de la marca de congelados (menos frecuencia y menor desembolso económico). Por tanto es más fácil convencer al cliente del supermercado con argumentos económicos y al cliente de la marca de consumo con argumentos emocionales.

En el plano del aumento de la satisfacción del cliente apenas hay diferencias. Y en el plano de la creación de personalidad pública observamos que el canal dedica muchos más recursos que la marca de consumo. Como ya menciono anteriormente, esto desde mi punto de vista se debe más al presupuesto total disponible para este tipo de acciones que al factor proximidad o distancia.

También vemos que la marca de consumo dedica más recursos a la gestión de la voz que el canal. Esto tiene una clara explicación con el factor distancia. La marca de consumo, al no tener un contacto directo con sus clientes, en principio no tiene información ni del perfil de sus compradores, ni de quiénes y cómo son sus heavy users, ni de cuál es su comportamiento de compra y ni siquiera dónde viven. Sólo conoce las ventas por zona geográfica, pero no sabe quién le compra. Es complicado fidelizar a un cliente que no conoces y del que no sabes

qué es lo que quiere. A través de la gestión de la voz es como tiene que conocer la marca de consumo a sus clientes.

El supermercado, por simple lógica y observación, puede deducir muchas de estas cosas. De acuerdo con su ubicación pueden conocer el área geográfica donde viven sus clientes, sus tipologías, estilo de vida, el tipo de producto que compran, su sensibilidad hacia ofertas, etc. Y si además pone en marcha un sistema de identificación de clientes (como Caprabo con su tarjeta de cliente) pueden conocer a la perfección su comportamiento de compra y deducir su composición familiar y su perfil sociodemográfico. Por lo tanto, para poder llegar una relación con sus clientes, segmentar a los mejores y hacer crecer el valor de su cartera de clientes, a través de una oferta de valor a los mismos, la marca de consumo tendrá que invertir más en conocer a sus clientes que el canal. Por lo tanto esta conclusión confirma la hipótesis que la distancia empresa-cliente marca el uso de ciertas herramientas de fidelización.

Esto mismo se ve confirmado cuando interpretamos los resultados con la Espiral de la Lealtad: la marca dedica más esfuerzo a la identificación de sus clientes que el canal. Y a nivel “feedback” de los clientes, la marca guarda un equilibrio entre emisión y recepción de información, mientras el canal se centra sobre todo en la emisión de información.

Por esto vemos que no se pueden aislar los factores contacto y herramientas de fidelización. El contacto físico determina el conocimiento inicial del cliente, y las herramientas a aplicar para incrementarlo.

Alet dice lo siguiente sobre el problema de identificación del cliente⁴¹:

Es más fácil de lo que en un primer momento uno podría imaginarse si podemos identificar con un coste aceptable a los clientes de productos como detergentes, aparatos de electrodomésticos, o comida congelada. La realización de promociones con comprobantes de compra o el desarrollo de un club que aporte ventajas a los consumidores de los productos de una marca, comporta la identificación de sus clientes y la posibilidad de una posterior comunicación con ellos.

En el plano de la interacción hay indicios de relación entre el uso de estas herramientas y la proximidad.

Si miramos las acciones de participación, vemos como la marca de consumo presta mucha atención a las aportaciones de socios, mientras el canal las centra en un segmento concreto (los padres recientes). Como hemos visto, el involucrar a los clientes con la marca, y hacer que “se sientan escuchados” aumenta el grado de vinculación emocional. Esto está en concordancia con lo constatado en el análisis según el modelo de Alet: los costes de cambio utilizados por la marca son sobre todo emocionales. El hecho de que la marca de consumo involucra a todos sus socios y no un segmento concreto, puede explicarse con que la marca necesita hacer partícipes a todos sus clientes de esta forma, porque no tiene personal en el punto de venta para atender a sus clientes.

⁴¹ Josep Alet, Marketing Relacional. 1994, 2000

A nivel formación, el canal realiza acciones mucho más completas y extensas que la marca de consumo. Sin embargo, no detecto una relación con el factor proximidad.

Y contemplando las acciones de convivencia, a pesar de que la marca de consumo no conozca físicamente a sus clientes ni sus clientes se conocen entre ellos, no realiza tantas acciones de convivencia como el canal. De nuevo creo que esto se debe a motivos presupuestarios.

En el plano de la compensación, contemplando las ventajas, vemos como la marca de consumo ofrece sobre todo ventajas emocionales, mientras el canal ofrece una serie de ventajas mucho más tangibles (descuentos, etc.). A nivel reconocimiento, la marca ofrece más, mientras en el plano de los incentivos no hay diferencias importantes entre canal y marca. ¿Cómo puede influir la proximidad en las diferencias en el plano de la compensación? Teniendo en cuenta que la compensación es el plano más cuantitativo de la lealtad emocional, parece lógico que los motivos de diferencia sean más bien presupuestarios.

6.2 Conclusiones y reflexión

Esto nos deja con las siguientes principales conclusiones:

La respuesta a la pregunta si la distancia empresa-cliente influye en el uso de las herramientas de fidelización es “sí”. Las principales diferencias resultantes de esta investigación son las que siguen.

El canal emplea más la creación de **costes de cambio** en general que la marca de consumo, porque, al tener el contacto físico con el cliente, tiene más posibilidades de crear estos costes que la marca de consumo. Cuanto más contacto, más impactante y costoso el cambio a otro proveedor

También vemos que la marca de consumo dedica más recursos a la **gestión de la voz** que el canal. Para poder llegar a una relación con sus clientes, segmentar a los mejores y hacer crecer el valor de su cartera de clientes, la marca de consumo tendrá que invertir más en conocer a sus clientes que el canal.

Esto mismo se ve confirmado cuando interpretamos los resultados con la Espiral de la Lealtad: la marca dedica más esfuerzo a la **identificación de sus clientes** que el canal. Y a nivel **“feedback” de los clientes**, la marca guarda un equilibrio entre emisión y recepción de información, mientras el canal se centra sobre todo en la emisión de información.

Esto confirma la tendencia del poder del canal comentado anteriormente porque éste:

- tiene contacto directo con el cliente: más fácil conocerle y crear una base de datos
- los clientes son del establecimiento más que de la marca

Como hemos visto anteriormente, el fallo del fabricante ha sido hacer promociones de ventas en vez de invertir en la marca (estrategia push vs pull). Por eso se les ha ido la relación con el cliente que se ha ido a la distribución. Además, han habituado al consumidor a promociones de venta: están menos dispuestos a pagar por la marca.

Ahora tienen que construir bases de datos y empezar a crear una relación con sus clientes.

La solución más implantada y también adoptada por Caprabo ha sido la tarjeta de cliente. Sin embargo, la fidelidad no se compra, sino se tiene que ganar al actuar consecuentemente en función del bien de cada cliente individual⁴². Una tarjeta de cliente no fideliza, sino acostumbra al cliente al recibir descuento. Esto no lleva a clientes leales, sino incluso irritados al conocer muy bien el objetivo de tal tarjeta y al verse su cartera llena de tarjetas de la competencia. El verdadero marketing de relación utiliza la información coleccionada/obtenida con la tarjeta a ventajas concretas y personalizadas como listas de compra u ofertas personalizadas, basadas en el patrón de compra, o tiempos de espera en caja menores. En ese sentido, a la vista de los resultados de esta investigación, aún nos falta un paso por dar.

6.3 Apuntes con las conclusiones

En lo que sigue quiero hacer unos apuntes sobre las conclusiones que se pueden sacar de esta investigación.

Primero, quiero dejar muy claro que las diferencias entre canal y marca se pueden deber a muchos otros factores que el de la distancia física entre cliente y empresa, y donde yo ahora no voy a entrar. Con esta investigación sencillamente pretendo constatar las diferencias entre ambos en el uso de herramientas de fidelización, y explicarlas con el factor distancia.

Lo que he pretendido hacer en este trabajo es dibujar el cambio de paradigma de marketing tradicional al marketing relacional, que ha marcado la tendencia de la prioridad del valor del cliente por encima del número de clientes, centrándose en la fidelización de los mismos.

Además, para adentrarme en el tema de las técnicas de fidelización, y suponiendo que además del target que se quiera fidelizar, la situación actual de la empresa determina en gran medida las técnicas a utilizar, he querido coger dos empresas ejemplares con una diferente situación en el mercado pero dirigiéndose al mismo cliente.

He descrito la historia de la evaluación y la situación actual de estas empresas (o sectores) para posteriormente pasar a identificar las acciones de fidelización realizadas por cada empresa. Estas acciones las he interpretado según dos diferentes modelos de fidelización procedentes de la corriente del marketing relacional y de esta forma he descrito las mayores diferencias entre una empresa y otra.

Las empresas son una marca de consumo y un canal de distribución. Para poder sacar conclusiones y responder a mi pregunta central, he generalizado esta marca de consumo en concreto a todas las marcas de consumo de similares características, y he extrapolado las acciones realizadas por el canal de distribución a todos los comercios de proximidad.

Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que los resultados obtenidos están basados en dos casos ejemplares y que antes de sacar conclusiones en firme habría que investigar esto mismo para diferentes marcas de consumo y cadenas de distribución.

⁴² Wim Biemans. Loyaliteit natuurlijk, maar hoe? Tijdschrift voor Marketing, octubre 2000.

Además habría que validar las conclusiones a las que llego en este trabajo con otros ejemplos, tales como el comercio de “brick & mortar” con el e-commerce. Un caso que me parece interesante estudiar para validar las conclusiones de este trabajo es una gran librería (Fnac, Crisol, etc.) vs una librería on-line (bol.com, amazon.com, etc.)

Inicialmente se plantea el mismo problema que en el caso del canal y la marca de consumo. En el caso de Fnac por ejemplo, se dispone de información geográfica que determina el área influencia, aunque en menor medida que en el caso del supermercado, que tiene un área de influencia más reducido. Además, con una tarjeta de cliente se puede conocer el comportamiento de compra, de asistencia a eventos culturales, etc. para poder hacer ofertas relevantes.

En el caso de bol.com se contaría con información geográfica del servidor, webmetrix, adservers, etc., pero si quiero un perfil más individual tendrán que ofrecer algo relevante para que el cliente de sus datos.

He aquí toda una problemática de fidelización del mismo target, pero contando con diferentes distancias o proximidades empresa-cliente.

Yo ya paso la iniciativa a una siguiente promoción del ICEMD. Espero simplemente que este trabajo sirva de base para futura investigación.

7.- BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, J.C. Ponencia sobre micromarketing. ICEMD, enero 2001

Alet i Vilaginés, J. *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, Gestión 2000, 1994, 2000

Barroso Castro, C, Martín Armario, E. *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC Editorial, 1999

Benayas, E. Ponencia sobre marketing relacional. ICEMD, noviembre/diciembre 2000

Biemans, W, Loyaliteit natuurlijk, maar hoe? *Tijdschrift voor Marketing*. octubre 2000

CP Comunicación Proximity, Grupo Contrapunto. La espiral de la lealtad. 2000

Economist, the. 9 de abril de 1994

Gómez, P. Ponencia sobre fidelización de clientes. ICEMD, marzo 2001

Jacobi, K., Fidelización o desaparición: Nuevas estrategias de compromiso con la marca. *Catalunya Empresarial*, Diciembre 1997

Nispen, J van. Ponencia sobre el nuevo paradigma competitivo en el marketing relacional. ICEMD, marzo 2001

Ries, A y Trout, J, *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid, 1999

Rodríguez, S. Ponencia sobre soluciones creativas en marketing. ICEMD, junio 2001

Woolf, B.P., *Customer Specific Marketing. The new power in retailing*. Greenville, USA, 1996

<http://www.caprabo.com/>

<http://www.cluetrain.com/>

http://www.euromadi.es/pagines/revista_13/revista2.htm

<http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia>

8.- ANEXOS

La Cocinera:

- Promociones
- La Revista Almirez
- Participación

Caprabo:

- Club Cliente Caprabo
- Ventajas
- Club Social
- Bienvenido Bebé
- Baby Club
- Club Junior
- La Revista
- Material promocional de productos
- Compra on-line
- Patrocinios