

Profundización en Fidelización de Clientes.
Juan Carlos Alcaide,

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CENTROS DE
JARDINERIA

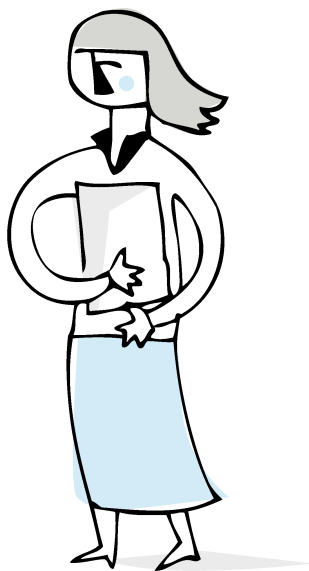
12 de diciembre de 2010

A stylized, handwritten signature in white ink that reads 'mds.' with a period at the end.

MARKETING DE
SERVICIOS

Índice

1. PLANTEAMIENTOS BÁSICOS	4
2. OBJETIVO: RETENCIÓN + FIDELIZACIÓN	6
FIDELIDAD EN FUNCIÓN DEL TIPO DE PRODUCTOS COMPRADOS	14
LA CONFIANZA ES LA CLAVE	17
3. LAS TARJETAS DE FIDELIDAD	20



Idea clave:

El futuro será de aquellas empresas que sepan aprovechar al máximo el más valioso activo que poseen: sus clientes.

1. PLANTEAMIENTOS BÁSICOS

A continuación analizaremos algunos aspectos claves de cualquier empresa dedicada al libre servicio, y los centros de jardinería lo son, pondremos, deliberadamente, ejemplos de la gran distribución:

- En una gran parte de los países desarrollados (incluida España) el mercado del libre servicio está dando claras señales de que está llegando a niveles de saturación. Debemos preguntarnos si esto ocurre en el mercado de los centros de jardinería o "garden centers".
- En una situación en la que los mercados tienden a llegar a sus niveles de saturación, tan importante es captar clientes nuevos como retener a los que ya se tienen, y esta cuestión parece olvidada, todavía hoy, por la mayor parte de los comercios y, quizá, también por los "garden centers".
- La nueva definición del marketing de la American Marketing Association (AMA) indica que la gestión moderna del marketing debe centrarse en dos aspectos clave: la generación de valor para los clientes y la gestión de las relaciones con los clientes.
- En la sociedad española se han producido cambios profundos y de mucha importancia en las últimas décadas, lo que ha modificado substancialmente los comportamientos de compra de los clientes.
- Los analistas prevén para los próximos años un recrudecimiento de la competencia entre las empresas que operan en el sector del libre servicio, como consecuencia de la crisis económica, y es de prever que entremos en situaciones típicas de la competencia vía precios y promoción, cuándo no directamente en guerras de precios.
- Los clientes se muestran cada vez más inclinados a un ambiente cálido y acogedor, "menos industrial y frío", existiendo un recorrido muy interesante en el ámbito de los centros de jardinería.
- La demanda global relativa a los mercados finales de Europa parece dirigirse hacia una progresiva saturación, si no a una leve recesión.
- Entre los retos del sector minorista señalados por KPMG se encuentra la "ralentización del crecimiento del consumo de los hogares".

Además de lo anterior, todo indica que en el futuro a corto plazo la competencia entre las empresas que operan en régimen de libre servicio en Europa (incluida España) se incrementará de forma notable, en especial debido a la concentración que se está produciendo en el sector, lo que lleva consigo que los principales operadores (en conjunto) captarán progresivamente una mayor participación de mercado. De acuerdo con el informe **Top 30 Grocery Retailers Worldwide 2004**, publicado por **Planet Retail** (octubre 2005):

- “También en Europa continuará la concentración. Prueba de ello es que en el 2004 los primeros 30 minoristas detentaban una cuota conjunta de mercado del 63,5%, contra el 62,0% del año precedente.”
- “En Europa occidental el índice de concentración será muy elevado y continuará a aumentar. Los 30 mayores minoristas alcanzarán en el 2009 una cuota de mercado del 71,5%.”
- “El número de establecimientos totales de la gran distribución pasará de 735,981 en el 2004 a 944,143 en el 2009, con un incremento de un 28,1% en cinco años.” Es decir, comentamos nosotros, un 5,6% anual, mucho más alto que el crecimiento esperado de la población, lo que indica que habrán más establecimientos por cada mil habitantes.

Los señalamientos anteriores, unidos, conducen a una conclusión:

La necesidad que tienen los establecimientos de libre servicio de centrar su gestión en los enfoques del marketing relacional, como vía para consolidar la fidelización de sus clientes actuales.

Los datos del mercado español indican que las posibilidades de captar grandes cantidades de nuevos clientes han quedado atrás. La única forma de crecer vía clientes nuevos es captando cantidades importantes de clientes de los competidores. Pero, esta vía se hace cada vez más difícil y costosa: usualmente la forma de captar clientes de la competencia es por vía de los precios, lo que implica un alto costo para las empresas.

En la situación actual:

La fidelización de los clientes actuales se convierte en un imperativo de cumplimiento obligatorio, y deja de ser un deseo o una ilusión deseable.

En consecuencia, gran parte de las estrategias de marketing del libre servicio deberán concentrarse en un objetivo prioritario:

Retención + Fidelización.

Es de prever, también, una evolución que no nos favorece en nada, de los establecimientos de la gran distribución hacia el mundo de la jardinería: consciente de que algunas categorías (menaje, etc) decrecen (consecuencia en gran medida de la crisis económica), las grandes empresas de la distribución evolucionarán previsiblemente hacia

2. OBJETIVO: RETENCIÓN + FIDELIZACIÓN

Desde siempre los clientes leales han sido el fundamento imprescindible de todo negocio que crece. Y más en el ambiente altamente competitivo en que opera la mayoría de los sectores de negocios. Si los clientes fieles son ignorados por las empresas, son fácilmente captados por los competidores. Tal y como señala Joel R. Evans:

- **“Demasiado minoristas se concentran en cómo atraer nuevos clientes y, en consecuencia, no le prestan la debida atención lo que pueden hacer para lograr la fidelización y estimular el apoyo de los que tienen.”**

Los ingresos de cualquier minoristas pueden crecer de forma importante (no sólo mantenerse) dedicándole más atención a los clientes “repetitivos”. Estos pueden ser motivados a comprar más a menudo y a comprar más en cada visita al establecimiento.

2.1. El problema: el abandono de los clientes

Un hecho conocido es el continuo traslado de clientes de un establecimiento a otro para realizar sus compras. No sólo está el hecho de que los clientes (como se ha visto) recurren habitualmente a diferentes establecimientos, de diferentes formatos, para realizar sus compras habituales, si no que se trata de **abandonos** totales, lo que implica que ese cliente no regresa durante un prolongado período de tiempo. En cada mercado, cada sector y hasta cada barrio, las tasas de abandono varían en función de las características económicas, sociales, costumbres y hábitos de los clientes.

Sin embargo, un estudio que se utiliza como punto de referencia general es el que realizan en Retail Strategic Center y que han denominado **Quo vadis?**, que en latín quiere decir: "¿dónde van?". El último informe **Quo vadis?** (2004) refleja el siguiente comportamiento de los clientes compilado entre las últimas 12 semanas que terminan en septiembre del 2004 y el mismo período del 2003, divididos en grupos que representan el 20% del total de clientes (quintiles):

Quintiles	Tasa de abandono
Grupo 1 (el de mejor comportamiento: más fieles)	4%
Grupo 2	10%
Grupo 3	24%
Grupo 4	44%
Grupo 5 (el de peor comportamiento: menos fieles)	64%
Total	29,4%

Matemáticamente, un establecimiento que **pierde el 29,4% de sus clientes cada año**, en poco más de tres años se queda sin clientes. La buena noticia que da **Quo vadis?** es que los clientes del Grupo 1, los más fieles, son al mismo tiempo los que más compran.

2.1. Retención = mayor rentabilidad

Existen razones de peso que inducen a implantar una estrategia de retención y fidelización:

La masa crítica de clientes	Toda empresa necesita de una base mínima de clientes que le asegure (a) su subsistencia, (b) unos niveles mínimos de rentabilidad y (c) la generación de ingresos suficientes que le garanticen la estabilidad de sus operaciones y la posibilidad de crecer en el futuro. Si una empresa no se preocupa por la fidelización de sus clientes puede caer fácilmente, y sin darse cuenta, por debajo de la masa crítica necesaria.
Situación competitiva de los clientes	La verdad es que los clientes actuales de su empresa son ilos nuevos clientes que están tratando de conquistar los competidores! Los estudios indican que una empresa que no realiza esfuerzos específicos dirigidos a elevar los niveles de satisfacción y retención de sus clientes, corre el riesgo de perder hasta un 80% de su clientela base en un período de cinco años.
La compra por hábito	En la práctica de los mercados, una parte importante de las compras que se realizan de forma repetitiva se hacen y "deciden" por hábito; esto incluye la frecuencia de visita a un establecimiento del libre servicio: la asistencia al mismo establecimiento se convierte en un hábito cotidiano para la mayoría de las personas. Los esfuerzos de fidelización refuerzan y potencian este tendencia natural de los clientes.
Comunicación boca-a-boca positiva	La comunicación boca-a-boca positiva que hacen los clientes a sus amigos, familiares, compañeros de trabajo, colegas, etcétera, es más creíble que cualquier mensaje promocional; por el contrario, el efecto de la comunicación boca-a-boca negativa puede ser devastador para la imagen y prestigio de un establecimiento.

Pero, una estrategia de marketing centrada en la retención y fidelización de los clientes no sólo es eficaz en términos de defensa de las posiciones de mercado alcanzadas, si no que, además, tiene un impacto directo e inmediato en la rentabilidad. Está demostrado empíricamente que el incremento de los niveles de retención de una empresa impactan positivamente en la rentabilidad de la organización. Reichheld y Sasser afirman que un 5% de incremento en la tasa de retención de los clientes pueden provocar un incremento en la rentabilidad de un 25 a un 85%, dependiendo del sector de negocios.

Este incremento de la rentabilidad tiene diferentes causas:

Costes de adquisición	En todo negocio minorista, captar un cliente nuevo tiene un coste (aunque el mismo muchas veces no se calcule); cuanto más prolongada es la relación con el establecimiento, durante un período más largo se produce la amortización del coste inicial de captación.
Costes de mantenimiento	Cuanta más prolongada es la relación, más descienden los costes de mantenimiento del cliente como porcentaje de los costes totales.
Sensibilidad a los precios	Los clientes leales tienden a ser menos sensibles a los precios altos, permitiendo al establecimiento un mayor margen de maniobra.
Compras mayores	Los clientes leales tienden a comprar cada vez más en la medida en que concentran todas sus compras en el establecimiento con el que se sienten satisfechos.

Preocuparse por la retención de los clientes, además, es la mejor forma de garantizar a futuro el mantenimiento de una base de clientes estable, tal y como podemos ver en el cuadro siguiente:

	Tasa de retención	Año 0	5 años después	10 años después	20 años después
Cientes bien tratados	90%	100	59	34	12
Cientes deleitados, en los que se ha invertido para fidelizarlos	99%	100	95	90	82

Este cuadro explica también por qué los establecimientos que no son capaces de retener a los clientes que captan deben invertir ingentes sumas de dinero en actividades de marketing para captar los nuevos clientes que van a compensar aquellos que se van continuamente.

Por otra parte, como vimos, los clientes leales son, por definición, clientes satisfechos que generan comunicación boca-a-boca positiva entre sus amistades, familiares, colegas, compañeros de trabajo, etcétera, lo que permite incrementar la base de clientes **con coste cero** para la empresa. Las mejores empresas crecen no vía la

publicidad, si no vía la recomendación de sus clientes satisfechos. Si una gran cantidad de clientes recomienda su establecimiento, los negocios del mismo crecerán explosivamente. Véase como funciona el círculo virtuoso de la recomendación boca-a-boca en el siguiente cuadro, en el que en los tres casos se parte de una base de clientes igual a 100.

Proporción de clientes que atraen a un amigo, familiar, etcétera	Año 0	5 años después	10 años después	20 años después
Ningún cliente atraído	100	100	100	100
Si uno de cada diez clientes atrae un amigo, familiar, etc.	100	161	259	673
Si una de cada dos clientes atrae un amigo, familiar, etc.	100	759	5.766	333.000

Para tener una idea más concreta de lo que representa la fidelización de los clientes y consumidores a una enseña o marca, véase la comparación que hace Jack Trout en **AdAge**, referido al mercado de los EE.UU, aunque sea en sectores diferentes del nuestro del "garden center".

	Marca líder en 1923	Marca líder en 2005
Películas fotográficas	Kodak	Kodak
Frutas enlatadas	Del Monte	Del Monte
Hojas y aparatos de afeitar	Gillette	Gillette
Refrescos de cola	Coca-Cola	Coca-Cola
Sopas enlatadas	Campbell's	Campbell's
Té	Lipton	Lipton
Chocolatinas	Hershey's	Hershey's
Gomas de mascar	Wrigley's	Wrigley's
Neumáticos	Goodyear	Goodyear
Dentífricos	Colgate	Colgate

Entre 1923 y 2005 transcurrieron 82 años: imagínese la cantidad de dinero que han generado esas marcas durante esos 82 años, logrado gracias a la retención y fidelización de sus consumidores.

Y como advierten en Wunderman.com:

- **“Cada una de esas marcas era líder en los EE.UU. en el 1923, y sigue siendo líder en el 2005. Prácticamente, todos los adultos consumidores del 1923 están hoy muertos. ¿Por qué sus preferencias se mantienen vivas hoy en día? Porque los niños aprendieron de sus padres.”**

Esta es la fuerza (y los resultados) de la retención y fidelización de una base de clientes o de consumidores. Evans (antes citado) insiste:

- **“El pequeño minorista típico, así como muchas grandes cadenas, invierte muy poco dinero (o ninguno) de su presupuesto promocional para comunicarse en exclusivo con sus clientes actuales. Por el contrario, invierten todo el presupuesto en la atracción de nuevos clientes o, con mayor frecuencia, utilizan los mismos mensajes para ambos: nuevos y actuales clientes.”**

“Nuestra recomendación para los minoristas es que inviertan, como mínimo, de un 15 a un 20% de sus presupuestos promocionales en mensajes dirigidos exclusivamente a los clientes actuales.”

2.2. Retención: un marco de trabajo

Un programa de retención de los clientes actuales va mucho más allá de la realización de aisladas iniciativas esporádicas, de unos cuantos cursos para enseñar a sonreír a los empleados o de carteles colgados de las paredes con expresiones alegóricas a la importancia de los clientes.

Un programa de retención serio se caracteriza por la presencia de algunos componentes básicos y fundamentales:

1	Un sistema para la evaluación de los clientes	El programa de retención debe permitir que los clientes sean evaluados individualmente con el fin de establecer su valor para el establecimiento y, en consecuencia, decidir en cuáles de ellos se debe invertir para consolidar y profundizar la relación y en cuáles no (de eso trata la caracterización de clientes , que veremos más adelante).
2	Un sistema que permita medir la tasa de retención de los clientes	En términos generales, la tasa de retención representa el porcentaje de clientes que siguen siendo tales al fin de año en relación con el número de clientes existentes al principio del año. Algunos hiper y supermercados calculan en dos o tres meses el período para considerar que un cliente los ha abandonado.
3	Un mecanismo que permita conocer las razones del abandono de los clientes	Es necesario conocer las verdaderas causas del abandono, no sólo los síntomas. Algunas técnicas apropiadas para ello son el análisis de las quejas de los clientes, entrevistas a los clientes que han dejado de comprar en el establecimiento, benchmarking con empresas similares, etcétera.
4	Desarrollar e implantar un plan correctivo	Este podría consistir en acciones como: mejorar la formación del personal, mejorar las prácticas y métodos de trabajo, ajustes en el sistema de recompensas y reconocimientos del personal, el uso de "equipos de recuperación de clientes", y similares.
5	Un plan que tenga como objetivo estimular y premiar a los clientes fieles	En esta categoría entran los conocidos planes basados en tarjetas de fidelidad (fidelity cards), pero que, por si solos, no son suficientes; conjuntamente con dicho plan es necesario elaborar e implantar una estrategia relacional en el establecimiento (asunto que también veremos más adelante).

6 Continuidad	El programa de retención debe ser permanente, continuado, modificado progresivamente e implantado formalmente como cualquier otro programa de la organización al que se atribuya un alto nivel de importancia; las actitudes y actividades del personal que establece contacto directo con los clientes es fundamental, pero no son suficientes por sí solas.
----------------------	---

2.3. ¿En qué consiste la lealtad de los clientes?

Muchos tienden a establecer el nivel de lealtad de los clientes con base exclusivamente en los niveles de repetición de compra. Este es sólo uno de los elementos de la lealtad. Un cliente puede verse forzado, por muchas razones, a comprar en el mismo establecimiento durante un largo período de tiempo sin que ello implique que es realmente fiel al mismo.

Sihori, McLaughlin y Wittink, luego de un amplio estudio en una gran cadena de distribución minorista de la alimentación, definieron tres elementos clave para configurar la lealtad o fidelización de los clientes:

1	Intención del cliente a <u>seguir comprando</u> en el establecimiento (repetición de compra), resultado de altos niveles de satisfacción con las prestaciones recibidas.
2	Intención del cliente a <u>incrementar sus compras futuras</u> (desarrollo del cliente).
3	Intención del cliente a <u>recomendar el establecimiento</u> a sus amigos, colegas, familiares, etcétera (comunicación boca-a-boca positiva).

Cuidado: el hecho de que los clientes de su establecimiento se muestren satisfechos con el servicio recibido no quiere decir que, automáticamente, sean fieles. Los estudios realizados al respecto indican que un porcentaje muy alto de los clientes que dejan de comprar en un establecimiento se mostraban satisfechos con el servicio recibido (consideran “normal” –para eso pago, parecen decirse-, recibir un buen trato).

Fidelidad en función del tipo de productos comprados

West, MacDonald, Lingras y Adams, después de una intensa y extensa investigación estadística realizada, durante trece semanas, en **Safety Stores**, Reino Unido, una cadena con seis millones de clientes, llegaron a la conclusión que además de considerar los patrones de compra, los niveles de repetición de compra y similares, para determinar cuál es en realidad el nivel de fidelidad de un cliente es imprescindible incluir **el análisis de los productos comprados** por el cliente. Según este estudio, para llegar a determinar el nivel de fidelidad de cada cliente es necesario responder analíticamente a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas categorías de productos diferentes compra el cliente? (Ejemplos de categorías son: carne, frutas y vegetales, etcétera.)
- Cuántas sub-categorías de productos diferentes compra el cliente? (Ejemplos de sub-categorías son: cerdo, res, etcétera.)
- ¿Cuántos productos diferentes compra el cliente?
- ¿Cuánto gasta?
- ¿Con qué frecuencia visita el cliente el establecimiento?

A partir de estos análisis, clasificaron a los clientes en cinco grupos:

Grupo 1	Grandes clientes leales	Este grupo está formado por los clientes que más compran (entre 25 y 400 dólares a la semana), visitan frecuentemente el establecimiento y parecen ser muy leales al mismo, como refleja el uso que hacen de la tarjeta del establecimiento.
Grupo 2	Clientes poco frecuentes	Los clientes de este grupo son los menos leales. En las 13 semanas, visitaron el establecimiento uno o dos veces, sus compras fueron limitadas, y no utilizaron la tarjeta del establecimiento.

Grupo 3	Semi-leales, potencialmente grandes clientes	En términos de gasto, este grupo se compara con el Grupo 1, lo que quizá induciría a afirmar que son el segundo grupo más leal; pero el análisis demostró que este grupo tendía a pasar 3 y 4 semanas sin visitar el establecimiento y en períodos de 4 y 5 semanas su nivel de gasto era reducido. Una eficaz campaña promocional dirigida a este grupo podría llegar a convertirlos en "grandes clientes leales".
Grupo 4	Clientes moderados leales	A pesar de que el máximo de gasto de este grupo fue inferior al del Grupo 3, sus patrones de gasto fueron los más estables de todos los grupos; el número de visitas fue casi idéntica a las del Grupo 1. Es posible que este grupo sea el más leal de todos, a pesar de que no son grandes clientes como los de los Grupos 1 y 3. Utilizan regularmente la tarjeta del establecimiento.
Grupo 5	Lealtad limitada, potencialmente moderados o grandes clientes	Este grupo es similar al Grupo 2, pero sus visitas y compras durante las 13 semanas indican un más alto nivel de frecuencia y de gasto un poco superior a los del Grupo 2. No son grandes usuarios de la tarjeta del establecimiento.

Para medir la lealtad de los clientes en función de los productos comprados, se elaboraron, como resultado de los primeros análisis, dos listas de productos cuya presencia en las compras indicaba el nivel de lealtad.

- **Lista 1: Productos que necesariamente debían estar en la compra.**
- **Lista 2: Productos que añadían peso a la lealtad si estaban en la compra.**

Veámoslas como ejemplo para extrapolar a nuestro mundo del Garden Center y cómo referencia (se refieren a patrones de compra de Inglaterra).

Lista 1: Productos que necesariamente deben estar en la compra	Puntos de fidelidad
Frutas frescas (sueltas o pre-empacadas)	2
Vegetales frescos (sueltos o pre-empacados)	2
Carne (fresca o empacada fresca o congelada empaquetada)	1
Pan (comercial o de la panadería del establecimiento)	1
Azúcar (natural o edulcorantes)	2
Margarina o mantequilla	1
Cereales	1
Condimentos o cremas para ensaladas	1
Queso (de cualquier tipo)	1
Huevos	1
Total puntos de fidelidad para los productos exigidos	13

El razonamiento es que una persona puede dividir sus compras entre dos o más establecimientos (de diferentes formatos), pero concentra las compras **absolutamente necesarias** en el establecimiento al que es más leal y visita con mayor frecuencia. Si a este hecho se le añade una alta frecuencia de compra y niveles elevados de gasto, estamos ante un cliente realmente leal.

Lista 2: Productos que añaden peso a la lealtad si están en la compra	Puntos de fidelidad
Patatas, arroz o pasta	1
Leche (líquida o en polvo)	1
Café o té	1
Bebidas refrescantes o agua o zumos (líquidos o en polvo)	2
Sopas (en latas, condensadas o en polvo)	1
Aceite para cocinar (de cualquier tipo)	1
Pasta preparada	1
Ketchup	1
Mermeladas o mantequilla de cacahuete	1
Galletas (de soda, integrales)	1
Galletitas dulces	1
Patatas fritas u otros snacks secos	1

Bolsas para la basura (de cualquier tamaño)	1
Detergente para lavadoras	1
Lejía o ablandadores para la ropa	2
Servilletas de papel	1
Limpiadores para el hogar (de cualquier tipo)	2
Jabón (para las manos, el cuerpo o líquido o gel)	1
Desodorantes	1
Champú	1
Dentífricos	1
Pañuelos faciales	1
Carne enlatada o vegetales congelados o enlatados	1
Detergente para platos	1
Papel higiénico	1
Total posible de puntos de lealtad para los productos extra	28

La confianza es la clave

La fidelidad implica una disposición anímica y emocional de los clientes.

He aquí algunas expresiones reales de clientes de grandes superficies de alimentación:

- “No existe lealtad hacia nosotros; en consecuencia, yo no tengo por qué ser leal a ellos.”
- “Si usted visita esas grandes superficies, no encontrará lealtad allí. Son demasiado grandes. No hay interacción humana cuando usted visita esas grandes tiendas de alimentación.”

Por ello se afirma que la verdadera fidelidad se sustenta en **la confianza**. Chow y Holden estudiaron ampliamente la relación que existe entre confianza y lealtad en los comportamientos de compra y llegaron a la estructuración de un modelo de la relación comprador-vendedor basado en seis variables:

1	Confianza en el personal de la empresa.
2	Confianza en la empresa como organización.
3	Confianza en los productos que venden.
4	Una comunicación abierta de doble vía.
5	La intención, consciente o no, de mantenerse fiel.
6	El comportamiento de lealtad demostrada.

Para Seto Pamies:

- **“Confiar implica tener la certeza de que el otro es capaz de cumplir sus promesas implícitas y explícitas, y que está dispuesto a hacerlo. Las buenas intenciones no pueden estar en dudas.”**

De ahí que una de las recomendaciones que se hace siempre a las empresas de servicio es la de cumplir siempre, en todo momento, sin excepciones, las promesas hechas a los clientes. Es la mejor forma para crear y consolidar la confianza de los clientes en la organización.

En un establecimiento de libre servicio existen muchos eventos que son interpretados por los clientes como incumplimiento de las promesas:

- Anunciar un precio promocional para un producto y, luego, aparece marcado con otro precio en las góndolas.
- Anunciar un producto en promoción y, luego, resulta que se agotó en las primeras horas de la mañana.
- El mismo producto marcado con precios diferentes, siendo “difíciles de ver” las diferencias..
- Prometer una entrega a domicilio para una determinada hora y no hacerlo.
- Anunciar en promoción un producto que tiene una fecha de vencimiento para uno o dos días.
- Modificar, sin anunciarlo, los horarios de apertura.
- Mantener cajas de pago sin personal, mientras los clientes hacen filas prolongadas.
- Dejar en el establecimiento basura acumulada, aunque sea en pequeñas cantidades.
- Vender productos en mal estado o ya vencidos, sin frescura.
- No acumular los puntos correspondientes a una compra en la tarjeta del cliente.
- Prometer que un producto agotado en el establecimiento llegará en pocos días y que eso no suceda.
- Introducir un producto nuevo, sin anunciar que es a prueba, y cuando algunos clientes se acostumbran a consumirlo no traerlo más.

- Después que el cliente tiene meses acumulando puntos en su tarjeta, cuando solicita el regalo que desea le dicen que se agotó.
- Y muchas otras “pequeñas cosas”.

Seguro que existen múltiples razones lógicas que justifican, desde la óptica de la empresa, la ocurrencia de esas (supuestas) “pequeñas cosas”, pero, lamentablemente, el cliente ni conoce, ni entiende, ni comprende esas razones: para ellos, simplemente:

El establecimiento ha faltado a la confianza que han depositado en él.

3. LAS TARJETAS DE FIDELIDAD

Para muchos, el hecho de implantar un sistema de tarjetas de fidelidad (fidelity cards) es suficiente para declarar que está en ejecución un programa formal de retención y fidelización de los clientes. **Lamentablemente no es así.**

Sin lugar a dudas, las tarjetas de fidelidad constituyen una pieza importante de un programa formal de retención. Esto queda demostrado en la popularidad del instrumento y en el uso que hacen del mismo los clientes. En cuanto a la popularidad, estamos hablando de cifras realmente millonarias. Para citar sólo algunos ejemplos, en el Reino Unido:

- La tarjeta de Néctar tiene 11 millones de afiliados,
- la de Tesco 10 millones, y
- la de Boots Advantage, 15 millones.

En Europa el 55% de los clientes dice poseer una o más tarjetas de fidelidad y todo indica que hacen un buen uso de las mismas. En el sector de las líneas aéreas (sector en el que se crearon los sistemas de tarjetas), el éxito entre los usuarios está confirmado por todos los estudios más recientes. De acuerdo con el último estudio realizado por Maritz, el 58% de los poseedores de tarjetas de fidelidad de líneas aéreas dicen que el sistema de tarjetas influye en la selección de la línea que usará en sus viajes; así mismo, el 63% dice que las tarjetas influyen en su selección de hotel.

Este mismo grupo de personas indicó que:

En la selección del establecimiento minorista donde realizar sus compras cotidianas, los sistemas de tarjetas de fidelidad influyen en un 49%.

Para las cadenas de distribución, también los indicios hablan de las bondades de los sistemas de tarjetas de fidelidad. La mayoría de las cadenas minoristas que han iniciado sistemas de tarjetas de fidelidad han experimentado un incremento en ventas entre un 1 y 4%. En Supervalu, la undécima cadena de los EE.UU. y la más grande en alimentos, afirman que el sistema de tarjetas Preferred Perks produjo un incremento de un 5,5% en las ventas y de un 40% en los beneficios.

No ponemos en dudas las bondades de los sistemas de tarjetas. Pero sí queremos insistir en el hecho de que los mismos no son una garantía absoluta de fidelización de los clientes. Hágase la siguiente pregunta:

- **Un cliente que tiene dos o más tarjetas de establecimientos de enseñas diferentes, ¿a cuál de ellos es fiel? ¿A los dos, a los tres o a los cuatro?**

De los poseedores de tarjetas de fidelidad, el 51% tenía dos o más tarjetas. La propia popularidad del sistema provoca que el mismo pierda fuerza como elemento de fidelización.

- **Cuando los principales establecimientos de un sector tienen todas tarjetas de fidelidad, la misma pierde capacidad para diferenciar la enseña y, en consecuencia, no ayuda a la fidelización.**

La única manera de evitar la consecuencia anterior es asegurándose que el sistema del establecimiento garantice, siempre, continuamente, que es la tarjeta que **más ventajas ofrece a los clientes**, lo que implica que tiene los más altos costes de operación que, necesariamente, deben recuperarse vía precios.

Otro hecho que actúa en contra de las tarjetas es que los clientes comienzan cada vez más a percibir los sistemas de tarjeta como una simple reducción de precios. Más aún, la mayoría de los estudios hechos al respecto revelan que los clientes que participan activamente en sistemas de tarjetas están motivados por el ahorro que las mismas implican.

Las formas de recompensar a los clientes mediante el uso de la tarjeta varían hasta el infinito, pero, en el fondo, se circunscriben a devolver al cliente una parte modesta de sus gastos sea mediante descuentos, sea mediante puntos canjeables por premios.

Pero, según Adsa, una cadena de supermercados de los EE.UU. que **no tiene** sistema de tarjetas, el 96% de sus clientes prefieren descuentos directos en el precio de los productos, en vez de utilizar un sistema de tarjeta. Y, tal y como se ha dicho siempre:

La fidelidad que se sustenta sólo en el precio es muy frágil: cualquier competidor puede igualar o superar el precio... y ahí terminó la ventaja competitiva y la capacidad de fidelización.

Repetimos:

El hecho de implantar un sistema de tarjetas de fidelidad (fidelity cards) NO es suficiente, por si solo, para garantizar la retención y fidelización de los clientes

En la actualidad, muchos de los analistas del sector plantean serias dudas sobre la real eficacia de las tarjetas de fidelidad **como generadoras de fidelidad** entre los clientes. Sharp y Sharp se preguntan: **Los programas de fidelidad, incrementan la fidelidad?** Dowling y Uncles también se interrogan: **Los programas de fidelidad de los clientes, ¿realmente funcionan?** Hart, entre otros, observan que con las tarjetas fidelidad los supermercados persiguen una fidelidad "espúrea". Wrights y Sparks vaticinan el fin de las tarjetas a causa de que han llegado a su nivel de saturación, mientras que Worthington afirma que el propio nombre de 'tarjetas de fidelidad' es inadecuado ya que estas tarjetas no tienen impacto alguno en los niveles de fidelidad de los clientes.

Pero, veamos los resultados de una investigación realizada en Italia. A pesar de sus limitaciones (fue realizada en un único establecimiento durante un año), sus conclusiones son indicativas. Del total (100.0%) de las tarjetas emitidas, el resultado fue el siguiente:

1	Tarjetas emitidas	100,0%	
2	Tarjetas activadas (utilizadas aunque fuese una vez)	75,5%	
3	Tarjetas emitidas nunca utilizadas (no activadas)		24,5%
4	Tarjetas activas después de un año	39,1%	
5	Tarjetas inactivas después de un año		60,9%

El resultado final es que al cabo de un año, el supermercado había "perdido" el 60,9% de los usuarios de su tarjeta (no había logrado crear fidelidad a la tarjeta). Sin embargo, las cifras de ventas en ese período no se resintieron, mantuvieron su ritmo de crecimiento normal, lo que podría indicar que existen muchos clientes que son fieles pero que no usan la tarjeta.

La conclusión final del estudio anterior es la siguiente:

Los clientes que deciden ser fieles a la tarjeta son atraídos, en primer lugar, por las ventajas promocionales, pero deben encontrar razones válidas para regresar a menudo a hacer sus compras en el establecimiento.

En otras palabras, un programa formal, verdadero, de retención y fidelización implica muchas otras cosas. Y, en especial, la adopción en el establecimiento de los enfoques del **marketing relacional**.

① IDEAS IMPORTANTES

El futuro será de aquellas empresas que sepan aprovechar al máximo el más valioso activo que poseen: sus clientes

La fidelización de los clientes actuales se convierte en un imperativo de cumplimiento obligatorio, y deja de ser un deseo o una ilusión deseable.

Demasiados minoristas se concentran en cómo atraer nuevos clientes y, en consecuencia, no le prestan la debida atención lo que pueden hacer para lograr la fidelización y estimular el apoyo de los que tienen."

"Nuestra recomendación para los minoristas es que inviertan, como mínimo, de un 15 a un 20% de sus presupuestos promocionales en mensajes dirigidos exclusivamente a los clientes actuales."

Se dan tres elementos clave para configurar la lealtad o fidelización de los clientes:

- Intención del cliente a seguir comprando en el establecimiento (repetición de compra), resultado de altos niveles de satisfacción con las prestaciones recibidas.
- Intención del cliente a incrementar sus compras futuras (desarrollo del cliente).
- Intención del cliente a recomendar el establecimiento a sus amigos, colegas, familiares, etcétera (comunicación boca-a-boca positiva).

Cuando los principales establecimientos de un sector tienen todas tarjetas de fidelidad, la misma pierde capacidad para diferenciar la enseña y, en consecuencia, no ayuda a la fidelización.

La fidelidad que se sustenta sólo en el precio es muy frágil: cualquier competidor puede igualar o superar el precio... y ahí terminó la ventaja competitiva y la capacidad de fidelización.

Los clientes que deciden ser fieles a la tarjeta son atraídos, en primer lugar, por las ventajas promocionales, pero deben encontrar razones válidas para regresar a menudo a hacer sus compras en el establecimiento.