

LA FIDELIZACIÓN

Existen claves que son de vital importancia a la hora de implementar un Programa de Fidelización. No hace falta perder tiempo intentando desarrollar sofisticadas ecuaciones, pero sí implementar ciertos pasos que son necesarios para lograr el objetivo planteado. Partamos de la base que por Plan de Fidelización se entiende un conjunto de acciones organizadas para estimular y retener a los clientes más interesantes y fieles a fin de minimizar el desgaste (que se traduce en clientes perdidos) e incluso aumentar el volumen de compra de la cartera.

Una Estrategia de Fidelización debe resultar de una profunda reflexión sobre los elementos de diferenciación que la empresa podría proyectar a fin de aparecer, a los ojos de sus clientes, verdaderamente diferente a su competencia.

Un Programa de Fidelización es eficaz cuando la oferta es lo suficientemente competitiva como para desviar naturalmente el interés de los consumidores de las propuestas de la competencia. Visto de esta manera, la Fidelización del cliente es verdaderamente una lucha del día a día, una batalla en la que debemos actualizar constantemente "las armas" relacionándolas al contexto presente y futuro de nuestra empresa.

La Fidelización ha tomado vital importancia después de analizar que el costo de un cliente hoy es tan importante que no queda otra fórmula que amortizarlo en varios años (o varias compras), que incentivarlo para que compre más y que nos presente potenciales clientes o referidos. La aparición de la noción de "capital cliente" y de la cartera de clientes como el activo más importante de la empresa, justifica la puesta en práctica de este tipo de Programas.

Si usted ha pensado en implementar uno de estos Programas en su empresa vamos a brindarle en este artículo algunas claves que le ayudarán a planificarlo e implementarlo con el menor margen de error.

Recuerde definir con claridad los objetivos y costos totales del Programa que va a lanzar. Los objetivos deben necesariamente integrarse a los objetivos generales de Marketing de su empresa. El Programa debe involucrar a todos y cada uno de sus empleados, desde sus socios hasta el más nuevo de los empleados. Todos deben contar con un conocimiento profundo de la nueva acción y de la necesidad de su constancia en el tiempo.

El Programa debe ser rentable para la organización ya que el objetivo número uno del mismo es que genere una mayor rentabilidad a la empresa a través de la repetición de compra del cliente. Los costos de las acciones deben estar muy bien pensados, calculados y definidos y deben formar parte del presupuesto de Marketing de la empresa.

Los Programas de Fidelización se planifican e implementan generalmente pensando en los mejores clientes. El 20% de nuestros clientes nos generan el 80% de la facturación, éste es el target al que debemos apuntar con el nuevo Plan en un principio, para ir atacando luego a cada uno de los segmentos de nuestra Base de Datos de Clientes. Es a nuestros mejores clientes a los que debemos transformar en "embajadores", en verdaderos "apóstoles" de nuestra empresa y es por intermedio de ellos que debemos llegar a nuevos potenciales clientes con sus mismas características. La aplicación de una estrategia de CRM previa al Programa, mediante la cual podamos conocer a fondo quién es quién en nuestra cartera de clientes es de vital importancia no sólo para el éxito del Plan sino como elemento de Inteligencia Comercial.

Antes de comenzar a planificar debemos pensar detenidamente en qué modelo de Programa vamos a necesitar implementar. Para esto debemos estudiar a fondo el comportamiento de compra de nuestros actuales clientes. Todo cliente basa su fidelidad en diversos motivos: el precio, la calidad del producto, la imagen de marca, la calidad del servicio, etc., el trabajo que tenemos por delante es determinar algunos de los motivos más importantes para que podamos generar en la realidad y en la percepción del cliente ese valor y de alguna manera superar sus expectativas día a día. Los modelos más comunes de Programan combinan estratégicamente: concursos, puntajes, millajes, promociones, juegos, sorteos, clubes, bonificaciones, etc.

Un punto importante en el nuevo Programa que estará lanzando será la manera en que los clientes se sumarán al mismo. Podemos definir dos tipos de Programas dependiendo del segmento al que nos estamos dirigiendo y a los objetivos que definimos. En los Programas "Abiertos" la inscripción es libre mientras que en los "Cerrados" se accede mediante un criterio de selección por parte de la empresa. Podemos incentivar que se inscriban todos nuestros clientes y de esta manera ganaríamos en información, pero habitualmente se logran mejores resultados cuando orientamos el Programa hacia nuestros mejores clientes ya que de esta manera focalizamos la inversión en los que realmente nos dejan mes a mes el volumen más importante de facturación.

La decisión estratégica que tenemos por delante al momento de desarrollar cualquier tipo de Programa será cuál va a ser el beneficio para el cliente. Un beneficio tal que sea altamente valorado. Será la barrera que el mismo cliente se pondrá ante los "embates" de la competencia por quedarse con su decisión de compra. Debemos conscientizarnos de que lanzar el Programa es tan solo el primer paso en el arduo camino de la Fidelización de nuestros clientes. Estamos obligados a poner toda la creatividad disponible en la empresa al servicio de esta importante acción de Marketing de modo que podamos utilizar los beneficios, premios y fundamentalmente la personalización de la oferta para influenciar al cliente y "anclarlo" por varios años a nuestra marca.

Con la información que obtendremos de nuestros clientes a través de las acciones implementadas tenemos el compromiso de plantear un diálogo continuo, interesante e inteligente para nuestros interlocutores. Podemos ayudarnos de toda la información obtenida para llegar con una propuesta promocional a medida del cliente, e incluso buscar por diferentes medios que nuestro cliente participe de la construcción de su propio catálogo de premios o promociones.

El repago o autofinanciación del Programa es una condición vital en este tipo de acciones de Marketing y es por esta razón que las Alianzas Estratégicas son de gran importancia para "cerrar el ciclo". Mediante la asociatividad con empresas relacionadas al target a que está direccionando el Programa podemos conseguir importantes descuentos para los participantes o incluso premios sin costo alguno para "alimentar" la estrategia que estamos implementando.

Es importante tener en cuenta que una vez que se tomó la decisión de implementar un Programa de este tipo no hay vuelta atrás. Lo que concedemos al cliente no se lo podemos quitar de buenas a primeras por lo que debemos reflexionar, planificar y "afilarse" los números para que el resultado sea realmente el esperado a lo largo del tiempo. Lo complejo de un Programa de Lealtad no es únicamente armarlo y lanzarlo sino seguirlo paso a paso en el tiempo, modificándolo, flexibilizándolo, buscando el mayor rendimiento de la mano del feedback que generemos. Es una necesidad que los clientes vuelvan a los locales donde hacen sus compras.

Para ello, una adecuada combinación de variables controlables debería ser la clave que permita alcanzar los objetivos de la empresa, siendo la información absolutamente indispensable para conocer lo que el público busca y ofrecer, en consecuencia, producto, precio, comunicación y distribución adecuada a la demanda de los clientes.

A modo de ejemplo, se vuelcan aquí algunos resultados de investigaciones realizadas en varios países respecto de lo que más valoran los clientes en los puntos de venta.

Qué valora la gente de un supermercado vs. un almacén:

1) Precios bajos	72.3 %
2) Buena cantidad de productos	58.3 %
3) Limpieza y orden	57.6 %
4) Buena variedad de productos	51.1 %

Qué perciben los clientes como atributos más importantes de los negocios:

1) Limpieza	70 %
2) Atención al cliente	65 %
3) Facilidad para encontrar los productos en el local	56 %
4) Buena relación precio/cantidad de los productos	54 %

Analizar y responder con precisión a las demandas del público, es una de las estrategias más seguras para alcanzar objetivos.

Pero no es necesario ser un supermercado. Muchos otros tipos de comercios pueden tener estos atributos si simplemente se guían por lo que espera encontrar la gente... además de los productos.

Es una necesidad que los clientes vuelvan a los locales donde hacen sus compras.

Para ello, una adecuada combinación de variables controlables debería ser la clave que permita alcanzar los objetivos de la empresa, siendo la información absolutamente indispensable para conocer lo que el público busca y ofrecer, en consecuencia, producto, precio, comunicación y distribución adecuada a la demanda de los clientes.

EL CASO SUPEQUINN (la historia sirve aún)

LA FIDELIZACION

Históricamente lo que hoy conocemos como Club de Clientes, fue algo que se utilizó en los comercios desde hace ya mucho tiempo para atraer y mantener a los clientes.

Algunos ejemplos que trataremos a continuación le darán la pauta de qué es lo que se busca y cómo se logra.

La idea no es simplemente plantear un tema sino, a través del ejemplo, conseguir que usted mismo analice y encuentre los resultados y, sobre eso, realice su propio plan de trabajo.

Un diario de Irlanda tituló una vez de la siguiente forma:

LA CADENA IRLANDESA DE SUPERMERCADOS SUPERQUINN CONVIRTIO A SUS CLIENTES EN SUS MEJORES GERENTES DE CONTROL DE CALIDAD

El ingenio y el cuidado que encontramos en este ejemplo es digno de destacarse. El propietario, Peargal Quinn, desarrolló un muy exitoso plan para establecer una profunda y rentable relación con los clientes.

Una de las bases del proyecto de Quinn es la permanente innovación en todas las bocas de su cadena. Y tal vez, una de las más insólitas haya sido el "Goof Scheme" (el plan del error).

Esta acción se planteó de la siguiente forma:

Cuando un cliente accedía a una de sus tiendas se le entregaba una tarjetita con 15 errores para buscar en todo el supermercado. La idea era que los errores variaban en su origen.

Una vez eran errores en la ubicación de un producto, otras veces, errores en la señalización y, una de las más recordadas, fue la de buscar 15 errores en la calidad del servicio.

Seguramente fue recordada por riesgosa, pero tuvo su efecto... y fue realmente bueno.

Prácticamente la gente no podría encontrar defectos en la calidad del servicio del supermercado de Quinn.

Algunos de los errores fueron:

- * Un carrito con una rueda floja.
- * Una torta decorada de cumpleaños promocionada de una forma y exhibida de otra.
- * Una bolsa mal armada en las cajas con los productos blandos abajo y los duros o pesados arriba.
- * Un termómetro en las heladeras de los lácteos que marcaba temperaturas imposibles de tener en ese aparato refrigerador.



El programa de premios de Superquinn tenía establecido un esquema de puntos. Cada vez que un cliente descubría un error, ganaba 200 puntos.

La segunda parte de este esquema de participación fue más dura todavía. No se plantearon errores.

Se premiaba directamente a toda persona que descubriera fallas en el sistema de calidad de la empresa... aún cuando se trate de errores que se consideraban tales desde un punto de vista personal, como podía ser la calidad de tal tipo de carne.

El club de Superquinn, denominado SuperClub terminó convirtiendo a los clientes en los inspectores de control de calidad.

Es posible que esta política haga que la gente comente o critique cualquier cosa con tal de sumar puntos, pero en la empresa consideran que cualquier inversión extra bien vale la fidelidad que se crea entre el cliente y Superquinn.

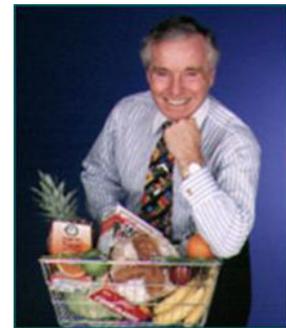


El producto que vende Superquinn, más que comida, limpieza, ferretería, perfumería, etc. es calidad.

El Club, al momento de realizar esta publicación, ya había conseguido asociar a los 2/3 de los hogares de Dublin.

Los miembros obtienen un punto por cada libra que gastan y hay puntos bonificados por comprar determinados días y horas, o determinados productos (que generalmente son 300 y se ofertan durante dos días cada quince días).

Dos veces al año, los socios reciben por correo un catálogo de 64 páginas con una selección de regalos, juguetes, artículos del hogar, deporte, elementos para el automóvil, el cuidado personal, programas de computación, pasajes aéreos, alojamiento en hoteles de turismo del resto de Gran Bretaña o del continente y cupones de descuento.



En cierta Oportunidad Peargal Quinn, hablando en una convención de supermercadistas explicó la base de su éxito utilizando un boomerang, un palo y una pelota de golf.



Golpeó la pelota con el palo y ésta explotó ya que estaba preparada y llena de polvo.

“Cada vez que veo un directivo de una empresa que viene del área financiera -explicó Quinn- sé que va a imponer el principio del golf”.

“Allí es donde las empresas tratan de lograr las mayores ganancias y luego se ocupan del cliente con lo que les queda para gastar”.

El principio del boomerang exige que se haga todo lo posible para que los clientes vuelvan y dejar que las ganancias vengan después. Al aplicar este “efecto boomerang” Quinn fascina y entretiene a los clientes de Dublin con un deslumbrante desfile de actividades que sorprenden al cliente.

Example

Currently:
630 SuperClub points = €5.00 Superquinn shopping voucher

Under the new programme:
630 SuperClub points = 500 SuperCent
= €5.00 Superquinn shopping voucher

When the new programme starts, your SuperClub points balance will be automatically converted to SuperCent. The real value of your points will not change in any way.

El producto que vende Superquinn, más que comida, limpieza, ferretería, perfumería, etc. es calidad. El Club, al momento de realizar esta publicación, ya había conseguido asociar a los 2/3 de los hogares de Dublin.

Los miembros obtienen un punto por cada libra que gastan y hay puntos

bonificados por comprar determinados días y horas, o determinados productos (que generalmente son 300 y se ofertan durante dos días cada quince días).

Dos veces al año, los socios reciben por correo un catálogo de 64 páginas con una selección de regalos, juguetes, artículos del hogar, deporte, elementos para el automóvil, el cuidado personal, programas de computación, pasajes aéreos, alojamiento en hoteles de turismo del resto de Gran Bretaña o del continente y cupones de descuento.

Super Club



Los clientes / socios pueden canjear sus puntos en cualquier Superquinn o en un local especialmente habilitado en el Blackrock Centre de Dublin.

Actualmente, se están entregando más de 52.000 premios por semana.

Un sistema de informes tiene personal especialmente entrenado para responder todo tipo de requerimientos sobre temas en los que pueda tener injerencia Superquinn durante las horas de atención al público y, durante las 24 horas, el socio puede consultar sobre el estado de su cuenta.

¿Cuántas veces pensó usted que la calidad era un producto dentro de su empresa?

Hoy en día, cientos de supermercados en todo el mundo forman clubes para premiar el consumo de sus clientes. En nuestro país, DiscoCard es un ejemplo de esto.

Pero lo que hizo especial a este sistema fue el mencionado “plan error” que basó todo en el concepto de calidad más que en el de consumo.

Otro esquema también utilizado es el de Tarjetas identificatorias. En el caso de Superquinn, se entregaban tarjetas llavero.

Los clientes tenían sus llaves junto con la tarjeta. Esta tenía un scanner y se presentaba cada vez que los clientes pasaban por las cajas.

Esta tarjeta tenía, además copias del scanner en cintas autoadhesivas, para que el resto de la

familia llevara consigo esa identificación y pudiera presentarla cada vez que, por su parte, realizaban alguna compra.

La tarjeta o el scanner pasa por la caja y se acreditan tantos puntos como gasto hubieran hecho los clientes.



Otro tema curioso en los Superquinn es el de los dos visores por caja.

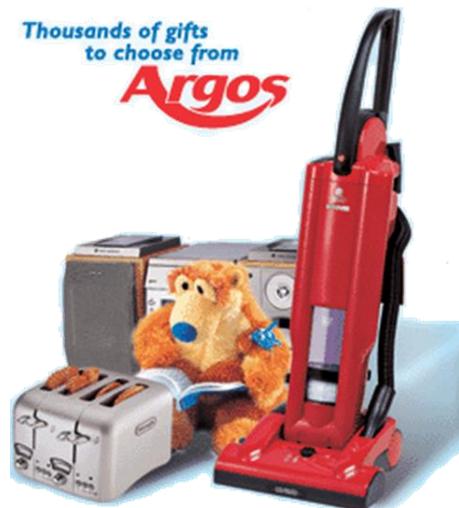
Uno, apunta al cliente donde éste puede ver su consumo a medida que pasan los productos por el scanner y los puntos que va acumulando.

Otro, solo para el empleado, le indica el nombre del cliente. Con este dato, el cajero se dirige al cliente directamente por su nombre.

Inclusive algunas veces se intentó darle cartelitos a los clientes con sus nombres, de modo que pudieran ser tratados de modo más personal, pero esto aún no ha prendido como se esperaba.

Cuando el cliente pasa por la caja, uno de los datos que lee la computadora, es la fecha de cumpleaños del cliente.

Si ese día, es justamente el del cumpleaños, la información pasa directamente al sector confitería, se le pone el nombre a una torta y ésta le es obsequiada al cliente a la salida del supermercado.



Generalmente este acto está acompañado con música por el sistema de parlantes, llamadas de atención especiales, etc.

Superquinn fue también uno de los supermercadistas que descubrió que las golosinas exhibidas en la línea de cajas generan muy buenos ingresos.

Los clientes de Superquinn se encuentran aproximadamente cada 15 días, con una Lotería Superquinn. Por unas pocas monedas los clientes pueden comprar billetes con el aliciente de saber.

Todos ganan, por lo menos, 40 puntos en su cuenta. Y, lo más importante, es que todo lo que se recauda por la venta de los billetes se destina a la Rehab Foundation, que brinda refugio,

capacitación y rehabilitación a discapacitados.

Esto es algo que cuenta con la aprobación de toda la comunidad, a la vez que obtienen siempre un beneficio por participar y ayudar a ayudar.

¿Calculó usted alguna vez cuánto de su margen puede destinar a generar más margen?
de antemano, que todos tienen algún tipo de premio.

Los chicos pequeños siempre fueron otra preocupación para Quinn, sobre todo tratando de que los padres pudiesen realizar sus compras tranquilos. Para esto organizó un sistema de guarderías que, aun sacrificando espacio, fueron equipadas con todo lo necesario de acuerdo

a los diferentes niveles de edad que pudieran albergar.

Según Quinn "Es imposible cuantificar las ventajas, pero es indudable que, en cuanto a ganar la fidelidad del cliente, ellas superan en mucho al costo".

Ya se mencionó el hecho de que la Lotería de Superquinn destinaba lo recaudado a obras de caridad.

Asimismo, todos los alimentos horneados que no se vendieron al final del día de trabajo se dan a diferentes instituciones de modo alternado.

Atención. No se trata de que usted haga todo lo que está aquí.

Tal vez en su empresa no se necesiten guarderías. Pero piense igualmente en términos similares.

¿Necesitaría un estacionamiento mejor, más accesible, más cercano, un lugar para carga y descarga, una dársena para taxis, un servicio de remises, etc.?

En fin, una serie de servicios que solo contribuyen a que el comprador llegue y esté mejor mientras hace sus compras.

Y un sistema VIP funciona para clientes cuyos montos de compras son importantes dentro de una frecuencia no habitual. Algo así como el equivalente a un monto por compra mensual, pero todas las semanas.

En ese caso, los gerentes de sucursal están entrenados y capacitados para acercarse a los clientes y facilitarles todo tipo de operatoria, inclusive las de tipo financiero.

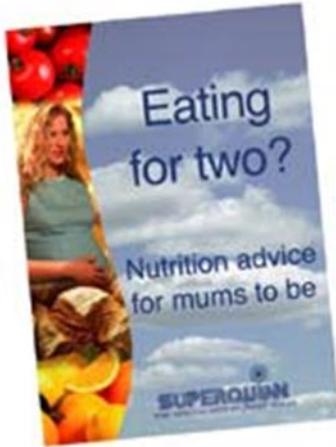
Se le ofrece ser su banco. Si un cliente de este tipo necesita cambiar un cheque propio, Superquinn se lo cambia hasta un límite predeterminado, sin más trámite que la identificación personal.

Otro aspecto importante fue la ampliación que hizo Quinn respecto de la forma de sumar puntos. Hoy en día, en España por ejemplo, dos tarjetas acumulan prácticamente al 100% de la población. Se trata de Turyocio y Travel.

Y ese camino es juntarse con otras empresas. Este concepto entra en el tema de la sinergia, cosa que se verá en el capítulo correspondiente como una de las palabras clave en el éxito de nuestros días.



¿Cuál fue el trabajo de Quinn? Buscar otros modos para que sus clientes sumen puntos ya que entendía que no todos tenían un promedio lógico de compras que le permitieran acceder a los niveles de premio más importante y en tiempos lógicos.



Para esto creó el SuperClub Target Marketing destinado a forjar alianzas con otra empresas a las que les interese intercambiar, al fin de cuentas. Clientes e información y, por qué no, posibilidades de vender más.

Hasta el momento de cerrar esta publicación, ya eran cerca de 20 las empresas que se habían asociado a Quinn en esto de ayudar a sumar puntos. Recuérdese que estamos hablando de una ciudad como Dublin, cuya densidad demográfica es realmente baja. Hoy debe estar cerca de los 300.000 habitantes solo en su zona urbana.

Pero lo importante es que entre las bocas de venta de los Superquinn y los otros co-auspiciantes, se han sumado más de 350 puntos donde los socios suman puntos para el Club de Superquinn simplemente con comprar en cualquiera de ellos.

Lo destacable de estas alianzas es que no se trata de simples comercios locales sino de marcas importantes que están detrás de estos comercios. Entre los participantes se encuentran Irish ferries, UCI Cinemas, Texaco (venta de naftas, gasoil y combustible para calefacción), Peugeot, National Irish Bank y las cadenas más importantes de seguros y ventas de artículos para el hogar.

Relea y piense. Usted puede hacer lo mismo en la proporción que le corresponda por tipo de empresa, por tipo de mercado y por lo que pueda sumar. Atención, tal vez no pueda ser usted el generador del sistema pero puede llegar a interesar a un tercero que aparezca como dueño del sistema y usted sea una de las empresas acompañantes. Piense en función de la comunidad donde usted actúa.

Cada vez que un socio del Club hace una compra en cualquiera de los comercios asociados, la información pasa automáticamente a engrosar un banco de datos que, además de cuantitativo ya comienza a ser cualitativo.

Se conocen los hábitos de compra y consumo de la gente.

Sobre esa base de datos se realizan las ofertas de marketing permanentemente.

Conociendo cómo y qué compra la gente, se pueden ofrecer productos complementarios, suplementarios, anexos, de continuación de consumo, etc.

Analice la forma de compra de sus clientes y vea qué otra cosa que le sea útil le puede ofrecer. Usted u otro comerciante con quien se pueda asociar para hacerlo.

Este sistema de co-auspiciar el Club de ofertas, permite a todos los participantes ofrecer publicidad cruzada. Superquinn le envía ofertas a los clientes de Texaco y Peugeot ofrece algún tema en particular a los clientes de Superquinn.

En muchos países (cosa que se está discutiendo en la Argentina también) el manejo de información está muy controlado.

En Irlanda, sede de nuestro ejemplo, existe la Ley de protección de Base de Datos que exige que, la información existente en una base de datos de cliente no puede utilizarse con

propósitos promocionales sin el permiso del cliente. Quinn, quien se preocupó por no quebrantar esta ley de ninguna manera, obtuvo la aprobación del 95% de sus clientes.

Si se analiza este tipo de tareas de marketing. El Club de clientes es el comienzo de una estrategia.

No el fin u objetivo del plan de marketing del comercio.

Otros ejemplos en el mundo nos muestran el siguiente panorama:

- | | |
|-------------|---|
| País: | Inglaterra |
| Comercio: | Tesco PCL |
| Estrategia: | Invitar a los clientes a reuniones especiales como degustación de comidas específicas, mesas de quesos, vinos, etc. |
| País: | Estados Unidos |
| Comercio: | Ukrops |
| Estrategia: | Enviar a los socios del club cartas personalizadas con ofertas diseñadas especialmente según el patrón de compras detectado. |
| Comercio: | Big & Foods |
| Estrategia: | Organizar una lotería con premios semanalmente. Cada vez que sale un ganador, todo el local se llena de sonidos, luces, etc. clientes denominados VIP |
| Comercio: | Payless Food Store |
| Estrategia: | Enviar cartas mensualmente a los clientes agradeciéndoles las compras y adjuntando Vales para comprar un regalo personal con algún tipo de beneficio o Vales Especiales de hasta \$100.- para comprarle un regalo al empleado favorito. |
| Comercio: | Pick'n Save |
| Estrategia: | Instalar unos kioscos especiales para los socios del club de compras con un equipo de computación que, al insertar la tarjeta identificatoria, le prepara 24 ofertas especiales para cada uno y válidas solamente por las 3 próximas horas. |
| Comercio: | P&C Foods |
| Estrategia: | Organizar concursos invitando a los clientes a escribir poemas respecto de por qué ellos recomendarían ese supermercado a sus amigos. Los ganadores aparecen en los televisores distribuidos por todo el comercio leyendo los poemas. |
| Comercio: | Stop'n Stop |
| Estrategia: | Imprimir el nombre del cliente en los cupones de descuento. A los seis meses de implementado este programa más del 30% de los clientes ocasionales se convirtieron en habituales asociándose al Club de Compras, con promedios superiores a U\$ 60.- semanales. |
| País: | España |
| Comercio: | Capabro |
| Estrategia: | Enviar mensualmente a los clientes estados de cuenta que indiquen lo invertido en el comercio y los puntos sumados. Asimismo una nómina de los premios a los que pueden acceder inmediatamente. |

País: Holanda
Comercio: Albert Heijn
Estrategia: Dar a los clientes vales o estampillas con porcentajes de descuentos para aplicar en las siguientes compras o, luego de determinados montos, acciones de la compañía.

País: Israel
Comercio: Shekem
Estrategia: Otorgar descuentos del 5 y al 10% a los miembros de las fuerzas militares.

País: Australia
Comercio: Pick'n Pay
Estrategia: Reservar un espacio del negocio donde se realizan obras de bien. Se juntan elementos para instituciones, se organizan juegos con la recaudación ya destinada, se ubican stands de instituciones que requieran ayuda, etc. También existe un sistema de entrega a domicilio o acompañando en el momento de la compra a la gente mayor.

Piense usted cuántas cosas ha hecho para fidelizar a sus clientes, más allá de la formación de un Club de Compras. No siempre es necesario este esquema. La base está en pensar qué hacer para que la gente elija su comercio en lugar de la competencia.

LA FIDELIZACIÓN SEGÚN KOTTLER

La Fidelidad del Cliente

Cuando el legendario Philip Kotler se presentó en España, en su intervención abogó por un cambio radical en la orientación del marketing: "lo primero debe ser el cliente", dijo, y agregó lo siguiente:

"El marketing tradicional ha tocado techo. Para tener hoy éxito empresarial (y en el marketing) necesitamos crear ventajas claras para nuestros clientes. Saber realmente quiénes son nuestros competidores y dónde estarán en dos años. Sorprender a los clientes, hacer cosas que no hacen los competidores, hacer que el cliente esté contento. Se trata de conseguir y mantener (fidelizar) al cliente. Debemos fijar los valores de nuestra compañía, los objetivos y nuestra visión de futuro".

El Checklist de Kotler para fomentar la fidelidad de sus clientes es:

- * Servicio rápido
- * Servicio excelente
- * Máximas garantías
- * Formación y consultoría
- * Tecnologías de la información
- * Gestión de los clientes
- * Programas de incentivos
- * Fomentar clubes de clientes

Otra de las máximas de de Kotler en este aspecto es: **"Sustituya el marketing tradicional por el marketing de futuro. Sustituya por ello las tradicionales cuatro P's por cuatro C's":**

- * El producto se convierte en valor para el cliente
- * El precio se convierte en costo para el cliente
- * El lugar de venta en comodidad y conveniencia
- * La promoción se convierte en comunicación al cliente

Si seguimos repasándolo veremos que Los Nueve Puntos de Kotler de una compañía de éxito son:

1. La compañía selecciona mercados y nichos donde disfruta de ventajas frente a sus competidores. Abandona o evita aquellos donde se encuentra en una situación de debilidad.
2. Todos los empleados y departamentos deberán estar orientados hacia el cliente y el mercado.
3. Debe haber una buena relación de trabajo entre marketing, ventas, I+D y producción.
4. Debe existir una buena relación de trabajo entre marketing, ventas y servicios al cliente.
5. La compañía debe tener una política de incentivos para fomentar un adecuado comportamiento del consumidor.
6. La compañía debe construir y guiar continuamente la satisfacción y la lealtad del cliente.
7. La compañía debe desarrollar un sistema de distribución en colaboración con sus proveedores y distribuidores.
8. La compañía debe estar cualificada para construir una fuerte imagen de marca.
9. La compañía debe ser flexible a la hora de afrontar los requerimientos de sus clientes.

LA FIDELIZACIÓN BOTTOM LINE

El mercadeo diferenciado, que propone diferentes ofertas a los diferentes clientes, es seguramente la opción más rentable para hacer negocios ahora y en el futuro. Esto significa que el mercadeo de masas ha muerto, dando paso al llamado "Bottom Line Marketing". El Bottom Line Marketing evoluciona desde las técnicas de mercadeo de fidelización elaboradas por Brian Woolf, presidente del Retail Strategy Center. Brian Woolf dice, y nosotros también lo creemos, que "hay una oportunidad extraordinaria de ganar dinero en el sector detallista en los próximos dos o tres años mediante la práctica de un mercadeo de fidelización".

Pero, Brian también advierte que "tener un programa de mercadeo de fidelización será el precio de permanecer en el canal supermercados durante los próximos cinco años".

Hoy, el Bottom Line Marketing se utiliza en todo el mundo. En los Estados Unidos, lo practican cadenas de supermercados innovadoras como Ukrops, Gregerson's, Food Lion y Al Lees. En Europa lo utiliza con éxito Superquinn en Irlanda (uno de los mejores supermercados del mundo) y todos los grandes protagonistas de la distribución británica, incluyendo Tesco, Safeway y Sainsbury. También lo utilizan cadenas australianas, suecas y mexicanas. Lo utiliza Delhaize en Bélgica, Caprabo en España y Manna, una pequeña cadena de supermercados, en la República Checa.

En la actualidad, el 25% de los supermercados de Estados Unidos utilizan programas de fidelización para incrementar sus ventas y beneficios. El Bottom Line Marketing es parte de una evolución histórica de la publicidad, el mercadeo y la promoción que tienen lugar en cuatro pasos:

1.- Publicidad Tradicional

Durante mucho tiempo, los supermercados se basaban en el precio y en la publicidad de sus productos (sobre todo en periódicos), apoyándose en otros medios como la radio y la TV. Este esfuerzo publicitario se veía reforzado por el comportamiento de los fabricantes, que presentaban a los consumidores cupones para recortar y cuyo valor les era reembolsado en los supermercados. A menudo, los supermercados incrementaban el valor de los cupones (días de "Doble" o "Triple" cupón). El principal énfasis se encontraba en conducir los clientes a la tienda mediante bajos precios o imagen de alta calidad.

2.- Cupones Electrónicos

Hace aproximadamente 10 años, algunos supermercados empezaron a ofrecer a los consumidores una alternativa al recorte de los cupones. Estas tiendas emitían tarjetas que permitían que los consumidores recibieran descuentos electrónicamente. Además, para fomentar el uso de las tarjetas, no ofrecían ningún descuento a los consumidores que no la poseían. Esto dio lugar a un sistema de precios de 2 niveles; pero los supermercados normalmente no medían los datos que se acumulaban a través de la utilización de estas tarjetas.

3.- Mercadeo de Fidelización

Hace unos siete años, los supermercados empezaron con lo que Brian Woolf denomina "Customer Specific Marketing" (Mercadeo Específico del Cliente). El cupón electrónico se transformó en los programas de compra frecuente. Se empezó a recompensar a los clientes en

función de la cantidad y tipo de mercancía que compraban. Algunas de las tiendas y cadenas que utilizan programas de mercadeo de fidelización (Como Ukrops, Gregersons, Lees Supermarket, Superquinn, Price Chopper, Green Hills Farms, Tuckerbag, Dorothy Lane, etc. . . empezaron a experimentar incrementos extraordinarios en su rentabilidad. Se vio que los clientes reaccionaban favorablemente al Empezar a ser recompensados por su fidelidad a la enseña. Estos programas son actualmente los que más desarrollo han adquirido en el sector.

4.- Bottom Line Marketing

La próxima ola dentro del mercadeo de los supermercados será lo que se ha dado en llamar "Bottom Line Marketing". A medida que muchas cadenas de supermercados adoptan programas de mercadeo de fidelización, las ventajas competitivas de estos programas tienden a desaparecer. Los incrementos del orden del 25-30% de los beneficios netos que muchos supermercados han conseguido con el mercadeo de fidelización, se difuminan cuando en el escenario aparecen actores más sofisticados. Un nuevo enfoque, el Bottom Line Marketing, se hace necesario para obtener ventajas importantes de los datos recogidos a través de los programas de marketing.

El Bottom Line Marketing es un enfoque de mercadeo de fidelización en un supermercado que integra los programas habituales de mercadeo con los programas de fidelización basados en la recompensa. Además, el Bottom Line Marketing pone el énfasis en un nuevo enfoque respecto a los datos, que se recogen a nivel de las tiendas.

El Food Marketing Institute, uno de los mayores organismos industriales de Estados Unidos, fue quien publicó, en su momento, las siguientes estadísticas:

Los detallistas recompensan a sus compradores fieles de diferentes maneras: el 36% de los que tienen programas ofrecen puntos en productos libres; el 21% ofrece puntos que suponen descuentos en la tienda y en el alquiler de videos; y el 18% de los programas permiten a los compradores acumular puntos para regalos.

Un 53% de los detallistas recoge datos de acuerdo con categorías específicas de productos; un 41% los recoge en base a productos concretos; y un 38% recoge datos específicos por marcas. Actualmente, un 30% de los detallistas utiliza esta información para sus programas de gestión por categorías y un 15% la utiliza para diseñar el surtido del establecimiento. De todas formas, el estudio predice que estas serán áreas en las que en el futuro continuará el crecimiento.

Uno de los mejores programas para recompensar a los clientes es el sistema ECHO que practica Goodner's Supermarket en Duncan, Oklahoma. Este sistema no pierde de vista las preferencias de cada cliente individual. Los clientes reciben ofertas en los productos que compran más a menudo. Jerry Goodson de Goodner's explica cómo funciona el sistema ECHO:

"La comprobación de nuestros clientes, o de su tarjeta de crédito o de su tarjeta de cliente funciona a través de un equipo automático que puede leer el número de cuenta o el número de tarjeta de crédito o el número de una de las tarjetas de los compradores VIP's. Entonces, en un segundo o dos, la máquina dispensa al cliente unos cupones de descuento para los productos que suele comprar con mayor frecuencia. Tenemos una impresora en cada zona de comprobación. Así, el cliente tiene una poderosa razón para volver la semana siguiente: descuentos increíbles en sus productos favoritos".

"Solemos imprimir a tiempo real (cuando pasan por la caja de salida) entre tres y ocho cupones para cada cliente. Cada cupón representa un descuento en una marca y un tamaño de un producto por el cual la cliente ha demostrado una preferencia especial. El sistema ECHO entrega cupones de los 25 productos más comprados por el cliente a lo largo de su historia personal. Estos 25 productos componen una lista que, por supuesto, es dinámica y cambiante, de manera que los clientes siempre reciben una variedad de diferentes cupones en cada visita".