



Modelos de éxito en fidelización de clientes

*LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES ES HOY UNO DE LOS PRINCIPALES RETOS DE LA DISTRIBUCIÓN. Y ES QUE UNO DE LOS EFECTOS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL HA SIDO LA CONTRACCIÓN DEL CONSUMO, PROVOCADA POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DEL CONSUMIDOR. TENIENDO EN CUENTA ESTE CONTEXTO, SEGÚN **JOSEP ALET, EXPERTO EN MARKETING Y PRESIDENTE DE MARKETINGCOM**, HOY MÁS QUE NUNCA ES FUNDAMENTAL CONSEGUIR LA LEALTAD DE LOS CLIENTES. PARA ELLO, ANALIZA EN ESTE ARTÍCULO DOS MODELOS DE ÉXITO EN FIDELIZACIÓN QUE, AUNQUE COMPARTAN AL CLIENTE COMO EJE PRINCIPAL DE DESARROLLO, TIENEN UNA FILOSOFÍA Y UNA POLÍTICA COMERCIAL CLARAMENTE DISTINTAS: **TESCO** —CON EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SU PROGRAMA **CLUBCARD**— Y **MERCADONA** —QUE SE HA GANADO LA CONFIANZA DEL CLIENTE CON UNA POLÍTICA DE EXCELENTE CALIDAD A BUENOS PRECIOS.*

LAS CLAVES DE **TESCO Y MERCADONA**

| | TESCO | MERCADONA |
|------------------------------|---|---|
| BASE PRINCIPAL | CONOCIMIENTO ÍNTIMO | CONFIANZA FAMILIAR |
| Eje diferencial | Tarjeta Clubcard | Siempre Precios Bajos, después Modelo de Calidad Total |
| Pilares de desarrollo | <p>Ofertas y ventajas a medida de cada cliente</p> <p>Relaciones de valor añadido con proveedores basadas en el conocimiento</p> <p>Relaciones íntimas con clientes</p> <p>Máximo valor para el cliente</p> <p>Cuidado exquisito de la oferta y los formatos comerciales</p> <p>Máxima eficiencia comercial</p> | <p>Marca propia de máxima calidad y menor precio</p> <p>Relaciones estables con los interproveedores, proveedores de largo plazo</p> <p>Relaciones estables con empleados</p> <p>Máxima satisfacción del cliente</p> <p>Sencillez y facilidad de compra</p> <p>Máxima eficiencia integral</p> |

De vez en cuando me he encontrado con directivos que tienen como deseo principal la fidelización de los clientes de la empresa y me solicitan, como empresa proveedora, diseñar un programa de fidelización que les ayude a conseguir el objetivo fijado.

Evidentemente es una alegría para mí tener la oportunidad de poder trabajar con un nuevo cliente y de extender nuestra experiencia y servicios pero, al mismo tiempo, cada vez más siento una duda profesional ante él: ¿merece la pena realmente llevar a cabo este proyecto en estos términos?

La razón es muy sencilla: el éxito en la fidelización no sólo no depende de la empresa proveedora sino que depende fundamentalmente de la asunción de una forma de hacer coherente, consecuente y rigurosa en las mejoras para conseguir la fidelización de los clientes, algo que está lejos de nuestros propios poderes inmediatos, aunque sí evidentemente en nuestra área de influencia.

Para reflexionar sobre cómo conseguir con éxito la lealtad de los clientes creo que no hay nada mejor que revisar dos modelos contrapuestos y que están entre los mejores resultados en distribución alimentaria mundial: **Tesco y Mercadona**. Aun teniendo los dos al cliente como eje principal de desarrollo, su filosofía y su política comercial son claramente distintas.

Mercadona, además de ser el distribuidor que ha tenido el mayor crecimiento a nivel

mundial, cuenta con una tasa de lealtad en España mayor que el resto de enseñanzas, muchas de las cuales cuentan con programas de fidelización, basados en la tarjeta.

En ambos casos se constata una estrategia integral aplicada de forma coherente con una apuesta firme y hasta sus últimas consecuencias: una basada en unas relaciones de largo plazo con clientes y proveedores, y la otra basada en el conocimiento profundo de los clientes, para ofrecerles un surtido y unas ventajas diferenciales imbatibles.

Tesco y su programa de fidelización Clubcard

Tesco es la cadena de supermercados británica que más ha crecido en los últimos once años con una alta rentabilidad, y una parte importante de su éxito se debe a su programa de lealtad Clubcard, puesto en marcha en 1994.

La información explotada de forma refinada ha llevado a que el conocimiento del cliente y de su relación con Tesco sea un arma diferencial para la cadena. Tal y como decía **Tim Mason, su director de marketing**, “no podríamos gestionar nuestro negocio sin Clubcard” o **David Reid, su presidente**: “Si nos quitaran las tarjetas de lealtad, sería como volar a ciegas”¹.

Tesco ha conseguido llevar a cabo lo que hace realmente rentable a las tarjetas de fidelización en la distribución: la explotación eficaz de su información de forma sistemati-

“EL ÉXITO EN LA FIDELIZACIÓN DEPENDE DE LA ASUNCIÓN DE UNA FORMA DE HACER COHERENTE, CONSECUENTE Y RIGUROSA EN LAS MEJORAS”.

“Tesco ha conseguido llevar a cabo lo que hace realmente rentable a las tarjetas de fidelización en la distribución: la explotación eficaz de su información de forma sistematizada en todas las bases de su negocio, desde la estrategia de producto, precio y ubicación, hasta la comunicación”.



“TESCO
HA APOSTADO
POR REALIZAR
CAMPAÑAS
CONJUNTAMENTE
CON LOS
FABRICANTES
DE PRODUCTOS
DE GRAN
CONSUMO
PARA OBTENER
LA MÁXIMA
EFECTIVIDAD
EN NUEVOS
LANZAMIENTOS”.

zada en todas las bases de su negocio, desde la estrategia de producto, precio y ubicación, hasta la comunicación.

El programa Clubcard lo utiliza el 75% de los compradores de Tesco, que representan más del 80% de las ventas. Se recoge toda la información de sus transacciones vinculadas a la fecha y al establecimiento. Para tener una idea de su magnitud, existen alrededor de 15 millones de tarjetas activas en la base de datos y es la primera tarjeta de fidelización de Gran Bretaña: un 40% de los hogares británicos dispone de una tarjeta Tesco que ha utilizado en las últimas 8 semanas.

La explotación de la información viene por la combinación de la más extensa base de datos tanto interna como asociada a los programas de comunicación realizados para asegurar la máxima eficacia y comprensión de los mecanismos de participación y lealtad de los clientes.

El conocimiento del cliente en Tesco se desarrolla en torno a diferentes ejes:

1. Frecuencia e importe del gasto asociado.
2. ADN de propensión a la compra de determinadas categorías de producto, formatos y tipo de compra.
3. Segmentación: “eres lo que comes” según edad o etapa de la vida y nivel de valor de los productos.
4. Modelo específico de uso *online* de los clientes de Tesco.com.
5. Participación en ofertas y promociones especiales, lealtad a Tesco, o el nivel de rentabilidad.

Todos ellos son buenos ejemplos de la sofisticación y efectividad a la hora de afinar a quién ofrecer qué y cómo.

Con toda esta información, Tesco ha pasado de 6 segmentos en 1995 a miles de segmentos en la actualidad con varios millones de ofertas distintas dentro de los más de 6

millones de extractos trimestrales junto a los bonos por el 1% de lo que han gastado. Pero además reciben cupones que les dan derecho a descuentos en productos de mayor interés para los clientes y de probabilidad de compra en beneficio de Tesco.

Asimismo, adapta la oferta tanto en la comunicación como en los puntos de venta en función de la comunicación y el perfil de clientes. Además, ajusta el momento del día más probable de visita, como en los establecimientos del centro de Londres, donde se promocionan los bocadillos al mediodía y las comidas listas para llevar al final del día².

En los últimos años, Tesco ha profundizado en realizar campañas conjuntamente con los fabricantes de productos de gran consumo como **P&G**, **Purina** o **Coca Cola**, tanto para obtener la máxima efectividad en nuevos lanzamientos, como para realizar las ofertas a los clientes con mayor potencial de conversión, según los indicadores comentados hasta el momento.

Los resultados reflejan la eficacia con respuestas frecuentes³ en torno al 30% de redención y valoraciones positivas de la comunicación superiores al 80%.

Mercadona: la confianza de sus clientes

Por su parte, Mercadona, la empresa que preside Juan Roig, se está centrando en torno a un formato ideal de 1.500 m² con 70 plazas de aparcamiento, cerrando los formatos más pequeños. Hace las cosas sencillas y facilita la compra del cliente.

Su presidente concreta que su secreto es “la máxima de que el cliente sea fijo y para eso el proveedor tiene que ser fijo y el trabajador también”, pues si todos están contentos todos funcionan, a lo que añadía la clave comercial de precios fijos. Con la entrada de las tiendas de descuento alemanas, como



“Mercadona ha implantado la política de Siempre Precios Bajos (SPB) y buscado proveedores fieles que se comprometiesen con el suministro y precios estables a largo plazo. Cuenta en la actualidad con más de cien proveedores”.

Lidl, y la proliferación de las marcas blancas, detectó que los clientes eran los auténticos jefes de la cadena y querían productos baratos pero de la máxima calidad. Para ello, implantó la política de Siempre Precios Bajos (SPB) y para conseguir su objetivo buscó proveedores fieles que se comprometiesen con el suministro y precios estables a largo plazo. Así, cuenta en la actualidad con más de cien interproveedores.

Mercadona ha desarrollado unas marcas propias de máxima calidad y un superprecio que le ha llevado a ganarse lo más valioso: la confianza de sus clientes, que hablan encantados de la calidad de sus marcas y la bondad de sus precios. Por ello, cuenta con una tasa de entorno al 50% de ventas de marcas propias. Nada mejor para unos costes más bajos de marketing y un crecimiento consolidado.

Hoy en día Mercadona está siendo muy criticado por su decisión de eliminar más de 400 referencias de marcas por considerar que no aportan valor a sus clientes. Es cierto que es una opción arriesgada, pues el surtido y especialmente de marcas reconocidas puede suponer una pérdida de cobertura de las necesidades básicas consideradas por los clientes. Sin embargo, también hay que reconocer que si hay alguna empresa que puede adoptar este tipo de decisiones en España es precisamente Mercadona, que se convierte en muchas categorías de producto en una de las empresas poseedoras de las tres principales marcas del país.

■ Modelos de éxito centrados en el cliente

En un artículo publicado recientemente (abril de 2009), se reconoce que Tesco ha

perdido por primer vez clientes ante sus rivales **Sainsbury's** y **Asda**, por olvidar su eje fundamental de Clubcard y centrarse demasiado en lo que hacen en precio sus competidores **Aldi** y **Lidl**⁴.

La conclusión entiendo que es clara, aunque resulte en cierta manera sorprendente: no hay sistemas únicos para obtener el éxito comercial con la lealtad de los clientes y, en cualquier caso no hace falta un programa estricto de fidelización para fidelizar, sino un modelo sólido empresarial con los clientes. Lo que sí que es común en las dos cadenas es un foco total en el cliente que es el motor del desarrollo de las empresas. Ambos han sabido generar una sistemática coherente, rigurosa y de cuidado de los detalles para conseguir que el cliente perciba un valor superior, de tal forma que quiera comprar en la empresa con preferencia respecto al resto de competidores alternativos en sus respectivos países.

“No hay sistemas únicos de obtener el éxito comercial con la lealtad de los clientes sino un modelo sólido empresarial con los clientes”.

NOTAS:

¹ Comentarios presentados en conferencia realizada por Dunhumby en 2003.

² “This sceptered aisle”, The economist, 4 agosto 2005, http://www.economist.com/printedition/displayStory.cfm?Story_ID=4247169

³ Humby, Clive “Is consumer marketing irrevocably broken”, *Admap*, Octubre 2004, nº 454, media futures, pags. 3 y 4.

⁴ www.marketingmagazine.co.uk/news/900113/Tesco-100m-Clubcard-relaunch/

Josep Alet,
presidente de Marketingcom

“MERCADONA HA DESARROLLADO UNAS MARCAS PROPIAS DE MÁXIMA CALIDAD Y UN SUPERPRECIO QUE LE HA LLEVADO A GANARSE LO MÁS VALIOSO: LA CONFIANZA DE SUS CLIENTES”.