

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE POGRAMA, MARKETING, BOTTOM LINE MARKETING Y FIDELIDAD DEL CLIENTE.

A. PROGRAMA

1. Definición

Para tener una idea clara del término programa, es necesario conocer algunas definiciones:

“El programa es la calendarización de las actividades contenidas dentro de un proyecto”¹⁰.

“Instrumento normativo del sistema de planeamiento democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan, mediante la identificación de objetivos y metas”¹¹.

“Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable”¹².

El término programa a su vez, es empleado para designar cierto tipo de acciones que se ejecutan a largo plazo, dentro de los planes de desarrollo de instituciones públicas y privadas.

Los programas son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

¹⁰ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/rp.htm> - Marzo 2004

¹¹ <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/glossarySp.htm> - Marzo 2004

¹² http://www.pyme.com.mx/diccionario/diccionario_de_mercadotecnia.htm - Marzo 2004

El programa es un tipo de plan complejo, generalmente comprende a otros planes, tales como las políticas, estándares, métodos, procedimientos, e incluye, además, las áreas de la administración con que se relaciona, los recursos involucrados y la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previstos; fijando de antemano el tiempo requerido para la realización de cada una de sus etapas de operación.

Se caracteriza por efectuar una relación de objetivos con fechas de logro y no por ofrecer resultados cuantitativos. Un programa puede abarcar a toda la empresa en su totalidad o involucrar a un departamento o sección solamente.

Lo normal en toda organización es que se ejecuten varios programas al mismo tiempo, entre los cuales debe existir interrelación o coordinación, a fin de lograr una mejor realización de ellos y evitar el desperdicio de recursos, en la minimización de costos o en el logro de objetivos establecidos.

Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial e institucional, de acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende, puede ser: nacional o regional y de mediano y corto plazo, respectivamente.

Los programas son instrumentos valiosos en todos los niveles de la empresa, por cuanto permiten alcanzar resultados, acordes con los objetivos específicos asignados a cada unidad administrativa. De ahí que la aptitud para programar, es un elemento de éxito importante para todo ejecutivo de operación.

La elaboración de buenos programas permite al administrador anticiparse con éxito a los problemas, prever lo necesario para vencerlos, evitando las decisiones precipitados para salir del paso, y obtener a la vez la sensación de seguridad en su ejecución al saber en todo momento hacia dónde va y qué habrá de hacer para llegar.

Por otra parte, el uso de estos planes evita la duplicidad de esfuerzos o la desarticulación de éstos, constituyendo un conjunto coordinado, dirigido a la consecución de los objetivos señalado, con un rendimiento alto de los medios de que dispone.

En definitiva, la implantación de programas eficientes, son a menudo factores vitales para lograr una mayor fluidez, orden eficiencia de las operaciones y consecuentemente, una mejor administración.

2. Pasos para la Elaboración de un Programa

El proceso a seguir en la elaboración de un programa se resume en seis pasos:

- Dividir en etapas las operaciones necesarias para alcanzar el objetivo.
- El trabajo se divide en etapas, definiendo el propósito de cada una de ellas e indicando la clase de labor a realizar y la cantidad y calidad que de la misma se espera.
- Determinar las relaciones existentes entre cada una de las etapas y, además, el orden a seguir en la ejecución de estas.
- Las etapas de los programas no son fases aisladas; entre ellas existe una relación de mutua dependencia. Por esta razón la magnitud del trabajo, las especificaciones y las fechas de ejecución de una etapa, repercuten en la siguiente, debe establecerse primero la vinculación que existe entre las diversas etapas y luego el orden preciso en que éstas deben ejecutarse, considerando el grado de influencia de cada una de ellas sobre las otras.
- Decidir quién será el responsable de la realización de cada etapa. Cuando las programaciones se refieren a operaciones normales de la empresa, no es necesaria la asignación de labores, pues ya están dadas por la estructura de

organización; pero en lo que respecta a programas destinados a operaciones nuevas, es sumamente importante señalar quién deberá hacerse cargo de cada etapa del trabajo.

- Determinar los recursos necesarios para cada etapa. Al elaborar un programa, para que éste se apegue a la realidad, debe hacerse un análisis previo de los recursos disponibles y de los requeridos en cada etapa, tanto en cantidades como en calidad. Si alguno de los recursos no es suficiente, es indispensable formular un proyecto o plan para conseguirlo. Posteriormente se procede a su asignación, a cada una de las etapas de que consta el programa.
- Calcular en forma estimada el tiempo requerido por cada etapa. Este cálculo se refiere al establecimiento de la fecha de inicio de la fase y del tiempo que será necesario para su ejecución. La fecha de inicio depende del grado de disponibilidad de los recursos necesarios y la duración estimada del proceso se basa generalmente en experiencias pasadas.
- Señalar fechas precisas para cada parte. Consiste en que la programación deberá señalar tanto las fechas de inicio como de terminación de cada una de las etapas previamente determinadas.

3. Condiciones de los Programas

Todo programa bien elaborado debe reunir ciertas condiciones para lograr cumplir con éxito su objetivo. Entre dichas condiciones tenemos las siguientes:

- Recibir el apoyo de las máximas autoridades administrativas para tener éxito. Por tanto, es necesario convencer a éstos de las posibilidades y beneficios del mismo, mediante su presentación clara y objetiva.
- Contar, además con el apoyo de línea, quienes son los encargados de aplicarlos. Por esta razón es conveniente convencerlos sobre las bondades de los planes.

- Fijar un plazo adecuado y razonable para obtener resultados.
- Es indispensable esperar el momento oportuno para implantar otro nuevo.
- Permitir su revisión y control periódico.
- Deben ser flexibles. Es decir, que pueden modificarse ante cambios imprevistos que los afecten.
- Estar en armonía con el monto de recursos disponibles.
- Contener alternativas de acción para enfrentarse a situaciones imprevistas.

4. Clasificación de los Programas

Los programas considerados como planes complejos y concretos, que buscan la realización de los objetivos de la empresa, pueden clasificarse: Según su ámbito de acción o según su duración.

a) Por el ámbito de acción

De acuerdo a las operaciones de la empresa que cubre, puede ser: General y específicos.

- General: Cuando abarca gran parte de los trabajos de la empresa, conteniendo los pasos principales a seguir y las fechas de realización, a fin de cumplir con los objetivos predeterminados.
- Específico: Cuando se refiere a una función, operación o trabajo a realizarse, con el propósito de alcanzar una meta especial.

En la práctica esta tipificación en generales y específicos, es muy relativa, ya que en determinado momento el mismo plan pueden ser simultáneamente general, con relación en cierto plan, y específico, con respecto a otro.

b) Por su duración

Según su duración los programas pueden ser a corto y a largo plazo. Los primeros se caracterizan porque su duración no excede de un año y los segundos son los que tienen una duración mayor de un año. Estos últimos pueden ser bienales, trienales, quinquenales, etcétera.

- Programa de corto plazo

Expresión anual de las acciones, metas, políticas, instrumentos y asignación de recursos, correspondientes a los objetivos y propósitos del plan y los programas de mediano plazo.

Existen tres tipos de programas anuales: el programa macroeconómico, los programas operativos y los programas de trabajo.

- Programa de largo plazo

Instrumento de planeación que conjuga actividades y proyectos homogéneos de la política económica y social, en el cual se especifican los planteamientos y orientaciones generales del plan, a través de la identificación de los objetivos, metas y políticas e instrumentos propios de un sector, región o institución, que en su conjunto contribuyen al logro de los objetivos y prioridades del plan. Este tipo de programas se clasifica en: Sectoriales, Estratégicos (Regionales y Especiales), e Institucionales.

Los programas a corto y a largo plazo no son excluyentes entre sí, y por tanto, pueden darse simultáneamente en una misma empresa, siempre que guarden la relación de coordinación entre ellos, para efectos de una mejor ejecutoría.

Es importante aclarar que un programa específico puede ser a corto plazo o a largo plazo y lo mismo sucede con los generales. Esto permite concluir, que no debe confundirse lo que es un general con uno a largo plazo y los específicos con los de corto plazo.

Para algunos autores existe un tipo especial de programas, como son los proyectos y los itinerarios.

Un proyecto es una etapa aislada de un programa, constituida por un conjunto de tareas a realizarse, con un propósito claramente y durante un tiempo preciso. Como ejemplo de proyecto tenemos: la creación y desarrollo de un nuevo producto, la introducción de productos nuevos, la inversión en maquinaria, etcétera.

Un itinerario (horario) es sobre todo una tabla indicadora de las fechas en que ocurrirán las operaciones contempladas en un programa. Como puede verse, tanto el proyecto como el itinerario son programa de menor jerarquía, comprendidas dentro de uno mayor o primario.

5. Ventajas y Limitaciones de los Programas

a. Ventajas

- Permite una mayor coordinación entre los diversos tipos de planes.
- La secuencia de actividades en el espacio y tiempo están determinadas de antemano, lo que asegura un orden lógico en la ejecución de las acciones.
- Involucran a varios segmentos de la empresa en la realización de determinados objetivos.
- Evitan duplicidad de acciones, ya que tipifica las áreas en que éstas se realizarán.
- Existe un control efectivo del avance de los planes.
- Proporcionan una mayor seguridad al ejecutivo en su actuación.

b. Limitaciones

- Cada programa exige una adecuación de las organizaciones a sus propias necesidades.
- Requiere de una mayor dedicación a la labor de planeación.
- Exigen un conocimiento profundo del trabajo que se está planeando, lo mismo que de las condiciones ambientales y recursos disponibles.
- Generalmente parten del supuesto de que quienes colaboran en su ejecución, se esforzarán al máximo para alcanzar las metas previstas.
- Todo retraso en la ejecución de una actividad, afecta a todas las restantes y, por consiguiente, el cumplimiento de las metas.

B. MARKETING.

1. Generalidades

Se considera al marketing como una actividad o función que realizan las empresas de negocio. Sin embargo, también la pueden llevar a cabo otras organizaciones e incluso, personas individuales. Cuando se trata de convencer a alguien para que haga algo se está desarrollando una actividad de marketing.

Existe una dedicación al marketing cuando se le pide a alguien que haga una donación, que vote por un candidato particular o que intercambien sus boletos de un concierto por los de un evento deportivo. Todas estas actividades llevan implícito un enfoque de marketing. Esta se puede relacionar con comerciantes, comercializadores hacia un mercado potencial, además se pueden incluir empresas comerciales, diversas unidades sociales, entre otros.

2. Definiciones

El marketing no es una simple transacción de compra/venta, el enfoque de marketing abarca una visión amplia que conlleva a la satisfacción de las necesidades del cliente y de la empresa; para comprender bien este concepto se presenta a continuación diferentes definiciones emitidas por varios autores.

- “Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”¹³
- “Es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”¹⁴

3. Antecedentes del Marketing

Hay cuatro conceptos en competencia con los cuales dirigen su actividad de marketing los negocios y otras organizaciones: los conceptos de producción, ventas, marketing y marketing social. Estos conceptos constituyen respuestas a diferentes períodos en la historia de la economía estadounidense. Cada período representó retos diferentes para la supervivencia y la rentabilidad de una compañía. La evolución desde un concepto de producción o de producto hasta una orientación de ventas, de consumo, o incluso social, ha sido impulsada por grandes cambios sociales, económicos y políticos durante los últimos cincuenta años.

¹³ Klotler, Philip. Mercadotecnia. Prentice may, Tercera Edición, 1989. Pág.4

¹⁴ Lamb, Hair; McDaniel. Marketing. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México. Pág.4

3.1 Orientado a la Producción

El *concepto de producción* sostiene que los consumidores favorecen aquellos productos que estén disponibles y que sean sumamente costeables, y por esto la administración debería concentrarse en el mejoramiento de la eficiencia de producción y distribución. El concepto de producción es un criterio apropiado en dos tipos de situaciones. La primera se da cuando la demanda de un producto excede la oferta. Aquí, la gerencia debería concentrarse en encontrar formas para acrecentar la producción. La segunda situación es cuando el costo del producto es alto y se necesita mejorar la productividad para reducirlo.

El concepto de producto sostiene que los consumidores preferirán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad, rendimiento y características, y por esto la organización debería dedicar su energía a introducir mejoramientos constantes en sus productos.

La orientación a la producción es una filosofía que se enfoca hacia la capacidad interna de la empresa, en lugar de hacerlo hacia los deseos y necesidades del mercado. Significa que la administración valora sus recursos y formula tres preguntas: "¿qué hacemos mejor?", "¿qué pueden diseñar nuestros ingenieros?", "¿Qué es fácil producir con nuestro equipo?" En el caso de una empresa de servicios, los administradores se preguntan: "¿cuáles son los servicios que nuestra organización puede ofrecer?" y "¿cuáles son nuestras ventajas competitivas?" .

La orientación a la producción no necesariamente conduce al fracaso a una empresa, especialmente no en el corto plazo. En ocasiones, lo que mejor puede producir una compañía es exactamente lo que desea el mercado.

En otros casos, como cuando la competencia es débil o la demanda excede la oferta, una empresa con orientación a la producción puede sobrevivir y hasta prosperar. Sin

embargo, frecuentemente las compañías con éxito en los mercados muy competidos tienen una idea clara de que primero deben determinar lo que desean los clientes y luego fabricarlo, en lugar de enfocarse en lo que la administración de la empresa cree que debe producirse.

3.2 Orientación a las Ventas

El *concepto de venta* afirma que los consumidores no comprarán el volumen suficiente de productos de la empresa, a no ser que ésta emprenda un gran esfuerzo de promoción y ventas.

El concepto de ventas se practica con más agresividad cuando se trata de "bienes de escasa demanda", artículos que el consumidor rara vez piensa comprar, como seguros, enciclopedias y lotes de cementerios. Estas industrias han perfeccionado varias técnicas de venta para ubicar a los prospectos y convencerlos de las ventajas de sus productos. El método agresivo de ventas ocurre con los bienes de mucha demanda, como los automóviles.

Desde el preciso instante en que el cliente entra en la sala de exhibición, el vendedor hace una evaluación psicológica de la persona. Si el cliente se interesa por el modelo que allí se exhibe, se le dirá que hay otra persona que tiene intenciones de comprarlo, de modo que le será mejor apresurar su decisión. Si el precio le parece excesivo, el vendedor le prometerá hablar con el gerente y conseguir un precio especial. El cliente espera diez minutos y el vendedor regresa para decirle: "esto no le gusta al jefe, pero podré convencerlo". El objetivo de esto es "convencer al cliente" de que cierre la compra en ese mismo momento.

La orientación a las ventas se basa en la idea de que las personas comprarán los productos y servicios si se utilizan técnicas enérgicas de ventas, y que grandes ventas rinden grandes utilidades. No sólo se hace hincapié en las ventas al

consumidor final, sino que también se estimula a los intermediarios a vender los productos de los fabricantes de manera agresiva. Para las empresas orientadas a las ventas, el marketing significa vender cosas y cobrar por ello.

3.3 Orientado al Marketing

El concepto de marketing dice que la clave para alcanzar las metas organizacionales, consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma efectiva y eficiente que los competidores. Los conceptos de venta y marketing a menudo se confunden. Las ventas se concentran en las necesidades del vendedor; el marketing en las necesidades del comprador. Las ventas se ocupan por la necesidad del vendedor de convertir su producto en dinero en efectivo; el marketing se ocupa de la idea de satisfacer las necesidades del consumidor mediante el producto y todo el conjunto de elementos asociados con la creación, distribución y consumo del mismo.

El concepto de venta comienza con los productos existentes de la compañía y requiere de una intensa promoción y ventas, con el propósito de hacer transacciones lucrativas. El concepto de marketing comienza con las necesidades y los deseos de los consumidores meta de la compañía. La compañía integra y coordina todas las actividades que afectarán la satisfacción del cliente y consigue sus utilidades mediante la creación y el mantenimiento de la satisfacción del consumidor. En esencia, el concepto de marketing es una orientación hacia las necesidades y deseos del consumidor, respaldada por el esfuerzo integral de marketing dirigido a procurar la satisfacción del consumidor como la clave para alcanzar las metas organizacionales.

Esta filosofía, llamada concepto de marketing, es sencilla y por sí sola es una llamada de atención. Indica que la razón de ser, social y económica, de una organización es satisfacer los deseos y necesidades del cliente y, al mismo tiempo,

cumplir con los objetivos de la empresa. El concepto de marketing incluye lo siguiente:

- Un enfoque en las necesidades del cliente, para que la compañía pueda diferenciar sus productos de la oferta de la competencia.
- La integración de todas las actividades de la empresa, incluso la producción para satisfacer estas necesidades.
- Alcanzar los objetivos a largo plazo de la compañía mediante la satisfacción legal y responsable de los deseos y necesidades del cliente.

3.4 Orientado al Marketing Social

El Concepto de marketing social afirma que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta, y proporcionar las satisfacciones deseadas con más eficacia y eficiencia que los competidores, y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores.

El concepto del marketing social surge de una interrogante, acerca de si el concepto puro de marketing constituye un criterio adecuado del mundo comercial en una época de deterioro ambiental, escasez de recursos, explosión demográfica, inflación a escala mundial y servicios sociales deficientes ¿Actúa siempre en favor de los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad la firma que percibe, sirve y satisface los deseos de los compradores? El concepto de marketing puro prescinde de los posibles conflictos existentes entre los deseos inmediatos del consumidor y el bienestar de este mismo a largo plazo.

Una razón por la que una empresa con orientación al marketing tal vez decida no ofrecer los beneficios que buscan los clientes es que tales beneficios podrían ser dañinos para los individuos o la sociedad. Esta depuración significativa del concepto de marketing, llamado concepto de marketing social, señala que una organización

existe no sólo para satisfacer las necesidades y deseos del cliente y cumplir los objetivos de la organización, sino también para preservar o mejorar los intereses a largo plazo de los individuos y la sociedad. La venta de productos y envases "no dañinos al medio ambiente" es congruente con la orientación al marketing social.

4. Investigación de Mercados

4.1 Historia de la Investigación de Mercados

El desarrollo de la investigación de mercados durante la primera parte del siglo XX es paralelo al surgimiento del concepto de marketing. Durante este período, la filosofía gerencial que guiaba a las organizaciones se cambió gradualmente hacia la orientación al consumidor de hoy. Durante el período de 1900-1930, la preocupación gerencial se centraba sobre todo en los problemas y las oportunidades asociadas a la producción; entre 1930 y finales de la década de los años cuarenta, esta orientación desplazó a los problemas y las oportunidades relacionados con la distribución; desde finales de la década de los años cuarenta, la atención se ha centrado en las necesidades y los deseos del consumidor. La naturaleza y el papel de la actividad de marketing en estas organizaciones refleja este cambio en la filosofía gerencial.

4.2 Concepto de Investigación de Mercados

La investigación de Mercados: Es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing. SISTEMÁTICO se refiere al requerimiento de que el proyecto de investigación debe estar bien organizado y planeado. OBJETIVO implica que la investigación de mercado trata de ser neutral y no emocional en el desempeño de sus responsabilidades. El propósito principal de la investigación de mercados es proporcionar información, y no datos, para el proceso de toma de decisiones gerenciales.

4.3 Proceso de Investigación de Mercados

El proyecto formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamados proceso de investigación, los cuales se describen a continuación:

- Necesidad de Información. El primer paso en el proceso de investigación es establecer cuál es la necesidad de una investigación de mercados, el investigador debe de comprender a cabalidad por qué se requiere dicha información.
- Objetivos de investigación y necesidades de información. El investigador deberá especificar los objetivos de la investigación propuesta y elaborar una lista específica de las necesidades de información; la cual responde a la pregunta: ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos?.
- Diseño de la investigación y fuentes de datos. Consiste en diseñar el proyecto formal de investigación e identificar las fuentes apropiadas de datos para el estudio. Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de

recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Las fuentes de datos pueden ser internas o externas a la organización. Las fuentes internas incluyen los estudios previos de investigación y los registros de la empresa. Las fuentes externas incluyen informes comerciales de investigación, revistas comerciales o informes industriales y gubernamentales.

- Procedimiento de recolección de datos. Al desarrollar el procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán.
- Diseño de la muestra. El diseño de la muestra se relaciona con quién o que debe de incluirse en la muestra. Esto significa que se requiere una definición precisa de la población de la cual va a extraerse la muestra. Debe de definir el método a utilizar para la recolección de la muestra.
- Recopilación de datos. El proceso de recopilación de datos es fundamental, puesto que por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación.
- Procesamiento de Datos. Este incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad. La codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas, de manera que los números pueden utilizarse para representar las categorías.
- Análisis de datos. Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requerimientos de información identificado en el paso 2. Por lo general se realiza utilizando paquetes de software apropiados para el análisis de datos.
- Presentación de los resultados. Usualmente los resultados de la investigación se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral.

5. Proceso de Marketing

Los gerentes de marketing son responsables de actividades que en conjunto representan el proceso de marketing. Estas actividades incluyen:

- El conocimiento de la misión de la empresa y el papel que el marketing juega en el cumplimiento de dicha misión.
- El establecimiento de los objetivos de marketing.
- La recopilación, análisis e interpretación de datos acerca del estado de la empresa, incluso sus fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente.
- El desarrollo de una estrategia de marketing con la decisión exacta de qué necesidades, y de quién, tratará de satisfacer la compañía (estrategia de mercado objetivo), y la realización de actividades apropiadas de marketing (la mezcla de marketing) para satisfacer los deseos de mercados meta seleccionados. La mezcla de marketing combina estrategias de productos, distribución (plaza), promoción y precios, de forma que cree intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales.
- La implantación de la estrategia de marketing.
- El diseño de medidas de desempeño.
- La evaluación periódica de las labores de marketing y la ejecución de los cambios que sean necesarios.

6. Plan de Marketing

La planeación es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro. La planeación de marketing se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La planeación de marketing es la base de todas las

decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del plan de marketing. El plan de marketing es un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área.

Al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos, un plan de marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y el esperado. El marketing es uno de los componentes más complejos y costosos de un negocio, pero también se trata de una de las actividades más importantes. Un plan de marketing por escrito propone actividades claramente delimitadas que ayudan a los empleados a comprender y a trabajar para alcanzar las metas comunes.

La preparación de un plan de marketing le permite a uno examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio. Una vez que el plan de marketing se preparó, éste sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Por último, dicho plan permite que el gerente del área entre en el mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas.

Los planes de marketing pueden presentarse de diversas maneras. La mayoría de los negocios necesitan un plan de marketing por escrito, pues el enfoque de un plan de marketing es de largo alcance y a veces complejo. Los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perderían si sólo comunican de manera verbal. Con independencia de la forma que adopte un plan de marketing, hay elementos comunes a todos ellos. Éstos incluyen la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing.

Otros elementos que podrían incluirse son los presupuestos, calendarios de puesta en marcha, investigación de mercado que se requiere o los elementos de planeación estratégica avanzada.

Comprender la importancia del marketing estratégico y de la preparación de un plan de marketing, pasa por la planeación estratégica, como proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado; la planeación, siendo un proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro; finalmente, la planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con la comercialización y el ambiente cambiante. La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado. La meta de la planeación estratégica es alcanzar rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

Un error estratégico llega a amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a proteger los recursos de la empresa contra las embestidas violentas de la competencia. La administración estratégica del marketing se centra en dos asuntos: ¿Cuál es la principal actividad de la empresa en un momento dado? ¿Cómo alcanzará sus metas?

7. La Mezcla de Marketing

La Mezcla de marketing es el conjunto de variables controlables del marketing, que sirven para impulsar un producto al mercado. El cual consta de cuatro grupos de variables, también llamadas las 4 Ps, las cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción, en la actualidad se identifican más variables como es: Publicidad, Personal entre otras, pero para efectos de estudio solo se mencionarán las principales.

7.1 Precio

A primera vista, es fácil definir qué es precio. Los precios distribuyen recursos. Un precio es la cantidad que un cliente paga por un bien o servicio. Sin embargo, un precio tiene significados diferentes para vendedores y compradores; para el vendedor, el precio es una fuente de ingresos y el determinante de las utilidades. Para los consumidores finales, el precio representa un esfuerzo o sacrificio a su poder de compra. El dinero que se invierte en un producto no estará disponible para otras opciones. Los intermediarios o vendedores que compran bienes para venderlos ven el precio de la misma manera, como un elemento negativo del producto. Excepto cuando compran bienes y servicios de prestigio, la gente prefiere los precios bajos a los altos.

Para el gerente de promoción, el precio tiene una importancia crucial, pues toda la promoción debe de estar coordinada con sumo cuidado con respecto a la estrategia de precios por varias razones. Primero, una firma es competitiva cuando ofrece una satisfacción comparable a bajos precios. La mayor parte de las decisiones de compra se hacen al balancear las satisfacciones esperadas con el esfuerzo o sacrificio, el precio; es decir, los compradores sopesan el precio que deben pagar frente al desempeño que esperan obtener. Si la promoción no comunica con precisión esta relación entre precio y desempeño, entonces la estrategia de precios fracasará, por otro lado, el precio ayuda a formar actitudes hacia el producto; para que la promoción sea efectiva, el mensaje enviado por el precio y por la promoción debe ser consistente. Por último, las técnicas promocionales son los medios primarios para enviar a los consumidores información sobre precios.

Estrategias de Precios.

El precio es, ante todo, un arma competitiva. Con frecuencia, es el único elemento que los consumidores emplean para diferenciar una marca de otra. Los

comercializadores inteligentes saben cuándo se da este caso; además, deben saber cómo perciben los consumidores los diferentes precios, cómo ven los precios de los competidores y qué sienten con respecto a los aumentos y las reducciones de precios.

Cuando se utiliza una estrategia de precios con base a la demanda, la compañía compite por enfocar las necesidades y deseos de los consumidores. El control de costos no se desconoce, pero es menos importante.

Fijar un precio excepcionalmente bajo es otra estrategia de precios con base en la demanda. Por lo común no resulta deseable tener un precio inferior al costo pero un comercializador agresivo, en especial en el nivel de venta al por menor, puede fijar con frecuencia precios inferiores al costo por razones promocionales.

7.2 Promoción

La promoción indica las actividades mediante las cuales se comunican los méritos del producto y se persuade a los consumidores meta para que lo compren.

La estrategia de promoción es un plan para el uso óptimo de los elementos que la forman: publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas.

Con la información adecuada, es posible desarrollar una buena mezcla de marketing. Una decisión importante se refiere a si es necesario modificar el producto o la promoción para el mercado. Un estudio indica que la estrategia estandarizada de marketing es el mejor enfoque. Otras opciones son cambiar radicalmente el producto o ajustar el mensaje promocional o el producto a las condiciones locales.

En el contexto del marketing, la invención del producto se entendería como la creación de un producto nuevo para cierto mercado o el cambio radical de un

producto existente. Otra estrategia de marketing consiste en mantener el mismo producto básico, pero modificar la estrategia promocional.

No importa que tan bien se desarrollen, se les fije precio o se distribuyan pocos productos o servicios sobrevivirán en el mercado sin una promoción efectiva. La promoción es la comunicación que realizan los mercadólogos para informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales de un producto con objeto de influir en su opinión u obtener una respuesta.

Los mercadólogos combinan los elementos de la estrategia de promoción (la mezcla de promoción) en un plan coordinado. El plan de promoción se convierte entonces en parte integral de la estrategia de marketing para alcanzar el mercado meta. La función principal de la estrategia de promoción de un mercadólogo es convencer a los consumidores meta de que los bienes y servicios que se ofrecen brindan una ventaja diferencial respecto a la competencia. Una ventaja diferencial es el conjunto de características singulares de una compañía y sus productos, que el mercado meta percibe como significativas y superiores a las de la competencia. Estas características incluyen calidad del producto, entrega rápida, precios bajos, servicio excelente o alguna otra cosa que la competencia no ofrece.

La mayoría de las estrategias de promoción utilizan varios ingredientes que incluyen publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas para lograr el mercado meta. A esta combinación se le llama mezcla de promoción. La mezcla de promoción correcta es la que la administración cree que satisfará las necesidades del mercado meta y cumplirá las metas de la organización. Mientras más fondos se asignen a cada ingrediente de promoción y la administración dé más importancia a cada técnica, mayor será la importancia que ese elemento tendrá en la mezcla.

Casi todas las compañías que venden un artículo o servicio utilizan alguna forma de publicidad, ya sea en forma de campaña multimillonaria o de un simple anuncio

clasificado en un periódico. La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica el patrocinador o la empresa. Los medios de comunicación masiva tradicionales como: televisión, radio, periódicos, revistas, libros, correo directo y publicidad en autobuses urbanos y taxis son los que más se utilizan para transmitir la publicidad a los consumidores. Sin embargo, los mercadólogos encuentran muchas formas nuevas para dirigir sus anuncios, y entre las más notables se hallan los medios electrónicos como Internet, módems de computadoras y faxes.

Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a un gran número de personas a la vez. Por lo tanto, el costo por contacto suele ser muy bajo.

7.3 Producto

Resulta que un "producto" es un concepto complicado que debe definirse cuidadosamente. Después se verán las formas para clasificar el gran número de productos que se encuentran en los mercados industrial y de consumo, como la expectativa de encontrar vínculos entre las estrategias apropiadas de marketing y los tipos de productos. A continuación se reconocerá que cada producto puede convertirse en una marca, lo cual implica diversas decisiones. El producto también puede empacarse y etiquetarse y se pueden ofrecer varios servicios más. Por último, se pasará de decisiones de productos individuales a decisiones que la firma debe tomar al desarrollar sus líneas de producto y sus mezclas de producto.

Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

También debe definirse la unidad de producto:

- Una *unidad de producto* es aquélla que se distingue de las demás por su tamaño, precio, aspecto u otro atributo. Así, un artículo se denomina a veces a la unidad de mantenimiento de existencias o variante del producto
- *Producto básico, real y aumentado*. En el desarrollo de un producto el planificador necesita pensar acerca del producto en tres niveles. El nivel fundamental es el *de producto básico*, que contesta a la pregunta: ¿qué cosa está realmente comprando el cliente? Cada artículo es en realidad un servicio que resuelve problemas.
- En la *búsqueda de estrategias de marketing para productos individuales*, los mercadólogos han desarrollado varias clasificaciones de productos con base en las características de los mismos: Bienes duraderos, bienes no duraderos y servicios; bienes de consumo
- *Bienes no duraderos*. Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen normalmente en uno o unos cuantos usos. Como estos bienes se consumen rápido y se compran con frecuencia, la estrategia apropiada es hacerlos asequibles en muchas ubicaciones, cobrar sólo un pequeño margen de ganancia bruta y hacerse mucha publicidad para inducir al consumidor a probarlos y a tener preferencia por ellos.
- *Bienes duraderos*. Los bienes duraderos son bienes tangibles que normalmente sobreviven muchos usos. Los productos duraderos normalmente requieren más ventas personales y servicio; requieren un margen más elevado y más garantías del vendedor.
- *Servicios*. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Los servicios son intangibles, inseparables, variables y perecederos. Como resultado, requieren normalmente más control de calidad, credibilidad del proveedor y adaptabilidad.

- Los bienes de consumo son aquellos que los consumidores finales adquieren para consumo personal. Los mercadólogos usualmente clasifican esos bienes con base en los *hábitos de compra del consumidor*, ya que la forma como los consumidores compran productos tiene implicaciones directas para la estrategia de marketing. Se puede distinguir entre bienes de uso común, bienes de comparación, bienes de especialidades y bienes no buscados.
- *Bienes de uso común. Bienes que el consumidor compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo en la comparación y la compra.* Los ejemplos incluyen tabaco, jabón y periódicos.

Los bienes de uso común pueden subdividirse, en artículos básicos, bienes de impulso y de urgencia. Los *artículos básicos* son bienes que el consumidor compra en un régimen regular. Los *bienes de impulso* se compran sin ningún esfuerzo de planeación ni de búsqueda. Estos bienes normalmente son asequibles en muchos lugares, ya que los consumidores rara vez los buscan. Así, las barras de caramelo y las revistas se colocan junto a las cajas registradoras porque tal vez los consumidores no hayan pensado en adquirirlos. Los *bienes de urgencia* se compran cuando una necesidad es apremiante: paraguas durante una tormenta, botas y las palas durante la primera ventisca invernal. Los fabricantes de bienes de urgencia los colocarán en muchas tiendas para evitar perder la venta cuando el consumidor necesite estos artículos.

Bienes de comparación. Bienes que el consumidor, durante el proceso de selección y compra, compara característicamente de acuerdo con la idoneidad, calidad, precio y estilo. Los ejemplos incluyen muebles, ropa, automóviles usados y electrodomésticos grandes.

Los bienes de comparación pueden dividirse en homogéneos y heterogéneos. El consumidor ve en los primeros cierta afinidad de calidad, pero grandes diferencias en

cuanto al precio, y esto justifica la comparación entre ellos. El vendedor tiene que "regatear" con el comprador. Pero en la compra de ropa, muebles y bienes más heterogéneos, las características del producto con frecuencia son más importantes para el consumidor que el precio. Si el comprador quiere un traje fino, es probable que el corte, el ajuste y la apariencia sean más importantes que las pequeñas diferencias de precio. El vendedor de productos heterogéneos debe tener, por tanto, un gran surtido para satisfacer los gustos individuales y debe tener un personal de ventas bien entrenado que les proporcione información y consejo a los clientes.

7.4 Plaza

La variable plaza, está compuesta por elementos como: canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte.

La plaza comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta.

Como uno de los elementos más importante que se identifica está la *mezcla de canales*, donde, todos los productos, sean bienes o servicios, tienen un canal de distribución, contar simplemente con un canal de distribución es el mecanismo de comercialización utilizado para presentar, despachar, y servir el producto a los clientes, en algunos casos, el canal de distribución puede comenzar con los proveedores de materias primas.

Resulta esencial que los canales comercializadores que utilizan revendedores logren el apoyo de estos para la estrategia promocional. Para lograrlo, el comercializador deberá 1) diseñar actividades específicas de promoción que los revendedores puedan desarrollar de manera efectiva y eficiente, 2) comunicar con exactitud a los revendedores esta información y 3) motivar a los revendedores para emplear estas actividades promocionales en la forma que se les sugiera.

8. Mezcla Promocional

El marketing moderno requiere algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Una compañía moderna maneja un complejo sistema de comunicaciones de marketing. Tiene comunicación con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos. Sus intermediarios, a su vez, se comunican con los consumidores y con sus públicos. Los consumidores tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos. En todo este proceso, cada grupo retroalimenta a todos lo demás.

El programa total de comunicaciones de marketing de una compañía -llamado su mezcla promocional- está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.

8.1 Publicidad

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.

La toma de decisiones sobre publicidad es un proceso constituido por cinco pasos:

- Determinación de objetivos
- Decisiones sobre el presupuesto
- Adopción del mensaje
- Decisiones sobre los medios que se utilizarán,
- Evaluación.

La publicidad sirve de apoyo a las actividades de la empresa a través de una comunicación unilateral, ésta es utilizada por las grandes empresas como un soporte

a través de los medios de comunicación de masas; en ellos la empresa presenta su producto o servicio, pero sin posibilidad de respuesta inmediata por parte del receptor de la información.

8.2 Promoción de Ventas

Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio, cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo - cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia compañía.

La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de ejecutarlo, y se evalúen sus resultados. La filosofía de la promoción de ventas es la de impulsar el circuito empresa-mercado; pretende el crecimiento y la expansión como objetivos permanentes y vitales, a través de la consecución de mayores y mejores ventas, y mayor participación en el mercado, con rentabilidad.

8.3 Relaciones Públicas

Relaciones públicas: La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.

Busca crear un clima psicológico de confianza entre la empresa y el mercado, un apoyo moral. No tienen como objetivo vender, sino sólo conseguir que la empresa sea aceptada como institución en el ambiente social en que se desenvuelve, facilitándole su supervivencia en buenas condiciones e incluso su progreso.

8.4 Venta Personal

Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.

Aquí se realiza el proceso de informar y persuadir al posible cliente para que compre un bien o servicio o para actuar sobre una idea a través del uso de la comunicación persona a persona. La fuerza de ventas, es aquella parte del proceso de comunicación de la empresa con su mercado, en el que existe o puede existir retroalimentación, es decir, posibilidad de respuesta por parte del consumidor o cliente, de los productos o servicios objeto de comercialización.

9. Factores que Intervienen en la Definición de la Mezcla Promocional

Los mensajes (Mensajes Clave) que reciben los consumidores sobre la empresa, productos o servicios deben ser claros, concisos, integrados y continuos. El resultado de la integración es la creación de sinergia. Es necesario integrar todas las comunicaciones para que todos provean el mismo mensaje; mensajes diferentes enviados por las variables de comunicación no solamente le cuestan dinero y tiempo a la empresa y al consumidor sino también confunde al consumidor.

Las compañías toman en cuenta muchos factores en el momento de desarrollar su mezcla promocional. Los examinaremos a continuación.

a) Tipo de producto/mercado

La importancia de las diferentes herramientas promocionales varia según se trate de un mercado de consumo o industrial.

b) Estrategia de empuje versus estrategia de atracción

La mezcla promocional cambia sustancialmente según se elija una estrategia de empuje o una de atracción.

Una estrategia de empuje requiere la utilización de una fuerza de ventas y una promoción comercial para "empujar" el producto por los canales. Los productores promueven el producto a los mayoristas, éstos lo promueven a los minoristas, y éstos, a su vez, a los consumidores.' En cambio, una estrategia de atracción exige gastar una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción al consumidor, para crear una demanda de consumo. Esta, luego, "atrae" al producto por el canal. Si esta estrategia resulta efectiva, los consumidores pedirán el producto a sus minoristas, quienes lo pedirán a su vez de sus mayoristas, y éstos de los productores.

c) Estado de disposición anímica del comprador

Los efectos de las herramientas varían según los diversos estados de disposición de compra ya analizados.

La publicidad, junto con las relaciones públicas, desempeñan un papel importante dentro de los estados de conciencia y conocimiento, más que el que pueden tener las "visitas en frío" de los vendedores. En cambio, el gusto, la preferencia y la convicción del consumidor se ven más influidos por las ventas personales, seguidas de cerca por la publicidad. Finalmente, las ventas se cierran sobre todo con visitas de vendedores y promociones de ventas. No hay duda de que, considerando su alto costo, las ventas personales deben centrarse en las últimas etapas del proceso de compra.

d) Etapa del ciclo de vida del producto

Los efectos de las diferentes herramientas promocionales también varían según la etapa en que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida.

En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas sirven para crear una mayor conciencia, y la promoción de ventas es útil para promover que se pruebe el producto de inmediato. Las ventas personales deben utilizarse para que lo distribuya la rama adecuada del comercio.

En la etapa de crecimiento, la publicidad y las relaciones públicas siguen teniendo fuerza, mientras que puede reducirse la promoción de ventas, ya que se requieren menos incentivos.

En la etapa de madurez, la promoción de ventas vuelve a ser importante en relación con la publicidad. En efecto, los compradores ya conocen las marcas y la publicidad sólo se requiere para recordarles el producto.

En la etapa de decadencia, la publicidad se mantiene solo a un nivel de recordatorio, se dejan las relaciones públicas y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo fuerte.

C. BOTTOM LINE MARKETING

1. Marco Evolutivo del Bottom Line Marketing

En cada generación surge una idea que llega a modificar totalmente un sector. Para el consultor norteamericano Neil Raphel, en el sector de la alimentación, esta idea se llama Bottom Line Marketing y está empezando a cambiar la forma de hacer negocios de las compañías. Los clientes del Bottom Line Marketing cuentan maravillas de un sistema con el que, dicen, "una empresa puede incrementar su rentabilidad hasta un 30%"

Todas las organizaciones tienen que tratar a los clientes de forma diferenciada. El Bottom Line Marketing puede ayudar a los detallistas a aumentar sus beneficios.

Para empezar, el Bottom Line Marketing significa que el marketing de masas ha muerto. El marketing diferenciado, que propone diferentes ofertas a los diferentes clientes, es la opción más rentable para hacer negocios ahora y en el futuro.

El Bottom Line Marketing evoluciona desde las técnicas de marketing de fidelización elaboradas por Brian Wolf, presidente del Retail Strategy Center. Brian Wolf dice que "hay una oportunidad extraordinaria de ganar dinero en el sector detallista en los próximos dos o tres años mediante la práctica de un marketing de fidelización".

Pero también se advierte que tener un programa de marketing de fidelización será el precio de permanecer en el canal de 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, Cregerson'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 Botton Line Marketing es parte de una evolución histórica de la publicidad, el marketing y la promoción.

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, 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.

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.

Hace unos siete años, los supermercados empezaron con lo que Brian Wolf denomina "Customer Specific Marketing" ("Marketing Específico del Cliente"). El cuponing 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 marketing de fidelización (como Ukrops, Gregersons, Lees Supermarket, Superquinn, Price Chopper, Green Hills Farms, Tuckerbag, Dorothy Lane, etcétera) 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 empresa. Actualmente estos programas son los que más desarrollo han proporcionado al sector.

Se cree que la próxima ola dentro del marketing de los supermercados será lo que se denomina Bottom Line Marketing. A medida que muchos supermercados adoptan programas de marketing 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 marketing 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.

Existen cuatro factores que han contribuido a hacer que los próximos años sean críticos para la supervivencia de sus negocios:

- La disminución del coste de recopilar información acerca del consumidor en los puntos de venta, debido a menores costes de hardware y software. Hace 20 años, en Citicorp, uno de los bancos más grandes de Estados Unidos, inició un programa de recolección de información en las líneas de caja de un supermercado. El coste de recoger dicha información era muy alto en ese momento. Citicorp perdió cientos de millones de dólares en este experimento de recogida de datos en el sector de la venta detallista y al final lo abandonó. La disminución de costes en la recolección de los datos es la principal razón que hace posible el Bottom Line Marketing.
- La aparición de tarjetas y programas de compra frecuente. Al principio, estas tarjetas se utilizaban sólo para darle al consumidor precios más bajos. Pero los supermercados pronto aprendieron que la información que ellos iban conociendo de sus clientes era extremadamente valiosa. La regla del 80/20 funcionaba: Se vio que aproximadamente el 20% de los clientes realizaban el 80% de las ventas semanales de un supermercado.

Los supermercados también se dieron cuenta de que cerca del 50% de sus clientes suponían menos del 10% de sus ventas. Y que los clientes que más compran suelen ser también los que compran productos de precio más elevado. De la misma manera, los clientes que no compran mucho suelen entrar en la tienda únicamente para comprar las ofertas o promociones semanales. Esto supone que a Ud. le cuesta dinero servir al 20% de estos clientes que no le dan rentabilidad. De hecho, ¡estaría mejor sin esos clientes!

- La competencia entre los supermercados, los clubs de compras y las category Killers. El tercer factor que ha conducido al auge del Bottom Line Marketing es la competencia. Los principales supermercados empezaron a perder cuota de negocio a manos de los clubs de compras (como Sam's Club y Price Club en los Estados Unidos).

Estos importantes competidores disponían de relativamente pocos artículos (puede que un 10 o un 20% de los artículos de un supermercado) pero los compraban en grandes cantidades y los vendían a un precio muy bajo. Los consumidores estaban tentados a dejar de escoger entre artículos para priorizar la compra de productos de bajo precio.

Ahora están en disposición de ofrecerles precios más bajos que los clubs de compras y otras tiendas especializadas. Los precios bajos que dé el supermercado no deben ser para todos sus clientes, sino tan sólo para los mejores.

- El éxito de los pioneros en la adaptación de los programas de Bottom Line Marketing.

2. Concepto

El Bottom Line Marketing es un enfoque de marketing de fidelización que integra los programas habituales de marketing 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 tienda.¹⁵

3. Importancia del Bottom Line Marketing.

Albert Lees es el presidente de Lees Supermarket, un establecimiento independiente que se encuentra ubicado en Westport (Massachusetts - EEUU). Westport ha pasado de ser una comunidad agrícola y pesquera a convertirse en un importante enclave de veraneo, con una población cada vez mayor en su periferia.

¹⁵ www.hipermarketing.com, Noviembre 2003.

Lees Supermarket fue fundado en 1949 como un pequeño establecimiento de venta general (800 pies cuadrados). Hoy, casi 50 años más tarde, y después de 12 ampliaciones, el centro ha alcanzado los 45.000 pies cuadrados, y se ha convertido en un supermercado que da un servicio completo.

El área de atracción del centro abarca 4 ciudades en 2 estados diferentes. Los clientes de Lees Supermarket suelen ser personas con ingresos elevados, que valoran un buen servicio, la alta calidad y variedad de los productos. Albert Lees es la última tienda independiente, en su tamaño, en el este de Massachusetts. Las previsiones de facturación para 1997 son \$ 15.000.000 .

Albert Lees opina que "aunque un programa de marketing de fidelización no es la única clave de un supermercado bien llevado, ésta es la principal razón de que desde 1991 las ventas y rentabilidad de la empresa hayan aumentado año tras año". Y añade que "empresas detallistas de todo el mundo han conseguido resultados similares, siempre en base al marketing de fidelización como clave de sus esfuerzos de marketing".

El presidente de Lees Supermarket afirma que "se puede aumentar la rentabilidad en un 30-50 % con un programa de fidelidad desarrollado adecuadamente". Y añade que "es curioso ver como en tan sólo 6 o 7 años la clave del marketing se ha trasladado desde los cupones electrónicos hasta los sistemas de bases de datos completamente integrados y dinámicos. Un marketing individualizado, más cercano a la realidad, permite la construcción de una mejor relación con los clientes fieles, y supondrá un éxito económico tanto para los detallistas como para sus proveedores".

Fruto de su experiencia empresarial Albert Lees, constató que:

- Las aperturas grandilocuentes son una increíble pérdida de dinero.
El 70% de la gente que captaron con su gran apertura compró menos de 3 veces en su tienda en los 26 meses posteriores. Asimismo, gastaron un 30% menos de lo que suele gastar un cliente regular, y sus compras durante las rebajas y promociones fueron 4 veces mayores que la media.
- Se puede dejar de hacer publicidad y empezar a comunicar.
El 30% de los clientes principales de Lees Supermarket supone el 85% de las ventas y cerca del 95% de la rentabilidad. La comunicación con estos clientes se realiza a través de Al's Almanack (la revista de Lees Supermarket). La firma ha reducido la publicidad a la mitad y la comunicación con sus clientes se ha incrementado considerablemente. En la actualidad editan un periódico a color de 8 páginas. En él hablan de acontecimientos de la región, noticias relacionadas con nuestro establecimiento, recetas, etcétera.
- Los mejores clientes no hacen lo mismo que la mayoría.
Lees Supermarket analiza los hábitos de compra de sus mejores clientes y ajusta sus esquemas de trabajo a esos hábitos (mayor número de cajas y embolsadores en ese horario). Así consiguen "incrementar el nivel de servicio sin tener que aumentar la partida de salarios".
- Se puede reducir el inventario y mejorar la satisfacción.
El movimiento de los productos va en paralelo a lo que compran sus mejores clientes, "y no dependen tanto del movimiento del almacén o de lo que puedan decir nuestros datos escáner". Para Albert Lees, no es importante que un producto particular se venda; lo importante es conocer qué productos compran sus mejores clientes. Con este programa, "hemos disminuido nuestro inventario, incrementado la rotación, y aumentado las ventas. Estamos respondiendo a los deseos y necesidades de nuestros clientes", reflexiona Albert Lees.

- El número de transacciones disminuye, el número de artículos crece, y las ventas se incrementan en dos dígitos.

"Desde que hemos reducido la publicidad, hemos observado una disminución real en el número de transacciones, entre un 5% y un 7%. De todas maneras, hemos observado incrementos en el número de artículos comprados. Esto supone pedidos más voluminosos que la media anterior incremento del 10% en ventas", dice Albert Lees. Y añade: "Nuestras horas de trabajo han disminuido porque estamos sirviendo a menos clientes; y a pesar de ello, estamos dando un mejor servicio a los clientes que más nos importan".

- El comportamiento sigue a la recompensa.

"Nuestros mejores clientes son también quienes nos compran con mayor frecuencia. Esto no debería suponer ninguna sorpresa, pero lo que es significativo es como se puede modificar su comportamiento. Por ejemplo, realizamos un programa de recompensa durante 10 semanas entre el 2 de septiembre de 1996 y el 12 de noviembre de 1996. Comparando con el mismo período de tiempo en 1995, esos mismos clientes: incrementaron sus visitas en un 29'3%, incrementaron los artículos comprados en un 26'3%, y aumentaron su gasto en dólares en un 29'31%.

- Los Subs-clubs están donde están.

"¿Ha pensado alguna vez que una cuarta o quinta parte de un cliente puede ser importante para usted? Esto será así siempre que usted conozca algo acerca del comportamiento de compra de esta persona en su tienda. Tomen por caso el actual cliente que está en el término medio de \$10-15 por compra de gasto por semana.

Esto generaría un bostezo por nuestra parte en términos de ventas brutas a no ser que profundizáramos en ello. Esta persona no nos compra alimentos (no sé muy bien por qué), pero es uno de nuestros mejores clientes en cuanto a vinos.

Por lo tanto, a través de nuestras habilidades con la base de datos, podemos identificarlo y animarlo a seguir siendo un gran comprador de los vinos que tenemos, aunque nunca nos llegue a comprar alimentos.

El mismo concepto se puede utilizar con los que compran alimentos naturales, los clientes que tienen una mascota, la lista es interminable. Lo importante es que, a través de la recolección y recuperación de datos, se pueden estudiar grupos de personas como nunca antes se había hecho, y aprender maneras de satisfacer de forma más rentable sus necesidades específicas".

Según Albert Lees, con la aplicación de Bottom Line Marketing un supermercado puede incrementar su rentabilidad hasta un 30%, tan sólo utilizando la tecnología y el talento de las personas del departamento de marketing.

4. Elementos del Bottom Line Marketing

En el Bottom Line Marketing participa una serie de elementos interrelacionándose entre sí para concretar la actividad comercial, en donde se busca el beneficio para cada uno los elementos: propietarios o empresas, clientes y proveedores. En donde la satisfacción armoniosa de las necesidades de cada uno de estos elementos garantiza el funcionamiento del programa.

Propietarios

Propietario o empresario: Con el propósito de alcanzar el éxito empresarial, las compañías deben adoptar una filosofía mercadológica, con procesos de planeación, fijación de precios, promoción y distribución de productos o servicios que mediante su intercambio se busque las satisfacciones individuales y empresariales. Los altos ejecutivos de las empresas deben reconocer las orientaciones de la competencia, deseos y necesidades de los consumidores o clientes, los objetivos de las firmas.

Cuando se busca identificar y satisfacer las necesidades, no se piensa en que la intención de la firma es sólo ofrecer bienes o servicios, al contrario el fin de la empresa es la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes.

Para utilizar sus recursos eficazmente, las empresas deben identificar las necesidades de los clientes de acuerdo a características homogéneas.

El empresario tiene dos perspectivas para el desarrollo de estrategias mercadológicas, una micro consistente en un conocimiento individual del consumidor o cliente, conocer como piensa, como actúa, ante diferentes estímulos.

Bajo la perspectiva macro el empresario debe comprender que en el mercado los consumidores o clientes mediante sus gustos y preferencias de consumo toman decisiones que influyen en forma colectiva, en ese sentido la empresa debe concentrar sus esfuerzos para lograr la satisfacción plena del mercado.

El Cliente o Consumidor

El cliente o consumidor: Por su condición de persona racional está ubicado en un nivel, que se adapta al ambiente mediante conductas o expresiones que se denominan: respuestas, reflejos, instintos, aprendizaje; el modo específico de adaptación dependiendo del lugar y condiciones en que se encuentre.

Proveedores

Un proveedor actual es aquel que ya ha pasado por los primeros análisis y ha recibido posteriormente al menos una orden de compra. La mayor parte de los compradores tienden a separar a los proveedores actuales en dos categorías. Algunos vendedores aún son muy recientes como para tener un juicio claro de qué tan buenos son. El segundo grupo lo constituyen los proveedores establecidos,

quienes en el pasado probaron que son buenas fuentes, confiables. Algunos grupos son evaluados, continuamente, formal e informalmente.

Al evaluar las actuales fuentes de abastecimiento, la pregunta obvia es: "¿Qué tan bien se desempeñó el proveedor?" Al ser enviadas las órdenes de compra, es posible seguir el proceso respecto de cómo se cumplieron los objetivos en calidad, cantidad, precio, envío, servicio y otros términos y condiciones. Los esquemas de clasificación de vendedores intentan seguir su desempeño a través del tiempo y tomar medidas correctivas cuando es necesario. También, cuando llega la ocasión de asignar otras órdenes, el registro se utiliza para decidir si se le asigna o no al mismo proveedor.

Los esquemas de clasificación de vendedores formales verifican el desempeño del vendedor sobre calidad, precio, envío y servicio. Un esquema muy sencillo para pequeñas organizaciones incluye una anotación solamente, en la medida en que estos factores fueron o no aceptables para órdenes específicas recibidas. Una evaluación detallada contiene un resumen del desempeño del proveedor durante el tiempo.

Por otra parte, el desempeño actual en precios de un vendedor entre los precios contratados y facturados por los vendedores llaman la atención de los compradores. La clasificación de los vendedores por precios es, por consiguiente, del tipo de comparación del precio real contra el mercado o el precio actual contra el precio menor recibido de otros vendedores que proporcionan el mismo artículo o servicio.¹⁶

¹⁶ Castro Martínez, Antonio y otros. "Adquisiciones y abastecimientos". Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. Primera Edición, 2003. Pág. 88-90.

5. Características del Bottom Line Marketing

El Bottom Line Marketing, es un nuevo nombre de moda en inglés para describir una técnica vieja que los vendedores por correspondencia utilizan desde hace años. La base de datos cualificados que permite ofrecer el buen producto en el momento justo y a la persona adecuada, se utiliza con la misma eficacia para ventajas, regalos, descuentos de fidelización.

Desarrollar el Bottom Line Marketing permite a la información dar un paso hacia la tan buscada diferenciación, puesto que todas las relaciones tejidas con el consumidor son diferentes.

Dirigirse a los clientes con el Bottom Line Marketing es dirigirse a ellos personalmente e ir más allá de la personalización tal como aparece en un mailing de aniversario. La diferencia con el marketing tradicional es que éste se basa en el análisis de mercado en su conjunto y se adapta mediante cambios motivados por el promedio del mercado, sin tener en cuenta la variedad de los individuos. En cambio, el Bottom Line Marketing intenta adaptarse a los cambios individuales y no tiene tanto en cuenta de forma directa las influencias generales como las particularidades individuales.

La búsqueda de la fidelización se ha convertido hoy indudablemente en un eje estratégico. Pero un eje estratégico cuya concreción varía de acuerdo a la empresa que decida desarrollarlo. De ahí que existan tantos enfoques como empresas que lo han implementado. Desafortunadamente, dirán algunos, la fidelidad del consumidor no se desprende de un modelo científico aplicable en todas circunstancias y de forma estándar. No obstante, los círculos académicos han llevado y llevan a cabo, numerosas investigaciones. Muchos trabajos han abordado el problema desde ángulos a veces muy distintos: actitud hacia la marca, papel de otras variables del mix, importancia de la diversidad de la oferta, experiencia e historial de consumo de la marca, influencia de las técnicas de fidelización utilizadas.

Independientemente del sector considerado, el objetivo es siempre el mismo: gestionar mejor el capital cliente a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Si la fidelización debe ser considerada como un eje estratégico principal, se debe sobre todo a que tiene que integrarse de manera coherente en la estrategia de marketing de la empresa.

Fidelización no es igual a venta, fidelización es igual a marketing. En otras palabras, fueran cuales fueran las técnicas de fidelización desarrolladas por la empresa, sólo deben servir para comprender y servir mejor al consumidor/cliente.

El objetivo es invertir a mediano y largo plazo en la capacidad de la empresa para lograr que sus actividades resulten más rentables en relación a la identificación de los segmentos de mercado y de sus aspiraciones.

Un consumidor activo es un consumidor potencialmente fiel porque es un consumidor cuya opinión no sólo es escuchada, sino también llevada a la práctica. Las técnicas de fidelización deben permitir al consumidor/cliente sentirse escuchado y, sobre todo, ver que sus observaciones son tomadas en cuenta por la empresa.

La fidelización es primordial por dos motivos esenciales. En primer lugar, desde un punto de vista económico, fidelizar resulta menos caro que hacer prospección. Luego el cliente fiel es garante del capital "imagen" de la empresa y de sus valores. Es antes que nada por el que pasa el mensaje de identidad de la empresa. Sólo apoyándose en una base de clientes fieles podrá la empresa salir al encuentro de sus clientes potenciales. Este capital activo es lo que le permitirá perdurar.

Hay dos retos importantes. El primero es de orden tecnológico. Hay que dominar cada vez mejor las herramientas de captura, análisis y organización de la información. El segundo atañe a la comunicación aplicada a la fidelización. ¿Cómo

alimentar la relación para fidelizar? Se trata de establecer una relación que induzca tal confianza. No hay ninguna mecánica de fidelización sino una calidad de productos, un valor de marca y de servicio que hacen que los consumidores sean fieles.

Desarrollar una estrategia de fidelización con un planteamiento de marketing integrado equivale antes que nada a tomar conciencia de que la satisfacción del consumidor no es sino el punto de partida y que habrá que hacer lo posible para que, con toda libertad, decida seguir fiel a la empresa. Luego, como la fidelización representa entonces un objetivo estratégico, ello significa naturalmente que todas las funciones, todos los engranajes, todo el personal de la empresa tienen que orientar en esta dirección su comportamiento y su modo de funcionamiento.

Las empresas parecen haber entendido que hace falta pasar de estrategias de conquista a estrategias de clientes. En ello va su supervivencia. Esta nueva actitud implica cambios de fondo en los anunciantes, conscientes de esta situación, que se organizan ahora en materia de comunicación directa, alrededor de bases de datos y de segmentos de clientes.

Una mejor identificación significa antes que nada una mejor definición de los centros de beneficios potenciales. De ahí la oportunidad para la empresa de responder mejor a las expectativas del mercado segmentando y adaptando su oferta a la segmentación resultante.

La segmentación inteligente debe permitir dominar mejor el mercado haciendo clara la oferta dirigida a los consumidores y diferenciándolo claramente los distintos productos de la gama. Se aleja a menudo de los criterios tradicionales para intentar determinar el mix sociodemográfico de comportamiento ideal para percibir a los consumidores.

Hay riesgos de inflación de las inversiones de fidelización a costa de los márgenes de utilidad. Una buena estrategia de fidelización se basa en una segmentación de los clientes y en la aplicación de un programa de fidelización en función de los segmentos definidos. Puede ser que no interese fidelizar un segmento de la clientela para dedicarnos a clientes de fuerte potencial.

La ausencia de segmentación inteligente puede limitar rápidamente el éxito de una estrategia de fidelización. Para generar de verdad valor añadido, se han de concebir todos los enfoques de la segmentación para la empresa que la va a aplicar.

El programa aporta un valor añadido real y una diferenciación de la oferta, pero no se ha implementado ninguna segmentación. Los costes de funcionamiento y de tratamiento son idénticos para el conjunto de los clientes. La rentabilidad es real con los clientes de gran potencial, si bien la rentabilidad global del sistema se ve cuestionada por el tratamiento de los clientes "pequeños" de escaso potencial. Hubiese sido mejor implementar una estrategia de dos marchas: fidelización de los segmentos de clientela estratégicos y plan de acciones promocionales para los clientes ocasionales.

La segmentación es una herramienta de marketing de gran potencia cuando interviene a nivel estratégico y operacional.

La segmentación tiene una vocación tanto descriptiva (la comprensión de los mercados) como estratégica (concepción y desarrollo de nuevos productos) y táctica (ayuda a la creación publicitaria, con los medios de comunicación y con la presentación de los productos). La cuantía de los importes involucrados justifica el rigor del análisis del mercado y de sus componentes.

Una segmentación inteligente, tanto a nivel estratégico (los mercados) como de marketing (consumidores/clientes), supone también una rigurosa adecuación a los

imperativos actuales y previsibles del mercado. Debe ser considerada como una herramienta y, como toda herramienta, su modo de utilización depende esencialmente de la naturaleza del trabajo que se desea hacer.

La sobresegmentación es el resultado de una excesiva división del mercado que produce segmentos tan estrechos que no generan la suficiente actividad como para ser rentables. Esta técnica se utiliza a veces en mercados muy competitivos como el de los detergentes a fin de incrementar el volumen de ventas mediante la simple replicación del producto en múltiples formas y permitir así una mayor presencia en los estantes. Semejante actuación implica el riesgo de diluir el posicionamiento del producto en la mente del consumidor y de hacer delicada o incluso imposible la definición de un eje de comunicación específica.

Éste es el peligro más común del Bottom Line Marketing mal dominado. Ya que, por supuesto, hacer una proposición adaptada, específica a cada cliente no es ninguna novedad revolucionaria. Cualquier artesano le dirá que ésta ha sido su actuación desde que empezó a ejercer su oficio. Sólo el empleo de nuevas herramientas de comunicación y de comercialización como Internet y la explotación de potentes bases de datos puede permitir desarrollar a gran escala una actuación personalizada que siga rentable. Sí, la diversificación de la oferta y su adaptación perfecta a las expectativas de los consumidores constituyen factores potenciales de éxito, pero sigue siendo fundamental que la división del mercado sea viable.

Una estrategia de fidelización es una combinación que aprovecha los resultados de la segmentación hecha. El diseño de una estrategia de fidelización no tiene por objetivo distinguir a los clientes a los que se va a cuidar de los que se va a olvidar en seguida. Una buena estrategia de fidelización debe permitir simplemente diferenciar las técnicas y los programas a utilizar según el perfil del cliente y del segmento en que se le ha identificado. Sólo unas pocas empresas en el sector del lujo, y tal vez ni siquiera ellas, podrían permitirse ignorar deliberadamente una parte del mercado,

sólo porque la segmentación la haya calificado de “menos rentable”. La segmentación simplemente debe permitir elegir, para los segmentos menos provechosos, las técnicas idóneas para hacer pasar a los consumidores a segmentos más rentables. No todas las técnicas y programas tienen los mismos efectos ni, sobre todo, los mismos costes. El mayor interés de la segmentación no es sino conducir a la estrategia de fidelización EPL¹⁷ más indicada a la vista de las necesidades y características de la empresa.

Y finalmente, es importante recordar que si bien se dirige a priori a los clientes/consumidores de la empresa, una estrategia de fidelización empieza en realidad internamente, con la formación del personal y principalmente del personal denominado “de primera línea”, es decir; el que está en contacto directo con los consumidores/clientes. La fidelización a la empresa o a la marca de un consumidor/cliente pasa primero por el empleado que, de manera directa (servicio) o indirecta (producto), se encargará de satisfacerle. De ahí la importancia vital para la empresa de un programa interno de formación/sensibilización antes de cualquier aplicación sobre el terreno.

Así, las estrategias ganadoras son las desarrolladas por quienes van a mantener esta diferenciación permanente, teniendo siempre el sentimiento de que la fidelización nunca se logra para la eternidad.

Hoy se tiene una cartera de clientes. Se trata ahora de pasar de una imagen esencialmente comercial a una política de fidelización que desarrolle la venta de productos adicionales creando al mismo tiempo un verdadero apego a la marca, la cuya es una orientación estratégica de lo eficiente.

¹⁷ EPL – Efficient Profitable Loyalty (Fidelidad eficaz y rentable)

Esta diferenciación permanente debe ser percibida como generadora permanente de un valor añadido para el consumidor. Este enfoque resulta fundamental en algunos sectores en los que el consumidor no puede o no desea percibir diferencias suficientemente marcadas como para permitir el establecimiento de una jerarquía de los distintos ofertantes.

6. Principios del Bottom Line Marketing:

- Apoyo total por parte de Dirección General de la empresa que implementará el programa.
- El Bottom Line Marketing como la clave del esfuerzo global de marketing. No puede ser sólo un programa más.
- Mantenimiento desde la propia empresa. Las historias de éxito en cualquier compañía se han basado en un procedimiento de datos, un desarrollo de programas y una ejecución propia. Si quiere hacerlo bien, hágalo usted.
- Una cultura corporativa que permita que nuevas ideas salgan a la superficie y puedan tener oportunidad de éxito.
- Disposición para seguir en la carrera, incluso cuando las cosas se hacen cuesta arriba.
- Nuevas medidas del éxito. El número de clientes y el incremento de las ventas pueden no ser tan importantes como la venta media por cliente, el grado en que los clientes acudan, y la rentabilidad.
- El compromiso financiero para conseguir las herramientas necesarias.
- Entusiasmo para experimentar constantemente.
- Ojos para ver lo que los datos dicen.
- La sensación de saber que aquello con lo que uno se compromete es lo bueno.

7. Aplicaciones del Bottom Line Marketing

Dado que este programa es una herramienta clave para que los propietarios de una determinada empresa puedan identificar características comunes de sus clientes y mantener una identificación directa con ellos, lo que les da la oportunidad de ofrecerles un servicio especializado que conlleve a una fidelidad por parte de estos, lo cual le garantiza a la empresa el logro de sus objetivos mediante la implementación de estrategias dirigidas de acuerdo a las necesidades de los clientes y por ende a alcanzar las utilidades de la empresa.

Los beneficios del Bottom Line Marketing pueden ser aprovechados por empresas que poseen un número significativo de clientes, que posean un poder económico que les permita invertir parte de su capital, que tengan buena relación con sus proveedores, que tengan una filosofía de innovación constante. Además, es importante considerar que el Bottom Line Marketing facilita a las empresas afines establecer alianzas estratégicas con el objeto de tener una mayor cobertura del mercado. En ese sentido, se puede aplicar en los siguientes tipos de empresas: Gasolineras, supermercados, restaurantes de comida rápida, cadenas de farmacias, hoteles, sector turismo, almacenes, ferreterías, agroservicios, entre otros.

8. Herramientas del Bottom Line Marketing

Concebir y desarrollar una estrategia de fidelización es, antes que nada, adoptar y privilegiar una actuación de marketing. Aprender a la perfección el entorno en que se ubica la empresa y explotar al máximo sus capacidades para responder a las expectativas de los consumidores y, en el mejor de los casos, lograr anticiparlas. Por este motivo, sería vano pensar que un ensamblaje de técnicas de fidelización por muy sofisticado que sea, pueda permitir lograr con toda seguridad la fidelidad del consumidor. En el caso más favorable, tal enfoque desembocará en la obtención de una tasa de retención apreciable, pero cuyo coste de conservación en la mayoría de los casos resulta insostenible a plazo.

La fidelización no es una actuación sencilla si aspira a desarrollar progresivamente una verdadera relación de confianza con el consumidor. Una relación de confianza que, poco a poco, irá constituyendo el escudo de confianza que a su vez convertirá la simple retención en una elección consciente y deseada por el consumidor. Por este motivo, concebir y desarrollar una estrategia de fidelización constituye una verdadera actuación y no simplemente la elaboración de un cóctel de técnicas. El resultado surge de una reflexión estratégica que implica todos los mecanismos de la empresa. Una reflexión estratégica que, por supuesto, nunca se podrá satisfacer con procesos estandarizados, ya que para poder establecer esta tan buscada relación de confianza, la empresa debe poner de relieve permanentemente lo que hace su especificidad. No se deberá descartar ninguna herramienta, pero todas deberán ser evaluadas para determinar si son pertinentes a la vista de las características particulares de la empresa y de los clientes.

La utilización de variables a menudo parece indispensable para desarrollar inicialmente una segmentación eficiente y por este único motivo, se las suele utilizar sistemáticamente. No obstante, en algunos casos, puede que sea insuficiente y que haga falta desarrollar herramientas de profiling específicas mucho más sofisticadas para comprender perfectamente a los consumidores a quienes se dirige la empresa.

Por otro lado, una estrategia de fidelización suele ser difícil de aplicar ya que a menudo debe ir acompañada de un plan de acción comercial existente, con el que habrá que encontrar sinergias creadoras de valor. No sea que unas ofertas promocionales incontroladas vengán a perturbar el conjunto del programa de fidelización sembrando dudas en la mente del consumidor acerca de la realidad de las ventajas que creía disfrutar de forma privilegiada. Conviene hallar el ensamblaje adecuado de técnicas de fidelización que no cuestione la filosofía de la estrategia de fidelización y que sea totalmente compatible con el plan de acción comercial. Entre los elementos constitutivos de una estrategia de fidelización al alcance del profesional, no hay “buenas” ni “malas” técnicas sino técnicas adaptadas a los

objetivos de la empresa, en un momento dado y en un entorno competitivo dado. Parecería muy lapidario e incluso estéril intentar elaborar una clasificación de las principales técnicas de fidelización, puesto que las técnicas citadas a continuación no son las únicas utilizables y que su importancia simplemente la ilustra el hecho de que son de las usadas hoy en día.

8.1 Merchandising

Principio: El Merchandising agrupa todas las técnicas comerciales que permiten determinar la ubicación y la disposición adecuadas del punto de venta y la presentación de los productos, en condiciones físicas y psicológicas óptimas.

Permite en particular evitar la formación de zonas frías dentro de un punto de venta, es decir, estantes o grupos de estantes, que apenas o nunca visitan los clientes, acostumbrados a un recorrido idéntico, de una visita a otra.

Cumple una función muy importante desde el despegue de la venta en supermercados, el producto se encuentra sólo en los estantes para venderse. Por otra parte, el merchandising está naturalmente destinado a la venta en autoservicio.

El merchandising constituye una herramienta de fidelización en el sentido de que debe permitir una renovación suficientemente importante del punto de venta como para eliminar el fenómeno negativo de cansancio en el consumidor/cliente.

8.2 Trade Marketing

Principio: Llamado también “marketing de la distribución”, agrupa todas las aplicaciones de marketing que permitan maximizar la eficacia de las relaciones y de las negociaciones entre un productor y sus distribuidores, estando convencidos ambos de que tienen intereses en común. Sus acciones de colaboración se basan, al

principio, en el intercambio de datos, en general mediante herramientas informáticas (EDI/Electronic Data Interchange).

Esta colaboración atañe sobre todo a las economías de escala vía la gestión informatizada de los pedidos, a la logística vía la racionalización de los abastecimientos para evitar cualquier agotamiento de existencias, al asesoramiento en cuanto a referencias, surtido y merchandising, a la fijación de precios de venta al consumidor, a operaciones de publicidad colectiva y de promoción.

Incluso puede ir hasta una colaboración en el diseño y desarrollo de productos. Uno de los principales inconvenientes del sector de los productos blancos radica en el hecho de que los mismos productos no permiten aprovechar todas las técnicas habituales del merchandising. Factores como el tamaño de los distintos productos, su presentación habitual, la ausencia natural de packaging son otros tantos factores limitadores.

No obstante, aunque sea a priori provechosa para todos los actores en escena, una verdadera estrategia de trade marketing suele ser difícil de poner en práctica. Conciliar los intereses de todos y coordinar estrategias desarrolladas por todos puede resultar utópico debido al gran compromiso y voluntad exigidos a ambas partes.

El nacimiento de un enfoque de trade marketing no elimina de ninguna manera la especificidad del marketing del distribuidor ni del fabricante, cuyas técnicas y conceptos se desarrollan de otra manera. La aparición de este nuevo tipo de marketing modifica los comportamientos de todos los actores.

Sin embargo, es plenamente coherente con el espíritu de una estrategia de fidelización puesto que, en última instancia, el trade marketing sólo tiene sentido si se puede basar en la duración. La casi "mítica" colaboración que deben lograr productor

y distribuidor sólo tiene sentido si está pensada para durar y no simplemente para organizar conjuntamente una operación de promoción. La noción de duración implica naturalmente la de confianza que precisamente no es siempre natural en una relación comercial. Y menos aún cuando años o incluso décadas de negociaciones deben ser borrados, poco a poco, de la cultura empresarial.

No hay que equivocarse de enemigo. Los competidores de los productores son los otros productores, y los de los distribuidores, los otros distribuidores; puede ciertamente haber una competición horizontal entre productor y distribuidor, en el caso de las marcas de distribuidor, que pueden ser importantes para este último, pero representar tan sólo una pequeña cuota de mercado por distribuidor a escala nacional. Señalemos por otra parte que el productor puede ser el proveedor de la marca del distribuidor.

8.3 Servicio Posventa

Principio: Agrupa el conjunto de servicios prestados por un productor o un distribuidor a sus clientes tras la venta del producto: instalación, formación y consejos de utilización, revisión, mantenimiento, reparación, aplicación de las condiciones de garantía, información, recepción de llamadas las veinticuatro horas mediante línea directa.

Debido a que ciertas categorías de productos de alta tecnología se han convertido en fuente de angustia para un consumidor que no domina del todo su modo de funcionamiento, el servicio posventa ha pasado a ser una argumentación de venta por derecho propio. Su dominio puede resultar difícil, si la empresa pasa por el circuito de la gran distribución. En este caso, en efecto, suele ser el distribuidor quien se encarga del servicio posventa por motivos de rapidez, coste y comodidad para el consumidor. Cuidado, la ventaja logística y financiera para el productor no compensa siempre una pérdida total de contacto con el consumidor y un servicio que no

siempre resulta eficiente. El servicio posventa puede entonces convertirse en un poderoso vector de destrucción de la fidelidad.

El servicio posventa se considera como una verdadera arma comercial que favorece la fidelización del consumidor/cliente. Para entender este punto de vista, basta con considerar el momento de intervención del servicio posventa. Independientemente de la satisfacción que haya podido dar el producto hasta entonces, la mera intervención del servicio posventa es sinónimo de desacuerdo. Es importante que la empresa en cuestión entienda bien que se encuentra a priori en una situación delicada, pero que va a obedecerle la posibilidad de demostrar concretamente a su cliente que su relación comercial no se detuvo con el pago del producto.

Principales Ventajas

- Servicio suplementario favorable a la decisión de compra que crea una relación de confianza con el consumidor/cliente.
- Flexibilidad de utilización (duración, cobertura, características).
- Posibilidad de proponer al cliente contratos (generalmente remuneradores para la empresa) de extensión de la garantía.
- Un seguimiento meticuloso favorece la renegociación contractual con los fabricantes *a posteriori*.
- Concierne exclusivamente a los bienes materiales duraderos.
- Gestión muy pesada de las existencias de recambios.
- Servicio delicado teniendo en cuenta la sofisticación de los productos.
- Al estar el servicio prestado por el distribuidor, se produce una pérdida de contacto del industrial fabricante con su cliente final.

8.4 Cupones Electrónicos

Principio: El consumidor es identificado, parcial o totalmente, mediante el análisis de su compra. Un programa informático permite entonces generar un cupón de descuento personalizado.

Los consumidores/compradores que se benefician de él aprecian el sistema, sobre todo porque la ventaja recibida en forma de descuentos es inmediatamente perceptible. Las tasas de utilización son muy superiores (más del 10 % la mayoría de las veces) a las obtenidas en operaciones de couponing tradicionales. De utilización muy flexible, también permite operaciones de ofertas competitivas o acciones que favorezcan la venta cruzada. Se le puede combinar con una tarjeta de fidelidad, la cual permite una identificación precisa de su titular.

Las tarjetas de fidelidad con chip incorporado servirán de soporte a cupones desmaterializados. Unos hitos ubicados en puntos estratégicos, en la entrada del establecimiento o directamente en los pasillos, junto al producto objeto de la promoción, permitirán al consumidor cargar en su tarjeta el cupón propuesto y canjearlo de forma automática al pasar por caja con tan sólo presentar la tarjeta de fidelidad, cuya lectura transmitirá la posesión de dicho cupón.

El procedimiento no sólo es sumamente sencillo sino que además reduce considerablemente el tiempo transcurrido entre la obtención de un cupón y su utilización. Cuando se sabe que la tasa promedio de utilización de los cupones es inferior al 5 % en general, se entiende que todos los medios para luchar contra este desperdicio sean válidos. Desde el punto de vista técnico, el sistema no plantea ningún problema particular aunque permita resolver muchos. En efecto, permite a la marca usuaria prescindir por completo de sistemas, pesados y costosos, de gestión de cupones materiales (diseño, fabricación, inserción-aplicación, recogida, pago, comprobación...). Con el couponing electrónico sobre tarjeta con chip, el procedimiento es digital de un extremo a otro de la cadena, lo cual significa no sólo un coste reducido sino también una posibilidad de seguimiento segura y total.

8.5 Tarjeta de Fidelidad

Principio: Cada consumidor/cliente recibe una tarjeta (en general nominal) que le permite obtener distintas ventajas de la empresa o colaboradores.

La proliferación de tarjetas de fidelidad estos últimos años podría hacer pensar que constituyen un medio infalible de comprar la fidelidad de los consumidores. No todas las tarjetas tienen éxito, pero deben de ser una de las técnicas de fidelización pertinentes porque se pueden utilizar en dos niveles:

Nivel 1: El titular de la tarjeta obtiene ventajas y acceso a servicios privilegiados (promociones, servicios, etcétera) con la simple presentación de la tarjeta. Este nivel se basa en un principio activo según el cual el consumidor desea utilizar su tarjeta a la vista de las ventajas que obtiene.

Nivel 2: El emisor de la tarjeta utiliza las informaciones de comportamiento reunidas sobre el titular, tras cada utilización, para poner en marcha acciones de marketing adaptadas. Este nivel se basa en un principio pasivo que establece que el consumidor debe ser solicitado e informado a posteriori en función de su comportamiento pasado.

La tarjeta es uno de los soportes de fidelización utilizados al ser flexible en cuanto a su puesta en práctica y de utilización muy fácil, en general, para el titular.

A la vista de los deseos de la empresa, el volumen de información contenido en la tarjeta puede variar de uno a cien. Todo depende, aquí también, del objetivo de dicha tarjeta. En función de la densidad de información que almacenar en la tarjeta y, por tanto, de la capacidad requerida, se optará, en orden creciente, por:

1. Una tarjeta numerada inerte.
2. Una tarjeta con código de barras unidimensional.
3. Una tarjeta con banda magnética.
4. Una tarjeta con código de barras matricial.
5. Una tarjeta inteligente (con microchip incorporado).

Cuidado, la tarjeta inteligente suele tener un costo diez veces mayor que la tarjeta con código de barras y requiere un equipo adaptado en todos los puntos de venta/utilización. Es, no obstante, mucho más fiable ante la necesidad de incorporar ciertos detalles por motivos de seguridad (fotografía, código asociado). Se aconseja optar siempre por tarjetas nominales. El coste de gestión es más elevado pero el sentimiento de pertenencia es mayor y suscita una importante incitación a su utilización y, por tanto, a la fidelidad. En la actualidad, si se asocia alguna función bancaria a la tarjeta, el microchip es indispensable.

Si bien la tarjeta con microchip es un invento francés, las poblaciones latinas aún no están tan acostumbradas a utilizar las tarjetas como las poblaciones de habla inglesa. Como no se trata de un comportamiento natural, a veces la empresa tendrá que educar a los titulares. El objetivo no es multiplicar el número de titulares, sino multiplicar las oportunidades de utilización de la tarjeta diversificando y personalizando las ventajas. Para el titular, la lista de las principales ventajas vinculadas a la posesión de una tarjeta de fidelidad varía según la empresa usuaria y, sobre todo, según el sector de actividad:

- Funciones de pago y/o crédito.
- Acumulación de puntos para la obtención de ventajas ulteriores.
- Regalos y otras ventajas exclusivas.
- Descuentos y otras ofertas promocionales.
- Envío del catálogo de productos.
- Acceso privilegiado a ciertos servicios (mostrador, interlocutor especial).
- Seguro personal y/o producto inducido.
- Asistencia técnica, jurídica.

Esta diversificación de la funcionalidad de la tarjeta se debe contemplar siempre a la luz del principio de facilidad de utilización para el titular. En efecto, la multiplicación de las ventajas puede a veces generar el fenómeno inverso al buscado y suscitar una sensación de imposición en el titular.

No obstante, la tarjeta nunca debe ser considerada como un fin en si. Como todo programa de fidelización, necesita un seguimiento, o incluso una evolución cuando se hace necesario.

La meta de fidelidad constituye obviamente un soporte extremadamente privilegiado para una estrategia de fidelización ya que ofrece una amplia paleta de ventajas de marketing, incluso desde el punto de vista de un enfoque one-to-one.

El precio de la tarjeta. Aún no hay respuesta dicotómica a la pregunta de si es acertado o no cobrar por la tarjeta. En cambio, es fundamental que haya una relación coherente entre el coste de la tarjeta y la naturaleza de las ventajas que puede procurar a su titular. Una tarjeta de pago (aunque el precio sea simbólico) suscita inmediatamente un sentimiento doble en el titular. Por una parte, un sentimiento natural de exigencia a la vista del precio de la cotización (aunque sea simbólica), y por otra, un sentimiento de pertenencia a un grupo.

8.6 Tarjeta Corriente

Aunque haya un gran número de titulares, siempre hay que procurar que cada uno de ellos tenga la sensación de beneficiarse personalmente de algún privilegio. Si no, el sentimiento de pertenencia a un club desaparece.

La excesiva multiplicación de las tarjetas.

Como lo indicamos, la inclusión de colaboradores suele dinamizar el programa. En cambio, la elección y el número de dichos colaboradores deberán ser objeto de una reflexión prudente. No sólo importará que el conjunto de los colaboradores siga

teniendo la misma motivación y dinamismo, sino que la tarjeta de fidelidad no debe perder su principal base, proporcionar un privilegio a su titular, diluyendo dicha ventaja en una lista de colaboradores tan larga que en algunos casos hasta podría constituir una imposición para el titular.

Por supuesto, dicho inconveniente se reduce por sí mismo, si el emisor de la tarjeta es un banco o entidad financiera. En este caso, la trampa sería al contrario, tener un número de colaboradores demasiado reducido que no permita al titular de la tarjeta acumular puntos de fidelidad.

Falta de seguimiento de la base de titulares

La elección de una tarjeta de fidelidad no debe dispensar a la empresa de un riguroso análisis de su diana a fin de detectar los titulares predilectos. La tarjeta de fidelidad sólo aporta un elemento transitorio y relativamente débil en cuanto al incremento del volumen de negocios. La tarjeta es útil, su impacto, seguro, pero su difusión debe someterse a un control tan estricto como considerables los costes directos que representa para la empresa.

Así, sería peligroso tener en cuenta tan sólo el número de titulares para evaluar el éxito de un programa de fidelización basado en una tarjeta de fidelidad. Si se supone que la tarjeta debe proporcionar ventajas a su titular, debe antes que nada tener para su emisor el objetivo de la identificación y seguimiento. Un procedimiento llamado "marketing darwiniano" que, inspirándose en el pensamiento del naturalista británico, realiza varias selecciones sucesivas en función de varios factores discriminantes. El objetivo es llegar al grupo de clientes fieles, consumidores y receptivos a las operaciones. Aplicada sobre todo a su cliente, el método ha permitido desmultiplicar las tasas de resultados de las acciones de marketing directo destinadas a los clientes titulares de la tarjeta.

La duración de las ventajas.

Las ventajas vinculadas tienen a veces una duración limitada y se obtienen con la utilización y/o simple posesión de la tarjeta. La empresa siempre debe tener presente que una estrategia de fidelización consiste antes que nada en maximizar el volumen de negocios realizado con un cliente dado.

8.7 Regalos

Principio: El consumidor/cliente se beneficia de una ventaja materializada en la recepción de un regalo, vinculado o no a la actividad de la empresa. A menudo asimilados a una técnica de fidelización, los regalos no lo son propiamente hablando y en realidad deben ser vistos como apoyos, potenciales y puntuales, de una verdadera técnica de fidelización (club, tarjeta de fidelidad.).

El regalo sólo puede representar un factor potencial de imagen muy poderoso cuando su valor es percibido sin ninguna duda por el consumidor beneficiario.

Cuidado, se le debe vincular a una acción puntual para no correr el riesgo de generar naturalmente el automatismo de una periodicidad en la mente del consumidor, que no entendería dejar de recibirlos. El puesto “regalos” puede a veces convertirse implícitamente en una de las principales herramientas de la estrategia de fidelización. Esta política también le permite transformar a algunos de sus clientes en prospectos no oficiales, puesto que mediante apadrinamiento son ellos los que reclutan nuevos clientes. Los regalos constituyen herramientas complementarias apreciables de otras técnicas de fidelización como por ejemplo, el apadrinamiento.

La diferencia entre un comportamiento repetitivo y la fidelidad radica en el hecho de que el primero se remunera mientras que la fidelidad se gana. Ello explica por qué los regalos y otras ventajas afines tienen poco impacto en el tiempo, no son útiles de

cara al valor de la marca y no permiten ni la realización de beneficios suplementarios ni una disminución de los costes en comparación con la competencia.

La fidelidad que buscamos se fundamenta en la confianza. En este sentido, nunca habrá que olvidar que la promesa de un regalo compromete a la empresa con su consumidor. No obstante, a gran escala, una operación de promoción acompañada de regalos puede hacerse muy pesada de gestionar, de ahí el interés de recurrir a prestatarios especializados y competentes. El objetivo es un cien por cien de satisfacción.

Otro punto importante atañe a la identificación del regalo. En la mayoría de los casos, se puede, por un coste añadido moderado, “etiquetar” el producto regalado, es decir, hacer constar el nombre y/o el logotipo de la empresa que lo ofrece. Esta actuación suele ser un arma de doble filo y debe ser considerada con atención. A priori, presenta la ventaja de identificar la marca de forma permanente a los ojos del destinatario. Pero también puede ser percibida como un freno a la utilización del producto, si el consumidor encuentra demasiado ostentosa la etiqueta en relación con la imagen de marca.

8.8 Servicio de Atención al Consumidor

Principio: Servicio implementado en el seno de una empresa a fin de, establecer un contacto permanente con los consumidores, y permanecer a la escucha de sus observaciones, críticas y reclamaciones, además de informarles lo mejor posible sobre, los productos y servicios de la empresa. También se encarga de las relaciones con las asociaciones de consumidores, organismos oficiales relacionados con la comercialización de los productos de la empresa y, eventualmente, con los medios de comunicación.

El objetivo perseguido con la creación de un servicio de atención al consumidor no puede ser el incremento del volumen de negocios, en todo caso, no como objetivo primario. Se trata de sintonizar la empresa con las nuevas expectativas de los consumidores.

Aún sin ser reciente, la idea se ha visto considerablemente reforzada por la intensificación de la competencia. Un mercado estrecho impone como mínimo que se conserve la cuota de mercado adquirida.

El servicio de atención al consumidor debe ser concebido como la presencia, en el seno de la empresa, de un abogado independiente y permanente del consumidor. Debe permitir detectar todas las fuentes potenciales de abandono de los consumidores/clientes a fin de corregir la oferta y/o la relación comercial, antes de que se produzca definitivamente el abandono.

Como promedio, uno de cada dos clientes descontentos no se quejará y abandonará sin ruido la empresa y/o sus productos. Una reclamación constituye, antes que nada, una oportunidad única de identificar al cliente descontento. En consecuencia, el servicio de atención al consumidor debe verse como una oportunidad de explicar, e incluso de disculparse, si hiciera falta, de intentar reparar, de compensar. En la inmensa mayoría de los casos, el coste es residual en comparación con la fidelidad que, correlativamente, animará entonces al consumidor satisfecho con el reconocimiento que le han prodigado. El servicio de atención al consumidor no debe verse como un coste, sino como una verdadera oportunidad de volumen de negocios potencial y, en el mejor de los casos, como un verdadero centro de beneficios.

D. FIDELIDAD DEL CLIENTE

1. Fidelidad

Muchas empresas han adoptado la idea de la fidelidad del cliente para dirigir sus estrategias de conservación, pero existen dudas sobre si el concepto de fidelidad lo entienden o aplican de forma efectiva muchos de los que lo aceptan.

Fidelidad es una palabra histórica arraigada en los tiempos feudales, cuando la lealtad al soberano era fundamental para conseguir el éxito, incluso quizá la supervivencia del Estado. La definición del Oxford Dictionary de la palabra "leal" es: Verdadero o fiel (al deber, amor u obligación) firme en fidelidad, devoto del soberano legítimo o del gobierno del país de uno.

Partiendo de esa base, ¿por qué se debe ser fiel a una empresa comercial? ¿Qué legitimidad posee la empresa? ¿Por qué sus clientes tienen obligación de mostrarse fieles a ella? Por supuesto no tienen ninguna obligación, y cuanto mayor es la educación, la confianza y el poder de los consumidores, más se dan cuenta de ello.

Así han aparecido infinidad de estrategias equivocadas que se han presentado en nombre de asegurar la fidelidad del cliente. Muchas implican un pobre intento de sobornar al cliente. La fidelidad hay que ganársela, ya sea el caso del presidente de un país o de una empresa. Al examinar todo esto a través de los ojos de los clientes con una cierta formación seguros de sí mismos y poderosos. ¿Cuál es la razón para que elijan continuar haciendo negocios con el mismo proveedor? La respuesta es simple: ese proveedor tiene que satisfacer sus necesidades mejor que cualquiera de los demás proveedores. Para garantizar la conservación del cliente en un mercado competitivo, el producto que se ofrece al cliente tiene que estar a la altura de los requisitos, del cliente que el que ofrezcan los competidores.

Existen muchos tipos de fidelidad, muchas razones por las cuales los productores conservan las empresas de sus clientes. La mayoría tienen poca relación con el verdadero significado de la palabra fidelidad, al implicar muy poca lealtad, devoción o deber. La fidelidad a un monopolio es un ejemplo extremo, pero ilustra el punto. Cuando los clientes tienen pocas o ninguna elección, lo que sienten no se puede considerar precisamente "fidelidad". Los clientes que tienen pocas o ninguna elección, a menudo se sienten muy descontentos. Sus clientes podrían usar a otros proveedores que en teoría se pudiesen encontrar en una situación competitiva. No obstante, el coste, la dificultad o la molestia que supone un cambio de proveedores es tan grande, que los clientes lo harán como un último recurso. El cliente está en la situación teórica para cambiar de proveedores, pero se mantendrá a pesar de tener unos niveles de satisfacción más bajos de lo normal. Está claro que esta reticencia a cambiar proveedores no se puede describir como "fidelidad".

Incentivar la fidelidad ha sido probablemente la estrategia de marketing a la que se ha dado mayor publicidad en los últimos años. Es posible que tenga algún efecto sobre los clientes que no están gastando su propio dinero, como las personas que vuelan frecuentemente en la clase ejecutiva.

La fidelidad habitual es la forma común de usar la misma empresa. Como el tiempo es un bien escaso para muchos consumidores, la rapidez en las rutinas familiares se vuelve parte del estilo de vida. La compra semanal se hace en el mismo supermercado, porque es cómodo y familiar. La gasolina se compra en la estación de servicio por la que se pasa todos los días cuando se va al trabajo. Los colegas se reúnen en el mismo punto después del trabajo. Las empresas con altos niveles de conservación del cliente, pueden experimentar una sensación de seguridad errónea, ya que la lealtad a los proveedores en estos casos puede ser muy baja. Si se abre un nuevo supermercado, punto o estación de servicio, que es más accesible, mayor, más moderno o con unos precios más competitivos, el proveedor original puede darse cuenta de que había muy poca "fidelidad" por debajo de los niveles anteriores de conservación del cliente.

Al contrastar la "lealtad, devoción y deber" de los tipos de fidelidad anteriores con los fieles clientes de un club de fútbol. Esas tres palabras se aplican a una fidelidad que, a menudo tiene sus raíces en unos valores esenciales. Pero una empresa no es un club de fútbol, no genera ninguna fidelidad sentimental o irracional. La empresa debe ganarse continuamente la conservación de sus clientes, al ofrecer un producto global que satisfaga los requisitos de los mismos en cada encuentro con ellos.

Los grados de fidelidad del cliente se pueden definir como sigue:

- Compradores en general. Incluye a todos los compradores del producto o servicio en el mercado. Los compradores en general, o bien desconocen los productos de una empresa determinada o no se sienten inclinados a comprarlos.
- Potenciales: Clientes que se sienten atraídos por una organización pero que todavía no han dado el paso de hacer negocios con ella.
- Consumidores: Compradores que efectúan alguna compra del producto de una empresa de forma aislada (aunque el segmento puede incluir a algunos clientes que repiten), que no sienten una verdadera afinidad por la organización.
- Clientes: Clientes que vuelven a realizar operaciones comerciales con la empresa aparte de la realización de compras que se sienten apegados a la organización pero cuyo apoyo es pasivo, es decir no es un apoyo activo.
- Partidarios: Clientes que apoyan de forma activa la organización, al recomendarla a otros.
- Socios. La forma más estrecha de relación entre el cliente y el proveedor, que se mantiene debido a que ambas partes ven la asociación como algo mutuamente beneficioso.

Por lo tanto, la fidelidad implica algo más que la simple realización de una o varias compras; representa un nivel positivo de compromiso por parte del cliente hacia el proveedor, y es este nivel de compromiso positivo el que distingue a los clientes verdaderamente fieles.¹⁸

2. Cliente

Persona natural o jurídica que es la razón de ser de la empresa, aquel que contrata los servicios y el que determina si hay calidad o no en un servicio según sus apreciaciones. Los clientes no solo valoran la calidad del servicio sino también esperan recibirla. Con el término “cliente” se designa a alguien que periódicamente compra en una tienda o a una compañía. Por tanto, al cliente se le define en función de una empresa en especial.

Relación Cliente-Empresa

- El cliente es la persona más importante de la empresa.
- El cliente no depende de la empresa. La empresa dependemos de él.
- El cliente no interrumpe el trabajo de la empresa. Es la razón para hacerlo.
- El cliente da la oportunidad de atenderlo. No se le hace un favor al atenderlo.
- No se puede discutir con el cliente. Ganará todas las discusiones.
- El cliente lleva sus deseos a la empresa, dándole la oportunidad para cumplirlos rentablemente.

Según el punto de vista tradicional, a los consumidores se les ha definido en términos de bienes y servicios económicos. Esta concepción sostiene que los consumidores son compradores de productos y servicios que se ofrecen en venta. Sin embargo, grupos religiosos, políticos y organizaciones sin fines de lucro, pueden considerar a su concurrencia como “clientes”. Esta afirmación se debe a que muchas

¹⁸ Hill, Nigel y otros. Manual de Satisfacción del Cliente y Evaluación de la Fidelidad. AENOR 2001. España. Pág. 29-33.

de las actividades que llevan a cabo las personas en relación con los servicios gratuitos, las ideas y filosofías se parecen mucho a las que efectúan en relación con los productos y servicios comerciales.

Clasificación de Clientes.

a) Cliente Interno

Los clientes son los miembros de la empresa, los empleados, los compañeros de área, el personal de las otras áreas. El cliente interno es aquella persona que recibe un producto o proceso y que es afectado por el mismo.

Los empleados tienen que sentir que lo que hacen es importante porque, aunque no están en relación directa con el cliente externo, éste percibe el servicio que se le brinda. Todo trabajo brinda un servicio y esa es la base de los clientes internos, si tratamos a nuestros compañeros como cliente, el trabajo de todos se tornaría sencillo.

b) El Cliente Externo

Es aquel que compra un producto o servicio. Los clientes externos pueden clasificarse por su reacción ante el servicio:

- **Insatisfechos.** Aquellos que no satisfacen la necesidad con el producto o servicio adquirido, por lo consiguiente cambian de proveedor.
- **Simplemente satisfecho.** Aquellos clientes que satisfacen su necesidad con el producto o servicio adquirido, convirtiéndose así en un cliente real.
- **Satisfecho.** El cliente satisfecho es aquel que además de satisfacer su necesidad recibe un valor agregado, por lo tanto repiten o presumen del servicio convirtiéndose en un cliente fiel.

3. Fidelización

Es el proceso de lograr una actitud de compra constante por parte del cliente hacia la empresa, mediante una serie de acciones orientadas a ofrecerle una satisfacción plena, garantizando incrementar la duración de vida del cliente así como el incremento en el volumen del negocio.

La noción fundamental de la fidelización descansa en la conservación de la clientela adquirida y su desarrollo. Difiere al principio de la prospección, dedicado al reclutamiento de nuevos clientes.

Como programa de fidelización, se entiende un conjunto de acciones organizadas para estimular a los clientes a fin de minimizar el desgaste, es decir, el índice de clientes perdidos y/o incrementar los volúmenes comprados.

3.1 Generalidades

La fidelidad tiene dos misiones; la primera es incrementar la duración de vida de un cliente y la segunda, aumentar su volumen de negocio, y esto no cambia en el mundo ya que en Internet, con su reactividad, interactividad, personalización y calidad de la comunicación ofrecen numerosas posibilidades

Los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran coste el cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelidad no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.¹⁹

¹⁹ Raúl Abad, Experto en la Gestión de Fidelización/expansion Directo 2002

3.2 Toma de Decisiones

No basta entender cómo influye en los consumidores la cultura, la clase social y el grupo de referencia; para desarrollar una campaña promocional exitosa, los gerentes de promoción también necesitan tener algún conocimiento sobre las características psicológicas de los consumidores, -sus motivaciones, actitudes y personalidades- y sobre cómo toman sus decisiones de compra²⁰.

Las dificultades para entender el comportamiento del comprador son diversas. El surgimiento de la etnografía como una técnica de investigación de mercado sugiere qué tan difícil es comprender en realidad los anhelos profundos del consumidor. A menudo, las personas no entienden por qué compran unos productos en lugar de otros, o por qué le mienten a los investigadores o a sí mismos.

Las variaciones en el comportamiento del consumidor son innumerables porque cada persona es un individuo con una personalidad única. Sin embargo, los vendedores deben encontrar algunos rasgos comunes que permitan presentar un programa promocional a un mayor número de personas.

Los elementos que influyen en la toma de decisiones para comprar y evaluar productos y servicios se divide en dos categorías: Influencias externas e influencias internas.

Dentro de las influencias externas encontramos la mezcla de marketing y el contexto sociocultural.

Los factores y procesos internos comprenden un ciclo que comienza por el estudio de las características psicológicas del comprador (motivación, aprendizaje, personalidad y actitudes), luego la toma de decisiones, se tiene que reconocer

²⁰ Promoción. Conceptos y Estrategias. John Burnett. Mc Graw Hill. Colombia 1999. Pág. 51-54

necesidades, buscar la información, evaluar alternativas y comprar. Finalmente el comprador evalúa el grado de satisfacción que obtiene de la compra, por lo tanto marca una experiencia que será tomada en cuenta en una futura compra.

Motivación. Mucho de lo que la gente hace puede ser indicio de sus necesidades. Una necesidad insatisfecha causa un estado de tensión interior, sensación de desequilibrio o insatisfacción. Una motivación es una fuerza o presión interna que actúa para eliminar la tensión, satisfacer una necesidad, resolver un problema o reestablecer el equilibrio. Las necesidades latentes y sin estimular no motivan el comportamiento; una necesidad debe alcanzar cierto nivel para servir como motivación. Las fuentes pueden ser internas (biológicas o psicológicas) o ambientales.

Aprendizaje. Las motivaciones aprendidas sólo son un ejemplo de la influencia persuasiva del aprendizaje en el comportamiento humano. Algunas formas de aprendizaje, el aprendizaje cognoscitivo, incluyen pensamiento y conciencia; resolver un problema es un ejemplo. El comportamiento cambia mediante el aprendizaje conductual, el cual no requiere de un esfuerzo conciente sino que depende de una asociación de eventos.

Personalidad. Personalidad, pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.

La personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.²¹

²¹ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Actitud. Una actitud es una disposición permanente, favorable o desfavorable hacia algún objeto, una idea, una persona, una cosa o una situación. Así, las actitudes hacia las marcas son tendencias para evaluarlas de manera consistente favorable o desfavorablemente. Cada actitud tiene tres componentes cognoscitivo, afectivo y conductual. Los tres deben ser consistentes para lograr una actitud real.

El componente cognoscitivo incluye creencias y conocimientos sobre la actitud hacia el objeto. Los sentimientos sobre el objeto conforman el componente afectivo. La gente acostumbra evaluar por separado cada atributo del objeto de la actitud; la combinación de estas emociones determinan la reacción final. Las acciones hacia el objeto de una actitud constituyen el componente conductual de la misma: comprar un producto, recomendar una compañía a los amigos o pedir información son algunos ejemplos de componentes conductuales.

3.3 Estrategias más Conocidas y Pasos a Dar

Sin estudiar con detalle la situación, no es posible recomendar una estrategia de fidelidad, ya que para cada empresa existe una solución que puede ser muy diferente a la de otra empresa, incluso del mismo sector.

No obstante, las estrategias frecuentemente utilizadas y conocidas son los programas de fidelidad definidos como un vínculo comunicativo entre personas y organizaciones, los cuales son iniciados y gestionados por una empresa con el fin de contactar directamente y regularmente con los participantes del programa para ofrecerles un paquete de beneficios con un alto valor, con el objetivo de motivarlos e incrementar su fidelidad creando relaciones emocionales.

3.4 Programa de Fidelidad como Herramienta de Marketing

Un programa de fidelidad, ya no es suficiente, si luego el servicio elegido por el cliente no está a la altura o no responde ni supera sus expectativas. Hay que pensar en la fidelidad en todas las etapas del ciclo de vida del cliente.

Fidelizar a los mejores clientes es una necesidad de la que depende la supervivencia de la marca en este hipercompetitivo mercado. Por este motivo vemos florecer tantos programas de fidelidad en los que se potencia el sentimiento de pertenencia y el elitismo, tantas tarjetas de fidelización que dan derecho a numerosos "privilegios", puntos regalos que, acumulados, recompensarán al cliente fiel, etcétera. Pero, el programa de fidelidad no es sino la parte visible del iceberg. La parte sumergida es muy importante. Debe permitir no sólo saber quienes son nuestros mejores clientes y lo que consumen, sino también cómo evoluciona su comportamiento de compra.

La fidelidad no es una actuación sencilla, y mucho menos, si aspira a desarrollar progresivamente una verdadera relación de confianza con el consumidor. Una relación de confianza que, poco a poco, irá constituyendo el escudo de confianza que a su vez convertirá la simple retención en una elección consciente y deseada por el consumidor.

Una estrategia de fidelidad permite mejorar las relaciones con el cliente y al mismo tiempo conocerlo mejor. Desarrolla el lado afectivo de la relación comercial que suscita la aparición de un sentimiento de reconocimiento, que sigue siendo uno de los fundamentos de las comunidades de internautas.

La aparición de Internet permite desarrollar una mayor interactividad, el análisis de datos en tiempo real y la inclusión de páginas dinámicas dirigidas a un objetivo, reduciendo al mismo tiempo los costes tradicionales de marketing directo.

Para establecer un clima de confianza, hay que ser transparente acerca del uso de los datos, decir lo que uno hace, declarar abiertamente su política, no revender las informaciones a terceros, dejar al internauta el control de su perfil, generar valor para el internauta mediante personalización eficiente de la relación.

3.5 Sectores y Empresas que Dedican mayor Esfuerzo para Fidelizar sus Clientes

Cualquier empresa puede implantar una estrategia para alcanzar la fidelidad de sus clientes y todo depende del presupuesto y del grado de compromiso que la empresa quiera dedicarle. Son las grandes empresas las que, desde hace tiempo, se han dado cuenta de las ventajas de la fidelidad y poseen ya larga experiencia en este campo, pero las pequeñas empresas tienen como uno de sus principales objetivos a corto plazo la creación de estrategias para la fidelización de sus clientes. Sin duda los que recogen los mejores frutos son los que con mayor seriedad y profesionalismo se lo están tomando. Es fundamental pensar a largo plazo y sembrar hoy para recoger mañana, puesto que los resultados en las estrategias de fidelización no son inmediatos.

3.6 Aplicaciones y Futuro de Programas de Fidelidad para las Empresas

Si nos referimos a los programas de fidelidad multisponsor tipo Travel Club o Turyocio, todo depende de los objetivos que persiga la empresa. Un programa multisponsor consiste, en que un operador central gestiona el programa y empresas de diversos sectores, se asocian al programa para, además de fidelizar al cliente, conseguir los objetivos de incrementar la frecuencia de compra, el tráfico en el punto de venta y la notoriedad de su marca.

La fidelidad se basa en gran parte en las gestiones de las relaciones con los clientes e independientemente de la estrategia de fidelidad desarrollada, ésta no debe suplir

este sistema sino, al contrario, ser pensada y desarrollada en perfecta coherencia con él.

Existen multitud de soluciones informáticas para cada una de las herramienta de fidelización que deseemos implantar, y si no encontramos la que exactamente se ciña a nuestros requerimientos siempre se pueden desarrollar a medida.

Uno de los errores frecuentes es considerar las estrategias de fidelidad como acciones puntuales promocionales en las que el regalar u ofrecerle descuentos al cliente es considerado suficiente. La fidelidad va mucho más allá y debe ser vista como una estrategia competitiva para la empresa a largo plazo. Para ello se requiere del compromiso total de los componentes de la empresa, desde el último empleado hasta el Director General.

Además, el cliente debe sentirse como único, debe existir una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios y productos, la totalidad del personal de una empresa ha de ser capaz de informar al cliente y aconsejarle, el cliente debe tener con la empresa una experiencia positiva, la relación cliente-empresa ha de ser beneficiosa para ambos, la empresa debe anticiparse a las expectativas del cliente.

Siempre que no consigamos cualquiera de los puntos anteriores, estaremos dando un paso atrás en el camino hacia la fidelización de nuestros clientes.

3.7 Programa de Fidelización

Existe una serie de principios fundamentales que un responsable de programas de fidelidad debería conocer. Hay multitud de factores estratégicos, pero los ocho indicados a continuación son fundamentales para alcanzar el éxito.

Si se encuentra diseñando un programa, está pensando en desarrollarlo, necesita una orientación o su programa no está alcanzando los objetivos previstos, estas recomendaciones le ayudarán a crear un programa de fidelidad eficaz.

Factores clave para que un programa de fidelización sea eficaz:

i. Defina Claramente los Objetivos y Costes del Programa

Los objetivos del programa deben integrarse a los objetivos generales de marketing de su empresa. Es muy importante que el programa involucre 100% a todos los componentes de la empresa, desde los directivos hasta el último de los empleados, deben poseer el mayor grado de conocimiento sobre el programa.

Debe resultar rentable a la empresa, pues no olvidemos que el objetivo primordial de un programa, es que genere un beneficio, traducido en un incremento directo en la rentabilidad de cada cliente individual.

Los costes del programa deben estar bien definidos, estudiados y formar parte de la estructura general de los costes de marketing de la empresa.

ii. Diseño de un Programa Pensando en los Mejores Clientes

Los clientes más importantes y rentables suele ser aquel 20% que genera el 80% de las ventas, ésta es la regla del 80:20 de la ley de Pareto, que se cumple muy frecuentemente. Estos clientes deberían ser el primer target group a definir en un programa de fidelización para fortalecer esta relación y poder garantizar el futuro de la empresa. Esto no quiere decir que un programa de fidelización no se centre en otros segmentos de clientes que, por razones estratégicas necesitemos potenciar, no obstante y lógicamente como regla general, no debe invertir esfuerzos y dinero en clientes que no le generan suficiente rentabilidad.

iii. Seleccione el Modelo de Programa

Es importante conocer los motivos auténticos del por qué de la fidelidad de sus clientes. Los clientes construyen y basan su fidelidad en diversos motivos: el precio, la calidad del producto, la imagen de marca, la calidad en el servicio. Nuestro trabajo consiste en determinar el motivo o los dos motivos de mayor importancia para que, de forma continuada y focalizada podamos proveer al cliente de ese valor y superar sus expectativas día a día. Este conocimiento le ayudará a elegir el modelo que mejor se ajuste a sus objetivos. Seleccionar un modelo eficaz de fidelización para retener a sus mejores clientes es fundamental. Los modelos más comunes son: Clubs, programas de puntos, programas de descuentos, programas basados en privilegios, concursos, juegos, sorteos.

iv. Defina la Forma de Inscripción de los Clientes en el Programa

Podemos diferenciar dos tipos de programas dependiendo de los objetivos y el target group al que nos dirigimos: los abiertos y los cerrados. En los abiertos, es libre la inscripción, en cambio, en los cerrados existe un criterio de selección, por el cual, se entra a formar parte del programa. Suele recomendarse esta segunda opción. Puede hacer que se inscriban al programa todos los clientes, como estrategia para recopilar datos y segmentarlos dentro del programa. Sin embargo, algunos programas tienen mayor éxito cuando su base de participantes está limitada a los mejores clientes. La limitación de la base de participantes del programa también ayuda a focalizar la inversión en los clientes más rentables.

v. Ofrezca un Valor Único y Diferenciado

Esta es la decisión estratégica clave para cualquier diseño de programa. Desarrollar un beneficio que el cliente realmente valore. No querrán abandonarnos e irse a la competencia si el valor que les ofrecemos supera sus expectativas. Este proceso

requiere creatividad puesto que debemos desarrollar un compendio de beneficios y premios que nuestro competidor no pueda fácilmente superar. De otro modo, simplemente será malgastar el dinero.

Configurar un programa de fidelización es sólo el primer paso. Los responsables de marketing necesitan aprender a usar beneficios, privilegios y premios para influenciar el comportamiento del consumidor. Si además introduce elementos de personalización, su programa incrementará muy positivamente su valor de cara al cliente.

vi. Establezca un Diálogo Inteligente y Continuo

Comience un diálogo inteligente y continuo con el cliente, es decir, utilice la información que nos suministra para crear contenido, catálogo de regalos, servicio al cliente y comunidad. Se debe superar el diálogo inteligente para anticiparse y hacer que el cliente participe en la estructura de los beneficios que ofrece el programa. Por ejemplo permitir a los clientes construir su propio catálogo de premios o dejarles elegir su propia promoción. Descubrirá así, que los beneficios son de mayor atracción cuando los clientes participan en el proceso de su creación y elaboración.

vii. Cree Relaciones y Vínculos Externos con Otras Empresas Afines

Para aumentar el valor ofrecido en el programa, puede asociarse con otras empresas y crear alianzas estratégicas para incrementar el número de beneficios ofrecidos al cliente. También así, hará que su programa posea otras fuentes de autofinanciación.

viii. Tómese muy en Serio el Programa

Dedíquele los recursos necesarios, tanto en personal como en inversión y recuerde que lo laborioso no es la parte de la creación, sino el mantenimiento y la continuidad

del mismo. Crear un programa de fidelidad eficaz no es tarea sencilla y es necesario tesón y profesionalidad para alcanzar el éxito. O bien, forma un departamento o personal especializado y de dedicación exclusiva al mismo, o bien, acuda a una empresa especializada.

Éstas no son fórmulas mágicas, ya que cada caso es único y especial, son una serie de factores fundamentales para poder garantizar su éxito tanto off-line como on-line.