



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**“LEALTAD Y PROGRAMAS DE FIDELIZACION EN UN
EXITOSO FORMATO DE RETAILING: LAS TIENDAS DE
DESCUENTO”**

Autor: Tadeo Pueyrredon (9124)

Mentor: Prof. Roberto Serra

Victoria, Septiembre 2001

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero agradecer a mis padres, a Miky, Santi, mis primos, toda mi familia y muy especialmente a Cesar y Delia, mis tíos, porque sin ellos hubiera sido imposible mi paso por San Andrés. Todo el esfuerzo se lo dedico a mi familia y amigos, quienes me dieron fuerzas para llevar a cabo este proyecto.

Agradezco también a la Fundación San Andrés, por su confianza y apoyo económico, al aceptarme como becario en la universidad.

Con respecto al presente Trabajo de Graduación, agradezco a mi mentor, Roberto Serra, por todo su aporte académico y por guiarme a lo largo de la elaboración de mi tesis, facilitándome contactos sin los cuales este trabajo no hubiera sido posible. Le agradezco su entera disposición y dedicación. Hago extensivo el reconocimiento a mi tutor Roberto Dvoskin, a Sergio Postigo y Javier Cantero, quienes no han dudado en asistirme respondiendo mis consultas.

Expreso mi gratitud hacia Luis Rivet, Juan De Angelis, Cecilia Canaro y Arturo Rubinstein, a quienes en un principio recurrí para lo que por entonces sería el tema de tesis: el sector vitivinícola argentino. Y en especial a una persona muy importante: gracias.

En relación al tema de lealtad y programas de fidelización en las tiendas de descuento, el tema que aborda la presente tesis, quiero agradecer profundamente a Sebastián Miranda (Eki Discount), al ejecutivo entrevistado de DIA (por política de confidencialidad de la empresa no podré revelar su nombre), Cristina Malvestiti (Cámara Argentina de Supermercados), María Inés Ferrando (CCR), Rodrigo García Escudero, Osvaldo del Río y Román Pérez (ACNielsen), Mario Ascher (*Ascher&Asociados, Retail Marketing Consultants y Centro de Estudios en Retail Marketing*) y Matías Ezcurra (Wunderman).

RESUMEN

De todos los formatos de retailing en el sector supermercadista argentino, el que ha experimentado un crecimiento más fuerte en los últimos tiempos es el discount o tiendas de descuento. Este formato ha sabido adaptarse a un consumidor más racional y menos “marquista”, a un contexto recesivo y a un entorno de creciente competencia y concentración. Sin embargo, el bajo grado de lealtad de su base de clientes se presenta como un desafío a superar para poder afrontar un futuro aún más severo en términos de competencia.

A través de entrevistas personales mantenidas con gerentes de las dos principales tiendas de descuento del país y otros especialistas y consultores, buscamos responder a la pregunta: ¿cuáles son las características, en términos de marketing de entrada y salida del formato de tiendas de descuento? Al responder este interrogante percibiremos que la base del éxito del discount se debe hoy pura y exclusivamente a los precios bajos (sostenidos por un estricto manejo de costos) y un alto grado de cercanía. Además observamos que el discount cuenta mayormente con clientes flux pero, ¿se trata de un flux leal o desleal?

El segundo interrogante aborda esta problemática. ¿Cómo se desarrolla la lealtad del cliente en el formato discount y qué potencial poseen los tradicionales programas de fidelización de puntos-recompensas? La hipótesis inicial sostiene que estos programas **no** son compatibles con las tiendas de descuento. En cuanto a la lealtad, concluiremos que se trata mayormente de clientes flux desleales que alternan sus compras con el resto de los formatos debido principalmente a la falta de surtido. Sin embargo, no debemos dejar de lado la inexistencia de un estrecho vínculo entre empresa y cliente. ¿Sería aplicable entonces un programa de puntos-recompensas? Se concluye validando la hipótesis, al demostrar que tanto la heterogeneidad de la base de clientes, como la estrategia basada en costos, el bajo margen de ganancia y unas expectativas de clientes más enfocadas en el producto que en el momento de compra (entre otras variables), hacen inviable dicho tipo de programa de fidelización. Por último, la alternativa de los programas de diferencial de precios, parece constituirse en una alternativa encomiable para afrontar el futuro del negocio.

INDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	5
1 EVOLUCIÓN DEL SUPERMERCADISMO ARGENTINO Y SU SITUACIÓN ACTUAL	7
1.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y RETAILING.....	7
1.2 COMIENZOS DEL SUPERMERCADISMO ACTUAL	7
1.3 FACTORES MACRO Y MICROECONÓMICOS DE LA DÉCADA DEL 90.....	8
1.4 FACTORES MACRO Y MICROECONÓMICOS DE FINALES DE LOS '90.....	9
1.5 EL CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	10
2 EL FORMATO DE TIENDAS DE DESCUENTO.....	13
2.1 EL CONCEPTO DE FORMATO EN RETAILING Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MISMOS	13
2.2 LA EVOLUCIÓN DE LOS DIVERSOS FORMATOS DE RETAILING EN EL SUPERMERCADISMO	18
2.3 HISTORIA MUNDIAL DEL FORMATO DE DESCUENTO.....	20
2.4 DOS VARIANTES DEL FORMATO DISCOUNT	20
2.5 EL CRECIMIENTO DEL DISCOUNT EN EL MUNDO	21
2.6 EL NACIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO EN LA ARGENTINA	22
2.6.1 <i>Caso Eki Discount</i>	23
2.6.2 <i>Caso DIA</i>	25
2.6.3 <i>Caso Leaderprice</i>	27
2.6.4 <i>Caso La Anónima</i>	28
3 APLICACIÓN DEL MARCO TEORICO DE GEORGES CHETOCHINE.....	29
3.1 MARKETING ESTRATÉGICO DEL DISTRIBUIDOR	29
3.2 MARKETING DE ENTRADA	32
3.2.1 <i>Tipología de clientes de un punto de venta.....</i>	32
3.2.2 <i>Los tres tipos de puntos de venta.....</i>	36
3.2.3 <i>El tipo de cliente de una tienda de descuento.....</i>	40
3.2.4 <i>El tipo de punto de venta que representa un discount.....</i>	45
3.2.5 <i>Política de comunicación de las tiendas de descuento.....</i>	49
3.2.6 <i>Imagen de precio, surtido y servicio.....</i>	51
3.3 MARKETING DE SALIDA	52
3.3.1 <i>La naturaleza de los productos según el tipo de compra, aplicación a las tiendas de descuento ..</i>	52
3.3.2 <i>Merchandising general según tipos de compra.....</i>	55
3.3.3 <i>Layout y circulación en las tiendas de descuento.....</i>	56
3.3.4 <i>Las marcas propias en el formato discount.....</i>	58
3.4 CUMPLIR CON LOS LÍMITES Y LA COMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	59

4	MARCO TEORICO DEL CONCEPTO DE LEALTAD Y FIDELIZACION	61
4.1	EL CONCEPTO DE RELATIONSHIP BASED ENTERPRISE	61
4.2	EVOLUCIÓN DEL MARKETING HACIA EL CLIENTE	64
4.3	EL CONCEPTO DE SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR	67
4.4	OBTENIENDO LA LEALTAD DEL CLIENTE	70
4.5	EL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	73
4.5.1	<i>Tipos de programas de fidelización.....</i>	<i>75</i>
5	LEALTAD Y FIDELIZACION EN LAS TIENDAS DE DESCUENTO	77
5.1	EL SUPERMERCADISMO Y LA LEALTAD DE SUS CLIENTES	77
5.2	HERRAMIENTAS EXISTENTES PARA AUMENTAR LA LEALTAD EN EL SUPERMERCADISMO	81
5.3	FACTORES A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA “TRADICIONAL” DE FIDELIZACIÓN Y APLICACIÓN AL CASO DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO ARGENTINAS	85
5.3.1	<i>Homogeneidad vs. heterogeneidad en la rentabilidad de los clientes.....</i>	<i>86</i>
5.3.2	<i>Costos vs. diferenciación.....</i>	<i>87</i>
5.3.3	<i>Cuatro determinantes de implementación de un programa de fidelización</i>	<i>89</i>
5.3.4	<i>Margen bruto de ganancia</i>	<i>92</i>
5.3.5	<i>Expectativas del cliente</i>	<i>93</i>
5.4	EN BÚSQUEDA DE MECANISMOS ALTERNATIVOS DE FIDELIZACIÓN.....	94
5.4.1	<i>El desarrollo de marca propia, ¿una herramienta fidelizadora?.....</i>	<i>94</i>
5.4.2	<i>La alternativa de las tarjetas de crédito.....</i>	<i>95</i>
5.5	LOS PROGRAMAS DE DIFERENCIAL DE PRECIOS Y EL DISCOUNT.....	97
6	CONCLUSION.....	98
	BIBLIOGRAFIA.....	100
	ANEXOS.....	103
	ANEXO I: RESUMEN ENTREVISTA ACNIELSEN.....	104
	ANEXO II: RESUMEN ENTREVISTA EKI DISCOUNT.....	107
	ANEXO III: RESUMEN ENTREVISTA DIA ARGENTINA.....	110
	ANEXO IV: RESUMEN ENTREVISTA SR. MARIO ASCHER.....	113
	ANEXO V: RESUMEN ENTREVISTA SR. MATIAS EZCURRA (WUNDERMAN).....	117
	ANEXO VI: LAYOUT DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO.....	121
	ANEXO VII: MARCO LEGAL DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO.....	124

INTRODUCCION

El supermercadismo actual constituye un mundo desafiante y en permanente cambio. La recesión económica, la creciente competencia y concentración del sector, los cambios en los hábitos del consumidor y las regulaciones gubernamentales son sólo algunos de los factores que demuestran que la actividad supermercadista dejó de ser lo que era antes de 1999.

En materia de consumidores, observamos el crecimiento de un criterio racional que convive dentro de nosotros con un criterio más impulsivo. La actual recesión y competencia redujo significativamente los precios al consumidor, el cual se ve invadido de ofertas y promociones. Esto convirtió al consumidor argentino en un “racionalista de la compra” en busca de la mejor relación precio-calidad, en desmedro del tradicional “marquismo” argentino.

Toda esta conjunción de factores revela que el negocio supermercadista se aleja cada vez más de las grandes ganancias. Pero fundamentalmente, los cambios manifestados indican el acierto de quienes vieron, hace no más de cinco años, el potencial del formato de tiendas de descuento en el país. La difícil situación que atraviesa el supermercadismo en general contrasta hoy con el escenario en que se desenvuelven las tiendas de descuento, las cuales evidencian un fuerte crecimiento.

La **problemática** que aborda este trabajo es el bajo nivel de lealtad de los clientes de las tiendas de descuento. La misma variable precio que parece definir el éxito del formato produce, a su vez, que el cliente no sea leal a nadie más que a su bolsillo. Ésta es la razón por la cual la lealtad de la base de clientes se constituye en un profundo desafío para las cadenas actuales. Pero, ¿qué mecanismo de fidelización utilizar para un formato que depende de shoppers cercanos y buyers de niveles socio económicos más bajos que el de los supermercados? Un modelo que genera su rentabilidad más por el volumen que maneja que por el margen que dejan sus productos, hace a esta pregunta una de las principales incógnitas de los emblemas discount en la actualidad.

De esta manera, son dos los **objetivos** que se abordan en el presente trabajo de graduación. Por un lado, se busca responder a la pregunta ¿cuáles son las características, en términos de marketing de entrada y de salida, del formato de tiendas de descuento y qué diferencias presenta frente al resto de los formatos de retailing? Al buscar responder esta pregunta, el lector comprenderá en profundidad el formato de tiendas de descuento y podrá entender las bases de su éxito. De esta manera, estará en condiciones de abordar el segundo interrogante: ¿cómo se desarrolla la lealtad del cliente en el formato discount y qué potencial poseen los tradicionales programas de fidelización de puntos-recompensa?

La **hipótesis** que se tratará de probar es que *en el formato de tiendas de descuento no se pueden aplicar los programas tradicionales de fidelización de puntos-recompensa debido a que alterarían la esencia del éxito del negocio*, éxito que quedará explicado y analizado en la primera parte de la tesis (capítulos I, II y III). Es por esto que recién se analiza la temática de lealtad y fidelización en la segunda mitad del trabajo (capítulos IV y V).

La **metodología** utilizada varía entre la primer y segunda parte. Para analizar las características generales del formato y su marketing de entrada y de salida, se aplicó principalmente la teoría extraída del libro de Georges Chetochine “*Marketing estratégico de los canales de distribución*” a las políticas y prácticas de las principales empresas de discount en el país (Eki Discount y DIA). A tal efecto, se recurrió a información en revistas especializadas (ASA, CAS&FASA, etc.), publicaciones en diarios, datos de la consultora CCR, y se llevó a cabo entrevistas con analistas de la consultora ACNielsen y ejecutivos de ambas empresas de discount. En cuanto a la segunda sección, sobre lealtad y fidelización en el formato discount, la teoría fue extraída de las principales fuentes bibliográficas del tema, como ser el libro de Frederick F. Reichheld “*The Loyalty Effect*” y obras de autores tales como James G. Barnes y Ray McKenzie. Para desarrollar el tema en el formato discount se incluyeron preguntas en las entrevistas personales mantenidas con los ejecutivos de las principales tiendas de descuento y con la consultora ACNielsen. También se entrevistó a un especialista en temas de fidelización y a un consultor de Wunderman, empresa especializada en programas de cliente frecuente. A su vez, se hizo uso de información secundaria extraída principalmente de la consultora CCR.

1 EVOLUCIÓN DEL SUPERMERCADISMO ARGENTINO Y SU SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Canales de distribución y retailing

Para comprender la situación supermercadista actual es necesario antes describir brevemente el ámbito en el cual se desarrolla el sector: los canales de distribución. El sistema de canales de distribución está formado por un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo (Stern L., 1996: 1). En otros términos, reducen la distancia entre el fabricante y el consumidor. También puede decirse que los canales de distribución son las diferentes rutas por medio de las cuales los bienes pasan, al moverse del productor al consumidor. Entre ambas partes, puede intervenir un agente o corredor, mayoristas y/o minoristas (Meyer et al., 1992: 5).

El análisis del presente trabajo se centra en el supermercadismo como canal minorista de distribución, para lo cual distinguiremos la diferencia entre mayoristas y minoristas. Estos últimos se diferencian de los mayoristas en el sentido que dedican su negocio a vender bienes y servicios directamente a los consumidores finales, ya sea para uso personal, de la familia o la casa. En cambio, el mayorista vende los productos adquiridos del fabricante a clientes intermedios, quienes compran generalmente por motivos comerciales y no para uso personal o domiciliario.

1.2 Comienzos del supermercadismo actual

Para los fines de este trabajo, se puede afirmar que el punto de partida para comprender la situación supermercadista actual se remonta a 1982, año en que aparecieron los hipermercados grandes de la mano de Carrefour. Si bien es cierto que por abril de 1965 ya existía el concepto de “gran supermercado” de la mano de Gigante, al que luego le siguió Canguro, Satélite y Gran Tía, no fue hasta la década del 80 con la vuelta a la democracia, que el sector supermercadista sentó las bases de su desarrollo actual. Todavía por los 80’s no existían los shoppings, las grandes avenidas concentraban las ventas de los productos no alimenticios y los

supermercados se resignaban a vender sólo alimentos. Sin embargo, en los años sucesivos, marcados por fuertes períodos inflacionarios, los supermercados adquirieron cada vez mayor importancia, a lo que el hipermercado contrarrestó con una fuerte campaña de precios, beneficiando así al consumidor. La cadena Carrefour se constituyó como líder en precios y modificó el negocio y el concepto del sector supermercadista. Los supermercados comenzaron a introducir cada vez más referencias no alimenticias y los shoppings empezaron a adquirir mayor relevancia.

1.3 Factores macro y microeconómicos de la década del 90

Diversos indicadores macroeconómicos evidencian que el país se encausó en el camino del desarrollo económico durante la década del 90, en contraste con la década del 80, lo cual ciertamente tuvo su impacto positivo en el sector del retailing. Los recurrentes ciclos de inestabilidad de los 80, que se manifestaron en altos y crecientes índices de inflación, caracterizaron a la economía argentina durante toda esa década. Esta situación tuvo su máxima expresión entre 1989 y 1990, años en que la tasa de variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de 4.923,6% y 1.343,9%, respectivamente. A partir del '91 se registraron tasas inflacionarias marcadamente inferiores: 84,0% en ese año; 17,5% en 1992; 7,4% en 1993; 3,9% el año siguiente; 1,6% en 1995; 0,1% en el '96; en 1997 0,3% y 0,7% en 1998.

La implementación de la Ley de Convertibilidad en abril de 1991, que obligó al Banco Central a respaldar el 100% de la base monetaria con oro, divisas u otros activos externos, así como a vender divisas a la paridad $1\$ = 1\text{U}\$\$$, complementado con la Ley de Reforma del Estado, la desregulación de los mercados y la apertura de la economía, incidió positivamente en el comportamiento de los agregados macroeconómicos. Así, mientras que la década del '80 se caracterizó por una intensa fuga de capitales, estancamiento y retroceso del PBI, a partir de 1991, esta constante tendencia cambió. La confianza en la estabilidad de la economía argentina se puso de manifiesto con el creciente ingreso de capitales del exterior, que en el período 1992-97 fue de aproximadamente 54 mil millones de dólares. El PBI y la Inversión Bruta Interna de 1998 resultaron superiores en un 57% y 192,4%, respectivamente, a los

registros de 1990. En 1995 el PBI cayó un 4% como consecuencia de la crisis mexicana, pero desde entonces registró altas tasas de crecimiento: 4,8% en 1996, 8,6% en 1997. El PBI per cápita, por su parte, que era de 8.428 dólares por habitante en 1994, alcanzó los 9.280 en 1998 (+10,1%). Sin embargo, la deuda externa aumentó y los índices de desempleo superaron la barrera del 10%, registrándose en mayo de 1995 una tasa de desocupación abierta de 18,4% (Anuario Clarín, 2000/1: 163).

Por todo lo expresado anteriormente es que resulta comprensible que el supermercadismo argentino haya iniciado su etapa de desarrollo acelerado a comienzos de la década del '90, impulsado por la estabilidad y apertura económica. De acuerdo con las estadísticas oficiales brindadas por el INDEC, la facturación conjunta de las cadenas pasó de 5 mil millones de pesos en 1992 a 14.579 millones en 1998. Sin embargo, el nivel de crecimiento varió en las distintas empresas: alcanzó el 10,6% en las cadenas grandes contra el 1% en las medianas. La década del 90 marcó un fuerte nivel competitivo, de inversión y crecimiento.

1.4 Factores Macro y Microeconómicos de finales de los '90

Se distingue una segunda etapa en el periodo que se extiende desde principios de la década del 90 hasta nuestros días. Esta segunda etapa representa un periodo recesivo y comenzó en el primer trimestre de 1999. La concentración del sector, la recesión económica, la creciente competencia, las regulaciones gubernamentales y los cambios en los hábitos del consumidor son sólo algunos de los factores que demuestran que la actividad supermercadista dejó de ser lo que era antes de 1999. El primer trimestre de 1999 fue la primera vez, desde el Efecto Tequila, que el sector supermercadista facturó menos de lo que hubiera facturado en el mismo trimestre del año anterior (Revista ASA, 2000). Se puede hablar del primer trimestre de 1999 como el “punto de inflexión” para la industria del retail en la Argentina. Si se analiza en conjunto los tres años recesivos, desde el comienzo en 1999 hasta nuestros días, los precios de los productos de consumo masivo bajaron un 10% en el comercio minorista de toda la Argentina. Aún así, ni siquiera ese abaratamiento alcanzó para evitar que los consumidores redujeran sus gastos en un 15% y que comprasen 5% menos de productos, según destaca un estudio de la consultora CCR.

Todo esto permite entrever que el negocio cada vez se aleja más de las grandes ganancias, aunque por la naturaleza del mismo, se continúen abriendo puntos de venta debido a la obligación de responder a una competencia cada vez mayor. Se dice que la caída de consumo a nivel nacional fue acompañada por un retroceso de la facturación en el supermercadismo con respecto al año anterior que ronda el 4% y que si no se contabiliza al formato de tiendas de descuento, esta caída llegaría al 5% (Revista CAS & FASA Nro. 47, 2001). Por otro lado, en Argentina las diez primeras compañías supermercadistas controlan aproximadamente el 85% del sector, cuando en Europa ese porcentaje es tan sólo del 50%.

1.5 El cambio en el comportamiento del consumidor

Se puede afirmar que la actual recesión, que lleva tres años, y el alto nivel de competencia, redujeron significativamente los precios al consumidor, el cual se ve invadido por ofertas y promociones. Hoy observamos el crecimiento de un criterio racional que convive dentro de nosotros con un criterio más impulsivo. Todo esto convirtió al consumidor argentino en un “racionalista de la compra” en busca de la mejor relación precio-calidad, en desmedro del tradicional “marquismo” argentino. Según un estudio de la empresa de investigación de mercado Latinpanel, los argentinos disminuyeron su nivel de lealtad hacia las marcas líderes y el formato discount tuvo una alta penetración. Por otra parte, aumentó la frecuencia de compra pero disminuyó el ticket promedio.

Gualberto Arrúa, fundador de la consultora CCR, sostiene que estamos presenciando un perfil del consumidor argentino distinto, mucho más parecido al latino que al europeo. El argentino se adaptó al nuevo escenario de crisis imperante. “Hoy el argentino no tiene ningún problema de entrar en un supermercado chico que vende muy barato y llevarse comida para cinco personas por un peso con cincuenta” (Arrúa G., entrevista para Diario La Nación, sección Economía, 5/8/01: 7). También destaca Arrúa que el argentino de hoy prueba las marcas propias, cosa que hubiera sido impensable años atrás. Pero lo más desalentador para los fabricantes es que, según Arrúa, las expectativas de que los consumidores vuelvan a las primeras marcas cuando la Argentina crezca, y dejen las marcas propias y los precios bajos, son falsas. Se ha iniciado un camino sin retorno, es algo que una vez aprendido y adquirido

como costumbre, queda arraigado en el comportamiento del consumidor. Esta idea es compartida por muchos otros especialistas. Osvaldo del Río, de la consultora ACNielsen, explica que “cada vez que la gente va tomando hábitos como estos, los mismos son mantenidos a través del tiempo” (entrevista ACNielsen, 10/09/2001).

Lo importante, tanto para las empresas fabricantes de productos de consumo masivo como para las empresas distribuidoras, es adaptarse al nuevo contexto que demandan los consumidores. La intención de venderle exclusivamente al sector ABC1¹ está saturada, hoy debe mirarse también a los sectores medios y bajos. Para ello debe contarse con talento, creatividad y fundamentalmente, estar convencido de que la mejor defensa es el cambio (Revista Negocios, Agosto 2001: 62).

El actual racionalismo en el proceso de compra se advierte en las tres clasificaciones de consumidores: marquista, racional y economicista. “El que sigue las marcas, si tiene menos dinero compra menos de sus marcas. El racionalista es una persona que ve si hay algo bueno más barato, se cambia, y consume lo mismo que antes, pero gasta menos. El economicista compra sólo por precio y hoy también gasta menos, consume menos de lo más barato” (Diario La Nación, sección Economía, 5/8/01: 7). Analizando estas tres clasificaciones de consumidores a lo largo de 1998 hasta el 2000, se observa que los marquistas representaban el 55% de los consumidores en el '98, bajando a 40% en el '99 y a 36% en el 2000. Para los racionales, se pasó del 35% al 45% respectivamente, para alcanzar en el 2000 el 47%. Por último, los economicistas que representaban en el '98 el 10% y un año después el 15%, en el 2000 llegaron al 17% (Revista CAS & FASA, Año 2000, nro. 45).

En definitiva, se observa el reforzamiento de lo que ya se vislumbraba a comienzos del trienio recesivo. Según un artículo del Diario Clarín, estas eran las nuevas tendencias del consumidor en 1999.

¹ El índice de NSE se expresa a través de tres variables: en la dimensión social se considera la *variable educación del principal sostén del hogar* y en la dimensión económica las variables son *ocupación del principal sostén del hogar* y *patrimonio del hogar*. Nivel AB: clase alta, C1: media alta, C2: media típica, C3: media baja, D1: baja superior, D2: baja inferior y E: marginal (Asociación Arg. de Marketing, 1997).

TENDENCIA	DESCRIPCIÓN
EL TIEMPO ES ORO	El costo de oportunidad del tiempo es cada vez más alto, prueba de ello es el auge del delivery y que en los supermercados creció la venta de comida preparada.
TODO EN UNO	Los centros comerciales cada vez albergan más rubros sobre un mismo techo.
MAYOR RACIONALIDAD	En detrimento del marquismo argentino, hoy se pondera más la variable precio que la imagen de marca.
CERCA ES MEJOR	La falta de desarrollo del transporte para acceder a los grandes hipermercados ayuda al auge de los discounts y tiendas barriales.
MARCAS EN PROBLEMAS	Retroceso de las marcas a favor de las segundas marcas y, especialmente, de las marcas propias del distribuidor. Estas últimas ganan adeptos no sólo en los jóvenes, sino en padres con hijos chicos. Además, hoy se encuentran marcas propias en rubros antes impensados.
EL INTERIOR CON DINAMICA PPIA.	La tasa de crecimiento del supermercadismo es mayor en algunas zonas del interior que en Capital y el tkt. promedio está aumentando para acercarse más al de Bs. As.
NO MAS OPCIONES ODIOSAS	El consumidor detesta cada vez más tener que elegir entre dos cualidades positivas excluyentes. Ahora exige cada vez más de las dos cosas.
MAYOR EXIGENCIA	Hay mayores reclamos y quejas. Aumentó la conciencia de poder propio del consumidor.
CREDITOS MAS FOCALIZADOS	La tarjeta es el formato de crédito más común y los prestamos de los comercios están definitivamente ganando mercado. Existe una tendencia de crédito más orientada y asociada con la vida cotidiana; los consumidores lo están prefiriendo, aunque tengan que pagar algunos puntos más.
JUEGAN TODOS	Las empresas crecientemente apuntan sus estrategias de marketing y sus productos a sectores de clase media baja, obreros y no especializados (C3, D1 y D2). La estrategia de venderle a los ABC1 está casi saturada.

Fuente: Adaptación propia del artículo “Las 10 tendencias del consumidor del 2000”, Diario Clarín, 2/5/99.

2 EL FORMATO DE TIENDAS DE DESCUENTO

2.1 El concepto de formato en retailing y características generales de los mismos

Una empresa dedicada al retailing puede adquirir diversas formas de organización y puede orientarse a agregar valor al cliente de distintas maneras. También puede diferir en lo que considera es su cliente target o lo que constituye el momento de compra, así como también puede variar la magnitud de la zona de influencia del punto de venta. De ésta manera, considerando el negocio de la venta de alimentos básicos encontramos distintos formatos.



Fuente: Elaboración propia en base a modelo Serra R., 2001.

Cabe destacar que no se debe desarrollar una clasificación rígida de los distintos formatos en base a variables como la superficie y localización, pues dependiendo de las costumbres de la zona de emplazamiento y en especial de la dimensiones de población, es que se interpretará a determinado punto de venta como un hipermercado, supermercado u otro formato. De ésta manera, un comercio de 4000 m2 puede ser considerado como un supermercado en Capital Federal y como un hipermercado en determinada ciudad del interior.

En términos generales, y de acuerdo a la figura 2.1, distingo trece formatos distintos de retailing de productos alimenticios básicos.

Los **hipermercados** se caracterizan por superficies amplias (mayor a 4000 m²) y localizaciones alejadas de los cascos céntricos. El consumidor debe recurrir al automóvil o un medio de transporte público para acceder a los mismos. Los precios bajos y surtido amplio suelen ser las razones por la cual este tipo de formato convoca a compradores alejados que hacen su compra quincenal o mensual. Un hipermercado dispone entre 15.000 y 50.000 referencias, entre las cuales se destaca la gran oferta de productos no alimentarios (en comparación con el resto de los formatos). Disponen de marcas propias y de un ticket promedio mayor al del resto de los formatos. A principios del 2000 la venta por operación era superior a los \$30, pero hoy en día esa cifra se ha visto drásticamente reducida.²

Los **supermercados** poseen superficies más reducidas (entre 400 y 4.000 m²) y menor cantidad de referencias (aprox. 5.000) en comparación al hipermercado, aunque poseen la ventaja de una ubicación más próxima que la de los hiper. El ticket promedio es menor que el del formato anterior. En 1999 era de \$23 (Alvarez Saavedra M, 2000), pero en la actualidad registra un nivel menor. Sin embargo, existe un grupo de formatos que se denominan “supermercados de cercanía” (cuyas características principales son el auto-abastecimiento y la cercanía). Le aventajan al supermercado tradicional en cuanto a grado de proximidad. Dentro de los supermercados de cercanía encontramos a las tiendas de descuento (objeto de análisis de este trabajo), los supermercados de cercanía enfocados en servicios, los enfocados en la rapidez de compra, los que se orientan hacia los productos fresh, los denominados “meal solutions” y los autoservicios.

En términos generales, el formato *discount* o *tiendas de descuento* abarca a aquellos puntos de venta que poseen la característica de contar con locales pequeños (de 220 a 1000 m²) ubicados en zonas densamente pobladas, cuyo cliente target pertenece generalmente a un nivel socioeconómico medio y bajo (12% son clientes ABC1, 57% de C2/C3 y 31% de D1/D2), alto grado de proximidad (el 80% de los clientes viven en un radio de 5 cuadras), un nivel de

precios muy bajo, baja cantidad de referencias por local (de 600 a 1400), gran penetración de marcas propias, gran cantidad de repetición de compra por semana (el 41% de los clientes recurre a la tienda de descuento todos los días), bajo ticket promedio (aproximadamente \$5/6) y de 3 a 6 cajas por punto de venta (Informe CCR-DEE, 2000). Existen para este formato de descuento dos tipologías: el **hard discount** y el **soft discount**. La diferencia principal es que el hard discount cuenta aun con menos cantidad de referencias pero superficies más grandes en comparación con el soft discount. También pueden encontrarse en el hard discount menor cantidad de marcas líderes acompañando a las marcas propias que en el tipo soft. Por otro lado, el ambiente de compra es más austero y rústico en el tipo hard que en el soft.

Los **supermercados de cercanía** que basan su estrategia de diferenciación en brindar **servicios** complementarios lo logran, por ejemplo, a través de la compra telefónica o el envío a domicilio. No considero que la compra telefónica sea en sí mismo otro tipo de formato, pues en realidad es más acertado considerarla como otro servicio adicional que brinda un supermercado para aumentar la satisfacción de sus clientes habituales. Es un complemento a la relación con un supermercado más que un sustituto.

Por otro lado, los **supermercados de cercanía** que se basan en la **rapidez** de compra diagraman el macro y micro layout del local -es decir, la distribución de las góndolas y de los productos dentro de ellas- de manera que el comprador encuentre todo lo referente al motivo de su compra en un mismo lugar. En este modelo de formato se rompe con el tradicional pensamiento del distribuidor de “hacer recorrer” al cliente por las zonas frías -de baja circulación- dado que lo que se quiere minimizar es el tiempo que el cliente esté en el local para maximizar así su grado de satisfacción. En este formato el criterio de distribución de góndolas y productos obedece al motivo de compra. Es entonces que observaremos que en estos puntos de venta todo lo referido al desayuno estará junto, como también se contará con un lugar destinado al almuerzo, reuniones informales, etc. Cada área estará bien delimitada y señalizada y se contará con cajas cerca de cada una de estas zonas. De ésta manera, algunas referencias se encuentran repetidas en varias áreas, pero ello agiliza el proceso de compra. Es un modelo de retailing que está experimentando éxito a nivel mundial. No se encuentra

² Según el INDEC, en Julio de 2001 la venta por operación en el total de las cadenas (grandes y medianas) fue de

establecido en el país. Este formato, si bien es considerado de alto grado de proximidad, puede encontrárselo también fuera del rotulo “cercanía”.

El **supermercado de cercanía** caracterizado como **fresh**, en cambio, no se orienta a la rapidez sino a la diferenciación por la gran oferta de productos frescos (se llega a poseer un 90% de productos frescos entre los que se observan pastas, frutas y verduras). Estos comercios poseen un tamaño de tienda relativamente chico (entre 400 y 1000 m² aproximadamente) y están dirigidos a clientes ABC1. También se ofrecen productos de almacén de marcas líderes. No suelen encontrarse productos de perfumería ni limpieza. Es también un formato en crecimiento en el mundo, aunque los argentinos no lo han visto desembarcar aún.

Por otro lado, el formato de **supermercado de cercanía** denominado **meal solution** es una combinación entre el tipo de supermercado de cercanía fresh y el que basa su estrategia en la rapidez de compra.

Sobre el concepto de **autoservicio** existen distintos criterios de definición, aunque por lo general son dos las variables que se tienen en cuenta para rotular a un comercio o emblema como “autoservicio”: metros cuadrados (generalmente menor a 400 m²) y número de cajas (máximo 3), aunque a veces se analiza también la cantidad de bocas. Los autoservicios abastecen a la población barrial, en un radio aproximado de dos a tres cuadras a la redonda y, si poseen más de un punto de venta, suelen ser considerados supermercados (Dvoskin R., 1998). Los autoservicios se constituyen como pequeños puntos de venta barriales de tamaño muy reducido que presentan góndolas. Disponen de aproximadamente 2.000 referencias. Según la consultora Gautier Consulting Group, la reciente modernización del formato autoservicio, acompañada por su crecimiento numérico y ayudado por una formalidad tal vez menor que la de importantes grupos de distribución, contribuyeron a su crecimiento (Estudio Preference, Gautier Consulting Group, 2001). Si bien los autoservicios no poseen las dimensiones de un supermercado, los considero dentro del grupo de “supermercados de cercanía” por el hecho de que el local presenta góndolas y estantes, se crea la circulación

\$18,9 (INDEC, Encuesta de Supermercados, Julio 2001: 1).

dentro del mismo y el cliente se auto abastece de los productos de compra. Además, son puntos de venta próximos a su clientela.

No considero a los **almacenes tradicionales** como supermercados de cercanía, si bien la cercanía es una de las bases de su diferenciación, dado que contrastan con la propiedad intrínseca de un supermercado en el sentido que en un almacén el cliente no se auto-abastece de los productos que adquiere sino que el almacenero es quien busca las referencias detrás del mostrador. Por tal motivo, el concepto de circulación se ve severamente limitado en este tipo de formato, además de reducirse significativamente la compra por impulso. La superficie es menor aún que la del autoservicio, disponiendo de aproximadamente 100 m². La cantidad de referencias es escasa (inferior a los 1.000 productos), los precios son elevados y posee la particularidad de que son atendidos generalmente por el dueño o algún familiar. Sin embargo, la cercanía, el trato personalizado y familiar del almacenero, junto con la facilidad de pago a través del mecanismo de fiado, representan grandes beneficios para los consumidores.

Los **convenience stores** constituyen otro tipo de formato minorista de productos alimenticios básicos. Se trata de locales ubicados en zonas próximas y/o accesibles para sus clientes habituales. A veces se encuentran ubicados muy próximos a otro comercio o dentro de un denominado “power center” (zona de convergencia de negocios comerciales). De dimensiones menores a las de un autoservicio, estos locales se caracterizan por la conveniencia que significan para sus clientes, ya sea por estar ubicados en la zona de influencia del hogar o trabajo, o por situarse en camino de uno de estos dos puntos (es por esto que no son considerados “supermercados de cercanía”, pueden no ser cercanos pero quedar de paso al trabajo u hogar). Algunas veces nacen de la diversificación de otro negocio, como ser el caso de las estaciones de servicio y sus tiendas de venta de alimentos contigua, donde el negocio se presenta como un cross-selling de la actividad principal. Si bien no es lo mismo, incluiré para los fines de este trabajo a la modalidad de maxi kioscos dentro del grupo, dado que la conveniencia de los maxi kioscos también es un elemento identificador. La cantidad de referencias es escasa y predominan los productos de compra compulsiva.

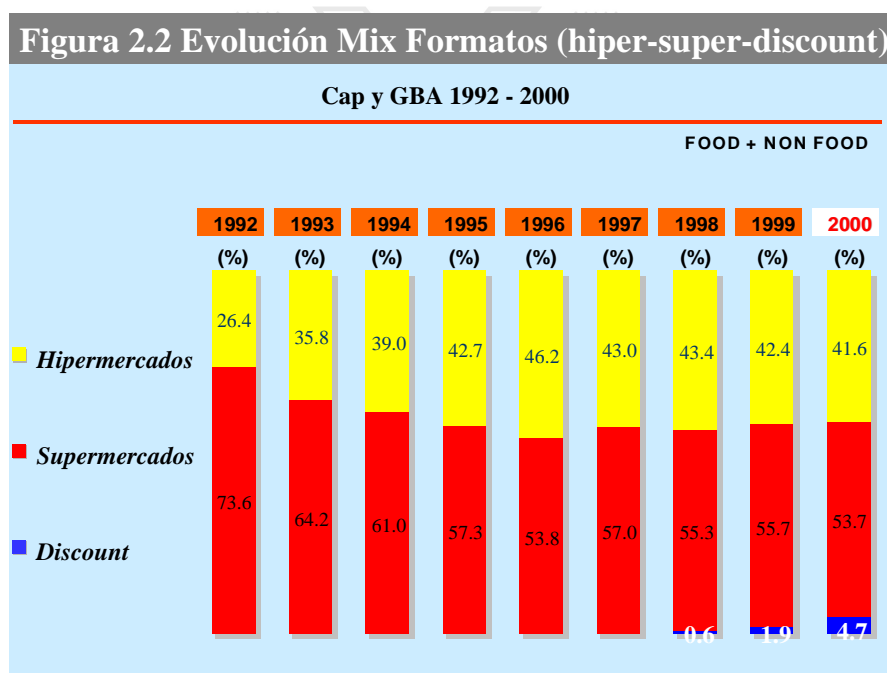
Internet es considerada hoy como otro formato de retailing, dado que algunos distribuidores supermercadistas han optado por utilizar este canal. Este nuevo formato se propone como aliado para economizar el tiempo que insumen las compras de alimentos y productos para el cuidado personal y la limpieza del hogar. Según datos de la empresa Leshop, primer supermercado exclusivamente virtual que inició operaciones en la Argentina, se puede comprar por Internet en 15 minutos, lo que de otro modo demora casi dos horas. Propiedad del grupo alimentario suizo Bon Appetit y del Deutsche Bank, la firma Leshop tiene presencia en Suiza, Alemania y España, y eligió la Argentina para comenzar a expandirse por América. Sin embargo, en términos de volumen e importancia, Disco Virtual es el mejor referente en el país. Este emblema dice estar procesando 15.000 compras mensuales, que le aportan una facturación de 1,5 millón de pesos (Diario La Nación, sección Economía, 9/12/00). Si bien Disco Virtual comenzó distribuyendo las compras desde el local Disco más cercano, existe la tendencia de centralizar las compras a grandes centros de distribución destinados a tal fin. En este formato, el ticket promedio de cada compra orilla entre los \$96 y los \$100 (Diario La Nación, sección Economía, 9/12/00). Existe un recargo por el envío que oscila entre los \$3 y \$6 según la empresa. Además, existe el condicionante de monto mínimo de compra (generalmente de \$30). La división virtual de Disco tuvo un crecimiento importante en el año 2000 y en mayo de 2001 llegó a facturar el equivalente a dos locales "reales" (Salvatori S., 2001: 49).

2.2 La evolución de los diversos formatos de retailing en el supermercadismo

Una vez comprendido el significado de "formato" en el contexto del supermercadismo, pasaremos a analizar su evolución en el país. Si se considera el periodo que va desde 1975 a la actualidad, puede resumirse que los almacenes tradicionales son los grandes perdedores en cuanto a la participación en la facturación del sector, mientras que los super e hipermercados han resultado beneficiados. Para mediados de 1999, los super e hipermercados representaban sólo el 1% del total de los comercios minoristas, pero concentraban el 57% de las ventas totales de alimentos en el país. Durante los últimos 10 años, estos formatos avanzaron crecientemente sobre la facturación del sector, según datos de la consultora ACNielsen. Ese crecimiento, como he resumido, se produjo básicamente a expensas de los negocios

tradicionales, que a mediados de 1998 sumaban un 88% del total de locales comerciales del país, pero captaban un 20% de las ventas, con una facturación que cayó un 36,4% (Revista CAS & FASA, 1999). Es de destacar que el market share de los hipermercados y supermercados en cuanto a facturación comparada con el resto de los formatos de retailing fue mayor en la Capital Federal y GBA que en el interior del país.

Estos datos sobre la evolución de los diversos formatos de retailing se condicen con los de la Cámara Argentina de Supermercados. Esta institución ha desarrollado un cuadro en donde se considera la totalidad de los formatos super, hiper y discounts en Capital Federal y GBA. Del monto facturado por los tres canales, la participación de cada uno ha evolucionado de la siguiente manera en los últimos años:



Fuente: Cámara Argentina de Supermercados

Debe destacarse que el 4.7% de participación del discount que muestra la figura de la Cámara Argentina de Supermercados resulta algo engañosa, dado que solo se toma el total de facturación de hiper, super y discount. Si se tomase el total de facturación en el sector supermercadista (incluyendo todos los demás formatos) hoy se habla de un 3% de participación de las tiendas de descuento.

Es el momento de describir los orígenes y el desarrollo del concepto del discount en el mundo y la Argentina.

2.3 Historia mundial del formato de descuento

Los orígenes del formato discount o tiendas de descuento, como se los conoce en Argentina, se remontan a la Alemania de posguerra, en el año 1947. Ante la drástica reducción del poder adquisitivo de la población, los hermanos Karl y Théo Albrecht inventaron una tienda de surtido limitado a la cual llamaron ALDI. Los elementos diferenciadores fueron básicamente tres: precios muy bajos, escasa cantidad de referencias y alta presencia de marcas propias. La austeridad de los tiempos que se vivían en Alemania por aquellos años llevaba a economizar en todo lo que resultase superfluo. Con la propuesta de los hermanos Albrecht, los alimentos básicos podían conseguirse a muy bajo precio en las primeras tiendas de descuento, donde el comprador tomaba los productos directamente de grandes cajas y realizaba sus compras en un ambiente muy sencillo y austero, lo cual también ayudaba a mantener los precios por debajo de los almacenes tradicionales.

Tanto en Alemania como en Francia, una vez establecidos los retailers de grandes superficies, se originó el auge de las tiendas de descuento, las cuales se presentaban como pequeñas cadenas de tiendas que podían ingresar en la ciudad por una cuestión de espacio. De ésta manera, se conjugaba, ya por ese entonces, la cercanía de un comercio tradicional con los precios bajos de una cadena de hipermercados. Pero no todas las cadenas de descuento se desarrollaron de la misma forma. Se evidenciaron diferencias según la cadena y el país. Unas se focalizaron más en los precios bajos, otras en horarios más extendidos o en algo más de surtido, y así surgió lo que hoy se conoce como la tipología de hard y soft discount.

2.4 Dos variantes del formato discount

Existe para este formato de descuento dos tipologías: el hard discount y el soft discount. La diferencia principal es que el hard discount cuenta con aun menos cantidad de referencias pero superficies más grandes en comparación con el soft discount. También pueden encontrarse en

el hard discount menor cantidad de marcas líderes acompañando a las marcas propias que en el tipo soft. En otras palabras, la penetración de las marcas propias en la oferta de los puntos de venta es mayor en los hard discounts que en el formato soft. También pueden percibirse diferencias en materia de confort. Si bien las tiendas de descuento en general se limitan a ofrecer lo indispensable en el punto de venta para no incurrir en gastos superfluos, el tipo soft ofrece un layout algo menos austero y con mayores servicios. Sin embargo, las características de un soft discount se asemejan más a un hard discount que a un supermercado, el cual basa muchas veces su estrategia de diferenciación en el servicio y la atención ofrecida, y suele contar con un excelente ámbito de compra.

2.5 El crecimiento del discount en el mundo

El formato no tardó en conquistar adeptos en el resto de los países del viejo continente. En Alemania, cerca del 30% de los productos alimenticios se vende a través de las tiendas de descuento. En otros países europeos donde el formato llegó más tarde, los niveles de penetración son algo menores, pero sin duda son porcentajes importantes si se considera los valores absolutos del negocio total. Por ejemplo, en Bélgica la participación de los discounts llega al 22% mientras que en 1998 en España esa cifra era del 15%, con perspectivas a seguir aumentando. El caso español es sumamente interesante, dado que en 1993 la participación de las tiendas de descuento en el negocio del retail era del 7% y creció a razón de aproximadamente dos puntos porcentuales por año hasta 1998 (Informe CCR, División Estudios Especiales, enero 2000). También fue en España que el tipo soft discount adquirió mayor relevancia, lo cual se evidenció con la llegada de DIA con su propuesta soft en 1979.

Se puede afirmar que durante la primera mitad de la década del 90 el formato de descuento tuvo su gran crecimiento en países europeos como España, Francia e Italia, aunque Alemania siempre representó el país donde la modalidad de los discounts alcanzó su mayor éxito. Las empresas alemanas de descuento Aldi y Lidl fueron las más exitosas en implantar el modelo en el resto de los países europeos, aunque por la década del 90 muchas otras cadenas dedicadas a los grandes formatos incursionaron en el negocio del discount como parte de su estrategia de diversificación.

2.6 El nacimiento y desarrollo de las tiendas de descuento en la Argentina

En la Argentina el desembarco de las tiendas de descuento se dio en el año 1996, cuando la cadena Eki Discount se estableció en el país. Considerando las cadenas de gran magnitud, la segunda en competir por el negocio de los discounts en el país fue DIA, que abrió su primera boca en la Argentina en 1997. La tercer aparición del formato discount se produjo cuando desembarcó el Grupo Casino con su emblema Leaderprice en el 2000. Ese mismo año, la marplatense Toledo abrió sus locales Ahorro Fácil y la holandoargentina Disco empezó a probar con la marca MiniSol en Córdoba, la cual pertenecía anteriormente al grupo Americanos. Recientemente, la cadena patagónica La Anónima se sumó este año a incursionar en el negocio, abriendo con el mismo nombre del emblema dos tiendas de descuento: una en La Pampa y otra en Santa Cruz. Sin embargo, no debemos olvidarnos de Atomo, cadena que opera de forma totalmente independiente en la provincia de Mendoza, y tiene su base de operaciones en la ciudad de San Rafael.

Es importante mencionar que en el país no se encuentra desarrollado el formato de hard discount en su tipo puro. La empresa que más se asemeja a dicho concepto es DIA, aunque en rigor no se puede catalogar a este emblema como hard discount. De hecho, en Europa se la considera soft discount, y presenta características similares en sus locales argentinos. Lo que ocurre es que en el país DIA es el emblema que más se aproxima al hard discount. Los entrevistados para el desarrollo de este trabajo afirmaron que DIA es propiamente un soft discount y que Eki y los demás emblemas son todavía más “soft” que DIA.

Entre los diversos factores que fomentaron el nacimiento y crecimiento del formato discount en nuestro país, además de las condiciones micro y macro económicas observadas en el capítulo I, cabe destacar algunos elementos observados por Micaela Alvarez Saavedra. Estos son: la mayor racionalidad por parte del consumidor -lo cual aumentó la importancia de la variable precio- y la escasez del tiempo -en parte como consecuencia de la mayor inserción laboral de la mujer, dicha escasez de tiempo hace privilegiar la compra cercana al domicilio (Alvarez Saavedra, M., 2000). Quizá debamos sumar algunos elementos ajenos al comportamiento del consumidor, como ser las disposiciones legales por medio de las cuales se

restringió en la provincia de Buenos Aires el establecimiento de grandes superficies, favoreciendo así a los almacenes, autoservicios y tiendas de descuento. Sin embargo, la ley 12.573 de comienzos de 2001 establece severas limitaciones a la radicación de tiendas de descuento. En el anexo VII se detalla la problemática legal vigente.

A continuación, presentaré un breve resumen de las cadenas más importantes del país.

2.6.1 Caso Eki Discount

Entre los fundadores de esta empresa pionera se encuentran Gustavo Lopetegui y Ximena del Toro, quienes observaron durante sus años de residencia en Europa el gran crecimiento de este formato. El grupo inversor inicial, formado por siete socios, estaba compuesto por profesionales que provenían principalmente de la consultora Mc Kinsey en Europa. Lopetegui y del Toro dejaron sus puestos de consultoría en Europa para abocarse de lleno al negocio de los discounts en Argentina. Los fondos de inversión Bank of America Private Equity, Westphere y Global Investment Partners controlan hoy el 80% de la cadena gracias a una apertura accionaria que la empresa dispuso a fines de 1997 para hacerse del capital necesario para llevar a cabo en 1998 un fuerte plan de crecimiento de puntos de venta, con lo cual se llegó a un ritmo de apertura de locales de uno cada cinco días. Desagregando ese 80% accionario, observamos a Global Investment Partners con 28%, Bank of America Private Equity con 26% y al grupo Westphere con 26%. Otro grupo inversor, Sogrape, dispone de 6%, lo cual deja a los fundadores con el 14% de la compañía.

En la actualidad, la empresa dispone de 140 locales, pero posee un plan de expansión que contempla para el 2003 / 2004 contar con 350 puntos de venta (Entrevista Miranda S., Gerente División Eki, 2/8/2001). Esto demuestra que el ritmo de expansión de bocas es muy alto, dado que en 1996 contaban con sólo dos bocas, pero ya para principios del 2000 disponían de 88 puntos de venta de los cuales 50 estaban en GBA y el resto en Capital Federal (Alvarez Saavedra M., 2000). El mayor crecimiento de bocas se dio después de los dos primeros años debido a que este periodo inicial fue de testeo, no sólo porque el formato discount era completamente nuevo en el mercado local, sino también por la limitación de capital.

La facturación de la compañía ha ido en constante aumento a medida que se abrían nuevos puntos de venta. El primer año facturaron \$1 millón, pero para principios del 2000 llegaron a los \$100 millones, con lo cual se evidencia que el negocio está empezando a tomar las dimensiones que se preveían desde los inicios. Según Miranda, “el discount, con este concepto de proximidad y de precios bajos, necesita de lugares densamente poblados y de una población en el conjunto importante, porque requiere de una estructura central y centro de distribución, las cuales son estructuras costosas que solamente tienen sentido en la medida en que uno pueda desarrollar un proyecto de muchas bocas” (Entrevista Miranda S., Eki, 2/8/01).

Eki se destaca de su competidor más próximo, DIA, haciendo hincapié en la oferta de fruta, verdura y carne. Por otro lado, su otro competidor, Leaderprice, que si bien hoy no cuenta con dimensiones considerables pero posee el respaldo de uno de los grupos de retailing más grandes del mundo en cuanto a financiamiento y conocimientos, se enfoca en la oferta de gran cantidad de marcas propias, lo cual presenta a Eki como el de mayor surtido y el más soft de todos los discounts en la Argentina. Según los directivos de la empresa Eki, no cuesta significativamente más dinero ser prolijos, limpios u ordenados (Revista ASA, año 2000).

Los locales Eki demandan generalmente una inversión inicial que ronda los \$200.000. A diferencia de los locales DIA, todos los de Eki son emplazados en zonas urbanas de alta densidad y no cuentan con estacionamiento. Eki generalmente alquila los locales por 10 años con opción a compra.

Los lugares que elige la cadena para ubicar sus locales son zonas densamente pobladas en barrios urbanos de la Capital Federal o GBA. Se distinguen tres etapas en Eki en cuanto a localizaciones de puntos de venta. Primero, asegura Miranda, fueron probando en Capital Federal en lugares donde hay mucha densidad, donde el público objetivo de la tienda está a 2 o 3 cuadras, lo cual es considerado un radio muy próximo. Después de probar en distintas densidades, donde la situación competitiva frente a una cadena no era tan inmediata, empezaron a probar en estaciones de tren donde hay mucho flujo de gente (Morón, Lanus, Padua, etc.). Estas estaciones de tren, que generan un gran flujo de gente y transbordo de pasajeros, arrojaron muy buenos resultados. Finalmente, destacó Miranda, fueron a un escalón

mas allá y decidieron empezar a enfocarse en los centros comerciales barriales del GBA, en donde, si bien la densidad es algo menor que en Capital, al ser un lugar que la gente frecuenta para el abastecimiento de productos diarios (hay en ese “power center” barrial una panadería, zapatería, farmacia, casa de artículos del hogar, video club, supermercados de barrio, etc), se constituye en la única zona comercial del barrio y lugar obligado para hacer las compras.

En cuanto a expansión a nivel internacional, Eki Discount se prepara para cruzar las fronteras. La firma planea abrir durante este año y comienzos del próximo entre 15 y 20 sucursales en algún país de América Latina. Sin embargo, al menos por ahora, no existen planes para la Argentina fuera de Capital Federal y Gran Buenos Aires. No obstante, el interior puede ser considerado en los planes futuros, pero siempre los desembarques deben contemplar más de diez bocas en una misma ciudad, para que la esencia del negocio se pueda desarrollar. Según Lopetegui, gerente general de Eki Discount, como las tiendas del emblema trabajan sin depósito, una de las claves del negocio pasa por contar con centros de distribución que atiendan prácticamente todos los días a cada una de las sucursales; y esta lógica sería muy difícil de manejar con locales ubicados a más de 100 kilómetros de la capital (Diario El Cronista, 14/08/00).

2.6.2 Caso DIA

Originalmente se llamaba Distribuidora Internacional de Alimentos S.A. y era una empresa española hasta que en 1979 la adquirió la francesa Promodés para introducir el concepto de tiendas de descuento en España. En 1998, los discounts españoles absorbían el 15% de la venta de alimentos y el discount con mayor porcentaje de participación dentro del total de facturación del retailing era DIA, con el 10,1%. Luego se encontraba Pryca con el 7,5% y Continente con el 6,8%, este último también perteneciente al Grupo Promodés. A diferencia del mercado argentino, el discount español presenta al formato hard y al soft en sus tipos puros. El emblema DIA en España cuenta con más de 2.100 locales, de los cuales 1.500 son propios y el resto corresponden a franquicias.

La expansión internacional de DIA se produjo en 1993, cuando la cadena desembarcó en Portugal, a lo cual luego le siguieron aperturas en Francia, Turquía, Grecia y finalmente Argentina en 1997. El año de arribo al país no es casual, dado que el sector de supermercadismo se encontraba en franca expansión. En su año inaugural en el país, se abrieron 6 locales DIA. En la actualidad, la cadena posee 222 locales en el país, y tienen en mente un ambicioso plan de expansión (Entrevista Ejecutivo DIA³, 7/9/01).

La empresa DIA cuenta con una importante penetración de marcas propias en su oferta, tema que será profundizado en la sección 3.3.4.

Las denominadas “marcas líderes” y “primeros precios” permanecen en categorías donde aún no han desarrollado la marca propia. Sin embargo, sólo es cuestión de tiempo para que la penetración de la marca propia en la oferta sea aún mayor. Esta penetración de la marca propia es mayor que la de Eki. También se diferencia de su principal competidor ubicándose en accesos de vía rápida como ser rutas y avenidas importantes en los barrios del GBA. De tal modo, la empresa ha desarrollado el concepto de discount parking en zonas donde el radio de influencia es mayor y la densidad poblacional algo menor. Estas tiendas con estacionamiento poseen un radio de influencia de 1 a 2 kilómetros, mientras que para un local urbano sin estacionamiento, esa área es de 5 a 10 cuadras. Por otro lado, la superficie de un parking DIA es de 1.000 a 1.500 m², mientras que un local sin estacionamiento cuenta con aproximadamente 300 m².

Debe destacarse el alto poder de negociación de la cadena como otra diferencia de sus competidores. Al pertenecer al Grupo Promodés, de por sí uno de los grupos de retailing más grandes del mundo, DIA cuenta con las condiciones que establecen los grandes supermercados e hipermercados. En tal sentido, la fusión de Carrefour con Promodés no hizo más que mejorar su situación de compra.

³ Debido a la política de confidencialidad que mantiene la empresa, se omitirá a lo largo de este trabajo el nombre

2.6.3 Caso Leaderprice

Por 1997 el grupo francés Casino realizó un take-over hostil para lograr la adquisición de Franprix y Leaderprice, dos emblemas franceses pertenecientes al Grupo TLC Beatrice. Estas adquisiciones formaron parte de la lucha de Casino para consolidarse como segundo grupo de retailing por aquellos tiempos en su mercado nacional. Juntas, Franprix y Leaderprice, poseían 657 puntos de venta, con un volumen de negocios anual de U\$S 1.550 millones y una ganancia de U\$S 52 millones (Diario El Cronista, 2/09/97).

El Grupo Casino eligió a su cadena de discount Leaderprice para concretar su desembarco en Buenos Aires en el año 2000. Sin embargo, Casino ya había establecido operaciones en el país desde febrero de 1998, cuando el grupo francés cerró la compra del 75% del paquete accionario de la cadena cordobesa Libertad por un monto aproximado a los U\$S 200 millones. También sumó a la cadena patagónica La Anónima (Diario La Nación, 2/9/01). Actualmente, el grupo factura en la Argentina más de \$ 800 millones. La política del grupo Casino es abrir primero supermercados o hipermercados y aprovechar el volumen de estos formatos para desarrollar y hacer conocer la marca propia, razón por la cual en la Argentina se adquirió primero el supermercado Libertad y La Anónima.

La inversión por sucursal en Leaderprice es mucho mayor a la de sus competidoras Eki y DIA. Para el caso del emblema de Casino, el monto de inversión por local es de U\$S 350.000 (Diario El Cronista, 10/07/01). Existen dos locales en la zona de Capital y GBA, siendo San Isidro y Villa Crespo los lugares de ubicación. Las superficies van de los 600 a los 800 m² y poseen un stock de alrededor de 1.100 productos. Poseen como objetivo abrir tres locales más hasta fin de año, que apunten a diferentes categorías de clientes y ubicados en lugares de distinta densidad demográfica. Esto demuestra que en esta etapa inicial, la empresa está evaluando las distintas reacciones de los diversos escenarios en Capital y GBA, para lanzarse de lleno a su ambicioso plan de expansión que prevee la apertura de 25 locales por año, con una inversión anual prevista de no menos de U\$S 10 millones.

y cargo del entrevistado.

El ticket promedio es de \$10 para el local de San Isidro, mientras que para el de Villa Crespo es de \$5,50. También difieren en la frecuencia de compra. En el local de Villa Crespo, el 75% de los clientes compra más de tres veces por semana, mientras que en San Isidro se recurre en promedio una vez por semana (Diario La Nación, 2/9/01). Si bien la cantidad actual de bocas no es aun significativa, Leaderprice es un emblema a tener en cuenta, dado que posee el respaldo de uno de los mayores grupos mundiales de retailing y posee importantes planes de expansión.

A diferencia de sus competidores, la empresa cuenta con una todavía mayor penetración de marcas propias en su oferta de productos. Más del 90% de su oferta está compuesta por la marca propia Leaderprice

2.6.4 Caso La Anónima

La cadena patagónica La Anónima ingresó al negocio de las tiendas de descuento en este año, cuando inauguró dos locales con el formato soft discount, uno en Santa Rosa y otro en Río Gallegos. A pesar de su escaso número de locales discount, se trata sin duda de un player importante a nivel nacional, dado que La Anónima es uno de las ocho cadenas de mayores ingresos del país y firmó un convenio en el 2000 para comercializar la marca Leaderprice, además de poseer un plan de expansión en el formato discount que contempla diez aperturas más antes de fin de año (Diario La Nación, 10/07/01). La estrategia de comercializar los productos del Grupo Casino no abarca solamente a los soft discounts de la cadena patagónica, sino que también incluye a los 89 supermercados que posee. La Anónima, cuyo presidente es Federico Braun, cerró por mediados del 2001 su último balance anual registrando ventas por 630 millones de pesos (Diario El Cronista, 10/07/01). Este monto es un 8% superior al registrado en el ejercicio anual anterior, aunque el presidente de la empresa reconoce que en el último trimestre del ejercicio 2000-2001 se registró una caída de la facturación por primera vez en la historia de la compañía.

Los dos locales de soft discount inaugurados por la empresa disponen de 450 m². La inversión por local se mantuvo entre los \$ 200.000 y los \$ 250.000. Estos números serán similares para los diez puntos de venta discount que la compañía planea abrir en el transcurso del 2001.

3 APLICACIÓN DEL MARCO TEORICO DE GEORGES CHETOCHINE

El presente capítulo está dividido en tres partes. Primero, se desarrollará la base teórica sobre la cual Georges Chetochine, en su libro *Marketing Estratégico en los Canales de Distribución*, presenta los conceptos de marketing de entrada y de salida. En segundo lugar, ya introduciéndonos en el marketing de entrada, analizaremos los tipos de clientes y puntos de venta que nos propone el autor, para así poder aplicarlo al formato de tiendas de descuento y estudiar la localización de los mismos, lo cual constituye una variable fundamental del marketing de entrada. También se tratará, dentro del marketing de entrada, la política de comunicación de las tiendas de descuento y la imagen de precio, surtido y servicio. Por último, nos abocaremos al estudio del marketing de salida, estudiando la naturaleza de los productos según tipo de compra, los distintos merchandisings generales existentes, el layout y la circulación en las tiendas de descuento y el desarrollo de las marcas propias del formato.

3.1 Marketing estratégico del distribuidor

En *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*, Georges Chetochine realiza un completo análisis sobre las variables a tener en cuenta cuando se trabaja sobre el marketing en retailing. La principal diferencia que este autor encuentra entre el marketing estratégico del fabricante y el del distribuidor es que el primero opera sobre los consumidores, buscando promover la marca, crear la necesidad de la misma y conquistar su parte del mercado. En cambio, el marketing del distribuidor, si bien es consciente de que en última instancia su cliente también es un consumidor, presta atención a otros aspectos explicativos. Entran en juego variables que no se analizan en el marketing del fabricante, o al menos no intervienen directamente sobre la problemática del productor. Estos conceptos son: el *cliente shopper* y el *cliente buyer*.

El shopper es el aspecto del cliente que se interesa sobre todo en “dónde hay que comprar” más que en “qué comprar” (Chetochine G., 1994: 19). En su calidad de shopper, un cliente analizará los distintos puntos de venta que se le presentan para realizar su compra. Entrarán en juego variables tales como precio percibido, servicio, facilidad de acceso, distancia e imagen

de emblema. Muchas veces reside en la arena del shopper el motivo de fracaso de ciertos distribuidores.

El buyer es el concepto que se aplica al cliente que, una vez que entró en el negocio, en el punto de venta, se aferra al a menudo difícil problema de la selección de los productos, de las promociones, de las novedades y de las ofertas que se le proponen (Chetochine G., 1994: 20). Es decir, comprende al proceso de compra desde el momento en que el cliente ingresa en el punto de venta hasta que se retira del mismo. Es ese el lapso de tiempo que toda la organización dispone para maximizar las compras realizadas reparando también en aumentar la satisfacción del cliente y por ende, su lealtad. De nada sirve maximizar la rentabilidad presente de determinada transacción si no maximizamos la relación futura con el cliente. Dependiendo del trato que haya recibido por los empleados, o de la ambientación de compra desplegada en el punto de venta, o del nivel de cumplimiento con las expectativas, el cliente quedará satisfecho y por ende, permanecerá leal al emblema y al local.

Entonces, el distribuidor debe reparar no sólo en el marketing del productor, al cual le compra los bienes para comercializarlos, sino además debe desarrollar su propio marketing estratégico. Este marketing deberá considerar al consumidor, como también lo considera el marketing del fabricante, pero además debe enfocarse en el aspecto shopper y buyer, lo cual es objeto de estudio intrínseco del distribuidor. Por ende, el distribuidor analiza al cliente en sus tres facetas: consumidor, shopper y buyer.

Cabe aclarar que para conocer el aspecto shopper del cliente debe desarrollarse el uso de lo que Chetochine denominó *marketing de entrada*, el cual está comprendido por las operaciones de marketing dirigidas tanto a hacer entrar nuevos clientes a los puntos de venta como a actuar de manera tal que los clientes ya adquiridos vuelvan. La imagen de precio y servicio del emblema, la ubicación y la fuerza de promoción son catalizadores del fenómeno de atracción hacia el punto de venta. En cuanto al aspecto buyer del cliente, Chetochine recurrió a lo que llamó *marketing de salida*, comprendido por las acciones que apuntan a que el buyer encuentre los productos por los que asistió y que además circule por el punto de venta con el objeto de aprovechar las promociones. En el marco de su marketing de salida, el distribuidor

buscará maximizar la circulación en el punto de venta y desarrollar los programas de comercialización que tengan la virtud de fomentar las compras por impulso, cuyas consecuencias en materia de rentabilidad son elocuentes (Chetochine G., 1994: 22).

Particularmente, considero necesario realizar una observación sobre el marketing de salida tal como lo define Chetochine. Si bien acuerdo en que debe orientarse hacia aquellas actividades que generen un aumento de la rentabilidad del punto de venta una vez que el cliente ya ingresó al mismo, considero que no necesariamente esto se logrará maximizando la circulación dentro del punto de venta. Dependiendo del formato de distribución sobre el cual se esté trabajando, cambiará tanto el marketing de salida como el de entrada. No siempre hacerle perder tiempo al cliente obligándolo circular por todo el punto de venta es redituable a largo plazo, de hecho ésta afirmación es cada día menos cierta. Quizá el ejemplo más significativo al respecto sea el del formato “rapidez” en la distribución alimenticia. Como fue explicado, lo que este formato propone, y constituye el éxito de su propuesta, es minimizar el tiempo de compra a través de la confección de un layout del local que agrupe los productos según el motivo de compra. Asimismo, considero que un distribuidor no debe enfocarse en una transacción individual, intentando maximizar esa compra específica, sino que debe privilegiar la relación a largo plazo que mantiene con el cliente.



Fuente: Chetochine, G., 1994: 21.

En el presente trabajo se incluirá el análisis de las marcas propias dentro del marketing de salida, dado que la distinta penetración de los diversos tipos de marca afecta notablemente a las características internas del local.

3.2 Marketing de entrada

Para analizar el marketing de entrada se considerará la tipología de clientes y puntos de venta que identifica Chetochine. Al aplicar su teoría en cuanto a los tipos de puntos de venta se estará en condiciones de determinar qué tipo de establecimiento es una tienda de descuento, con lo cual se estará respondiendo a una importante variable del marketing de entrada: la localización. Luego se analizará la política de comunicación del formato discount y por último, la imagen de precio, surtido y servicio.

3.2.1 Tipología de clientes de un punto de venta

Existen tres tipos básicos de clientes que acuden al distribuidor, según Chetochine. Este autor tipifica a los clientes como *flux*, *trafic* y *trafic inducidos*. Las variables sobre las cuales se diferencian son diversas, pero en general la distancia del punto de venta y el acceso que poseen al mismo, los comportamientos de compras y los motivos de su visita al punto de venta son considerados para su clasificación.

Cientes flux

Los flux son aquellos clientes que eligieron un determinado punto de venta para sus compras específicas por el hecho de que el establecimiento les resulta cercano y/o de fácil acceso. Para un cliente flux de determinado local, acceder al punto de venta es sencillo y minimiza los inconvenientes de traslado. De acuerdo al emplazamiento del punto de venta en una zona, es decir a la forma en que está distribuido el lugar geográfico (delimitación de calles, sentido del tránsito de calles y avenidas, vías, semáforos, espacios abandonados, y demás barreras o accesos), dependerá la cantidad de clientes flux que se va a esperar que acudan.

En términos de la relación del cliente flux con su punto de venta, se puede diferenciar entre los clientes flux *leales* de los *desleales*.

- Los *flux leales* se consideran verdaderamente ligados con el emblema o negocio y, por diferentes razones, estos clientes se sienten culpables cuando, aun por una razón justificada, deben realizar sus compras en otros puntos de venta (Chetochine G., 1994: 30).
- En cambio, los clientes *flux desleales* concurren a un determinado punto de venta por el sólo hecho de que les queda cerca y es de fácil acceso, pero no hay vínculo alguno que los una con el distribuidor. En otros términos, no se presenta la relación especial que existe entre el distribuidor y su flux leal. El carácter condicional del cliente flux desleal (a diferencia de la incondicionalidad del leal) hace que de presentarse una alternativa entre el punto de venta y la ubicación del cliente, sin vacilar se cambie de lugar de compras.

También puede clasificarse al cliente flux de acuerdo a su comportamiento de compra en el punto de venta, tal como lo propone Chetochine. De tal manera, distinguiremos entre clientes flux *básicos*, *semi-básicos* y *exclusivos*.

- Los clientes *flux básicos* son los que compran lo esencial de sus necesidades en un mismo punto de venta. Tenderán a hacer el máximo de sus compras en determinado lugar, según el producto o servicio a adquirir. De esta manera, el cliente que compra todo lo que necesita sobre alimentación en determinado supermercado cercano se comporta como un cliente flux básico. Si sólo realiza allí parte de sus compras no se lo podrá calificar de tal forma. Los clientes flux básicos que además son leales, representan la mejor tipología en cuanto a rentabilidad para un distribuidor.
- Por otro lado, los clientes flux *semi-básicos* son aquellos que en un punto de venta dado, sólo compran aproximadamente la mitad de lo que necesitan. En la distribución de alimentos, una persona puede ser cliente flux de algún punto de venta del barrio donde compre aproximadamente la mitad de lo que necesita, y hacer en el supermercado o

hipermercado el resto de sus compras. La pérdida de un cliente semi-básico no es alarmante a corto plazo, pero sí representa un grave riesgo a mediano término.

- El último tipo de cliente flux en cuanto al comportamiento de compra es el *flux exclusivo*. Este realiza una pequeña proporción de sus compras en el punto de venta en que se lo esté considerando como flux, lo cual dice que la persona está frecuentando otro distribuidor para realizar la mayoría de sus compras del rubro. Dado que se le puede hacer aumentar en gran medida sus gastos en el punto de venta flux donde realiza solamente algunas de sus compras, es que se dice que un cliente flux exclusivo representa un gran potencial.

Cientes trafic

Los clientes trafic son aquellos que frecuentan un punto de venta alejado por el hecho de que aquel distribuidor ha sabido comprarles el desplazamiento. En otros términos, el distribuidor ha generado suficientes incentivos como para que los clientes lejanos accedan a movilizarse hacia el punto de venta. Estos clientes funcionan según la relación molestia – recompensa. Cuanto mayor sea el grado de esfuerzo que deberán hacer debido a una larga distancia y acceso, más se exigirá como retribución. Promociones y ofertas especiales son algunos mecanismos que atraen a clientes lejanos, pero siempre deben ser acompañados por una buena imagen, legitimidad y credibilidad del emblema. No puede clasificarse el comportamiento de compra del cliente trafic con las herramientas utilizadas para el flux, sino que Chetochine nos propone seis tipos de clientes trafic:

- *trafic de fechas especiales*: compuesto por aquellos clientes que concurren al punto de venta impulsados por alguna fecha o momento del año que hace merecer el esfuerzo de desplazamiento. Navidad, Pascua, Año Nuevo, Día del Niño son algunos ejemplos.
- *trafic de acontecimientos provocados*: en este caso, también ocurre que determinada fecha induce a los consumidores a acceder a un punto de venta lejano, pero ésta vez se trata de una fecha creada por el distribuidor para atraer clientes.

- *trafic de promociones efectivas*: este tipo de cliente trafica es atraído a un punto de venta lejano por la oferta o promoción de determinado producto o familia de productos. El desafío del distribuidor reside para este caso, luego de haber logrado que el shopper se interese por el punto de venta debido a cierta promoción, en hacer que el buyer maximice las compras complementarias, de manera de no perder margen con la visita.
- *trafic de curiosidad*: se utiliza la reapertura del punto de venta, inauguración o algún cambio importante en el local para atraer los shoppers al local. Los consumidores entienden por experiencia que cada uno de estos acontecimientos viene acompañado por ofertas y promociones importantes.
- *trafic comparativo*: este tipo de cliente, ante una compra importante en términos de inversión y crédito, visitará diversos puntos de venta, prestándole menor importancia a la distancia donde está ubicado el local de venta. Precio, surtido y asistencia técnica pre y post venta son algunas variables que tomará en consideración el comprador al analizar las distintas ofertas de los vendedores.
- *trafic de vietnamización*: un cliente de este tipo es aquel que concurre a un punto de venta alejado debido a un evento y un producto o familia de productos en particular, los cuales se encuentran promocionados debido justamente a la realización de aquel evento. Por ejemplo, la realización del Mundial de Fútbol puede motivar a un punto de venta a promocionar las remeras de la selección de fútbol nacional y la indumentaria deportiva. Las acciones de trafico de vietnamización, cuando están bien realizadas, tienen un gran interés porque crean una relación de profunda convivencia entre el objetivo y el punto de venta (Chetochine G., 1994: 42).

Cliente trafico inducido

Este tercer tipo de cliente es aquel que concurre a un punto de venta para el cual es considerado trafico inducido, debido a que es cliente flux o trafico de un establecimiento cercano. Por ejemplo, en los denominados “power centers”, centros de atracción comercial generado por la confluencia de diversos negocios, suelen ser frecuentes los establecimientos

de *fast-food* próximos al estacionamiento. Los clientes tráfico inducido sólo concurren al punto de venta debido a que un establecimiento cercano o el conjunto de varios de esos establecimientos hicieron un esfuerzo por comprarles el desplazamiento.

3.2.2 Los tres tipos de puntos de venta

Chetochine distingue tres tipos de puntos de venta: los *flux exclusivos*, los *semiflux* y los *flux y tráfico*. Cada una de estas tipologías de establecimientos posee su propio tipo de clientela que le permitirá acceder a su punto crítico, su propia estrategia de relación con los clientes y promoción de ventas, y un determinado management adecuado.

Puntos de venta flux exclusivos

Son aquellos establecimientos de distribución que se alimentan exclusivamente de clientela flux. Esta zona flux se encuentra en un trade area de un radio aproximado de 3 a 5 minutos a pie. Es importante destacar que la noción de flux no se refiere especialmente a la distancia sino a la facilidad de acceso para el cliente. Un local puede estar muy cercano al domicilio de un consumidor, pero lo atraviesa una barrera que impide considerar a este individuo como cliente flux del establecimiento.

Chetochine destaca que un punto de venta flux exclusivo equilibra sus gastos y logra su punto crítico cuando cuenta con el 10% de los clientes del área de influencia descrito anteriormente. Es importante resaltar que lo que se entiende aquí por clientes es más bien “hogares clientes”, puesto que cada cliente que recurre al establecimiento comercial representa los gastos de su propio hogar. Este porcentaje y la zona de influencia variarán de acuerdo a las características de la ciudad o pueblo al que se haga referencia. En las ciudades donde dominan las viviendas verticales y hay gran concentración de habitantes por kilómetro cuadrado, no se observan las mismas reglas que en los pequeños pueblos de provincia donde hay más casas y la densidad poblacional es menor.

Los puntos flux exclusivos suelen disponer de poca superficie de venta y de un personal muy en contacto con su clientela. Esto posee gran repercusión a nivel satisfacción del consumidor y

lealtad. Es mucho más fácil para un establecimiento flux exclusivo entablar una estrecha relación con su clientela pues la gran mayoría de sus clientes es generalmente la misma. Es por esto que el concepto de lealtad es tan importante para un punto de venta flux exclusivo y los responsables del local deben entender que no sólo deben enfocarse en los productos comercializados sino también en la gentileza de los empleados y su actitud de servicio.

Las promociones dirigidas al shopper se realizan mediante folletería, volantes, anuncios por radios locales y carteles en la calle o en otros puntos de venta del vecindario. Estos medios de comunicación poseen el objetivo de aumentar la frecuencia de las visitas, mejorar la penetración del punto de venta en el barrio y diferenciarse de la competencia. Por otro lado, debe difundirse el emblema del punto de venta flux exclusivo con el objeto de transmitir la noción de calidad, hacer sentir a los clientes apoyados por una fuerza superior, y como elemento esencial para encabezar una campaña de promoción del emblema o punto de venta.

Por último, Chetochine describe al management centralizado como el mejor sistema de gerenciamiento de los negocios flux exclusivos, dado que de esta manera todos los puntos de venta pueden ser desarrollados con el mismo modelo y dirigidos desde el mismo centro de operaciones. Esto posee la ventaja de afianzar más el reconocimiento del emblema, reduce costos y aumenta el poder de negociación frente a proveedores. Sin embargo, no debe perjudicarse en demasía el grado de libertad e iniciativa que debe tener el administrador de un punto de venta. Para el caso de ciertos negocios flux exclusivos, el formato de las franquicias puede desempeñarse favorablemente en términos de ésta problemática.

Puntos de venta semiflux

Como en los puntos de venta flux exclusivos, este tipo de establecimientos debe alcanzar su punto crítico con los shoppers flux. Sin embargo, se distinguen para estos locales dos tipos de clientes flux: los mencionados para los negocios flux exclusivos (es decir, pertenecientes a un área de influencia de 3 a 5 minutos a pie), denominados *flux de primera zona*, y los clientes que viven de 3 a 10 minutos en automóvil u otro transporte, llamados clientes *flux de segunda zona de influencia*.

Para alcanzar su punto crítico, un punto de venta semiflux deberá contar con clientes provenientes de ambas zonas de influencia, lo cual indica que deberá adecuar sus instalaciones tanto para quienes llegan a pie como quienes acceden en auto. Se llegará al punto crítico aproximadamente cuando se cuente con un 10% de penetración en la primer zona de influencia y de un 8 a 10% en la segunda zona.

Puede identificarse dos tipos de puntos de venta semiflux. Los que poseen mayor porcentaje de clientes de la primera zona (se estima un 60% del total), lo cual puede ser el caso de un supermercado con pequeño estacionamiento en una ciudad chica, y los que deben la mayoría de su clientela a la segunda zona de influencia (aproximadamente se trata en este segundo caso de un 55% de clientes de la segunda zona y el resto proveniente de la primera).

Ninguno de los dos tipos de establecimientos semiflux, al igual que los flux exclusivos, están diseñados para enfocarse en el cliente tráfico, lo cual significa que ante la escasez de clientes en las zonas de influencia flux, se debe llevar a cabo una estrategia para lograr mayor penetración local. De no poder lograrlo, se deberá cambiar la localización; pero volcarse hacia la desesperada búsqueda de los clientes tráfico puede llevar a la ruina. Es decir, como destaca Chetochine, el punto crítico debe ser alcanzado de manera natural sin que sea necesario desarrollar acciones tráfico.

En cuanto al plan de acción comercial de los puntos de venta semiflux, se debe diferenciar entre las acciones desarrolladas hacia los clientes flux de la primera zona de influencia de las que son dirigidas a los de la segunda zona. Para los primeros, las acciones estratégicas deberán situarse a nivel del marketing de salida, aunque se deberá prestar atención a la aparición de competidores en el barrio. En cambio, para los clientes flux de la segunda zona es necesario reparar en el papel del estacionamiento y del acceso al punto de venta. Los factores ajenos al establecimiento como ser el cambio en el sentido de las calles y la instalación de semáforos puede modificar seriamente la accesibilidad del local.

La difusión del emblema de los establecimientos semiflux juega un papel más importante que en los comercios flux exclusivos. A través de la radio, televisión y carteles en la vía pública se intentará adquirir una presencia y una clara legitimidad a los ojos de los shoppers, enfocándose principalmente hacia los clientes de la segunda zona.

En cuanto al management de los establecimientos semiflux, la centralización representa importantes problemas. Para estos negocios es posible decir: un punto de venta, un mercado (Chetochine G., 1994: 77). Las diversas configuraciones y estructuras competitivas, y los distintos niveles necesarios para alcanzar el punto crítico de cada local de una cadena impiden que exista un sistema centralizado.

Puntos de venta flux y trafic

Para lograr su punto crítico, estos establecimientos comerciales dependen tanto de los clientes flux como de los trafic. La clientela flux acude por cercanía, mientras que los clientes trafic provienen motivados por ofertas y promociones. Existen dos tipos de puntos de venta flux y trafic: los que requieren un mayor predominio de clientes flux que de trafic para llegar a su punto crítico y los que acceden al mismo con mayoría de clientes trafic. Siempre es importante recordar que el cliente trafic es aquel al cual el distribuidor le compró el desplazamiento a través de cierta información sobre promociones u ofertas. Pero cabe destacar que estas acciones de marketing también tendrán efecto sobre los clientes flux que hubieran accedido al comercio de todas maneras, motivo por el cual se debe actuar con cautela al introducir estas herramientas de atracción del shopper.

Para prevenir este efecto de canibalización debe analizarse que proporción de la clientela es flux y cual es trafic. Así, cuanto más clientes flux tenga un punto de venta flux y trafic, menos puede permitirse el lujo de realizar promociones costosas en materia de precios y más deberá volcarse hacia los trafic curiosos, de eventos especiales o acontecimientos provocados. Las acciones trafic suelen, generalmente, orientarse hacia productos no alimentarios. Se deberá buscar impedir que el cliente trafic adquiera solamente la oferta, en la cual el margen es muy pequeño o inexistente, sin comprar productos de márgenes más elevados, pero eso es trabajo

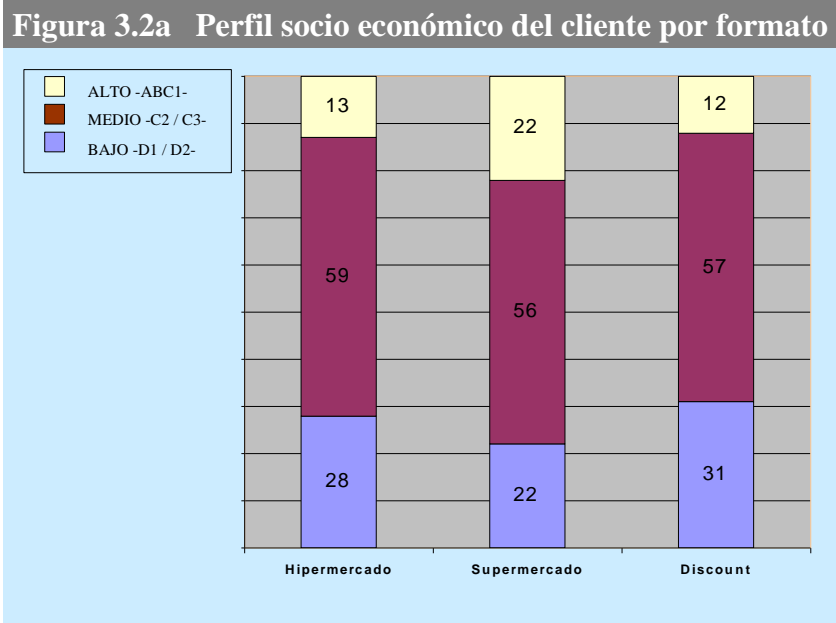
del marketing de salida. Es claro que cuanto más trafics posee uno de estos establecimientos, mayor será la proporción de sus gastos dirigidos a la difusión del emblema.

Según Chetochine, el estilo de management de los puntos de venta flux y trafic es el que menos encuadra con la idea de centralización descrita para los comercios flux exclusivos. En los flux y trafic, cada punto de venta responde a un mercado específico con sus características peculiares. Sin embargo, esta calidad de management independiente debe convivir con un claro posicionamiento del emblema y con decisiones de compras y aprovisionamiento comunes a todos los puntos de venta.

3.2.3 El tipo de cliente de una tienda de descuento

Como base de análisis del discount frente al resto de los canales supermercadistas, la descripción del tipo de cliente constituye un punto fundamental. Antes de observar las similitudes y diferencias de la tipología que nos propone Chetochine en cuanto a los clientes, analizaremos otras variables que distinguen a los clientes de una tienda de descuento.

Se observa una variación interesante entre el nivel socio económico de los clientes de los dos principales formatos (hipermercado y supermercado) y el de los discounts.



Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

Como puede observarse de la comparación entre formatos, en las tiendas de descuento es donde hay mayor proporción de clientes pertenecientes a niveles socio económicos bajos (D1 / D2) y menor proporción de clientes del sector ABC1. Es de destacar que las diferencias son más marcadas cuando se compara a las tiendas de descuento con los supermercados. Para explicar este fenómeno encuentro dos razones: la proximidad y el nivel de precios. Tanto el grado de cercanía como el nivel de precios son mayores en los supermercados que en los hipermercados. Los sectores socio económicos bajos, al recurrir a un punto de venta de cercanía, optarán por el almacén tradicional, que dispone de crédito para el comprador mediante el mecanismo de fiado, o desde la aparición de la tienda de descuento, optará también por el formato discount, el cual combina la cercanía de un almacén con los precios de un hipermercado. Entonces, la proximidad de un supermercado frente al hipermercado no constituye una razón fundamental para que los sectores D1 y D2 concurren al super.

Por el otro lado, los precios bajos de un hipermercado sí representan un motivo importante para que estos sectores se movilizan a un punto de venta. Además, en ellos contarán con productos non-food, los cuales también forman parte de sus canastas de compra (aunque en menor proporción que en los niveles más altos) y son productos que difícilmente puedan adquirirse en un almacén tradicional o tienda de descuento.

En cambio, los niveles socio económicos más altos no ponderan a la variable precio en la forma en que lo hacen los sectores bajos, pero sí valoran la atención y el nivel de servicios. Esto explica que el 22% de los clientes del supermercado provengan del nivel ABC1, cifra mayor que la correspondiente a los demás formatos en comparación.

Sebastián Miranda, de Eki Discount, sostuvo que el formato de tiendas de descuento también posee aceptación por parte de los niveles altos, si bien es cierto que la mayoría de los clientes pertenecen a sectores medios y bajos. “Eki posee locales en Canning y Charcas, donde se puede hablar de sector ABC1, y en Caballito, donde también acceden clientes de alto nivel socio económico. El formato funciona en todos los sectores, la pregunta es ¿por qué entonces las localizaciones de los puntos de venta favorecen las áreas con nivel socio económico medio

y bajo? Si bien estos niveles constituyen nuestro principal cliente, se trata generalmente de zonas donde la concentración de supermercados e importantes retailers es baja, hay alta densidad de población y los costos de abrir un local son bajos” (Entrevista Miranda S., Gerente División Eki Discount, 2/08/01).

Habiendo analizado el nivel socio económico de los clientes de las tiendas de descuento, es conveniente profundizar sobre la variable “distancia al punto de venta”, lo cual está relacionado con la forma de acceso a los locales y la frecuencia de compra.

Uno de los pilares de la propuesta que hace a las tiendas de descuento presentarse como un exitoso formato de retailing es la cercanía. Por eso es que las empresas que han incursionado en este formato en Capital Federal y GBA han desarrollado cientos de locales, con un ritmo de apertura impensable para un super o hipermercado. Todo cliente de un discount vive en un radio cercano al mismo, es ilógico para este negocio hablar de clientes trafic en el sentido en que lo describe Chetochine.

Figura 3.2b Distancia del cliente al local por formato

(en %)	Hipermercado	Supermercado	Discount
Hasta 5 cuadras	19	48	80
De 6 a 9 cuadras	11	15	9
De 10 a 19 cuadras	19	16	4
De 20 a 35 cuadras	26	10	2
Más de 35 cuadras	25	11	5

El 80% de los clientes del discount proviene de un radio de 5 cuadras.

El 79% de los clientes de un supermercado proviene de un radio de hasta 19 cuadras.

Más de la mitad de los clientes de un hipermercado provienen de más de 20 cuadras de distancia.

Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

Es notable que el 80% de los clientes vivan a menos de 5 cuadras del punto de venta, lo cual contrasta fuertemente con el 48% correspondiente al supermercado y el 19% del hipermercado.

A su vez, este alto nivel de cercanía muestra que el tipo de cliente que accede a las tiendas de descuento es mayoritariamente del tipo flux, según la clasificación de Chetochine. La cercanía y el fácil acceso motiva a que los clientes del barrio acudan al discount, tal como Chetochine describe que ocurre con los clientes flux. Sin embargo, en el caso de las tiendas de descuento, el tipo de cliente que acude, independientemente de que haga compras también en otro emblema y formato o no, se trata mayoritariamente de clientes *flux desleales*, según la definición de Chetochine. En otras palabras, ni siquiera el cliente leal del discount posee un estrecho vínculo con la empresa y sus empleados, sino que el trato con el emblema y su gente es frío e impersonal. Esto contrasta con la estrecha relación entre un cliente flux y su almacenero, en donde se suele presentar la situación de incondicionalidad.

En cuanto al tipo de cliente flux del discount con respecto a la participación en los gastos del rubro, se puede afirmar que en una tienda de descuento pueden encontrarse los tres tipos de clientes flux que menciona Chetochine (básicos, semi-básicos y exclusivos). Es decir, hay clientes que realizan solamente una pequeña proporción de sus compras de comestibles en el discount (exclusivos), pero también se encuentran los que compran en este formato aproximadamente la mitad de lo que necesitan (semi-básicos) y los que realizan allí la gran mayoría de sus compras (básicos).

Se podría pensar que el nivel socio económico (NSE) posee cierta relación con la tipología de clientes flux en cuanto al share of wallet en discounts. Es decir, uno tendería a pensar que a mayor NSE más exclusivo será el cliente pues tendrá acceso a otros comercios más lujosos y con mayor surtido; y a la inversa, cuanto menor NSE, más restringida son las posibilidades de optar, por lo cual el share of wallet de la tienda de descuento será mayor. Si bien este pensamiento no es erróneo, existe otra mejor explicación: en zonas como la Capital Federal, con mayor NSE que el GBA, la concentración de los grandes supermercados es mayor que en zonas de bajo NSE. Esto hace que el cliente de Capital, sea del nivel socio económico que

fuere, tenga mas opciones y ofertas en un radio muy próximo y accesible. Esto es lo que produce que haya más clientes flux exclusivos y que el ticket promedio sea más bajo que en GBA.

Sin embargo, Chetochine también describe que el cliente trafico inducido puede llegar a ser un cliente flux que accede al comercio por el hecho de ser atraído por otro local o locales cercano/s. Este sería el caso al cual se refirió Miranda, de Eki Discount, cuando la empresa opta por localizar los puntos de venta en los pequeños centros comerciales barriales. Cuando Miranda hizo alusión a “centros comerciales”, se refería a dos o tres cuadras donde hay alta concentración de comercios, entre los que se encuentran generalmente verdulerías, zapaterías, casas de deportes, video clubs, panaderías, etc. En estos casos, además de contar con los tradicionales clientes flux que van a la tienda de descuento expresamente atraídos por ésta, se descubre que algunos clientes entran al comercio de descuento por el hecho de haber sido atraídos a la zona comercial por alguno/s de los otros comercios. Esta situación se invierte cuando es la tienda de descuento la que atrae al cliente y éste último, aprovechando su desplazamiento al centro comercial barrial, realiza compras en el resto de los comercios de la zona.

Considerando algunos locales con parking (en el caso de DIA, dispone de algunos parking discounts en rutas provinciales del GBA) y algunos ubicados en zonas de trasbordo de pasajeros (como es el caso de Eki, que cuenta con locales próximos a estaciones de tren, a la cual los clientes acuden antes de tomarse el colectivo que los dejará en sus hogares) es posible hablar de “clientes en transito”. Si bien es cierto que estos locales también poseen su gran masa de clientes flux, habrá un importante numero de clientes que acceden al local porque les queda “de paso” a sus hogares. Personalmente, si bien Chetochine no aclara nada al respecto, considero apropiado considerar a estos clientes como *trafico inducido*, dado que los induce a pasar por el discount el hecho de que les quede “de paso”.

La tipología de clientes de los discounts contrasta con la situación de los supermercados e hipermercados. Los primeros disponen de menos clientes flux que las tiendas de descuento (aunque posee más flux que los hipermercados) y los segundos poseen mayor proporción de

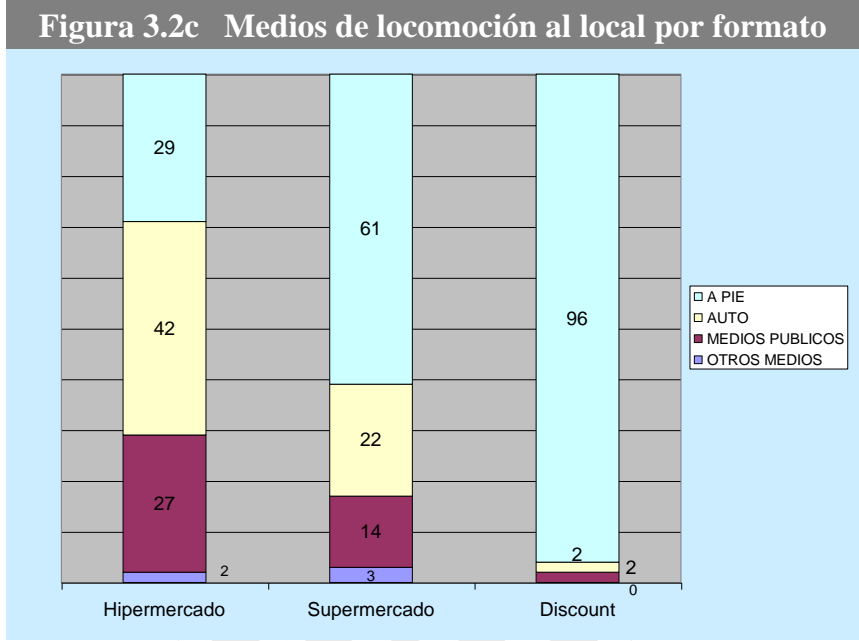
clientes trafican en comparación con los supermercados y tiendas de descuento (aunque claro, la diferencia es mayor con la tienda de descuento).

La descripción de los clientes que trafican es muy oportuna para el análisis de los hipermercados, los cuales sí deben tener seriamente en cuenta las fechas especiales, acontecimientos provocados, promociones efectivas, el efecto curiosidad, etc. Éstas son herramientas y oportunidades para comprar el desplazamiento de los clientes que trafican, los cuales funcionan, según he explicado, mediante la relación molestia - recompensa. Por otro lado, un hipermercado atrae muchos negocios a su alrededor que contarán con clientes que trafican inducidos. Si bien es más notable en los hipermercados, los supermercados también suelen generar el mismo fenómeno, encontrándose muchas veces tintorerías, cerrajerías y otros comercios bajo el mismo techo o muy cercanos.

Finalmente, cabe aclarar que la composición de clientes en un almacén tradicional y un autoservicio se asemeja al de las tiendas de descuento. Tanto el almacén como el autoservicio dependen prácticamente del flujo de clientes.

3.2.4 El tipo de punto de venta que representa un discount

La cercanía de las tiendas de descuento hace que las personas se movilicen principalmente a pie para comprar en un discount. Cabe señalar que no es común que una tienda de descuento posea estacionamiento. Solamente la cadena DIA dispone de algunos discount parking, pero son pocos dentro de la gran cantidad de locales. Aún en esos casos, no se puede hablar de puntos de venta que atraigan flujo y tráfico. Los pocos estacionamientos existentes, con capacidad para aproximadamente diez autos, son para clientes que trafican de la segunda zona de influencia. Es decir, para aquellos que viven de 3 a 10 minutos en automóvil u otro transporte, como fue explicado anteriormente.



Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

Recordemos que las tiendas de descuento cuentan principalmente con referencias food en su oferta, lo cual contrasta con el supermercado y especialmente el hipermercado, los cuales poseen una incidencia importante de productos non-food en sus góndolas. Esto hace que la clientela de las tiendas de descuento deba recurrir a otros centros comerciales para adquirir sus necesidades de productos non-food. La opción para ello es simple: comercios especializados o supermercados e hipermercados. Esto hace a su vez, en el caso de los super e hipermercados, que el cliente pueda adquirir también los productos food que se ofrecen. En conclusión, el hipermercado y algunos grandes supermercados de bajo precio (que en rigor se asemejan más a las características de un hipermercado) pueden actuar como complementadores del discount, para cubrir las ventas que este no oferta. En cambio, el almacén tradicional es generalmente un sustituto del discount.

Teniendo en cuenta el alto grado de cercanía, es natural que la frecuencia de compra sea mayor en el discount que en el resto de los formatos.

Figura 3.2d Frecuencia de compra por formato

(en%)	Hipermercado	Supermercado	Discount
Todos los días	7	20	41
4/5/6 veces por semana	5	8	12
2/3 veces por semana	13	27	30
Una vez por semana	25	28	15
Cada 10/15 días	28	12	2
Una vez por mes	21	5	0
Más espaciado	1	0	0

El hipermercado posee una frecuencia de compra promedio de 1,5 veces por semana, mientras que para el super es de 2,8 y de 4,3 para el discount.

Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

Ligado al concepto de mayor asiduidad de compra en el formato discount, se comprende que el ticket promedio sea menor en este canal que en el super e hipermercado.

Considerando los tipo de punto de venta que describe Chetochine, las tiendas de descuento presentan gran similitud con la forma de los negocios *flux exclusivos*, aunque como veremos más adelante, hay ciertos elementos de los establecimientos *semi-flux* con mayor proporción de clientes flux de la primera zona de influencia, que deben ser tenidos en cuenta para describir al formato de tiendas de descuento con estacionamiento.

Según la variable del área de influencia, las tiendas de descuento pueden ser consideradas como establecimientos *flux exclusivos*, dado que el 80% de los clientes provienen de un radio de no más de 5 cuadras, es decir, el tiempo de recorrido que describe Chetochine para las puntos flux exclusivos (aproximadamente 3 a 5 minutos a pie). Además, debe tenerse en consideración que muchos de los discounts se encuentran en barrios del GBA, donde la densidad poblacional es algo menor que en Capital Federal (aunque lo suficientemente alta como para justificar el desarrollo del negocio del discount). La superficie de un soft discount, el tipo de tienda de descuento que más se viene desarrollando en el país, varía entre los 220 y

400 m², con lo cual se puede reafirmar que el discount es un establecimiento flux exclusivo, el cual se caracteriza por superficies reducidas.

Es de destacar que la condición de flux exclusivo del comercio discount no respeta la propiedad de “relación estrecha con su clientela” a la cual se refiere Chetochine, dado que ni el trato personalizado ni la atención al cliente son característicos de las tiendas de descuento. En tal sentido, los almacenes tradicionales poseen una clara herramienta diferenciadora.

Por otro lado, el management centralizado que propone Chetochine a los negocios flux exclusivos, es justamente la forma en que se han desarrollado las distintas empresas de tiendas de descuento. Las principales empresas del rubro que operan en Capital Federal y GBA cuentan con centros de distribución que reparten casi a diario la mercancía que se vende en los locales, los cuales no poseen depósitos. Como bien advierte el autor, este management centralizado permite aumentar el poder de negociación frente a proveedores y disminuir los costos.

Sin embargo, existen algunas herramientas de análisis que propone Chetochine en los puntos de venta *semi-flux*, que también sirven para describir al formato de tiendas de descuento. Por ejemplo, como se ha explicado, DIA dispone de algunos locales con estacionamiento. En dichos establecimientos, se puede decir que la zona de influencia es mayor, ya que suelen estar ubicados en barrios del GBA donde la densidad de competidores es menor. Estos comercios encuadran en lo que Chetochine llamó puntos de venta semiflux con mayor proporción de clientes de la primera zona de influencia. Los clientes que acceden en auto poseen un tiempo de recorrido aproximado menor a los 10 minutos (Entrevista DIA, 7/9/01).

A diferencia de la teoría de Chetochine, no existen en estos parking discounts acciones diferenciales para los clientes de la primer zona de influencia y los de la segunda. Lo que sí es cierto es que se debe alcanzar el punto de equilibrio de manera natural, sin desarrollar acciones para atraer clientes trafics, para el cual el punto de venta no está preparado.

Antes de proseguir con el análisis de las tiendas de descuento, es de destacar que los supermercados encuadran más con los establecimientos semiflux, debido a que poseen, como hemos visto, un 63% de clientes que viven a menos de 10 cuadras y un 37% de clientes que viven de 10 a más cuadras (Informe CCR-DEE, Enero 2000). Esto hace que este tipo de formato deba reparar tanto en los clientes flux de la primera zona de influencia como en los pertenecientes a la segunda zona.

Por otro lado, los hipermercados corresponden al caso de los establecimientos flux y tráfico, razón por la cual se ubican en zonas de acceso rápido y disponen de una gran superficie destinada al estacionamiento. Según la consultora CCR, más de la mitad de los clientes del hipermercado viven a más de 19 cuadras del mismo, lo cual contrasta con el 21% correspondiente al supermercado y el 7% del discount. Al ser el hipermercado un comercio flux y tráfico, debe repararse en que toda acción promocional tendrá efectos tanto para aquel cliente al cual se le habrá comprado el desplazamiento a través de la oferta (el cliente tráfico), como para el cliente flux que posiblemente de todos modos hubiese comprado en el local.

3.2.5 Política de comunicación de las tiendas de descuento

En cuanto a la política de comunicación del formato discount, las características teóricas de los establecimientos semiflux parecen ser los más apropiados para entender la realidad. Si bien los dos principales emblemas de discount en la Argentina, Eki Discount y DIA, desarrollan acciones de folletería, volantes de ofertas y anuncios por radios locales –todo ello característico de los puntos de venta flux exclusivos- hoy en día, debido a la fuerte competencia que comienza a evidenciarse, deben intentar penetrar en medios de difusión más masivos como ser avisos publicitarios televisivos. Si bien esto no se evidenciaba por los primeros años en que el negocio estaba naciendo, hoy que la facturación es mayor y la competencia aumentó, ha dejado de ser válida la excusa de que “el discount no puede sortear los costos televisivos”. Al respecto, parece interesante la decisión tomada por Eki Discount. Esta empresa ha respondido a la creciente inversión publicitaria de la competencia desarrollando lo que se denomina P.N.T., publicidad no tradicional, debido a que de este modo no se requiere la producción de un comercial.. Por un lado, el aviso publicitario está dentro de

un determinado programa televisivo, por lo cual tiene más audiencia. Pero por otro lado, no se tiene el control de lo que anuncia el conductor. Miranda, de Eki Discount, agregó que recientemente empezaron también a incursionar en cortos comerciales, en los cuales comunican precios dentro de una oferta.

En el caso de DIA, el entrevistado comentó sobre la utilización de publicidad en los adelantos de noticieros televisivos como un medio masivo con excelentes resultados, e hizo referencia también al uso de publicidad en colectivos.

Sin embargo, de todos los medios publicitarios mencionados, el más común y utilizado debido a su bajo costo, es el volanteo de ofertas, el cual en algunas empresas se hace puerta por puerta en el barrio donde está localizado un punto de venta. Para tal fin, se suele contratar una empresa privada de correos o repartidores en las calles. Cuando se opta por publicar en diarios, se elige aquellos periódicos de menor costo y mayor penetración en la masa de clientes target. Por lo general se publica en La Razón y el Transporte, Diario El Bolsillo, Crónica y Popular. Las radios locales también son un buen medio de comunicación, especialmente para anunciar la apertura de un local en el barrio.

En cuanto al porcentaje de la facturación que se invierte en publicidad, si bien los gastos en el rubro son insignificantes en comparación con el de los supermercados e hipermercados, debido a que la facturación no alcanza la dimensión de los grandes retailers, el número no es despreciable. Hoy en día una tienda de descuento invierte un poco menos del 2% de su facturación en publicidad, pero esto representa una cifra alta para este negocio que dispone de márgenes bajos. De esos dos puntos porcentuales, tal vez un poco más de la mitad es variable según el número de bocas, pero del otro 1% que es considerado fijo en relación al número de locales, los gerentes de las tiendas de descuento consideran que, el día que la facturación se duplique, va a bajar a la mitad. Lo que se produciría entonces es una alicuación y optimización del costo publicitario, el cual se espera que ronde el 1-1.5% en el futuro (Entrevista S. Miranda, Eki Discount, 2/8/01).

3.2.6 *Imagen de precio, surtido y servicio*

Las tiendas de descuento basan el éxito de su negocio en el establecimiento de una fuerte imagen de precios bajos. En tal sentido, los precios de los productos de las tiendas de descuento se asemejan a los que presenta un hipermercado. La gran penetración de marcas propias en el caso del discount y la condición austera del diseño del interior del local (lo cual será tratado en el marketing de salida), ayudan, en cierta medida, a reafirmar la percepción de precios bajos.

En cuanto al surtido, los discount poseen entre 600 y 1.400 referencias por comercio. Debe aclararse que el hard discount posee menor cantidad de referencias que el tipo soft; en el primero existen aproximadamente 600 referencias mientras que en el segundo ese número ronda entre 1.000 y 1.400. La mayoría de los productos pertenecen a la categoría food, encontrándose también productos de categoría limpieza, aunque en menor medida que un hipermercado o supermercado.

En comparación con el resto de los formatos, se puede afirmar que las tiendas de descuento están muy bien posicionadas en precio, no siendo así en la variable surtido. En comparación con los 1.000 / 1.400 productos de un soft discount, los supermercados rondan los 5.000 productos, mientras que los hipermercados suelen tener entre 15.000 y 50.000 referencias (Alvarez Saavedra, M., 2000).

El formato discount no centra su diferenciación en la variable servicios, lo cual se explica por el intento de mantener los costos operativos en niveles bajos, para así poder cumplir con el ofrecimiento de precios muy competitivos. El horario de atención suele ser similar al del resto de los formatos (por ejemplo, en DIA el horario de atención de lunes a viernes es de 8:00 a 21:30 hs.). En el formato discount no existe la entrega a domicilio ni la compra telefónica, como así tampoco se cuenta con mostradores de atención al cliente, características más frecuentes en supermercados e hipermercados. Por otro lado, como ya fue tratado, la atención del personal no es personalizada como en el caso de los almacenes tradicionales.

Para comprender hasta que grado se debe reparar en gastos de servicios en una tienda de descuento, vale citar el ejemplo de las bolsas de DIA, por las cuales la empresa cobra \$0,05 c/u. Según el ejecutivo entrevistado, “al comienzo a la gente le impacta, lo cual es lógico; pero una vez que pasa un tiempo de permanencia en el barrio, la gente lo entiende, lo recepciona bien y de hecho se encarga de aclararlo al que no lo entiende”. Si bien el concepto es llevado a cabo por DIA y los demás discounts en Europa, en Argentina el consumidor no está acostumbrado y suele preferir comprar bolsas para transportar sus productos.

3.3 Marketing de salida

3.3.1 La naturaleza de los productos según el tipo de compra, aplicación a las tiendas de descuento

Chetochine divide a los productos según se trate de una compra *prevista* o una *no prevista*. Las compras previstas son aquellas que el buyer tenía pensado comprar al momento de entrar al punto de venta, lo llevaba anotado o en su mente. Será lo primero que buscará cuando entre al local, por lo cual va a ser el principal determinante de su circulación. Son compras programadas y originadoras del desplazamiento hacia el comercio. En cambio, las compras no previstas son aquellas que fueron compradas como consecuencia de haberlas visto en el punto de venta y que no estaban incluidas en esa lista inicial. Se trata muchas veces de compras impulsivas. En los puntos de venta flux y trafico, estos productos constituyen la base fundamental de la rentabilidad.

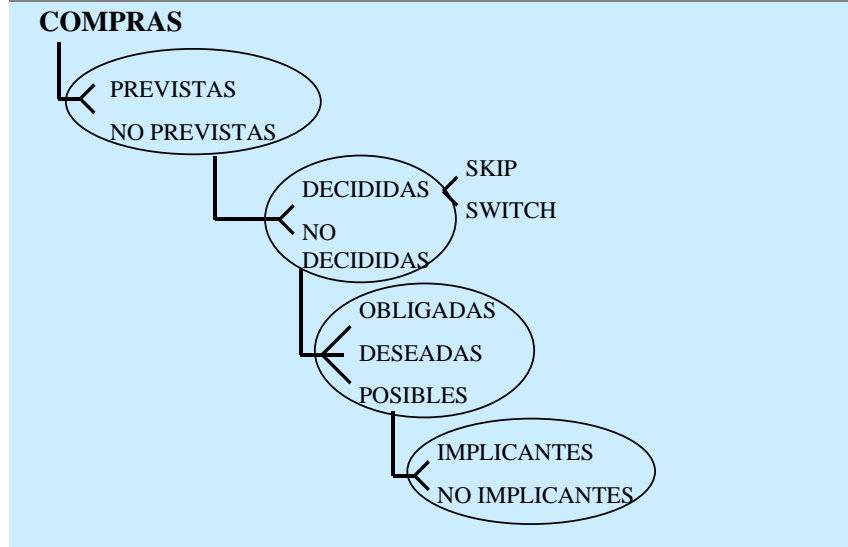
Otra forma de clasificar a las compras es según su decisión de marca. Sea una compra prevista o no, un buyer puede dirigirse directamente hacia una marca específica porque ésta fue la que su propio sistema de elección escogió antes de entrar a la tienda. Se tratará entonces de un producto *decidido*. El elemento decisor puede ser tanto una marca como un precio orientador, un signo, color o forma. Lo importante es considerar cual va a ser el comportamiento del cliente si no encuentra un producto decidido. Si se cambia por otra marca por no encontrar la que había decidido comprar, se dice que el producto es “decidido *switch*”, mientras que si opta por no comprar y postergar su compra o buscar el producto en otro punto de venta, se dice que el producto es “decidido *skip*”. Resulta evidente que para el fabricante, conviene que su

producto sea considerado skip en vez de switch. Por otro lado, los productos *no decididos* con respecto a una marca o precio hace que las personas empleen mayor tiempo frente a la góndola comparando las opciones.

También puede tipificarse a la compra de un producto según sea *obligada, deseada o posible*. Las compras obligadas son todas aquellas que le resultan indispensables al cliente para vivir bien y para su vida corriente, mientras que las compras deseadas se refieren a productos de los cuales se puede prescindir, pero que constituyen un sueño, una meta y algo que aportará un pequeño placer. Por último, las compras posibles devienen de promociones y publicidades que hacen que el shopper se movilice hasta el punto de venta. Por ejemplo, una persona que desea cambiar su antigua heladera, pero que está esperando alguna promoción u oferta interesante, constituye una compra posible. Cabe aclarar que generalmente las compras posibles son a su vez, compras previstas.

Chetochine introduce otra herramienta de análisis, que es la *implicación* de compra. Cuando la compra de un producto es implicante, el cliente buyer va a requerir sus reaseguros en cuanto a calidad del producto, marcas y precios (Chetochine G., 1994: 144). Las compras implicantes requieren de mayor análisis por parte de la dupla comprador-buyer en el momento de tomar el producto. En cambio, con la compra de productos no implicantes, el consumidor-buyer no medita ni repara demasiado sobre el momento de compra. Tanto las compras obligadas, deseadas y posibles pueden ser implicantes o no. De la misma manera, las compras implicantes o no implicantes pueden haber sido previstas o no. Por último, la experiencia muestra que generalmente las compras implicantes son decididas, aunque puede no ocurrir así.

Figura 3.3a Clasificación de productos según tipo de compra

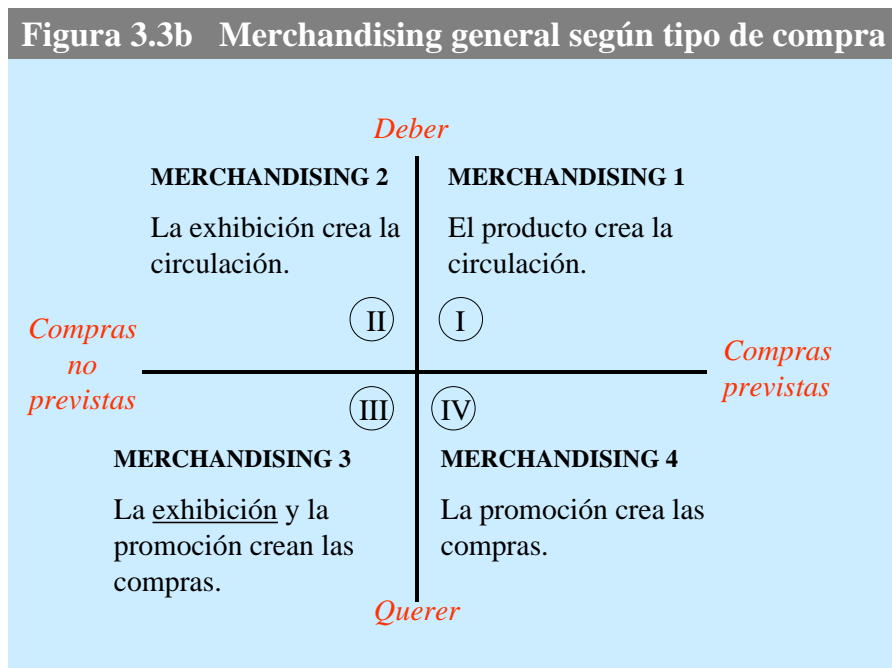


Fuente: Elaboración propia en base a marco teórico G. Chetochine.

En el caso de las tiendas de descuento, la mayoría de las referencias pertenecen a productos food de compra *obligada*, es decir, compras indispensables para la alimentación cotidiana del núcleo familiar. A diferencia del supermercado y especialmente del hipermercado, no se presentan mayormente compras *deseadas*, dado que no se ofertan electrodomésticos u otros productos típicamente deseados. Tampoco se presenta la compra *posible* característica de los hipermercados. Las compras en el discount suelen seguir rigurosamente la lista mental o escrita que lleva el cliente, dejándose tentar poco por la exhibición de productos “fuera de lista”. Por tal motivo, las compras en las tiendas de descuento son generalmente *previstas*. Según un estudio de Mora y Araujo, en cierto emblema de discount el 31% de las veces se compra algo más de lo planeado, y en el 48% de estos casos se debe a que el producto es muy barato (Informe Mora y Araujo, Septiembre 2000: 20). En cuanto a la decisión de marca en la compra, se puede afirmar que el discount no deja un margen amplio de decisión, lo cual contrasta con el caso de los supermercados e hipermercados. En tal sentido, la alta penetración de la marca propia, que será analizada más adelante, juega un papel relevante.

3.3.2 Merchandising general según tipos de compra

La organización del punto de venta y la forma en que se organiza la circulación se denomina *merchandising general*. Dependiendo de si se trata de compras obligadas o deseadas, previstas o no previstas, Chetochine diferencia cuatro tipos de merchandising.



Fuente: Chetochine G., 1994: 156.

En el primer cuadrante se trata de productos obligados previstos, a los cuales los buyers se dirigirán en forma automática. Estos productos son determinantes de las *circulaciones largas*, es decir, el cliente atraviesa el local rápidamente en busca de lo obligado y previsto. En el segundo cuadrante se encuentran los productos de compra obligada pero no prevista. En este caso no es el producto el causante de la circulación, sino la exhibición de los productos obligados. Ocurre entonces lo que se denomina *circulación próxima*, el desplazamiento se va produciendo a medida que el cliente encuentra cerca suyo un producto obligado que debe comprar y no lo había previsto. El tercer cuadrante representa al merchandising de compras de productos deseados no previstos, por lo cual el buyer debe encontrarse con ellos para adquirirlos. La exhibición y promoción de los productos será lo que creará las compras. En cambio, en el cuarto cuadrante para vender los productos deseados y previstos, será la promoción y no la exhibición lo que más influirá, dado que el buyer ya tenía pensado comprar el producto.

Analizando el modelo de Chetochine, uno podrá advertir que son básicamente los productos obligados los que determinan la circulación, mientras que las operaciones sobre los productos deseados tienen por objeto desencadenar más compras, pero poco afectan a la circulación.

3.3.3 *Layout y circulación en las tiendas de descuento*

La primer variable de análisis que surge del estudio del interior del local es la superficie de venta. En un soft discount, la modalidad de discount presente en la Argentina, se dispone aproximadamente de 220 a 400 m². Este tamaño de espacio de venta es significativamente menor a la de un supermercado y especialmente inferior a la de un hipermercado, los cuales disponen alrededor de 400 / 4.000 m² y más de 4.000 respectivamente). El numero de cajas, por lo tanto, obedece a la superficie existente, encontrándose en los soft discounts del país como máximo un total de cuatro cajas, a diferencia de más de 50 cajas que se puede encontrar en un hipermercado.

Las góndolas de los discount son de menor largo y alto con relación a las de los supermercados e hipermercados (la longitud aproximada es de 1,30 metros y están generalmente agrupadas de a 5/6, la profundidad es de 60 centímetros). En algunos hard discounts europeos (como el caso de Aldi) ciertas partes de la tienda prescinden de góndolas, presentándose a los productos apilados en sus embalajes originales. En la Argentina, si bien esta práctica no es común dado que se cuenta mayoritariamente con góndolas, muchos productos se ofertan dentro de sus cajas originales, pero siempre ubicadas dentro de la góndola o debajo de las mismas. Se suelen utilizar cartones para subdividir los espacios en góndola.

En cuanto a la diagramación del macro layout -es decir, la disposición de las góndolas en la superficie de venta, ubicación de cajas y pasillos- Miranda (Eki Discount) comentó que se trata de un diagrama muy sencillo: los locales son de forma rectangular y cuentan generalmente con tres / cuatro pasillos, el sector de heladeras con lácteos se ubica al fondo del local, el sector de carnes también se encuentra al fondo dado que necesita de trastienda, y se visualiza fácilmente las secciones de bebidas, almacén, perfumería y limpieza (entrevista S.

Miranda, Eki, 2/8/01). Por otro lado, en Eki generalmente no hay locales con pasillo transversal medio, salvo algunos puntos de venta donde la forma que presenta la superficie de venta lo haga conveniente. Es importante observar la importancia que le asigna Eki al ofrecimiento de productos frescos en su oferta, dado que generalmente la sección verdulería y carnes se encuentra más desarrollada que en DIA.

Para visualizar como es una tienda de descuento en la Argentina, presento en el anexo VI el layout de un discount Eki (sin parking) y en el mismo anexo ,el layout de un local DIA suburbano con parking, con el objetivo de observar las diferencias.

Con tal macro y micro layout, en las tiendas de descuento se puede afirmar que el estudio de la circulación no posee la relevancia que presenta para un supermercado y especialmente un hipermercado. Al respecto, Sebastián Miranda afirmó que “el discount es un tipo de local donde es muy probable que el cliente recorra todo, dado que en cada pasillo se encuentran muchas categorías” (Entrevista S. Miranda, Eki, 2/8/01). En cambio, en formatos donde la superficie es mayor, es muy probable que el cliente omita recorrer por ciertas áreas. En ese caso la ubicación de los productos y la diagramación del local pueden ayudar a crear diferencias en cuanto a la rentabilidad de la visita de un cliente. De todas formas, Miranda describió como zona “caliente” (de alto flujo de circulación de buyers) al fondo de sus locales, donde se encuentran lácteos y carnes. Es lógico que la zona caliente esté ubicada al fondo del local, así el cliente recorre más el área del mismo.

Debido a la alta presencia de productos de compra obligada, y a la alta previsión de compra en los productos adquiridos, el merchandising I prevalece sobre los demás en una tienda de descuento. Sin embargo, existen también compras obligadas imprevistas, donde la exhibición crea la circulación (merchandising II).

Por último, las tiendas de descuento se destacan por contar con locales austeros en cuanto a su decoración. Una notable diferencia se evidencia con los hiper y supermercados, los cuales cuentan con lujosos interiores, mientras que en los discounts el piso es rústico y la iluminación

pobre. Sin embargo, debemos recordar que en la Argentina está presente el formato soft, por lo cual no se presenta el nivel de austeridad de un hard discount europeo.

3.3.4 Las marcas propias en el formato discount

De los tres tipos de marca: líder, primer precio (segundas marcas) y marcas propias, el discount se destaca del resto de los formatos por disponer de una alta penetración de marcas propias. En el caso de Eki, Miranda comentó que se dispone actualmente de 260 marcas propias, proyectando tener en un futuro alrededor de 400. Hoy Eki Discount posee el 22% de su facturación proveniente de la venta de marcas propias. La política de marcas de la empresa es ofrecer en cada categoría una propuesta de marca y otra de precio. En tal sentido, en la mayor cantidad de categorías se dispone de una marca líder y una marca propia (en algunos casos puede haber hasta tres marcas líderes). En las categorías en que no se ha desarrollado la marca propia, introducen la oferta de segundas marcas. Sin embargo, la idea es ir desplazando a las marcas de primer precio en cuanto consigan desarrollar la marca propia.

Miranda comentó que, en términos generales, mientras en el resto de los formatos de supermercado se observa que la marca propia es un 15% más económica que la líder y las segundas marcas un 40% inferior (también en relación a la líder), la marca propia de Eki es un 40% más económica que la marca líder. Esto se extiende en general para el resto de los emblemas discount.

En el caso de DIA, el ejecutivo entrevistado explicó que de las 1.200 referencias que disponen, aproximadamente el 40% pertenece a la marca propia del emblema. El proyecto de la empresa es aumentar esa penetración y llegar al 50%.

La tercer empresa en importancia, Leaderprice, dispone de más del 90% de su oferta constituida por la marca del distribuidor, cuya elaboración es en su mayoría nacional. Lylian Vignau, presidente de Leaderprice en Argentina, afirma que con la marca propia, hoy se exportan productos nacionales a Uruguay y Venezuela, esperando en un futuro cercano

integrar a Chile y Polonia como países de destino de productos nacionales Leaderprice (Diario La Nación, 2/9/01).

En cuanto al fabricante de las marcas propias, se presenta una mezcla entre productores reconocidos de marcas líderes, fabricantes de segundas marcas y PyMEs. En su mayoría se trata de empresas nacionales. Se intenta que las PyMEs acompañen el alto crecimiento de los discounts, pero muchas veces esto no es posible y se rompe la relación con los pequeños proveedores. Cabe aclarar que en el discount argentino se utiliza el mismo nombre del emblema para la marca propia y se respeta el packaging de la categoría, aunque con los colores del emblema.

3.4 Cumplir con los límites y la complementación estratégica

Hemos observado que el precio es la primer variable que permite a las tiendas de descuento constituirse en un formato exitoso. Se trata de un negocio de márgenes bajos y alta rotación, en donde el precio y la cercanía atraen a los clientes. Al respecto, Porter aclara que para que una compañía sea superior en términos de rentabilidad o desempeño a las del resto de su sector, debe optar por dos maneras de lograrlo: cobrando un precio mayor que el de sus competidores o produciendo a menor costo (Gestión, Enero-Febrero 2000: 146-152). Las tiendas de descuento, naturalmente, buscan producir a un costo muy bajo, para así sostener sus precios competitivos.

Según Porter, si uno está tentado a competir en todos los negocios, no tiene una estrategia, dado que estrategia implica establecer límites. La noción de límites se relaciona con los trade-offs, lo cual se asemeja a un trueque; se trata de dejar de hacer algo, deliberadamente, a fin de ser único y exclusivo en otra actividad (Gestión, Enero-Febrero 2000: 146-152).

Pero esto no significa que Porter, en su estrategia de diferenciación, olvide la variable costos. En realidad, el autor parte de la concepción de costos y le agrega a ese costo inicial, lo mínimo posible para que la empresa pueda diferenciarse y así cobrar un precio premium. Por lo tanto, debemos considerar un rango dentro del cual puede transitar la política de una empresa: por un lado, debe establecer límites y atenerse a ciertos trade-offs pero por el otro lado, no debe

descuidar la otra variable en consideración (sea “costos” o “diferenciación”). **Por lo tanto, accedemos a lo que se conoce como *complementación estratégica*: una acción conjunta sobre costos y diferenciación, pero con el límite establecido por la estrategia.** Se trata de congeniar una postura clara en costos o diferenciación (el concepto de “límite”) con una política abarcativa en costos y diferenciación (complementación estratégica).

Con respecto a los emblemas discounts Eki y DIA, ambas buscan lograr una ventaja competitiva recorriendo el camino de las elecciones estratégicas, estableciendo límites para sus actividades, en el sentido de que reparan en los costos incurridos. Sin embargo, se puede observar que Eki Discount ha trabajado más sobre la arena de la complementación estratégica, profundizando la diferenciación a través de una propuesta más elaborada en productos perecederos y con una mayor atención al cliente. ¿Se puede afirmar que Eki se ha desviado de su “límite” estratégico o se trata, más bien, de una complementación estratégica dentro de los “límites”? Lo primero transformaría a Eki en un supermercado de barrio más que en un “soft discount”. Lo segundo, en la medida en que pueda sostener los precios, será una estrategia que llevará a la empresa a lograr aumentar la lealtad de sus clientes...pero la lealtad es un tema que abordaremos en el próximo capítulo.

Universidad de
San Andrés

4 MARCO TEORICO DEL CONCEPTO DE LEALTAD Y FIDELIZACION

En este capítulo se pretende explorar el marco teórico del concepto de lealtad y fidelización para luego, en el capítulo siguiente, analizar cómo se desarrollan estos conceptos en las tiendas de descuento argentinas. Considero que los conceptos teóricos de lealtad y fidelización se sustentan y pueden ser mejor comprendidos si se los analiza en relación a tres pilares básicos: el concepto de Relationship Based Enterprise (empresa basada en las relaciones), la evolución del marketing hacia el cliente y el concepto de satisfacción del consumidor.

4.1 El concepto de Relationship Based Enterprise

Resulta claro y evidente hoy en día que el cliente está jugando un rol mucho más activo y fuerte en el juego de las relaciones empresariales. Las compañías que comprenden esto en profundidad son aquellas que exhiben las características de un nuevo modelo organizacional al cual Ray McKenzie, autor del libro *The Relationship Based Enterprise*, llamó la **Relationship-Based Enterprise**. Según McKenzie, en vez de enfocar todos sus esfuerzos en obtener información perfecta sobre los consumidores, producir los mejores bienes y servicios o construir procesos sin errores, lo que la Relationship-Based Enterprise persigue como objetivo es involucrar al cliente en *conversaciones*. Se puede decir que posee un **foco en las conversaciones**. Lo que el autor desea transmitir con el término “conversación” es la idea de un proceso por el cual se da un diálogo de doble lado entre la empresa y el cliente. Este enfoque en las conversaciones que presentan las Relationship-Based Enterprises se opone al tradicional foco en las transacciones.

Al respecto, Peppers y Rogers destacan que en el marketing 1X1 se debe acceder al público mediante el mantenimiento de una *conversación* con los *individuos*. Los autores también usan el término “diálogo”, describiéndolo como el intercambio de pensamientos entre dos o más partes. “El autentico beneficio de un diálogo es que aumenta el alcance de la relación con cierto cliente; esta relación más profunda permitirá que uno asegure una participación más amplia de su lealtad, en el curso del tiempo” (Peppers D. Rogers M., 1996: 176).

Se pasó entonces de organizaciones centradas en relaciones estáticas, donde los consumidores actuaban como compradores con pocos puntos de conversación, a empresas enfocadas en relaciones más dinámicas, en donde el cliente juega múltiples roles: comprador, consumidor, utilizador de autoservicio y co-diseñador de un producto, proceso o servicio (McKenzie, 2001: 17). Según McKenzie, estas empresas saben que el cliente está cambiando continuamente y que la única forma de ser competitivos y seguirle el ritmo de cambio es centrándose en las conversaciones que mantiene con el mismo. De esta forma, la empresa podrá responder a los cambios del cliente, tomar una actitud proactiva, llegando incluso a anteponerse a los cambios que presenta el mercado. Al reconocer que la información sobre los clientes es perecedera, la única forma razonable de conocer al cliente es a través de dichas conversaciones.

McKenzie avanza un paso adelante al hacer un uso más extensivo del concepto de “conversaciones”. Para que la empresa provea bienes y servicios del agrado del cliente, debe también entablar conversaciones con sus proveedores, socios y empleados. De esta manera todas las relaciones que mantiene la empresa adoptan la forma de “conversación”.

Si bien las conversaciones han existido siempre en las relaciones entre empresas y clientes, hoy en día, gracias en parte a la tecnología, este cambio interactivo de ideas se da más allá del personal de los locales. La evolución del comercio nos indica que el rol jugado por el cliente en la creación de valor era mínimo. A este modelo hoy en extinción, conocido por McKenzie como *value delivery*, le sucedió el modelo que el mismo autor dio en llamar *value creation*, mediante el cual el cliente se involucra en el diseño, desarrollo, producción y entrega de productos y servicios (McKenzie, 2001: 17). Se podría decir así que los clientes actúan más como empleados, socios o proveedores que como clientes tradicionales.

Las empresas basadas en las relaciones que describe McKenzie, reconocen que las reglas en la nueva economía han cambiado. Anteriormente, el reto que enfrentaban las empresas era cazar a sus clientes, para lo cual desarrollaban programas de identificación y segmentación de clientes. En el modelo emergente, en cambio, las compañías desean desarrollar conversaciones con sus clientes. El reto se presenta en involucrar al cliente en un diálogo continuo para

intercambiar información y así satisfacerlo mejor (McKenzie, 2001: 20). En palabras de McKenzie, *the most effective solution is not to target these customers, but to become their target*. Se podría afirmar que antes las empresas eran las cazadoras y los clientes las presas, mientras que hoy esa relación se invirtió.

Además del foco en las conversaciones, las *relationship-based enterprises* poseen un **foco externo** al tratar de llenar lo que McKenzie llama “espacios externos”, aunque sin descuidar la unión interna. Los espacios externos se dan entre la empresa y los clientes, socios estratégicos, proveedores, etc. Al buscar un balance entre lo interno y externo, este modelo de empresa busca tanto la integración –interna, como la conexión –externa. La diferencia entre los conceptos de integración y conexión es clara. Mientras lo primero se refiere al punto de vista de los productos, servicios y procesos de la empresa, el segundo concepto hace referencia al punto de vista del cliente u otro jugador externo a la organización.

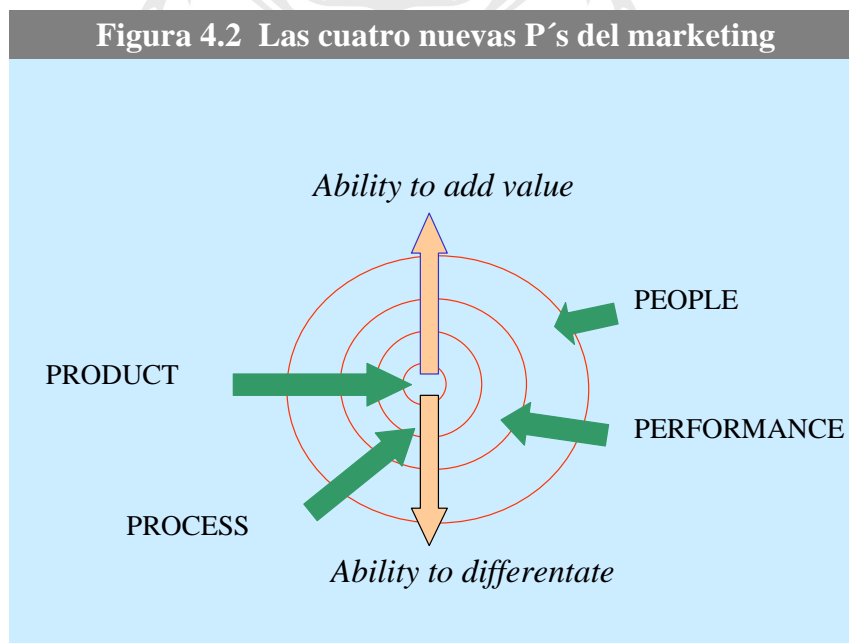
Habiendo analizado el concepto de relationship based enterprise que nos propone McKenzie, el lector podrá a esta instancia percibir lo importante que resulta el hecho de enfocarse en mantener una estrecha relación con el cliente. Al respecto, otro autor reconocido, James G. Barnes, enuncia ocho componentes esenciales para mantener una relación genuina entre empresa y cliente: confianza, confiabilidad (hacer lo que uno se comprometió a llevar a cabo), sentido comunitario (contribuir a la economía local y a la comunidad que rodea a la empresa), sentido mutuo (crear la imagen de que se poseen objetivos comunes y valores compartidos entre empresa y cliente), respeto al cliente, sentido de dependencia (el sentido de dependencia a los procesos de la empresa que vive un cliente hace que, de no funcionar algún proceso importante, el cliente se sienta tremendamente frustrado), comunicaciones (pocas veces se utilizan comunicaciones de doble lado, pero cuando se las emplea suelen cometerse errores importantes) y conocimiento. Este último elemento constituye un pilar fundamental de toda relación genuina. El conocimiento no viene de la mera información sobre cuánto gastó un consumidor y en qué ítems. Según Barnes, debe juntarse la información analítica con la sentimental, cruzando los datos sobre un mismo cliente. La capacidad de recolectar la información correcta y hacer un uso óptimo de la misma es lo que permitirá impresionar al cliente y generar lo que se denomina *the Wow sensation* (Barnes J., 2001: 149).

4.2 Evolución del marketing hacia el cliente

Considerando la creciente importancia que muestran las empresas por entablar relaciones estrechas con sus clientes, es importante describir brevemente la evolución que ha experimentado el marketing hacia el cliente. Como bien destaca James G. Barnes, a principios del siglo XX el marketing estaba orientado en la producción y ventas. El enfoque de las empresas estaba puesto en encontrar consumidores que comprasen los productos manufacturados por ellas. Existía poco o casi ningún intento por descubrir las verdaderas necesidades de los clientes y por entender a los mismos. Si bien todavía hoy existen compañías que comparten estos principios, a mediados del siglo XX muchas empresas comenzaron a tomar una visión del marketing más orientada a los clientes. Comenzaron a comprender que debían producir lo que el cliente deseaba y necesitaba. Este período que redefinió el concepto de marketing poseía tres pilares: orientación hacia el consumidor, coordinación e integración de las actividades de marketing y un foco en los beneficios de largo plazo de la organización (Barnes J., 2001: 7).

Por los próximos cuarenta años desde mediados del siglo XX, el concepto de marketing estaba muy ligado a lo que conocemos como las 4 P's de marketing de McCarthy- precio, producto, promoción y plaza. La idea imperante era que si se lograba el adecuado marketing mix, el éxito vendría por añadidura. Sin embargo, según Barnes no debemos despreciar este periodo posterior a 1950, pues la atención ya estaba puesta en el consumidor. Por principios de los 70's ya comenzaba a vislumbrarse un marketing más estratégico. Gerentes y académicos comenzaban a entender que los clientes no eran tan pasivos como se creía hasta el momento. Más importante aún, comprendieron que los clientes no eran iguales unos a otros. El resultado fue una nueva concepción del marketing más estratégica, enfocado en la segmentación, el posicionamiento de producto y marca, y la búsqueda de entendimiento de las necesidades y deseos del consumidor (Barnes J., 2001: 8). Pero para Barnes, el concepto de las 4 P's siguió vigente hasta mediados de los 80's, cuando el concepto de customer relationship comenzó paulatinamente a aparecer.

Hoy en día la disciplina del marketing trata sobre cómo incrementar la satisfacción del consumidor a través de la creación de valor para el mismo. Una empresa no debe descuidar en el trabajo de las cuatro P's tradicionales, pero el proceso competitivo que se vive hoy nos obliga a visualizar **4 P's distintas** de marketing, con el objetivo de diferenciar nuestro producto-servicio del que ofrece la competencia y lograr entregar mayor valor. En última instancia, la frontera entre producto y servicio es difusa, y el considerar lo que uno comercializa bajo la luz de ambos conceptos nos permite enriquecer la relación con el cliente. Coincidiendo con las palabras de Barnes, pasamos así a considerar el “*producto*” como el bien o servicio específico que se provee, “*procesos*” son los sistemas esenciales para proveer efectivamente el producto específico, “*performance*” es verificar si lo que se entregó es correcto no sólo en calidad, pero también en tiempo y forma. Por último, la cuarta nueva P es “*personas*”. ¿Cómo se desarrolla la relación entre nuestros empleados y los clientes? ¿Cómo son visualizados nuestros empleados por los clientes? Muchos clientes encuentran que la razón por la cual vuelven a un local es por el trato de sus empleados, de allí la vital importancia que adquiere esta cuarta nueva P.



Fuente: Barnes J., 2001: 15.

La razón de relevancia de estas nuevas cuatro P's es que existe cada vez mayor comoditización de los “productos”- la primera de estas nuevas P's. Lo que hoy es elemento diferenciador en esta esfera, mañana no lo será. Las empresas se ven trabajando en un proceso

de continua descomodización de sus productos, trabajando sobre elementos que permiten la diferenciación, los cuales se aproximan más a la periferia del círculo anterior, es decir, a las “personas” y el trato que le dan a los clientes. Es en este terreno que se puede apalancar el valor entregado al cliente y diferenciarse de la competencia. Según palabras de James G. Barnes, el hecho de que un cliente vuelva a tratar nuevamente con una compañía no tiene nada que ver con lo que esta empresa vende o con el precio que cobre por ello; la decisión tomada por el cliente se debe pura y exclusivamente a como éste es tratado y es hecho sentir (Barnes J., 2001: 13).

Pero para obtener éxito a largo plazo, no basta con las dos concepciones de 4 P's, nos advierte Barnes, sino que debemos considerar lo que él llamó las nuevas 4 R's de marketing: *relationships, retention, referrals* y *recovery*. Estas 4 R's nos aproximan al concepto de lealtad.

Al referirnos a *relationships* entendemos que éstas se producen cuando los clientes, de manera voluntaria y entusiasta, realizan negocios con una firma de manera sostenida en el tiempo. La creación de relaciones implica acercarse al cliente con el objeto de conocerlo y poder servirle mejor. Las relaciones, por su misma naturaleza, demandan confianza, compromiso, comunicación y entendimiento.

Por *retention*, Barnes se refiere a que la empresa debe enfocarse en lograr que los clientes redituables permanezcan en la organización a lo largo del tiempo, dado que es mucho menos costoso retener que salir a la búsqueda de nuevos clientes. Para retenerlos debemos alcanzar y superar sus expectativas. Darle importancia a la retención de clientes requiere que gerentes y empleados reconozcan que llevar a cabo una venta, una transacción, no es el objetivo central de una interacción con el cliente. De hecho, se debe reconocer que no llevar a cabo una venta de manera inmediata puede significar un éxito en materia de la interacción con un cliente, y esta venta no realizada hoy puede generar muchas ventas en el futuro si es que el cliente quedó satisfecho con la interacción.

Cuando Barnes trata sobre la tercer R, *referrals*, está haciendo alusión a los comentarios boca a boca, las referencias, entre consumidores. Mucha gente es más propensa a consumir algo si está corroborado por la experiencia de amigos, conocidos o familiares. Si se generan referencias positivas, no sólo volverá el cliente que las genera sino que traerá consigo a quienes les transmitió el comentario.

La cuarta R es *recovery*. Recuperarse de un servicio pobre al cliente es también de extrema importancia en el manejo de un negocio. Los errores muchas veces pueden prevenirse, pero otras veces no. Lo que muchos empresarios y empleados desconocen es que los errores pueden transformarse en oportunidades para impresionar al cliente positivamente y ganarse su lealtad.

Se puede afirmar que esta evolución del marketing, que llevó a la disciplina a basarse no ya en las transacciones sino en las relaciones, requirió de una nueva concepción del cliente y de los factores que promueven el éxito en el largo plazo en las organizaciones.

4.3 El concepto de satisfacción del consumidor

El motivo por el cual se desarrolla en este trabajo el concepto de satisfacción al consumidor es porque representa un precursor necesario para entender el significado de lealtad.

Los consumidores comienzan una relación de compra con ciertas expectativas, las cuales se pueden dividir en dos tipos: expectativas sobre la situación de compra y sobre la performance y consumo del producto o servicio. Una definición de satisfacción apropiada es la que propone Richard Oliver: “Satisfaction is the customer’s fulfillment response; it is a judgement that the product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under- or over-fulfillment” (extraído de Barnes J., 2001)⁴.

Esta definición sugiere que la sensación de “sentirse realizado” genera placer y que el placer es lo que provoca la satisfacción. Sin embargo, es importante reconocer que lo que satisface a

⁴ Presento la definición original para no perder, en su traducción, el significado que posee.

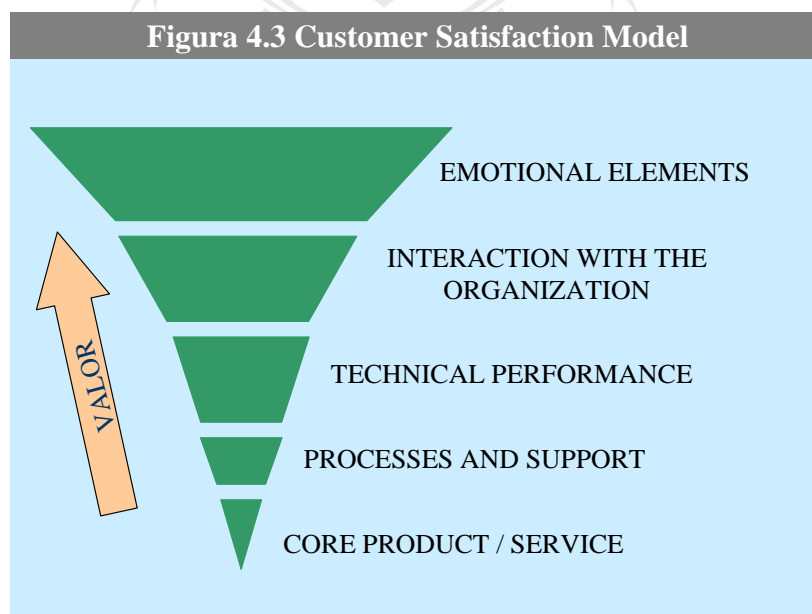
un cliente no necesariamente satisface a otro. Además, lo que satisface a un cliente en determinado momento puede no satisfacerlo en otra ocasión. Por ende, se desprende que la satisfacción del consumidor así definida es, como bien describe Barnes, un objetivo que se mueve, cambia entre la gente y a través del tiempo.

Una forma de adaptarse a este *moving target*, según lo define Barnes, es comprendiendo las necesidades que posee el cliente al adquirir un determinado producto o servicio. Estas necesidades no sólo se refieren al producto o servicio. Muchos factores producen satisfacción más allá del core product, del producto-servicio principal que ofrece la empresa. Por ejemplo, en un hipermercado en que el surtido es amplio y los precios bajos pero el estacionamiento es deficiente, puede arrojar un bajo nivel de satisfacción. Es importante saber y tener en cuenta cuál es la necesidad que lleva al cliente a determinada organización.

El factor emocional tiene gran peso en el nivel de satisfacción. Si bien los elementos emotivos constituyen el driver más intangible, es frecuentemente el más importante para asegurar la satisfacción completa que, en última instancia, es un estado sentimental. Según algunos autores no hay mejor estimulador de una emoción positiva que la creación de sorpresa en el encuentro con el cliente.

Otro concepto a destacar en el análisis de satisfacción del cliente es lo que en la disciplina se denomina **zona de tolerancia**. Un cliente trae a un encuentro de servicio un determinado nivel de servicio *deseado*, lo que espera recibir, y un nivel de servicio *adecuado*, hasta donde el cliente está dispuesto a aceptar. Entre estos dos niveles de servicio se encuentra la zona de tolerancia. Si el nivel de servicio cae en la zona de tolerancia o en el nivel de servicio deseado o adecuado, es muy probable que el cliente no emita opinión sobre el servicio, pues está en los estándares previstos. Pero si resulta inferior al nivel adecuado el cliente experimentará una disatisfacción, mientras que si el servicio prestado supera el nivel deseado, la persona estará positivamente satisfecha. En este último caso es factible que el cliente emita una referencia positiva, pero esto se da generalmente cuando la distancia entre el servicio prestado y la zona de servicio deseado es abrumadora. En dichos casos se puede llegar a hablar de deleite, el cual no es un término vago e impreciso sino que representa una expresión técnica.

James G. Barnes aporta a la teoría de satisfacción del consumidor una herramienta de gran valor: el *Drivers of Customer Satisfaction Model*. Si recordamos que la satisfacción del consumidor tiene poco y prácticamente nada que ver con el producto o servicio en sí o su precio y, si a eso le sumamos que ganar una ventaja competitiva a través de mejoras en el core product es hoy una tarea mucho más difícil que hace algunos años, comprenderemos la relevancia del modelo que propone Barnes. Podemos visualizar los factores que contribuyen a la satisfacción del consumidor en cinco niveles. Cada uno demanda progresivamente más contacto interpersonal con los empleados y consecuentemente más sentimientos y sensaciones de afecto. A la vez, cada nivel va satisfaciendo necesidades más complejas y sofisticadas. Lo que uno debería preguntarse ante este modelo es ¿qué puedo hacer en cada uno de estos cinco niveles de manera tal que potencie la satisfacción del consumidor y, por ende, aumente la lealtad del negocio? Antes de observar cada uno de los niveles, es importante tener en cuenta que el hecho de satisfacer al cliente en determinado nivel no implica que se lo satisficará en los niveles superiores. Por otro lado, es en vano trabajar en un nivel superior si no se ha logrado la satisfacción en los niveles inferiores.



Fuente: Barnes J., 2001: 73.

Por último, valen ciertas aclaraciones acerca del modelo. Toda acción por parte de la empresa, cuanto más cerca esté del quinto nivel, mayor será el efecto sobre la satisfacción del cliente en relación a los costos de implementación de la acción. Es decir, el punto para apalancar sobre la

satisfacción del consumidor se encuentra en los niveles superiores. Por otro lado, a medida que nos dirigimos hacia niveles superiores, mayor es el vínculo con los aspectos emotivos de la relación y mayor el valor que se agrega. Por ende, Barnes concluye que es más sencillo hoy en día lograr una diferenciación actuando en estos niveles superiores.

4.4 Obteniendo la lealtad del cliente

Según Frederick Reichheld, la lealtad sigue siendo uno de los grandes motores del éxito de una empresa y constituye el centro de toda compañía con gran productividad, sólidas ganancias y en franca expansión (Reichheld F., 1996: 1).

El concepto de lealtad está definido por el cliente y representa un estado mental del mismo. No se puede hablar de un sólo nivel de lealtad, sino que existen distintos grados para medirla. Muchas veces escuchamos que la lealtad está dada exclusivamente por el tiempo que dura la relación entre un cliente y una empresa, o que el índice de repetición de compra simboliza el grado de lealtad. También es frecuente decir que la lealtad se da exclusivamente cuando se gana participación en la billetera del cliente con respecto a lo que el cliente gasta en cierto bien o servicio. Pero lo cierto es que ninguno de estos elementos, por sí sólo, representan el concepto de lealtad.

En todo caso, el elemento que más se aproxima es el de participación en la billetera del cliente, conocido como *share of wallet* (Barnes J., 2001: 29). Es decir, para determinado rubro tal o cual empresa se apropia cada vez más del dinero que el cliente gasta en el mismo. En muchos mercados es inapropiado hablar de lealtad en el sentido que comúnmente lo conocemos. Por ejemplo, en el negocio de restaurantes muy poca gente es leal a alguno en especial, dado que parte de la gracia de salir a comer afuera es la diversidad y variedad. Sin embargo, se puede hablar en estos casos de *situational loyalty*, en donde un cliente es leal a un restaurante para determinado mercado o determinada ocasión.

Uniendo el concepto de situational loyalty con el hecho de que no poseemos un indicador único y claro de lealtad, podemos concluir que en mercados competitivos donde los productos

y servicios son comprados en forma regular, el share of wallet representa un indicador apropiado de lealtad. Pero no debemos prescindir de los demás indicadores si es que no estamos frente a un mercado semejante. De todos modos, siempre es conveniente utilizar distintos medidores de lealtad.

Un aspecto que se debe considerar también como indicador de lealtad es las referencias positivas que emite el cliente hacia amigos, conocidos o parientes. Los clientes que permanecen muy satisfechos y por ende son más leales, están dispuestos a efectuar comentarios positivos y, a veces, hasta llegan a sentir una relación de pertenencia hacia la empresa y orgullo hacia ella. Otro aspecto vital de la lealtad del cliente, que comúnmente es ignorado, es la conexión emocional entre el cliente leal y la empresa. Es por esta razón que es importante la forma en que una empresa hace sentir a sus clientes, lo cual se relaciona con el concepto de relationship based enterprise.

Cabe preguntarse “¿por qué una empresa debe obrar por la búsqueda de la lealtad en su cartera de clientes?”. La mejor respuesta que he encontrado al respecto la proporciona Barnes al enumerar las bondades que traen aparejados los clientes estables y leales.

- Gastan más dinero en la empresa: los clientes tienden a consumir más en la organización cuanto más tiempo han permanecido activamente en la misma. Lo que se suele aumentar es el ya mencionado share of wallet.
- Se sienten más confortables: cuando se les pregunta a los clientes sobre el por qué de su retorno una y otra vez a la misma organización, suelen responder que lo hacen porque se sienten confortables tratando con dicha empresa.
- Crean referencias positivas: algunos autores llegan a decir que los clientes se transforman en “embajadores” de la empresa o en trabajadores de marketing part-time. Lo cierto es que el boca a boca suele ser un excelente mecanismo de publicidad a cero costo.
- Cuesta menos servirles: en primer lugar, con el cliente estable no hay que gastar dinero reclutándolo, a diferencia del cliente nuevo, para el cual se gastan enormes sumas para atraerlo a la empresa. En segundo lugar, como ya se lo conoce, no se gasta dinero en recuperar errores generados por la falta de información sobre sus gustos y preferencias.

- Son menos sensibles a cambios en el precio: un cliente leal es mucho menos propenso a verse afectado por el precio y hasta puede llegar a no preguntar por el mismo.
- Son más piadosos con los errores de la empresa: la estrecha relación que se posee con los clientes estables opera como una póliza de seguro para la empresa. Es como dinero en el banco para cuando las cosas salen mal. Este tipo de clientes son más propensos a darle una segunda oportunidad a la organización.
- Hacen a la organización más eficiente: una empresa con una gran base de clientes leales goza de un mayor conocimiento de los mismos. Esto hace a la empresa mucho más eficiente que cuando sus esfuerzos de marketing se ven diseminados en una gran masa de nuevos clientes a los cuales se debe conocer.
- Tienen mayor potencial de ganancia: esto ocurre debido a que al cliente estable y leal es más factible que se le cobre precio completo. No están a la espera de promociones ni acumulan productos cuando el precio está bajo. Todo esto permite obtener mayores márgenes de ganancia. (Barnes J., 2001: 35-37)

Al analizar la lealtad también es importante relacionarlo con la expresión de *valor vitalicio* del cliente. Si uno desea obtener clientes leales para aumentar sus márgenes de ganancia es necesario que se valore al cliente más allá de algunas pocas transacciones. Para ello, es imperioso que se visualice al cliente a lo largo de todo su ciclo de vida. Se trata de observar al cliente como un activo de largo plazo que proveerá un flujo continuo de ingresos mientras su nivel de satisfacción se mantenga alto.

Heskett, Sasser y Hart sostienen que cuesta menos servir a clientes repetidos o asiduos y, valiéndose de las ideas de Reichheld, argumentan que la retención de clientes posee un fuerte impacto sobre los beneficios. Al comienzo, la empresa experimenta una pérdida producto de la inversión en atraer al cliente pero, una vez que éste permanece en la empresa, aumentan los beneficios por mayores ventas, por prima en el precio, por costos operativos menores y por referencias positivas (Heskett et al., 1993: 37).

Por último, es relevante resaltar que los usuarios instruidos en la utilización de cierto producto o servicio son más económicos de servir que los clientes nuevos. Por ende, es muy positivo

que la base de clientes sepa cómo funciona el servicio, con lo cual también aumenta la satisfacción del consumidor al no crearse falsas expectativas. Como bien destaca Heskett, la calidad del servicio está dada por lo que se entrega en relación a lo que se espera. Por lo tanto, contar con información adecuada respecto de las expectativas de los clientes resulta de vital importancia.

4.5 El concepto de fidelización del cliente

Un programa de fidelización es un sistema realizado por un comerciante con el objeto de aumentar la lealtad de la base de clientes mediante el reforzamiento del vínculo entre empresa y cliente. Puede tomar diversas formas, pero siempre debe constituir algún beneficio claro para el cliente.

La retención, ya sea a través de tradicionales programas de fidelización u otros mecanismos alternativos, se suele asociar a la lealtad. Sin embargo, ninguno de los dos conceptos requiere de la existencia del otro. **El hecho de pertenecer a un programa de fidelización no representa en absoluto lo que se conoce como lealtad.** Lo que se genera es una lealtad artificial, en donde se aparenta que el cliente es leal porque continua haciendo negocios con la empresa. Sin embargo, lo que puede ocurrir es que el cliente se sienta encadenado y atrapado a la organización. Este sentimiento que se puede presentar en los programas de fidelización hace sentir al cliente como un rehén, en donde el aparente cliente leal se transforma en realidad en un “terrorista” que disemina abierta y públicamente críticas sobre la compañía.

Un programa de fidelización que logre resultados en términos de lealtad es aquel que trabaja en el plano de lo que McKenzie describió como relationship based enterprise, es decir, en el reforzamiento del vínculo entre empresa y cliente.

Uno de los principales factores a tener en cuenta cuando se evalúan los programas de fidelización de cualquier índole es que no todos los clientes son iguales. Al llevar a cabo cualquier acción para aumentar la lealtad de los clientes, debe repararse en aquellos clientes más redituables. Al respecto, Reichheld propone que el primer paso que debe llevar a cabo una

empresa basada en la lealtad es encontrar y conseguir los clientes indicados: aquellos que proveerán un flujo de ingresos estable y un importante retorno de las inversiones de la empresa en los años venideros; clientes a quienes se les pueda ganar y retener la lealtad (Reichheld F., 1996: 63).

En el “*Congreso Regional sobre Customer Relationship Management South America 2001*” llevado a cabo en Buenos Aires, los especialistas coincidieron en afirmar que no debe malgastarse recursos monetarios ni tiempo en los clientes que no resultan redituables, idea compartida por Reichheld, Barnes y Tiwana entre otros. Argumentan que en la cartera de clientes de las empresas se encuentra un grupo muy redituable y otro tremendamente costoso. Se suele hacer uso del concepto de Pareto en cuanto a la regla de 80/20. Generalmente, el 20% de los clientes genera el 80% de las ganancias. Este selecto grupo de clientes no hace incurrir a la empresa en grandes costos en relación a todos los beneficios que provee. Es claro que lo que proponen estos autores es centrar todos los recursos en los clientes redituables, pero el problema radica en que muchas empresas no saben distinguir entre los clientes rentables y los que no lo son. El riesgo que se corre es que muchas empresas que están rudimentariamente equipadas para hacer esta discriminación, fallen en la selección de clientes rentables.

Por otro lado, el considerar que es siempre correcto erradicar a los clientes que no generan rentabilidad puede ser una política equívoca en dos sentidos. Primero, muchos clientes no son redituables hoy pero sí lo serán mañana. Debe considerarse el valor potencial del cliente, en donde entra en juego el concepto de valor vitalicio. En segundo lugar, también debe repararse en que si una empresa se libera de los clientes rebeldes, que critican al servicio generando gran cantidad de costos por encima a veces de sus propios aportes a la empresa, se estará justamente perdiendo las críticas constructivas que éstos generan. En este sentido, los clientes rebeldes ayudan a la mejora continua de una organización.

La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa. Por ende, un programa de fidelización bien concebido y ejecutado demanda tiempo, esfuerzos y recursos. Además de atraer y retener clientes valiosos, un programa de fidelización debe apuntar a recuperar los clientes perdidos (Revista Gestión,

Julio-Agosto 2001: 69). Al respecto, Jill Griffin, fundadora de la consultora Griffin Group, especializada en desarrollar programas de fidelización de clientes, considera que para determinar si se debe reconquistar a un cliente perdido debe analizarse el segundo valor proyectado a perpetuidad y el motivo de deserción. Para explicar los beneficios monetarios de la recuperación de clientes, Griffin recurre a los resultados de un estudio de Marketing Metrics en donde se reveló que una compañía promedio tiene entre un 60 y un 70 por ciento de posibilidades de volver a venderle a los clientes activos, entre un 20 y un 40 por ciento de venderle a los clientes perdidos y sólo entre un 5 y un 20 por ciento de concretar una venta con los clientes potenciales. Además, la especialista subrayó que existen tres beneficios no inmediatamente financieros al recuperar clientes: descubrir oportunidades de mejoras, desarrollar un perfil de situación de riesgo y limitar los comentarios “boca a boca” negativos (Revista Gestión, Julio-Agosto 2001: 79).

4.5.1 Tipos de programas de fidelización

Existen distintos mecanismos creados por las empresas para aumentar la base de clientes leales. A nivel mundial, observamos que pueden adoptar algunas de las formas descritas a continuación:

- **Programas individuales vs. grupales:** en los primeros participa una sólo empresa, mientras que en la tipología grupal (conocida como *club*) son más de una las empresas participantes. Para citar un ejemplo, el programa de Supermercado Disco llamado DiscoPlus es del tipo individual y el de Supermercado Norte, TravelPass, es del tipo grupal.
- **Programas de diferencial de precios / upgradings vs. programas de puntos-recompensas:** esta segunda división es válida para cualquiera de los dos tipos descriptos anteriormente. Los programas que crean diferenciación de precios (hay precios reducidos y promocionales para los miembros del programa) o upgradings (existen beneficios en el producto o servicio brindado, por el hecho de pertenecer al programa –ej: en una heladería, por el mismo precio se puede acceder a un helado de mayor tamaño) brindan generalmente beneficios inmediatos, mientras que en los programas de puntos, al cliente perteneciente al

programa se le atribuye determinada cantidad de puntos por cierto monto de compra en la empresa, los cuales serán acumulados para luego ser canjeados por premios.

De acuerdo al esquema presentado, se conoce como “**mecanismo alternativo de fidelización**” a todo otro sistema que posea el mismo fin pero difiera en el medio para acceder al mismo, presentando características distintas a las expuestas en la tipología anterior.

En la Argentina, existen muchos programas de puntos (beneficios acumulados) y muy pocos programas de diferencial de precios. En cambio, en Estados Unidos la mayoría de los programas de fidelización son de este segundo tipo. En aquel país también es poco frecuente encontrar programas del estilo club, sino que la mayoría son del tipo individual (entrevista M. Ascher, 22/8/01). En nuestro país, los programas de diferencial de precios recién están comenzando a experimentar su etapa inicial, dando sus primeros pasos.

Por lo tanto, es importante aclarar que los programas de diferencial de precios o upgradings no son característicos de la Argentina; el programa de fidelización utilizado mayoritariamente en el país es el de *puntos-recompensas*, al cual definiremos como “programa tradicional de fidelización”.



Fuente: Elaboración propia en base a Entrevista M. Ascher, 22/8/01.

Ahora estamos en condiciones de explorar el desarrollo de estos programas en el sector supermercadista argentino y analizar su viabilidad para las tiendas de descuento.

5 LEALTAD Y FIDELIZACION EN LAS TIENDAS DE DESCUENTO

Habiendo profundizado en el tercer capítulo sobre el marketing de entrada y de salida del formato de las tiendas de descuento, así como también sobre los aspectos generales del mismo, es que nos abocaremos ahora a analizar como se desarrolla la lealtad y la fidelización en aquellos comercios. Es por este motivo que en el capítulo anterior presenté la sustentación teórica del término lealtad y fidelización.

El objetivo de este capítulo es responder a las preguntas ¿cómo se desarrolla la lealtad en los distintos formatos supermercadistas? ¿cuán leales son los clientes de las tiendas de descuento? ¿qué variables determinan los casos de infidelidad? ¿qué acciones de fidelización son tomadas para aumentar la lealtad por parte de los distintos formatos supermercadistas y en especial el discount? ¿son aplicables los programas de puntos-recompensa en el formato discount? ¿qué alternativas existen para mejorar el nivel de lealtad en los discounts argentinos? Las respuestas a estas preguntas contemplarán el marco teórico descrito en el capítulo anterior y a su vez, se basarán en las características propias del formato discount analizadas en los capítulos II y III.

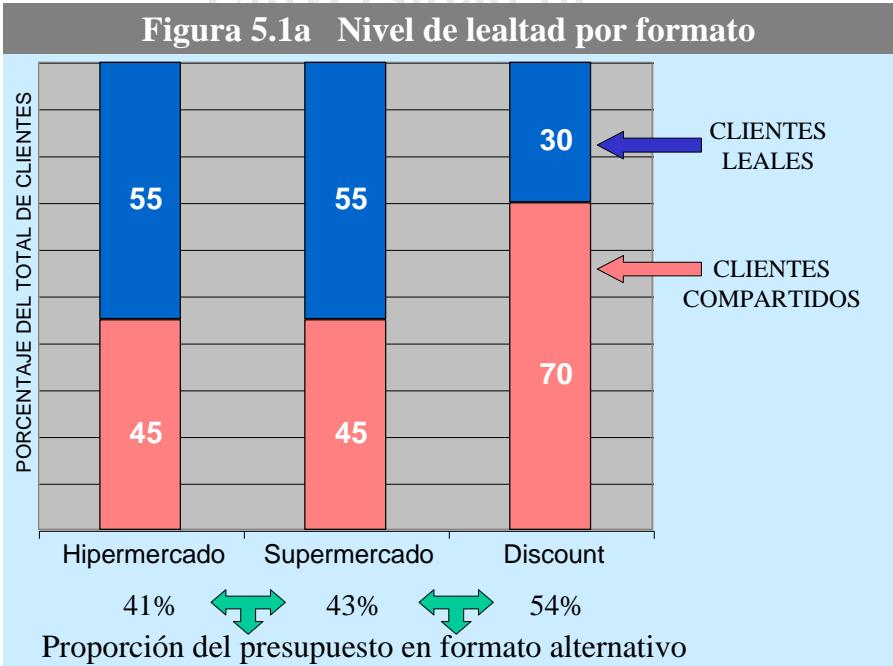
5.1 El supermercadismo y la lealtad de sus clientes

Estamos llegando al fin de la era de los clientes fáciles que aceptaban rápidamente productos mediocres y atención inexistente; los clientes que debemos enfrentar hoy exigen productos de alta calidad y servicios que superan sus expectativas (Orcoyen J., 1997: 21). De esta manera, los emblemas de supermercados e hipermercados están afrontando las vicisitudes del trade-off que significa mejorar la calidad de sus productos y la atención al público y al mismo tiempo, ofrecer productos con precios bajos y competitivos. Teniendo en cuenta la nueva concepción de las estrategias genéricas que nos propone Bertagnini, el sector supermercadista mundial presenta cada día un enfoque en los mercados más expansivo, basado en la expansión desde los mercados locales hacia los mercados internacionales. He citado el caso de Eki Discount que planea abrir una importante cantidad de puntos de venta en otro país de la región. Por su parte, DIA Argentina no es más que el resultado de un ambicioso plan de expansión del original DIA español comprado luego por los franceses. También LeaderPrice deviene de su casa matriz en Francia, propiedad del grupo francés Casino. Por otro lado, cuanto más

expansiva es una estrategia, más probable es que deba basarse simultáneamente en costos y diferenciación (Bertagnini A., 1998: 52).

La conjunción de estos factores hace que hoy se le brinde al cliente de un supermercado, hipermercado o cualquier otro formato, mayores beneficios que en épocas pasadas. Es innegable que la competencia ha jugado un papel protagónico en esta situación. Por ende, **la lealtad en el sector supermercadista es cada día más difícil de obtener y más importante de conseguir.**

A continuación, presentaré los resultados de un estudio llevado a cabo por la consultora CCR, en donde se analiza el nivel de lealtad en distintos formatos supermercadistas. Es importante entender, antes de analizar el cuadro, que la consultora define como cliente “leal” a aquellos que realizan sus compras del “canal supermercado” (según la definición de la consultora comprende al hiper, super y discount) en una sola cadena, lo cual no quita que puedan realizar compras en lo que la consultora define “minoristas” (almacenes, autoservicios, kioscos, etc). Son leales precisamente porque van a un sólo supermercado, no a dos o tres (Informe CCR División Estudios Especiales, 2000).



Fuente: Informe CCR, División Estudios Especiales, Enero 2000.

De esta manera, observamos que el discount es, de los tres formatos analizados, el que cuenta con mayor proporción de clientes compartidos (70%). Esto significa que el 70% de los clientes de tiendas de descuento alternan sus compras con otro discount o recurren a los hipermercados y/o supermercados para realizar sus compras. En realidad, los clientes compartidos por las tiendas de descuento en Argentina son escasos, por lo cual el 70% de clientes compartidos se explica casi exclusivamente por la alternancia con super e hipermercados. En cierto emblema de discount, por dar un ejemplo, sólo el 8% de los clientes que compran en otro negocio lo hacen en algún rival discount (Mora y Araujo, Septiembre 2000: 23).

Entonces lo que verdaderamente sucede es la alternancia con los super e hipermercados, dado que para unos clientes la compra pequeña y cotidiana se realiza en el discount y alguna compra de mayor importancia se hace en un hipermercado o supermercado. Sin embargo, no debemos ignorar que un 30% de los clientes del formato discount realiza sus compras en una sola cadena de tiendas de descuento. Estos clientes compran prácticamente todas sus necesidades food en el formato, dejando sólo algunas compras para los almacenes y autoservicios de la zona.

Es de destacar que, en cuanto a los clientes compartidos, los que poseen mayor proporción de su presupuesto en alguno de los otros dos “canales supermercadistas” (tal como define CCR a los hipermercados, supermercados y discounts), son los clientes de las tiendas de descuento, los cuales gastan 54% del presupuesto del rubro en hipermercados y/o supermercados.

No basta con analizar el grado de lealtad que presenta cada formato, sino que debemos entender las causas de infidelidad para así poder comprender cuales son las variables positivas y negativas de cada formato.

Cuadro 5.1b Principales razones de infidelidad por formato y NSE

Respuestas múltiples, en %.	TOTAL	Compradores de			Compradores de Nivel Socio Económico		
		HIPER	SUPER	DISCOUNT	ALTO	MEDIO	BAJO
Mejores precios	36	35	38	26	37	36	37
Mayor cercanía	35	47	28	19	34	37	35
Mayor surtido	27	17	33	46	21	12	5
Mejor calidad de productos	21	25	18	29	25	21	17
Mayor cantidad de ofertas	15	15	15	13	10	15	22
Mejor local	12	8	13	15	15	11	5
Más paseo y diversión	6	4	7	2	4	6	7
Más y mejores servicios	5	5	5	17	7	5	5
Mejor atención	3	3	3	4	2	3	2
Otras respuestas	3	3	3	2	10	8	2
Razones promedio	1.62	1.62	1.63	1.73	1.65	1.54	1.37

Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000. Base: 20.020 encuestados (3.604 en hiper, 15.214 en super, 1.202 en discounts)

La búsqueda de mejores precios constituye la mayor razón de infidelidad para el conjunto de las respuestas totales de los encuestados, encontrándose que en el supermercado el 38% de los clientes infieles reconocieron que esa era su principal razón de cambio. La segunda variable determinante de la infidelidad en los tres formatos es la búsqueda de mayor cercanía. Resulta evidente que los clientes del hipermercado son los que se encuentran más descontentos en este sentido y que los clientes de las tiendas de descuento son los menos molestos por tal motivo. En cuanto a la búsqueda de mayor surtido y variedad, los clientes del discount parecen encontrar allí su mayor justificativo de infidelidad, mientras que el hipermercado es el formato mejor posicionado en tal sentido por disponer de grandes superficies donde pueden ofrecer mayor cantidad de referencias y categorías.

La calidad de los productos es también relevante, observándose que el formato con mayores inconvenientes son los discounts, aunque los hipermercados también registran problemas al respecto. Es importante la diferencia que hay entre el formato discount con respecto al resto de los formatos analizados, en cuanto a la búsqueda de más y mejores servicios. En el discount el 17% de los clientes alegan que son infieles porque buscan mejor calidad y cantidad de servicios, mientras que esa cifra es de sólo el 5% para supermercados e hipermercados.

Llama la atención que haya más clientes infieles por razones de “diversión y paseo” en el supermercado e hipermercado que en el discount, aunque quizá se deba a que el cliente del discount no busca este elemento al acceder al mismo, sino que recurre por precio y cercanía.

En cambio, quien recurre a un super/hipermercado, busca pasear y divertirse, para lo cual un hipermercado está naturalmente mejor preparado.

Al cruzar los datos con el nivel socio económico, encontramos que las mayores diferencias se presentan en la valoración del surtido (la clase alta lo valora y busca más), calidad de los productos (para la clase alta es de mayor importancia), cantidad de ofertas (más buscado por los sectores bajos) e infraestructura del local (para el NSE alto es de mayor relevancia). Sin embargo, la variable precio y cercanía son los justificativos de infidelidad más importantes en los tres niveles socio económicos. Por último, cabe mencionar que existe una leve tendencia por parte de los NSE más altos a encontrar mayor cantidad de motivos de infidelidad, producto de un mayor nivel de exigencia al estar en contacto con más oferentes.

De los beneficios de contar con clientes leales observados por Barnes y analizados en el capítulo anterior, existen dos diferencias con respecto al caso de las tiendas de descuento. El primer punto es que un cliente leal es mucho menos propenso a verse afectado por el precio y hasta puede llegar a no preguntar por el mismo. En las tiendas de descuento, debe tenerse en cuenta que el precio es la principal variable de análisis, por lo cual es difícil que se vea relegada por consecuencia de una mayor lealtad entre sus clientes. El segundo punto de diferencia entre la teoría de Barnes y la situación de los discounts es que al cliente estable y leal de una tienda de descuento no es más factible cobrarle precio completo, ni dejará de estar a la espera de promociones.

5.2 Herramientas existentes para aumentar la lealtad en el supermercado

En orden de comprender las herramientas de fidelización que serán descritas a continuación, es importante destacar la diferencia entre el marketing masivo y el marketing directo. El primero es aquel que utiliza medios masivos para comunicarse, sin desarrollar prácticamente mecanismos de segmentación de clientes. En cambio, el marketing directo presenta la posibilidad de hacer llegar estímulos diferenciados a los clientes (Entrevista M. Ascher, 22/8/01). Analizando la evolución histórica de los métodos para diferenciar a los clientes, observamos que lo que una empresa hacía tradicionalmente era comprar un listado de clientes

a otra compañía que dispusiera de uno. De esta manera, se observaban inferencias un tanto inexactas y simplificadas. Hoy en día, con el aporte de la tecnología, son muchas las empresas que pueden contar con una base de datos propia.

De esta manera, los grandes emblemas de supermercados e hipermercados han desarrollado, especialmente a lo largo de la década del '90, importantes mecanismos de fidelización para aumentar la base de clientes leales, buscando así acceder a los beneficios descritos en el capítulo anterior.

La mayoría de los emblemas importantes de supermercados posee algún programa de fidelización. Por citar unos ejemplos, Disco posee DiscoPlus, Norte a TravelPass, Jumbo a JumboMás y Coto a CotoAhorro. Este último no es un programa de puntos, sino de diferencial de precios. El socio de CotoAhorro que llega a los \$700 de gastos en un trimestre recibe en su domicilio un crédito por \$7. Si no se llegó a ese monto, el gasto acumulado se tiene en cuenta para los trimestres siguientes. Actualmente, por “causas administrativas”, no se emiten nuevas tarjetas para participar del programa, independientemente de la continuidad del programa para los miembros existentes.

Mario Ascher, especialista en temas de lealtad y fidelización, afirmó que el programa de fidelización (también conocido como *programa de cliente frecuente*) más exitoso en el país es el que posee supermercados Disco, por lo cual se evidencia que el supermercadismo es un sector ideal para implementar dichos programas. DiscoPlus fue el primer programa de su tipo implementado en los supermercados grandes argentinos. Se puede afirmar que es exitoso por el hecho de que el cliente que pertenece a DiscoPlus, según Ascher, no tiene una vinculación con ningún otro retailer. DiscoPlus está trabajando con el 2% de los clientes, tiene más de 1 millón de tarjetas emitidas, y ese 2 % de los clientes representa el 17% de las ventas (Entrevista Ascher M., 22/08/01). Asociarse al programa DiscoPlus es gratuito, se atribuye 1 punto cada \$3 de compra y los puntos vencen a los dos años de adquiridos (considerando el mes de compra). Por cada tarjeta titular emitida puede contarse con una adicional.

El segundo programa de gran magnitud que se implementó en el supermercadismo argentino fue el de Supermercados Norte con TravelPass. Este programa es el primer gran club multi-rubro y multi-marca llevado a cabo en el país. El programa TravelPass fue originado por Shell, Norte, Banco Galicia y Telecom. Adhirieron inicialmente mas de 10 cadenas (algunas siguen y otras abandonaron, como Musimundo y Librerías Yenny). El sistema de TravelPass es un programa por el cual el cliente adhiere a un sistema en el cual obtiene beneficios en distintas cadenas comerciales de diversos rubros. TravelPass no participa en ninguna de las empresas que adhieren al programa, sino que administra el complejo sistema. Jorge Ardanaz, gerente general de TravelPass, explicó en el Ciclo de Retailing de la Universidad de Belgrano (llevado a cabo el 24/09/01), que hay dos tipos de empresas en el programa: las de consumo básico (como Norte y Shell) y las empresas que no son de tal tipo pero que son interesantes en cuanto a recompensa (ej: La Caballeriza y El mundo del juguete). En contraste con los programas monomarca, aquí se acelera la oportunidad de sumar puntos. TravelPass cuenta con casi 3.000 puntos de venta adheridos, 1.200.000 cuentas (700.000 de ellas con movimientos en los últimos 6 meses), 1.800.000 tarjetas (debido a que se puede sacar adicionales) y se procesaron hasta la fecha 40.000.000 de transacciones.

Ardanaz especificó que los objetivos de TravelPass son básicamente tres: responder a las necesidades estratégicas de los negocios miembro, explotar inteligentemente la información del cliente y por último, analizar y predecir comportamientos de consumo. El gerente general de TravelPass concluyó que el programa de fidelización ha mostrado una gran fortaleza en el período de crisis actual.

En tercer lugar encontramos al programa de Supermercados Jumbo con JumboMás. Pueden participar en este programa, al igual que en la mayoría del de los demás supermercados, los mayores de 18 años que completan la solicitud de adhesión. El programa identifica al titular con una tarjeta, y esta persona puede inscribir como adicional a su cuenta a una persona mayor a 16 años dentro o fuera de su núcleo familiar (en el sentido de que es importante hacer extensivo el programa al personal doméstico). Todos los puntos obtenidos se centran en una misma cuenta. Dichos puntos vencen al año de no haber sido utilizados para redimir premios, utilizando el método FIFO (First in – First out) para la cancelación de puntos por

recompensas. Los puntos de una cuenta JumboMás no pueden ser transferidos a otra cuenta, lo cual se hace extensivo al resto de los programas de los supermercados. El reglamento del programa JumboMás deja abierta la posibilidad de incluir otros comercios al sistema, en cuyo caso pasaría de ser un programa de fidelización individual a uno grupal. JumboMás concede 7 puntos por cada \$1 de compra y los premios, al igual que en el resto de los programas, se publican en los catálogos de regalos que publica periódicamente la empresa. Por otro lado, JumboMás posee dos características interesantes: permite canjear premios parte con puntos y parte en dinero, y por otro lado posee “niveles de premios”, los cuales comprenden por nivel recompensas de similar envergadura.

A través de estos programas, las empresas supermercadistas buscan obtener información sobre el cliente para luego tener la posibilidad de responder al requerimiento básico de los consumidores de poseer tratamiento personalizado. Según Ascher, “no hay ningún cliente que no aprecie ser reconocido personalmente”. Para ello, estos programas trabajan con una tarjeta de pertenencia que hace que una factura pueda ser atribuida a un cliente, y de esta manera, se pueda tratar personalmente a cada cliente en las futuras transacciones. Es importante entonces distinguir dos fuentes de información provenientes de estos programas: el momento en que se llena la solicitud, en donde se obtiene información de índole personal (ej: nombre completo, dirección, hijos, cónyuge, teléfono, e-mail, nivel económico, etc.) y la información transaccional (la que deviene de cada momento de compra, identificándose los productos comprados, el momento, la forma de pago, etc.). Al respecto, Matías Ezcurra, de la consultora Wunderman (especializada en programas de cliente frecuente), comentó que el beneficio más significativo para las empresas radica en aquella información transaccional, mediante la cual se puede deducir los futuros movimientos del cliente, anticipándose a sus demandas.

Según la opinión del Sr. Ascher, los argentinos cada vez poseen más avidez en llegar a premios rápidamente. “Hoy los clientes valoran la opción de acceder a premios de menor envergadura pero en menor tiempo. Según las investigaciones, el hecho de juntar puntos dos años para viajar, que fue la premisa original de TravelPass, dejó de tener vigencia. En la actualidad la gente quiere tener esa posibilidad a largo plazo, pero también desean poder

redimir rápidamente sus puntos con premios menores, como los CD's" (Entrevista Ascher M., 22/08/01).

Existen, según Ascher, ciertas recomendaciones a tener en cuenta en la confección de programas de fidelización en supermercados. Por ejemplo, se recomienda que la inscripción al programa sea totalmente gratuita y que, si el programa contempla la utilización de una tarjeta, que la entrega sea inmediata, sin que intervenga el correo para su entrega. De tal forma, se evitan muchos inconvenientes y molestias por demoras. También es recomendable que la tarjeta sea de uso instantáneo, es decir, que se pueda hacer uso de la misma en aquella transacción que se llevó a cabo en el momento de inscripción. Para redimir los puntos, recomienda Matías Ecurra, es aconsejable que se deba recurrir al punto de venta. De esta manera, no sólo hay una posibilidad de venta en el momento en que el cliente va a canjear su premio, sino que también se posee la capacidad de resolver cualquier problema o inconveniente personalmente (Entrevista M. Ezcurra, Wunderman, 3/09/01). Para citar un ejemplo, en JumboMás los premios se obtienen de manera inmediata en el stand de "Centro de Servicio al Cliente".

5.3 Factores a considerar para desarrollar un programa "tradicional" de fidelización y aplicación al caso de las tiendas de descuento argentinas

La hipótesis planteada en los inicios de este trabajo propone que no es posible aplicar el programa tradicional de fidelización de puntos-recompensa a las tiendas de descuento debido a que alteraría el éxito del formato. Según hemos visto con el marketing de entrada / salida y con las características básicas del formato, ese éxito del discount está sustentado por los precios bajos y el alto grado de cercanía. Ahora bien, resta valerse del desarrollo del concepto de lealtad, fidelización y de la descripción de los programas tradicionales de fidelización que hemos llevado a cabo, para terminar por aprobar o rechazar la hipótesis.

Ya hemos analizado uno de los puntos más relevantes a la hora de evaluar la implementación de cualquier programa de fidelización: *la lealtad de la base de clientes*. Hemos descubierto que en las tiendas de descuento un 70% de los clientes son compartidos, lo cual nos demuestra

que un mecanismo de fidelización de cualquier índole sería sumamente útil. Pero, ¿es el programa de puntos-recompensa el más apropiado? Analicemos las variables a tener en cuenta para el desarrollo de un programa de puntos y su aplicación al discount.

5.3.1 Homogeneidad vs. heterogeneidad en la rentabilidad de los clientes

En el capítulo anterior, citábamos a Pareto cuando hace referencia a la regla de 80 / 20, la cual es aplicable en muchos fenómenos empresariales. De esta manera, uno de los motivos para emprender un programa de puntos-recompensa es descubrir que se cuenta con una pequeña proporción de clientes que generan gran parte de los ingresos de la empresa. Por lo tanto, un programa de fidelización tendría por objeto identificar a aquel selecto grupo de clientes y realizar el máximo de los esfuerzos para que permanezcan en la empresa. También se buscará identificar y fomentar el crecimiento de aquellos clientes que en la actualidad no generan el mayor flujo de ingresos en la empresa, pero que en el futuro pueden integrar el grupo de los clientes más rentables. Para apalancar los resultados de una empresa, Newell propone que se trabaje sobre el tercer, cuarto y quinto decil (1/10) en un ranking de la base de clientes de una empresa ordenados por su facturación (Newell F., 1997: 141).

Por último, a los clientes que se identifique como de bajo o negativo rendimiento, una empresa podría evaluar que acción correctiva tomar. Al respecto, considero que la decisión debe contemplar que muchos clientes disconformes involucran a la empresa en costos importantes, pero sus críticas constituyen una fuente importante de información sobre los aspectos a mejorar.

Analizando el caso de las tiendas de descuento, cuando a Miranda se le preguntó sobre el grado de heterogeneidad de la base de clientes de un discount, respondió que, si bien no disponía de datos concretos, “considerando la poca diferenciación de precios en tiendas de este formato, la poca amplitud de surtido y la gran concentración de ventas en productos básicos de poco margen, es factible encontrar una menor dispersión en el margen entre nuestros clientes” (entrevista Miranda S., Eki Discount, 2/8/01). Por otro lado, el entrevistado destacó que es posible encontrar un público más homogéneo respecto a NSE en comparación con lo que se

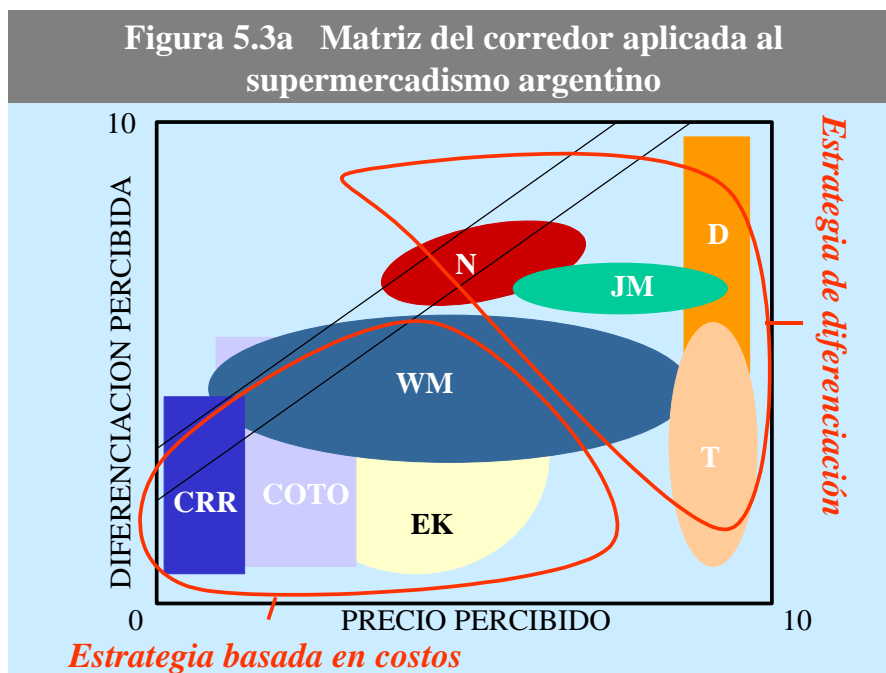
puede observar en un supermercado de cadena. Por todo esto, Miranda concluyó que la rentabilidad por cliente en el discount es menos dispersa que en un super o hipermercado, lo cual nos muestra que el motivo de la heterogeneidad de clientes, que suele generar la aplicación de un programa de puntos, no se encuentra presente en las tiendas de descuento.

5.3.2 Costos vs. diferenciación

Independientemente de toda discusión académica entre los principales autores de estrategia, lo cual escapa al alcance de este trabajo, reparemos por un instante en un modelo simple, donde se distinguen dos tipos de empresas: aquellas que enfocan sus actividades en mantener costos y precios bajos y, por otro lado, las compañías que buscan diferenciarse brindando un producto/servicio de calidad superior. Si bien en el contexto supermercadista actual ambas variables (costos y diferenciación) deben ser tenidas en consideración, es innegable que en la estrategia de un emblema una de las dos variables predominará sobre la otra.

Ahora bien, si observamos la denominada “matriz del corredor” en el sector supermercadista, donde se correlaciona la diferenciación percibida de los principales emblemas existentes en el mercado (obtenido a través de relevamientos realizados a los consumidores) y el precio percibido (también resultante de la opinión del consumidor), observaremos lo siguiente:

Universidad de
San Andrés



Fuente: adaptación al modelo de Serra R., 2000: 189.

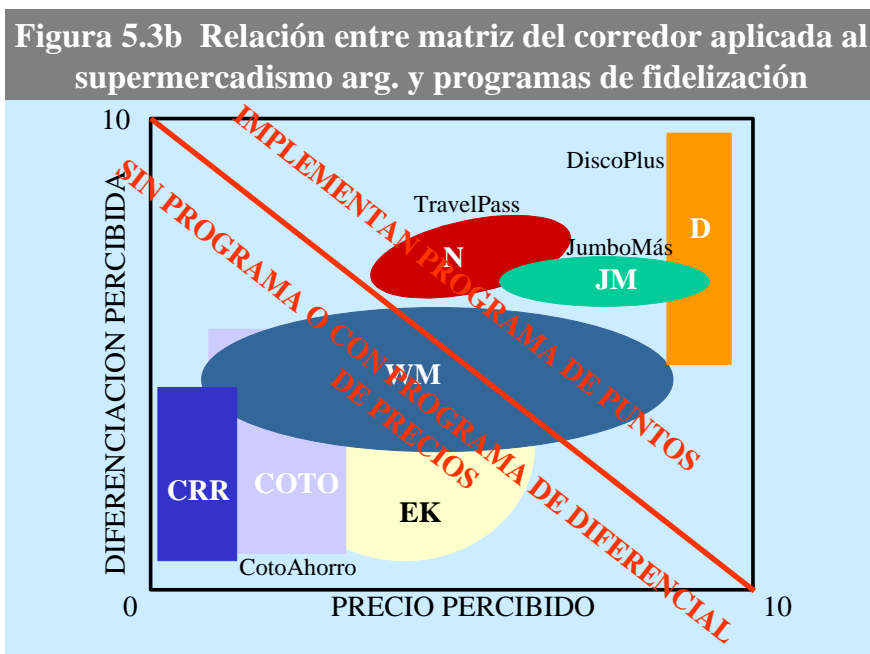
Abreviaturas: CRR: Carrefour; WM: Wal-Mart; EK: Ekono; JM: Jumbo; N: Norte; D: Disco; T: Tía

Nota: para los fines del trabajo, debemos actualizar el cuadro y excluir al emblema Tía.

Las líneas rojas nos muestran que los emblemas ubicados en la parte superior derecha logran diferenciarse a través del servicio y calidad, enfocándose más en la diferenciación que en los costos. En cambio, los emblemas ubicados en la zona inferior izquierda son percibidos como empresas de precios bajos, producto de su enfoque en costos más que en diferenciación. Es comprensible que no encontremos emblemas ubicados en las esquinas superior izquierda o inferior derecha. Si bien una empresa con precios bajos y diferenciación alta es el deseo de todo consumidor, resulta difícil congeniar ambas variables. Por el contrario, ninguna empresa ni cliente buscará un emblema que posea precios altos y diferenciación baja.

Relacionando la matriz del corredor con los programas de fidelización existentes (figura 5.3b), observamos la siguiente particularidad: las empresas que se basan en la diferenciación (sobre la línea roja) presentan mayormente programas de puntos-recompensa, mientras que las empresas que se centran en costos y precios bajos (debajo de la línea roja) en su mayoría o no poseen un programa de fidelización o las que lo poseen, utilizan un mecanismo del tipo

diferencial de precios. Norte, Jumbo y Disco, los tres emblemas cuyas estrategias se centran en la diferenciación y servicio, presentan programas de puntaje tanto individuales (como DiscoPlus y JumboMás) como grupales (Norte con TravelPass). En tanto, los emblemas que se diferencian en costos o bien no han desarrollado programas de fidelización tradicionales o han obtenido magros resultados con sus experiencias de fidelización.



Fuente: Elaboración propia en base a modelo Serra R. y entrevistas Ascher M. y Ezcurra M.

Como conclusión podemos afirmar que los datos empíricos nos demuestran que lo que hemos acordado en llamar “programa tradicional de fidelización” para nuestro país (los programas de puntos-recompensas), es más compatible con las estrategias de diferenciación en servicios que con las empresas que basan su estrategia en costos. Las tiendas de descuento poseen su base competitiva en los costos bajos, tal como lo hemos visto en el capítulo II y III), lo cual constituye un motivo de la inexistencia de dichos programas de puntos.

5.3.3 Cuatro determinantes de implementación de un programa de fidelización

En la entrevista mantenida con Matías Ezcurra, se observaron cuatro elementos a considerar para llevar al llevar a cabo un programa de fidelización. Estos son:

- **Estrategia competitiva:** la idea imperante es que el programa de fidelización debe estar alineado a la estrategia de la empresa, ayudando a que la misma sea todavía más clara y fuerte. Si la empresa centra su estrategia en brindar un excelente servicio, su programa de fidelización debe reforzar esa idea fuerza. Por el contrario, si la base de la estrategia del emblema es ofrecer siempre el precio más bajo, el programa de fidelización deberá reforzar la idea de “supermercado económico”. Esto coincide con lo que se observaba en la matriz del corredor. Los programas de puntos y recompensas refuerzan la idea de servicio, de atención en el cliente y de diferenciación en el trato con el mismo; nada aportan para el reforzamiento de una idea de precios bajos. Es más, la gente percibe que el programa posee un costo, el cual es solventado mediante el aumento en los precios de los productos. Esto explica en parte la inexistencia de programas de puntos en los discounts.
- **Costo / esfuerzo para acceder a la recompensa:** el programa de fidelización debe ser atractivo en cuanto al esfuerzo que el participante debe realizar para poder redimir sus puntos por premios. Las recompensas deben ser accesibles. En tal sentido, Mario Ascher afirmó que cada día es más común entre los sistemas de fidelización incluir premios de menor envergadura, los cuales ciertamente demandan menos puntos y por lo tanto se obtienen más rápidamente. Este punto posee una relación muy inmediata con el monto de compra en cada formato. En supermercados y especialmente en los hipermercados, el ticket promedio es elevado, con lo cual se pueden sumar puntos más fácilmente para acceder a las recompensas. En cambio, en las tiendas de descuento el ticket promedio es muy bajo, tal como hemos visto en el capítulo III, con lo cual hasta los premios de baja envergadura serían difíciles de obtener. El esfuerzo en términos del tiempo empleado para acumular los puntos necesarios sería muy alto.
- **Premio / recompensa relevante para el cliente:** el premio que se obtiene a través de los puntajes debe ser significativo para el cliente, debe despertar su deseo de acceder a él. De nada sirve el programa de fidelización si la gente se demuestra indiferente ante las recompensas ofrecidas. Muchos de los premios que ofrece un supermercado y especialmente el hipermercado, son productos que se comercializan en el emblema. Por ejemplo, en el programa JumboMás se retribuye con licuadoras, planchas y demás

artículos para el hogar, entre otros. Al tratarse de productos que se venden en el hipermercado, el costo para el emblema es menor. Con respecto a las tiendas de descuento, las referencias que se ofrecen son productos comestibles básicos. Haciendo referencia al capítulo III y la teoría estudiada de Chetochine, las compras “deseadas” (ideales para recompensar a los clientes frecuentes) se presentan en un supermercado o hipermercado más que en un discount, razón por la cual las tiendas de descuento no dispone en su oferta de aquellos productos que despiertan el deseo para un programa de puntos, como el caso de los electrodomésticos.

- **Metodología / mecanismo simple:** la forma en la cual funcione el programa de puntos debe ser práctica y fácil. El cliente no desea complicaciones ni dificultades al operar con el prestador del programa. En este sentido, como he explicado anteriormente, se recomienda que se pueda comenzar a operar en el programa en el mismo acto de compra en que el cliente se inscribió al mismo (si es que así fue) y que los puntos sean redimibles en el acto, así el cliente se pueda llevar el premio en el momento. También es importante que el mecanismo cuente con asistencia personal, dado que el trato de persona a persona es una eficaz forma de aumentar la satisfacción del consumidor. Por ejemplo, Matías Ezcurra hizo referencia a la importancia del trato personalizado en el programa DiscoPlus, dado que agrega valor a la propuesta de fidelización. Todas estas acciones fomentaran la recompra en el emblema. Sin embargo, en las tiendas de descuento debe tenerse presente el hecho de que, fruto de los ajustados márgenes en los cuales se maneja el negocio, deben prescindir de todo personal ajeno al manejo riguroso de las cajas y reposición. La falta de recursos humanos y las características de los locales hace que no sea simple la implementación de un mecanismo adecuado para un posible programa de fidelización. De hecho, muchas veces el mismo empleado de caja se encarga de reponer productos, mientras que su compañero atiende la misma. Esta austeridad en los recursos humanos es muy importante para la reducción de costos y poder brindar precios bajos. Citando a Ezcurra, “El problema es que cuando uno ofrece un buen precio, como en el caso de los discounts, uno trabaja con márgenes muy bajos y se ajusta mucho el servicio. En las tiendas de descuento prácticamente no hay gente. Es muy difícil brindar servicio sin gente”. Justamente, el análisis del margen de ganancia es el siguiente punto a explorar.

5.3.4 Margen bruto de ganancia

El margen de ganancia es otro elemento que nos permitirá analizar si lo que se conoce tradicionalmente en nuestro país como “programa de fidelización”, es viable en una tienda de descuento argentina. Los datos empíricos nos demuestran que, dado el costo que implica un programa de puntos, cuanto mayor margen de ganancia presente un negocio, mayores posibilidades habrá de implementar un programa de recompensas. En las tiendas de descuento, los márgenes son tan ajustados que se cuenta con el personal estrictamente necesario, las condiciones de decoración de los locales son básicas y cadenas como DIA cobran \$0.05 por bolsa.

Debe comprenderse la diferencia entre lo que Ascher definió como *valor percibido por el cliente* en un programa de puntos y lo que Ezcurra llamó *costo del programa para el emblema*.

Ascher destacó que por cada \$25 de facturación en una empresa, la misma suele retribuir “ a los ojos del cliente” con \$1 (4%). Ese monto es el valor percibido del premio por el cliente, lo que hubiese tenido que gastar si hubiera comprado la recompensa.

Distinto es el costo de una recompensa para la empresa. Según Ezcurra, por cada peso que un cliente frecuente gasta en una empresa que cuenta con programa de puntos, a la compañía le cuesta \$0.01 (1%) en concepto del costo del programa. Sin embargo, ese 1% de costo del programa sobre lo que facturó del cliente, podría ser mayor o menor dependiendo del margen de la empresa, aclaró el entrevistado. “Yo no creo que un discount pueda dar el 1% de la venta. Quizá pueda llegar a dar el 0.5% de la venta. Ese monto debe ser aplicado a la compra promedio que hace un cliente para poder ver en cuanto se lo puede gratificar” (Entrevista M. Ezcurra, 3/09/01). Teniendo esto en consideración, el margen de las tiendas de descuento hace inviable al programa de puntos.

5.3.5 *Expectativas del cliente*

La calidad del servicio es lo que se entrega en relación con lo que se espera. Por lo tanto, es importante saber las expectativas que posee un cliente con respecto a un emblema de descuento. Según Heskett, los prestadores de servicios innovadores hacen todo tipo de esfuerzos por instruir a los clientes respecto a lo que deben esperar del servicio (Heskett J.L. et al., 1993: 51). En tal sentido, las tiendas de descuento siembran bajas expectativas en su clientela, anunciando el ofrecimiento de precios bajos (los cuales visiblemente son sostenidos por costos reducidos). Muchos potenciales clientes de tiendas de descuento saben, mediante referencias emitidas, que se trata de un formato que “hasta llega a cobrar las bolsas”. Se puede establecer un vínculo de semejanza entre la situación de las tiendas de descuento con las aerolíneas de bajo coste, por el hecho de que ambas trabajan con bajas expectativas y precios muy competitivos sostenidos por su política de costos, además de contar en ambos casos con la estrategia de instruir al cliente sobre como se debe utilizar el servicio.

Existen dos momentos en los cuales un cliente puede enfocar sus expectativas con un emblema supermercadista. El cliente puede centrar sus expectativas en el/los *producto/s que compra*, haciendo de esta manera hincapié en su precio y/o calidad. Por otro lado, aunque no excluyente, puede enfocar sus expectativas en el *momento de compra*, deseando pasar un momento agradable en el punto de venta. En tal sentido, muchos programas de puntos son elaborados desde la perspectiva de “diversión en el punto de venta”. Ezcurra recomienda plantear el programa de fidelización como un juego gratificante. Es decir, un programa de puntos mejora y refuerza el momento de venta, pero puede ser neutral e incluso negativo con respecto a la percepción de los productos en cuanto a la variable precio. Como he destacado anteriormente, la gente percibe que estos programas poseen un costo para el emblema.

Analizadas las variables principales, pudimos observar la incompatibilidad de los programas tradicionales de fidelización de puntos-recompensas con el formato discount.

5.4 En búsqueda de mecanismos alternativos de fidelización

Habiéndose comprobado la hipótesis inicial, ¿debemos atenernos a los programas de puntos o es posible buscar implementar algún mecanismo alternativo de fidelización? En la búsqueda por aumentar la lealtad de la base de clientes, surge la opción del desarrollo de una fuerte estrategia de marca propia y la opción de otorgar crédito para el consumo en los discounts a través de una tarjeta de crédito.

5.4.1 El desarrollo de marca propia, ¿una herramienta fidelizadora?

Es destacable la respuesta de Miranda sobre el método que utiliza Eki para aumentar la fidelización en sus tiendas. El emblema posee como uno de los pilares de su propuesta, fidelizar a través del desarrollo de una marca propia con excelente relación calidad-precio, packaging y demás variables que le agreguen valor al consumidor. Según destacó Miranda, “al buscar la marca propia Eki, un consumidor debe recurrir si o si a nuestros puntos de venta” (entrevista Miranda S., Eki Discount, 2/8/01).

Eki Discount, además de centrar sus esfuerzos en desarrollar una excelente marca propia, “busca aumentar la lealtad de sus clientes acompañando el desarrollo de su marca propia con un servicio y atención del cliente por parte de los empleados – teniendo en cuenta las limitaciones que presenta el formato – mejor que el de la competencia” (entrevista Miranda S., Eki Discount, 2/8/01).

Resulta difícil pensar que un cliente recurrirá a una tienda de descuento por el sólo hecho de contar con la oferta de la marca propia. Ezcurra comentó que “en Argentina, salvo Bell’s en algunas categorías en las que compite con productos premium, en el resto de las categorías y el resto de las cadenas, se trata de marcas propias de precio bajo con calidad baja. Es difícil que vaya a elegirse una marca propia por su calidad, más bien se la va a elegir por el precio. El elemento fidelizador no va a ser la calidad sino el precio. Sí se podría pensar eso cuando la marca propia sea de una calidad mejor y sea percibida como tal” (entrevista M. Ezcurra, Wunderman, 3/09/01). No obstante, considero que si bien la marca propia no puede por si

sola constituirse en una herramienta fidelizadora, el desarrollo de una buena relación calidad-precio en la marca del distribuidor, puede ayudar a fomentar la imagen del emblema, reforzando algún otro mecanismo fidelizador.

5.4.2 La alternativa de las tarjetas de crédito

Para considerar esta opción de fidelizar a la base de clientes, debe reconocerse dos tipos de clientes del discount con respecto a sus posibilidades económicas: los que tienen algún ingreso y acceden a las tarjetas de crédito locales y eventuales préstamos de financieras y los que no poseen trabajo ni instrumento de pago que no sea el efectivo, ni posibilidades de conseguir créditos de ninguna índole (Informe Mora y Araujo, Agosto 2000). Para algunos clientes del discount el crédito es un socio – instrumento, mientras que para otros es un enemigo – mal necesario.

Mora y Araujo percibió que de cierto emblema de descuento, los clientes que compran en otros negocios lo hacen 70% al contado, 6% con tarjeta de crédito, 2% con tickets de compra y 3% con otros medios (19% no respondió). Según la consultora, el 23% de los clientes del discount analizado posee por lo menos un crédito otorgado y el 80% de estas personas no conoce la tasa de interés del mismo (Informe Mora y Araujo, Septiembre 2000: 29). El mismo estudio muestra que el 51% de los clientes aceptarían una tarjeta de crédito del emblema discount que frecuentan, mientras que un 39% lo considera poco probable o no la aceptaría (10% Ns/Nc). Entre los motivos a favor del uso de tarjeta de crédito, se esgrime que es cómodo y sirve para manejar mejor el efectivo. Entre los motivos en contra del uso de la tarjeta de crédito en la tienda de descuento, se encuentran respuestas tales como “no me gusta”, “prefiero el efectivo”, “no tengo con qué pagar”, etc. Llama la atención que el tema de los intereses ocupe el quinto lugar en relevancia.

Entre las variables a tener en cuenta para el desarrollo de las tarjetas de crédito propias de la tienda de descuento como mecanismo alternativo para fidelizar la base de clientes, debe considerarse variables tales como requisitos de otorgamiento, plazos de pago y tasa de interés

a cobrar. Por último, no debe escapar al análisis la poca confianza que poseen los clientes de las tiendas de descuento en las personas o instituciones. Según Mora y Araujo, la mención espontánea de los clientes del discount es que confía en: nadie (13%), la iglesia (9%), la escuela (5%), la familia (2%), comercios (2%), etc. Es destacable que en ese estudio, el 54% no respondiese a la encuesta, incitando a pensar que ni siquiera confiaban en el entrevistado.

De las entrevistas mantenidas con los ejecutivos de las tiendas de descuento se observa que Eki es el emblema que más ha incursionado en el análisis de implementación de una tarjeta de crédito. Sebastián Miranda comentó que hay dos opciones al respecto: desarrollar una tarjeta de crédito propia o permitir que se pueda utilizar algunas tarjetas regionales (como por ejemplo Italcred). Esta se diferencian principalmente de las tarjetas tradicionales como Visa y Mastercard por requerir menores requisitos de ingreso al titular. Es importante el enfoque que uno le atribuya a la herramienta de crédito. El programa tendrá un costo en la medida en que no se pueda desarrollar un negocio que por sí sólo sea rentable (Entrevista Miranda S., Eki Discount, 2/8/01).

“Para Eki primero va a tener un costo financiero - pues va a dejar de recibir cash para financiarle al cliente por lo menos hasta fin de mes - y en segundo lugar la administración de la tarjeta tiene un costo operativo y un porcentaje de incobrabilidad. Son una serie de factores que hace que el análisis no sea sencillo.” (entrevista Miranda S., Eki Discount, 2/8/01). A esto, el entrevistado agregó que debe sumársele el hecho de que el negocio de las tarjetas de crédito generalmente está relacionado con el *revolving* - es decir cuando el cliente no cancela la tarjeta a fin de mes, porque en ese caso uno no está generando ningún interés; y en los clientes de discount ese mecanismo puede verse limitado.

En conclusión, la alternativa de las tarjetas de crédito se presenta como una opción que demanda de un profundo análisis, el cual escapa al objetivo y alcance de este trabajo. Sin embargo, resta una importante y prometedora opción por analizar.

5.5 Los programas de diferencial de precios y el discount

Habiendo corroborado que los programas de puntos-recompensa no son compatibles con el discount, y habiendo esbozado conclusiones preliminares sobre la marca propia y las tarjetas de crédito como mecanismos alternativos, resta considerar un importante tipo de programa. Si volvemos a observar la figura 4.5, encontraremos que nos queda por analizar el caso de los programas de diferencial de precios.

Si bien DIA Argentina actualmente no posee programa de fidelización alguno, en España sí han desarrollado uno. Se trata de la una tarjeta de pertenencia DIA que brinda beneficios en el precio de los productos. De esta manera, los clientes frecuentes cuentan con un descuento extra en sus compras. Según comentaba el entrevistado, para acceder a esa tarjeta, el cliente solamente tiene que suscribirse. Hasta la fecha, el programa español ha obtenido muy buenos resultados. Sin embargo, el entrevistado aclaró que debe tenerse en cuenta la diferencia entre España, donde DIA está hace mucho tiempo y cuenta con un mercado maduro, y la Argentina, que representa todavía un mercado joven.⁵

Este programa de fidelización no solamente parece respetar la estrategia de los discounts en cuanto a brindar precios competitivos, sino que refuerza esa idea con la alternativa de que los clientes más frecuentes accedan a precios aún más bajos.

⁵ Por motivos de confidencialidad de la empresa, se omiten las características de dicho programa de diferencial de precios español.

6 CONCLUSION

Recordemos que la hipótesis que dio origen a este trabajo sostenía que no era posible aplicar el programa tradicional de fidelización de puntos-recompensas al formato de tiendas de descuento, debido a que alteraría la esencia del éxito del negocio. Describiendo las características del formato, junto con su marketing de entrada y salida, hemos comprobado que el éxito del formato discount se debe pura y exclusivamente a los precios bajos (sostenidos por un estricto manejo de costos) y alto grado de cercanía.

Hemos descrito a los clientes de tiendas de descuento básicamente como clientes flux, de acuerdo al marco teórico de Chetochine. Sin embargo, este autor es claro al describir que un cliente flux puede ser leal (como de hecho ocurre con muchos clientes de almacén) o desleal. Es cierto que la limitación de productos casi obliga al cliente del discount a alternar sus compras con super e hipermercados, lo cual explica en gran medida que las tiendas de descuento constituyan uno de los formatos con más clientes compartidos (70%). Sin embargo, no debemos dejar de lado que en los discounts no se presenta el trato personal y cercano que posee un almacenero con su clientela, y que el ahorro de costos obliga a los discounts a contar tan sólo con el personal estrictamente necesario. En tal sentido, parte del bajo índice de lealtad se explica porque en las tiendas de descuento no se da lo que McKenzie llamó en su *Relationship Based Enterprise* “conversación”, refiriéndose al estrecho vínculo y al dialogo de doble lado entre empresa y cliente. Este enfoque en las conversaciones, que es frecuente encontrar en el formato de almacenes (el principal competidor de la tienda de descuento), se opone al foco en las transacciones todavía característico de los discounts.

Sin embargo, empresas como Eki Discount buscan poseer una atención y servicio al cliente mejor que la de sus competidores, dentro de las limitaciones de personal e infraestructura del formato. De esta manera, considero que lo valioso de la propuesta es que actúa en la arena de la *complementación estrategia*, definida por Bertagnini como una acción conjunta sobre costos y diferenciación (Bertagnini A, 1998: 19). Sin embargo, no se debe ignorar que el precio es la variable más importante en un discount, con lo cual la estrategia debe limitarse a los costos bajos que obliga el sostenimiento de precios competitivos.

Recordando los componentes esenciales que enuncia Barnes para mantener una relación genuina entre empresa y cliente, observamos que el conocimiento del mismo resulta esencial para mejorar el vínculo y así apalancar sobre el nivel de lealtad. En un intento por conocer mejor al cliente del discount y asegurarnos su pertenencia en la empresa, los programas de puntos pueden engañar al analista presentándose como una alternativa válida. Pero debemos concluir que: 1) fidelizar no implica aumento de lealtad, y viceversa 2) la base de clientes del discount se presenta lo suficientemente homogénea como para que no tenga sentido desarrollar el objetivo principal de los programas de puntos, que es segmentar a los clientes mediante la identificación de compra para así premiar a los mejores y fomentar el crecimiento de los clientes con potencial, aumentando la retención y lealtad 3) los datos empíricos nos demuestran que estos programas son más compatibles con estrategias de diferenciación, lo cual no es la base de la propuesta del discount 4) el programa de fidelización debe alinearse y reforzar la estrategia de la empresa, cuando se observa que los programas de puntos no refuerzan la idea de precios bajos 5) el esfuerzo para acceder a la recompensa en un supuesto programa de puntos en discount sería tan grande que haría el proyecto inviable, así como el premio sería irrelevante y el mecanismo carecería de la importante presencia de personal adecuado 6) el margen de ganancia es tan ajustado que no deja espacio para solventar el costo de uno de estos programas y 7) el cliente del discount enfoca sus expectativas en los productos que compra, no en el momento de compra, por lo cual un programa de puntos no sólo sería neutral, sino que incluso podría afectar la imagen de precios bajos.

Por lo expuesto anteriormente se acepta como válida la hipótesis de investigación. Pero dando un paso más adelante, se observa que en un mercado más maduro y con mayor experiencia adquirida por parte de los emblemas discount en el país, la alternativa de los programas de diferencial de precios puede resultar efectiva, dado que refuerza la estrategia de precios bajos y no demanda mayores costos, simplemente se resigna parte de los ingresos de hoy a cambio de mayores beneficios provenientes de una relación más duradera con el cliente.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Barnes J.; *Secrets of Customer Relationship Management*, Ed. McGraw-Hill, EE.UU., 2001.
- Bertagnini A.; *Las diagonales del cambio empresario*, Ediciones Macchi, Argentina, 1998.
- Chetochine G.; *Marketing Estratégico de los canales de distribución*, Ediciones Granica, España, 1994.
- García Falcó M. et al; *Evolución del Supermercado en la Argentina*, Imp. Marcelo Kohan, Argentina, 2000.
- Heskett J.L., Sasser W.E. y Hart W.C.; *Cambios creativos en servicios*, Ed. Díaz de Santos, México, 1993.
- McKenzie R.; *The Relationship-Based Enterprise*, Ed. McGraw-Hill, Canada, 2001.
- Meyer et al.; *Marketing, ventas al por menor*, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1992.
- Newell F.; *Las nuevas reglas del marketing*, Ed. McGraw-Hill, México, 1997.
- Peppers D. Rogers M.; *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*, Javier Vergara Editor, Argentina, 1996.
- Reichheld F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, EE.UU., 1996.
- Serra R., Iriarte J., Le Fosse G.; *El Nuevo Juego de los Negocios*, Grupo Editorial Norma, Argentina, 2000.
- Stern L.; *Marketing Channels*, Prentice Hall, EE.UU., 1996.

TRABAJOS DE GRADUACION

- Alvarez Saavedra M.; *Desarrollo de nuevos formatos de negocios: tiendas de descuento y category killers*, UdeSA, Argentina, 2000.
- Orcoyen J.; *La lealtad del cliente en los supermercados*, UdeSA, Argentina, 1997.
- Salvatori S.; *Supermercados virtuales: análisis y perspectivas*, UdeSA, Argentina, 2001.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

- Anuario Clarín 2000/1, Argentina, 2001.
- CCR - División Estudios Especiales, “Análisis Estratégico: El Formato Discount”, Enero de 2000.
- Dvoskin R.; *La problemática de la concentración de la distribución en los mercados emergentes*, Documento de trabajo N2, UdeSA, Argentina, 1998.
- “El camino que conduce a la diferenciación”, (autor original: Porter M.), Book Summary, *Gestión*, Enero-Febrero de 2000.
- Estudio Preference, Gautier Consulting Group, Año 2001.
- Fishman C.; “Fidelización: La promesa incumplida”, *Gestión*, Julio-Agosto de 2001, Pp 81-88.
- Griffin J.; “Fidelización: Paso a paso”, *Gestión*, Julio-Agosto de 2001, Pp 70-79.
- INDEC, “Encuesta de Supermercados”, Julio de 2001.
- Mora y Araujo, Tema: Crédito y tiendas de descuento, Septiembre de 2000, Pp 14-54.
- Mora y Araujo, Tema: Necesidades financieras en clientes de tiendas de descuento, Agosto de 2000.
- Nimcowicz E.; “El nuevo consumidor”, *Negocios*, Agosto de 2001, Pp 52-62.
- Seybold P.; “Lo que cuenta es la experiencia”, *Gestión*, Julio-Agosto de 2001, Pp 100-104.
- “Tocamos fondo”, *CAS & FASA*, Nro.45 Año 2000.
- Vignau L.; “La monomarca en el branding del siglo XXI”, *ASA Retail*, Agosto de 2001, Pag. 14.

DIARIOS

- Ferrarese L.; “Los argentinos dejaron de actuar como compradores europeos y se convirtieron en los consumidores latinos”, *La Nación*, Sección Economía, 5 de Agosto de 2001.
- Malatesta N.; “Con la marca Leaderprice, Casino quiere ser el mercado del barrio”, *La Nación*, Sección Economía, 2 de Septiembre de 2001.
- Rebossio A.; “La Anónima abrió sus mercados de descuento”, *La Nación*, Sección Economía, 10 de Julio de 2001.

- Sainz A.; “La Anónima lanza locales de bajo precio para competir con Día”, *El Cronista*, 10 de Julio de 2001.

INTERNET

- “Casino trae nueva cadena a Buenos Aires”, *El Cronista*, 17 de Julio de 2000
<<http://24.232.2.62/new/viewn.asp?id=394083>> (Acceso el 10 de Julio de 2001).
- “Eki Discount pisa fuerte”, *ASA Retail*, Año 2000
<http://www.asa.com.ar/informes_anteriores/550.htm> (Acceso el 12 de Julio de 2001).
- “El comportamiento del consumidor durante el 2000”, *CAS & FASA*, Nro.46 Año 2001
<<http://www.cas.com.ar/revista/ultimarevista/revista02.htm>> (Acceso el 10 de Mayo de 2001).
- Olivetto G.; “Retail en un escenario de fin de siglo”, *ASA Retail*, Año 2000
<http://www.asa.com.ar/informes_anteriores/559.htm> (Acceso el 12 de Julio de 2001).
- Pereyra V.; “Panorama vigente del retail”, *ASA Retail*, Año 2000
<http://www.asa.com.ar/informes_anteriores/552.htm> (Acceso el 12 de Julio de 2001).
- Sainz A.; “La cadena local de supermercados Eki cruza las fronteras con 20 tiendas”, *El Cronista*, 14 de Agosto de 2000 <<http://24.232.2.62/news/viewn.asp?id=397698>> (Acceso el 10 de Julio de 2001).
- “Supermercadismo y desarrollo económico”, *CAS & FASA*, Nro.47 Año 2001
<<http://www.cas.com.ar/revista/47/revista03.htm>> (Acceso el 10 de Julio de 2001).
- “Take over hostil”, *El Cronista*, 2 de Septiembre de 1997
<<http://24.232.2.62/new/viewn.asp?id=109298>> (Acceso el 10 de Julio de 2001).



ANEXO I: RESUMEN ENTREVISTA SR. OSVALDO DEL RIO (O.R.) Y SR. ROMAN PEREZ (R.P.) – AC NIELSEN (10/9/01)

7

-¿Qué factores de comportamiento del consumidor favorecen el crecimiento de las tiendas de descuento en la Argentina? ¿Qué elementos ajenos al comportamiento del consumidor impulsaron el éxito del formato? ¿Considera el auge de las tiendas de descuento como algo permanente o transitorio?

O.R.: En cuanto al comportamiento del consumidor que impulsó el auge de las tiendas de descuento, se trata básicamente de una cuestión de posicionamiento de precios de las cadenas. Cada día más, y en especial en este formato, la gente busca un buen precio. Estas cadenas de tiendas de descuento ofrecen particularmente eso. Si bien poseen un surtido muy limitado, ofrecen un nivel de precios competitivos y muy tentadores para el consumidor.

R.P.: También es importante destacar como cambiaron los hábitos de compra de la gente producto de la recesión que vive el país. Se está dejando de hacer la gran compra mensual en los hipermercados, lo cual es reemplazado por mayor cantidad de compras semanales. Este efecto favorece la cercanía, lo cual constituye una de las bases de las tiendas de descuento. En este sentido, los autoservicios y comercios similares generalmente atendidos por orientales, también se están viendo favorecidos. Prueba de todo esto es la disminución del ticket promedio.

O.R.: No considero que haya elementos ajenos al comportamiento del consumidor que hayan significado el éxito del formato. Creo que hay que atribuir todo el desarrollo del formato al comportamiento mismo del consumidor. El papel de las reglamentaciones provinciales es secundario. El que decide siempre es el consumidor. Si éste decide ir a un formato nuevo, eso por sí solo va a hacer que el formato sea exitoso. En cuanto a si el fenómeno discount es permanente o transitorio, considero que es permanente. Cada vez que la gente va tomando hábitos, los mismos son mantenidos a través del tiempo. Con esto, no quiero decir que con una reactivación no se vaya a realizar compras más grandes en el hipermercado o supermercados grandes, con lo cual el ticket promedio aumentaría, pero a lo que a uno se acostumbró y le brinda comodidad, esa comodidad no se va a querer perder.

R.P.: Por otro lado, en Europa, que es un mercado más evolucionado y maduro que el nuestro (en cuanto a antigüedad del formato), hay países donde la participación del canal de discount

saca el 18-20%, lo cual es muy alto. Esto se da en Alemania, Francia, etc. Recordemos que la cuna del hard discount se encuentra en Alemania, con el surgimiento de la cadena Aldi. En la Argentina aún no se llega a tener más de 3% del mercado, con lo cual hay un trecho bastante largo por recorrer.

-En términos de formatos de retailing, ¿quienes son los ganadores y perdedores en el contexto actual argentino y cuales son las expectativas futuras? ¿Difiere de las perspectivas en el resto del mundo?

R.P.: En cuanto a los hipermercados, se está registrando una caída en los últimos años. Con los supermercados, existe una tendencia más estable pero quizá con cierta caída. En cambio, lo que sí posee una participación en crecimiento son los autoservicios. Con el mecanismo del “fiado” y la mayor frecuencia de compra semanal, este formato posee hoy mayor perspectivas de crecimiento que unos años atrás. Como se puede observar, este tema está muy relacionado con la situación económica del país.

O.R.: De todos los formatos anteriores a la aparición del discount, el autoservicio es el más comparable en términos generales –salvando la diferencia en precios.

-¿Qué parámetros se consideran para medir la lealtad en un comercio supermercadista?

O.R.: Antes veamos que es lo que produce la lealtad. Por ejemplo en Jumbo la lealtad de los consumidores se basa fundamentalmente en el servicio y surtido que posee la compra con respecto al resto de las cadenas. Esto se daba en Norte hace un tiempo atrás, aunque ahora cayó un poco. Si uno va a Coto, la diferenciación y la lealtad pasa únicamente por el precio, al igual que en Carrefour. Hoy la lealtad es muy relativa. En el presente, la gente es muy poco fiel a una cadena en especial y se deja guiar mucho por el precio y las ofertas. Hoy en el mercado mandan los precios.

R.P.: En cuanto a las variables que se utilizan para medir la lealtad, se puede decir que no es algo fácilmente cuantificable. Generalmente se realiza vía encuestas para detectar los hábitos de compra y como han variado. Se hacen estudios una o dos veces al año y luego se hace un tracking interanual de manera que uno pueda ver la evolución de los hábitos y costumbres de la gente en cuanto a consumo. Es decir, no hay un parámetro exacto.

**-¿Qué mecanismos de fidelización se utilizan en el supermercadismo argentino?
¿Cuándo cobra sentido implementar un programa de fidelización para un emblema supermercadista? ¿Cual de los mecanismos de fidelización considera que se adaptaría a la tienda de descuento (si es que hay uno)?**

O.R.: Fundamentalmente, los mecanismos de fidelización existentes son los programas de millaje al estilo de DiscoPlus. A medida que uno va comprando, el cliente obtiene puntos para cambiarlos por premios y regalos. Por otro lado, el foco en los servicio es un mecanismo de fidelización utilizado. La entrega a domicilio, la autofinanciación, etc. En cuanto al momento en que cobra sentido desarrollar la fidelización, la respuesta es: desde un principio, siempre. A través de la fidelización uno busca asegurarse clientes constantes. No hay periodos específicos para empezar a desarrollar estos planes.

R.P.: Existen dos factores: la curva de maduración que pueda tener la cadena o el sector supermercadista, que en un momento presenta un punto en donde se “cae de maduro” que hace falta aplicar un mecanismo para fidelizar; el otro punto es la situación actual, donde uno de los principales objetivos a resolver por las cadenas es el de fidelizar a su clientela.

O.R.: En cuanto a la tienda de descuento, el mejor sistema de fidelización que puede ofrecerle al consumidor es el precio, porque se basa en eso. En el discount se trata de comprar en un lugar cercano a un precio que sería competitivo con un hipermercado (que sería el formato que debería tener el precio más bajo). El cliente de una tienda de descuento prefiere que todos los esfuerzos de esa cadena se vuelquen al precio y no a otra cosa, porque los clientes, en cuanto a ese formato, lo único que esperan es eso: precios bajos.

-¿Cuáles son las perspectivas futuras en cuanto a evolución de la lealtad y los programas de fidelización en el supermercadismo?

R.P.: Los sistemas de fidelización constituyen algo ya instalado en el supermercadismo, por lo tanto, las variantes que puedan llegar a surgir de cara al futuro van a seguir esta dirección que se viene mostrando. Es una necesidad para fidelizar a los clientes, junto con otros mecanismos como servicios y precios. Todo esto ayuda a fidelizar al cliente, pero no garantiza su lealtad.

ANEXO II: RESUMEN ENTREVISTA SR. SEBASTIAN MIRANDA – GERENTE DE DIVISION EKI DISCOUNT (2/8/01)

-¿Cuál es la propuesta de Eki en cuanto a programas de fidelización?

Si hablamos de fidelización en el sentido amplio de la palabra, seguramente es un tema que hay que abordar en las tiendas de descuento. La cuestión es *de que forma* hay que fidelizar mejor en un formato como este. Eki posee como uno de los pilares de su propuesta, fidelizar a través del desarrollo una marca propia muy buena. Es decir, una excelente relación calidad-precio, packaging y demás variables que le agreguen valor al consumidor. Al buscar la marca propia Eki, un consumidor debe recurrir si o si a nuestros puntos de venta. El desarrollar una marca propia muy buena es un método de fidelización muy eficiente, sin recurrir a lo que se entiende como “programa de fidelización” propiamente dicho. Pero además, es importante acompañar el desarrollo de la marca propia con otro elemento fidelizador: brindar un servicio y atención al cliente por parte de los empleados – teniendo en cuenta las limitaciones que presenta el formato - mejor que el de la competencia.

-¿Se analizó en algún momento lanzar una tarjeta de crédito para las tiendas Eki?

Sí. Otra forma de fidelizar es darle crédito al cliente. Pero el problema es que no es fácil en el formato de discount. Es decir, esto también tiene un costo en la medida en que no se pueda desarrollar un negocio que por sí solo sea rentable. Si uno va a desarrollar un negocio donde se le va a dar crédito al cliente, para Eki primero va a tener un costo financiero - pues va a dejar de recibir efectivo para financiarle al cliente por lo menos hasta fin de mes - y en segundo lugar la administración de la tarjeta tiene un costo operativo y un porcentaje de incobrabilidad. Son una serie de factores que hace que el análisis no sea sencillo. Y más aun porque el negocio de las tarjetas de crédito generalmente está relacionado con el *revolving* - es decir cuando el cliente no cancela la tarjeta a fin de mes, porque en ese caso uno no está generando ningún interés, ningún beneficio financiero, al emisor de la tarjeta.

-¿ Qué grado de heterogeneidad existe entre los clientes de una tienda de descuento en cuanto a la rentabilidad para el negocio?

No dispongo de datos concretos pero, sin embargo, considerando la poca diferenciación de precios en tiendas de este formato, la poca amplitud de surtido y la gran concentración de ventas en productos básicos de poco margen, es factible encontrar una menor dispersión en el margen entre nuestros clientes. Por otro lado, es posible encontrar un público más homogéneo respecto a NSE en comparación con lo que se puede encontrar en un supermercado de cadena. Por ello, me animo a concluir que la rentabilidad por cliente en el discount es menos dispersa que en un super e hipermercado.

-¿Cuántos locales poseen y cual es su plan de expansión?

Hoy disponemos de 140 bocas, aspiramos a 350. Uno se preguntará ¿por que 350? Porque el proyecto se piensa con una estructura como la actual pero capaz de manejar un volumen como el de 350 bocas. Al llegar a esas 350 habrá una alicuación de costos fijos que va a hacer que este proyecto tenga la rentabilidad planificada. Planeamos llegar a ese numero en 2003/2004.

-¿Cuán leal es un cliente de una tienda de descuento?

El consumidor es muy desleal, porque es leal a su bolsillo. Y en una situación como la de hoy, el consumidor se transforma en un especialista para cazar ofertas (siempre que pueda tener acceso a dos o tres supermercados). El consumidor de Capital, en ese caso, posee una ventaja. El porteño aprovecha oportunidades de los distintos oferentes. De esta manera, el cliente es bastante infiel. Esto no es algo generado por Eki, sino que es una consecuencia de cómo es el mercado.

-¿Cómo se desarrolla la política de marcas en Eki Discount?

Nosotros tenemos una política en la que por lo general trabajamos sobre una propuesta de marca y de precio. Entonces, en las categorías donde tenemos marca propia, la marca “Eki”, la propuesta es de precio. Acompaña a la marca Eki una marca líder, pero no hay una tercer propuesta de marca desconocida. En cambio, donde hay una propuesta de primer precio, es porque todavía no hemos desarrollado la marca Eki. En ese caso, se ofrece primer precio y marca líder. Cuando surge la marca nuestra, se desplaza al primer precio.

- Entonces, ¿las segundas marcas saldrían perdiendo con las tiendas de descuento?

Es interesante, porque en realidad depende del caso. Para mencionar dos contra ejemplos: la categoría cervezas y gaseosas. En gaseosas trabajamos con Baesa además de con Coca Cola, y en cerveza con Brahma además de Quilmes. ¿Por qué? Porque a veces los líderes son un poco duros y entonces Eki juega con una alternativa que le permite rentabilizar esa categoría y ponerle freno a un proveedor que todavía no quiere darle al discount las condiciones que debería por el hecho de que se le está dando exclusividad en esa categoría. Por eso depende, las segundas marcas tienden a perder en la medida que uno se ponga de acuerdo y encuentre un buen negocio con el líder.

-¿Como se compara el margen de la marca propia? ¿Quiénes las producen?

Para poner un ejemplo en Eki, si una marca líder vale 100 nosotros comercializamos la marca propia a 60, un 40% de gap de precio de la marca propia vs. la líder. Las cadenas en general manejan 100, 85 y luego 60 para los primeros precios. Trabajan tres categorías. Nosotros trabajamos o la propia o el primer precio, por lo que siempre es 60 el precio en relación a 100 del líder. En cuanto a los productores de marca propia, hay una mezcla. Hay categorías donde los fabricantes son proveedores de marcas líderes, otros son fabricantes de segundas marcas, y en otros casos son PyMEs, que ni siquiera tienen marcas posicionadas en el mercado.

-¿Como visualiza el futuro del supermercadismo de acá a 10 años? ¿Se analiza la posibilidad de que Eki se asocie a un grande?

Sin duda. De hecho, más allá de construir una estrategia multiformato, se gana en poder de compra. Las condiciones actuales de compra de Eki no son las de DIA, que son las de Carrefour. El multiformato creo que es algo que todas las cadenas lo van a tener que perseguir porque hay sectores y lugares donde uno no puede penetrar si no tiene un formato adecuado para ese lugar. Entrar en niveles socioeconómicos bajos donde no hay gran densidad puede que no sea rentable para un local grande, es allí donde aparece en escena el discount.

8 ANEXO III: RESUMEN ENTREVISTA DIA ARGENTINA (7/9/01)⁶

-¿Cuántos locales posee la empresa? ¿Alquilan o los compran? ¿Cuál es su plan de expansión?

Al día de hoy poseemos 222 locales. Los mismos están ubicados tanto en Capital Federal como en el GBA. De ellos, la mayoría son alquilados y otros son comprados. Generalmente, cuando se alquila se lo hace a plazos largos. En cuanto al plan de expansión, se puede afirmar que es ambicioso. Es importante decir que una nueva reglamentación de la Provincia de Buenos Aires limita bastante al formato discount.

-¿Que características posee la empresa en cuanto a la centralización de las operaciones?

Los locales son muy similares entre sí. Se trata de un negocio muy centralizado. Desde la dirección comercial y el área de ventas se imparten los lineamientos vigentes para todas las tiendas. Todas ellas se manejan del mismo modo, con la salvedad de la diferenciación entre las tiendas “urbanas” (de tamaño muy reducido) y las tiendas “parking” (que poseen estacionamiento). Obviamente, cada una de las dos posee un radio de influencia diferente: la urbana posee un radio de 5 a 10 cuadras mientras que para la modalidad parking es de 1 a 2 kilómetros, dado que se puede acceder en auto. Existe una pequeña diferenciación en lo que se refiere a surtido por una cuestión de capacidad. Los establecimientos parking poseen mayor surtido que el local urbano. En un punto de venta parking la superficie ronda los 1000 a 1500 m², mientras que para un local urbano la superficie es de aproximadamente 300 m².

-¿Cuántas referencias posee un local DIA? ¿Qué proporción de marcas propias poseen?

Hoy tenemos 1.200 referencias, de las cuales aproximadamente el 40% son marcas propias. Aspiramos a poseer el 50% de referencias de marca propia. Fabricantes de las marcas propias los hay de todo tipo: algunos son fabricantes conocidos que por su capacidad ociosa y su deseo de poder bajar los costos y tener una optimización de su maquinaria producen marcas propias, otros son PyMEs que producen nuestras marcas propias (hasta cierto punto, dado que algunos no nos pueden seguir el ritmo de crecimiento, aunque DIA trata de desarrollar sus proveedores a la par de su crecimiento). En su mayoría, se trata de empresas nacionales. El packaging de las

⁵ Según se ha expresado en el cuerpo del trabajo, se omite el nombre y cargo del entrevistado por

marcas propias obedece al diseño común de cada categoría de productos, pero siempre conserva la línea roja y la marca DIA.

-¿Cómo es el layout de los locales DIA?

En cada local se posee de tres a cuatro cajas. Dependiendo del tamaño, puede haber de dos a cuatro góndolas. Los locales de parking suelen tener más góndolas por una cuestión de espacio. El rubro carnicería se ubica al fondo del local, dado que es una categoría de compra obligada. Pero esto es característico de todos los formatos, no solo el discount.

-¿Cómo se gestionan y comunican las ofertas dentro del local?

Nosotros este año estamos tratando de desarrollarnos y crecer en ese sentido. Si bien antes era bastante básico, hoy estamos poniendo stoppers, estamos desarrollando materiales POP (son materiales *point of person* para el punto de venta que sirven para distinguir las ofertas). De todos modos, no debe olvidarse que nuestro formato es discount, en el sentido que nunca tenderemos el desarrollo de comunicación de ofertas de un hipermercado. Sin embargo, queremos diferenciar nuestros productos de marca propia, ofertas publicadas en un folleto, o algún combo de productos. Debido a las limitaciones del formato, debemos mantener nuestra austeridad en la tienda. Lo que intentamos hacer es facilitar el reconocimiento del producto que se encuentra en el folleto de vía pública, el producto en oferta o la novedad de un producto nuevo. Por otro lado, tenemos cartelería institucional que hace referencia a nuestros valores. También poseemos carteles que hacen referencia a la marca propia DIA, resaltando sus características. Por último, disponemos de anuncios de momentos como el Día del Niño, etc.

-¿Cuán leal es el consumidor de una tienda de descuento en DIA? ¿Qué grado de alternancia poseen? ¿Cuál es el share of wallet estimado?

El grado de lealtad depende de cuán agresivo sean nuestros competidores en sus ofertas. Hoy creo que la lealtad pasa por una cuestión de comodidad. Un cliente hoy es leal porque le conviene en precio y cercanía. Obviamente, en una tienda como las nuestras, el cliente no busca tanto el servicio sino el precio. La lealtad pasa hoy por tener el mejor precio. Un cliente va a ser leal a nosotros si podemos seguir manteniendo nuestro diferencial de precio. Eso es lo

fundamental. Por eso hoy la mayoría de las cadenas están buscando impactar por precios bajos en vez de centrarse en los servicios.

-¿Poseen programas de fidelización?

DIA Argentina actualmente no posee programa de fidelización. En cambio, sí hay desarrollado este tipo de programa en Europa. Se trata de una tarjeta de pertenencia DIA que brinda beneficios en el precio de los productos. De esta manera, los clientes frecuentes cuentan con un descuento extra en los productos. Para acceder a esa tarjeta, el cliente solamente tiene que suscribirse. Esto se está llevando a cabo en España, lugar donde ha obtenido muy buenos resultados. La diferencia es que hace tiempo que DIA está en España (un mercado muy maduro) y en Argentina estamos hace poco tiempo. No se ha analizado el lanzamiento de una tarjeta de crédito para el negocio.

-¿Cómo considera que se desarrollará la competencia en el formato discount durante la próxima década en el país?

La competencia será abismal, como ocurrió en Europa. El consumidor argentino cambió por la situación que vive el país y es difícil que vuelva a poseer las características de consumo de otros tiempos. Hoy se realiza una “compra inteligente”, con el objeto de eficientizar su ingreso. El argentino le está perdiendo el rechazo inicial a la marca propia. Hoy, aproximadamente el discount posee un 3 % de participación. De acá a 5 años más, el discount representará el 5 % fácilmente, si no más. En España la penetración del discount es muy superior. Sin duda la eficiencia para poder brindar el mejor precio será el atributo que permitirá lograr el éxito. En ese sentido nosotros estamos muy avanzados.

9 ANEXO IV: RESUMEN ENTREVISTA SR. MARIO ASCHER – ASCHER & ASOCIADOS (22/8/01)⁷

En la disciplina sobre lealtad y fidelización, se suelen utilizar distintos términos para hablar del mismo concepto. De este modo, encontramos que se usa indistintamente el concepto de “loyalty marketing”, “relationship marketing” y otros términos similares. También cuando se habla de “programas de fidelización” se puede decir “programas de clientes frecuentes”. Existen ocho factores de diferenciación para las empresas pertenecientes al sector de retailing: precio, surtido, servicio, instalaciones Wow, entretenimiento, efecto anti-frustración, inserción en la comunidad cercana e información del cliente

El factor que más se relaciona con los programas de clientes frecuentes es el de “información del cliente”. Una empresa debe lograr obtener información sobre el cliente para luego tener la posibilidad de responder a algunos requerimientos básicos de los consumidores. Uno de estos requerimientos básicos es el tratamiento personalizado, es decir el reconocimiento individual por parte de la empresa a determinado cliente. No hay ningún cliente que no aprecie ser reconocido personalmente. Con la información proveniente de la tarjeta de pertenencia, el cliente puede ser individualizado y reconocido. Desde ese momento, toda la vinculación del retailer con el cliente es en función a lo que a ese cliente le interesa, información que se obtiene en función de lo que uno sabe que compró e infiriendo lo que le puede llegar a interesar.

El programa más exitoso de cliente frecuente en la Argentina es el de Disco, llamado DiscoPlus. Otro programa que hizo historia en la Argentina fue TravelPass. También debe destacarse en envergadura el programa de Jumbo, similar y posterior al de DiscoPlus.

En la Argentina, existen muchos programas de puntos (beneficios acumulados) y muy pocos programas de beneficios inmediatos. La gente posee cada vez mas avidez en llegar a premios rápidamente. Hoy los clientes valoran la opción de acceder a premios de menor envergadura pero en menor tiempo. Según las investigaciones, el hecho de juntar puntos dos años para

⁷ El entrevistado es director de Ascher & Asociados, así como también es director de Retail Marketing

viajar, que fue la premisa original de TravelPass, dejó de tener vigencia. En Estados Unidos no se encuentra casi ningún caso de programas de fidelización del tipo club. En aquel país, por lo general, se encuentran casos de programas independientes con beneficios inmediatos.

En cuanto al supermercadismo y los programas de fidelización hay muy buenos antecedentes. El primer programa en cuanto a supermercadismo que se desarrolló en el país fue el de DiscoPlus. El segundo que salió fue el de Supermercados Norte con TravelPass. En tercer lugar encontramos al programa de Supermercados Jumbo con JumboMas. El supermercado Jumbo ha utilizado un programa que andaba bien, aplicándolo a su negocio. Inclusive Coto ha explorado en los programas de clientes frecuentes con CotoAhorro. En este programa, al llegar a \$700 de compra acumulada, le dan al cliente un crédito del 1% de ese monto gastado. En definitiva, el caso de CotoAhorro es del tipo beneficio inmediato con precios diferenciados, aunque la tipología parezca algo engañosa en el sentido que llegar a \$700 no es algo inmediato para el cliente, pero una vez que accede a eso el beneficio consiste, ni más ni menos, que en una rebaja de precios igual al monto del crédito otorgado.

Hoy en día, el marketing masivo se está reemplazando por el marketing directo. Lo que una empresa hacía tradicionalmente era comprar un listado de clientes a otra empresa que dispusiera de uno. El empresario solía decir “si yo tuviera el listado de los socios Gold de American Express, seguramente tendría acceso a clientes con un gran poder adquisitivo, y serán esos los clientes que me van a comprar y en los cuales me debo enfocar”. Eso es una gran simplificación, pero históricamente fue así. Ahora estamos hablando de una base de datos propia, no comprada. En gran parte gracias a la tecnología, este accionar es posible para muchas empresas para las cuales esto era impensable. Tradicionalmente se hablaba del *data base marketing*, que es segmentar la base de datos para ofrecer estímulos diferenciados a la base de clientes. Hoy en día impera una hipótesis que sostiene que en realidad, para fidelizar a los clientes, sobre lo que tengo que trabajar es la *relación* que tengo con el cliente. Solamente el cliente, el cual cada vez esta más apurado y ansioso, va a comprar en determinado retailer si éste es capaz de establecer, construir, consolidar y acrecentar una *relación* en base al reconocimiento. No se trata de molestar al cliente con ofertas que no son de su perfil, sino de

facilitarle la vida ofreciéndole las cosas que realmente le interesan. A todo este concepto basado en las relaciones se lo denomina *Customer Relationship Management*.

Con todo esto, un formato que se distingue por precio y proximidad ¿qué puede hacer para aumentar la lealtad? Para responder a este interrogante debemos entender que el marketing directo, que involucra los conceptos de *fidelización* y *relación empresa-cliente*, parte de algunas realidades. Primero, no todos los clientes son iguales ni deben ser considerados como tal. Los directivos de una empresa deben estar dispuestos de tratar a los clientes de acuerdo al valor que tienen para su compañía. Según datos norteamericanos, todos los años el 20% de los clientes dejan de comprar en determinada empresa y se van a la competencia. En segundo lugar, el objetivo principal de un programa de fidelización no es conseguir nuevos clientes sino retenerlos. Debemos entonces prevenir la fuga de los clientes más valiosos. Los programas de fidelización se identifican con el término inglés *retention* más que con el concepto de *acquisition*.

Además, el 20% de los clientes hace al 80% de los ingresos -según Pareto- por lo cual una empresa debería poder individualizar ese 20% para retenerlo y además poder venderle más. El otro aspecto de la teoría de Pareto destaca que 50% de los clientes que menos compran, la mitad de la cartera de clientes, solo hacen al 10% de los ingresos, y además son los que compran las ofertas. Por lo tanto, disponiendo de esa información, lo que nos propone el marketing de fidelización es venderle más a los clientes que la empresa ya posee pues es cinco veces más fácil venderle a un cliente actual que a uno potencial. En tercer lugar, en el marketing directo, 100% de las acciones son medibles. Cada vez que una empresa realiza un estímulo conoce la reacción concreta del cliente.

El nivel socio económico no debiera afectar mucho a los programas de fidelización en este formato, porque la gente que privilegia los precios bajos es por un tema de valores, no solo por necesidad. Sin embargo, en un principio, el público target estaría menos dispuesto a pagar un plus por ser reconocido como en el caso de DiscoPlus. Además, por ejemplo DIA cobra las bolsas, con lo cual se crea un efecto psicológico de ahorro para sustentar los precios bajos. Por lo tanto, cualquier cosa que el discount haga que parezca que va a encarecer los productos va a

tener un impacto negativo en la clientela. La gente percibe la idea de que un programa de fidelización representa un costo para la empresa.

Se debe distinguir entre el costo del premio para la empresa (claramente menor que el precio al público) y el valor percibido por el cliente (el precio al cual se ofrece el producto si uno lo fuese a comprar). En términos generales, se dice que los premios tienen que tener un valor percibido, en los programas de puntos, del orden de 4% de lo que se gastó para acceder al mismo. Es decir, un cliente tiene que comprar por valor de \$25 para que lo gratifiquen con un premio que de otra manera hubiera tenido que comprar por \$1, siendo este último el valor percibido para el cliente. En dicho caso, el valor del producto regalado será para la empresa menor a \$1.

Si bien hasta el presente los programas de fidelización de los supermercados son en su mayoría por acumulación de puntos, se podría analizar el caso de precios preferenciales. Nunca deben descartarse las posibilidades y debe tenerse en cuenta que las presunciones que uno posee pueden ser demostradas como erróneas mediante una investigación realizada a la gente.

Por último, no debemos ignorar que el elemento de mayor lealtad es la relación estrecha entre una empresa y su clientela. Esto va más allá de una gratificación monetaria, es una acción en el plano de las relaciones. En este sentido, se dice que establecer una estrecha relación con el cliente, por ejemplo informándolo de la pre-inauguración de temporada o sobre la pre-liquidación, fideliza más que cualquier esquema de puntos debido a que estos programas de puntos compiten con todos los otros muchos programas de beneficios tangibles, cuando el cliente valora aún más las acciones emotivas.

10 ANEXO V: RESUMEN ENTREVISTA SR. MATIAS EZCURRA – WUNDERMAN (3/9/01)⁸

-¿Cómo evolucionaron los programas de fidelización en la Argentina?

Los pioneros en cuanto a grandes programas de lealtad en la Argentina son DiscoPlus e YPF Serviclub. Se trata de grandes programas de carácter masivo. Ambos arrancaron prácticamente en el mismo tiempo, en Julio de 1996. La mecánica utilizada por estos programas es entregar puntos en el momento de compra para ser canjeados por premios. Luego, con el pasar del tiempo y aumento de la competitividad, algunas otras empresas buscaron también diferenciarse de su competencia implementando propuestas de fidelización. Así fue como empezaron a aparecer muchos otros programas. En realidad, existían hace mucho tiempo atrás los programas de millaje de aerolíneas extranjeras, pero si hablamos del mercado argentino, es razonable decir que DiscoPlus e YPF Serviclub son los pioneros. Los programas de puntos deben recompensar con premios aspiracionales, que le prometa a la mujer que va al supermercado ser una reina, aunque el ama de casa después canjee los puntos por una licuadora. La decisión la toma el cliente, la empresa le ofrece irse al Caribe. Es importante el tema de racionalidad en los programas de puntos.

-¿En que sentido es importante la racionalidad del cliente?

Cuanto menos racional sea un cliente con el programa, será mejor para el negocio. Lo que a la compañía no le conviene es establecer una ecuación matemática que sea identificable por el cliente. No es conveniente que el cliente llegue a la instancia de razonar el mecanismo de puntaje, debe actuarse sobre el plano de los deseos. Justamente, conviene plantear el programa de fidelización como un juego. Si uno enfoca el programa por el lado del “juego” y la gratificación, logrará que el cliente no tome una actitud tan racional y empiece a pensar en otras cosas. En DiscoPlus e YPF Serviclub, no se presenta el elemento racional por parte del cliente porque se los trata de enfocar como un juego. El ejemplo del duplicar y triplicar puntos YPF cuando uno carga Ultra Diesel XXI y Fangio XXI, respectivamente, es ilustrativo.

-¿Qué acciones deben tomarse para disminuir esta actitud racional por parte del cliente?

⁸ El entrevistado es director de Consultoría de Wunderman.

Se trata básicamente de cuidar que la proporción de puntos necesarios para obtener beneficios no sea lineal. Si a la compañía, un determinado premio le cuesta \$50, debe asignarle una cantidad de puntos para que sea llevado como premio. Esos puntos están en función al gasto del cliente para obtenerlos. Si la empresa opera linealmente con todos los premios, lo que ocurriría es que el premio más alto, supongamos un viaje, sería totalmente inaccesible para el cliente. Aproximadamente, el porcentaje de la venta que las compañías asignan al costo del programa es del 1%. O sea, si YPF te aporta 1 punto cada \$6, por cada punto que brinda, a YPF le cuesta \$0.06. Entonces, lo que hace una empresa es sacar con ese calculo cuantos puntos le asigna a un premio que a la empresa le costó \$50. Hay programas que dan un poco más que otros. DiscoPlus da un poco más, pero la realidad es que el margen bruto del negocio de supermercados es el doble que el margen bruto de un negocio de combustibles, entonces sí puede dar un poco más. Es así que en todo esto, no se trabaja linealmente. De esta forma, tanto la empresa como el cliente salen ganando.

-¿Cuáles son las variables que una empresa debe considerar para evaluar el lanzamiento de un programa de fidelización?

Lo que primero se debe tener en cuenta es respetar la estrategia comercial del negocio. Si mi elemento diferenciador es el servicio, como pasa con Disco, debo analizar como puedo desde el programa de fidelización, reforzar ese posicionamiento al que aspiro o poseo. Si la empresa desea ser vista como la #1 en servicio, la recompensa debe reforzar ese pensamiento. Por otro lado, Carrefour, que se diferencia diciendo “el precio más bajo o le devolvemos la diferencia”, debe reforzar la imagen de precio más bajo. Como en cualquier promoción, un programa de lealtad tiene tres variables muy importantes desde el punto de vista del cliente. Por un lado, tenemos un costo/esfuerzo para llegar a la recompensa. Por otro lado, tengo un premio/recompensa que debe ser relevante para el cliente, debe ser interesante e importante para el cliente. Por último, la metodología debe ser fácil y práctica. Entonces, estos tres puntos: costo/esfuerzo, premio/recompensa y metodología/mecanismo forman un triángulo equilátero, en donde cada vértice es tan importante como los demás. Si hay uno de las tres variables que es negativa, el programa no funcionará. Debe haber un buen equilibrio. Si esto se da, junto con el alineamiento a la estrategia de la empresa, el programa será exitoso.

-¿Qué antecedentes existen para la aplicación de los programas de fidelización en las tiendas de descuento?

Para analizar el caso de las tiendas de descuento, es interesante analizar el caso de Coto con su programa CotoAhorro. Este programa brinda ni más ni menos que un descuento puro. Siempre es aconsejable que el premio o recompensa se haga realidad en el punto de venta porque eso va a generar otra oportunidad para vender. Además, no solo hay una posibilidad de venta en el momento en que el cliente va a canjear su premio, sino que también se posee la capacidad de resolver cualquier problema o inconveniente personalmente. Este quizá sea un problema que enfrenta TravelPass, en cuanto a la despersonalización en la atención al cliente. De hecho, TravelPass es una marca con la cual la gente no se siente muy identificada, pues no es “su” supermercado o estación de servicio. Quizá ésta sea otra variable más a analizar: cuanto pesa la marca dentro de la propuesta comercial. Para los discounts, habrá que ver qué tan atada está la clientela a la marca o a los precios, etc. Es decir, se trata de proponer que, además del precio, se aportan más cosas. El problema es que cuando uno ofrece un buen precio, como en el caso de los discounts, uno trabaja con márgenes muy bajos y se ajusta mucho el servicio. En las tiendas de descuento prácticamente no hay gente. Es muy difícil brindar servicio sin gente.

Por otro lado, cobran las bolsas. Esto significa que los márgenes son tan bajos que hasta llegan a cobrar las bolsas. Yo no creo que un discount pueda dar el 1% de la venta. Quizá pueda llegar a dar el 0.5% de la venta. Ese monto debe ser aplicado a la compra promedio que hace un cliente para poder ver cuanto se puede gratificar al cliente. Coto propone en un trimestre, hacerle un descuento de \$7 (si es que llega al monto, sino se acumula). Entonces, un cliente promedio de Coto piensa “¿voy a seguir comprando en Coto porque cada aproximadamente seis meses me dan ese monto o el día que vea el arroz más barato en otro lugar me voy a cambiar de supermercado?”. Lo más probable es que opte por lo segundo, a menos que Coto además de ese descuento se enfoque en el envío a domicilio y otros servicios.

-¿Qué otros beneficios puede experimentar un cliente en un programa de fidelización además de los premios?

Distingo una segunda etapa en los programas de fidelización que se aleja del aspecto “primitivo” del concepto. Hay programas que hoy están más evolucionados que otros. En los

primeros pasos de los programas de lealtad, uno empieza a dar premios y recompensas. Ahora bien, estos premios se los puede dar cualquiera. No son exclusivos de la cadena. Llegará un momento en que la mayoría de los premios fueron dados, con lo cual se hará un refresh.

Sin embargo, lo valioso es empezar a agregarle valor a la propuesta comercial a través del uso del conocimiento que generan los programas de fidelización. Estos programas generan una gran base de datos tanto personales como transaccionales de los clientes. A través de la información transaccional, se sabe qué compró el cliente, cuando lo hizo, qué medio de pago utilizó, etc. Con toda esa información, se estudian los comportamientos de compra de los clientes, se aplican modelos predictivos donde se puede, con un 80% de probabilidad de éxito, definir cuales son los próximos movimientos de un cliente. De tal modo, no solamente a la compañía le empieza a costar menos, porque no necesita gratificar tanto al cliente con pequeños “sobornos”, sino que se gratifica con propuestas que van a hacer que el cliente sea mucho mas rentable, y el cliente en definitiva va a estar mucho mas cómodo con la propuesta comercial cuando note que está hecha a la medida de uno. Ese es el gran desafío. En los supermercados de EE.UU. no hay programas de lealtad que otorguen premios, todos dan descuentos. Hay precios diferenciados para los clientes frecuentes.

-¿Qué elementos son determinantes de viabilidad de un programa de fidelización en las tiendas de descuento? ¿Qué rol cumple la marca propia como elemento fidelizador?

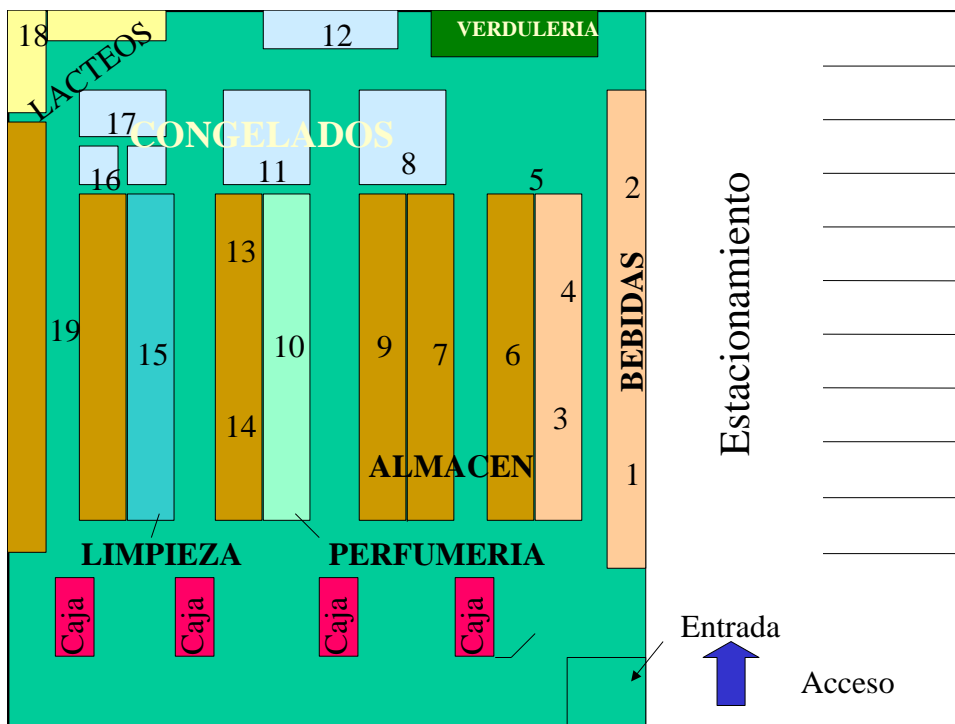
Hay que tener en cuenta el margen bruto en el discount para analizar la viabilidad de estos programas de fidelización. En cuanto a la marca propia como mecanismo de fidelización existen algunos puntos importantes. En Argentina, salvo Bell's en algunas categorías en las que compite con productos premium, en el resto de las categorías y el resto de las cadenas, se trata de marcas propias de precio bajo con calidad baja. Es difícil que vaya a elegirse una marca propia por su calidad, más bien se la va a elegir por el precio.

-¿Cómo visualiza el mecanismo de crédito para fidelizar al cliente del discount?

Si se lo toma como un negocio propio, en el que el mismo supermercado genere un negocio de crédito y no lo haga a través de una tarjeta, en ese caso sí lo podría hacer. En cuanto a las tarjetas regionales, habría que ver que penetración tienen en los clientes del discount.

ANEXO VI: LAYOUT DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO

EJEMPLO DE UN LOCAL DIA CON PARKING



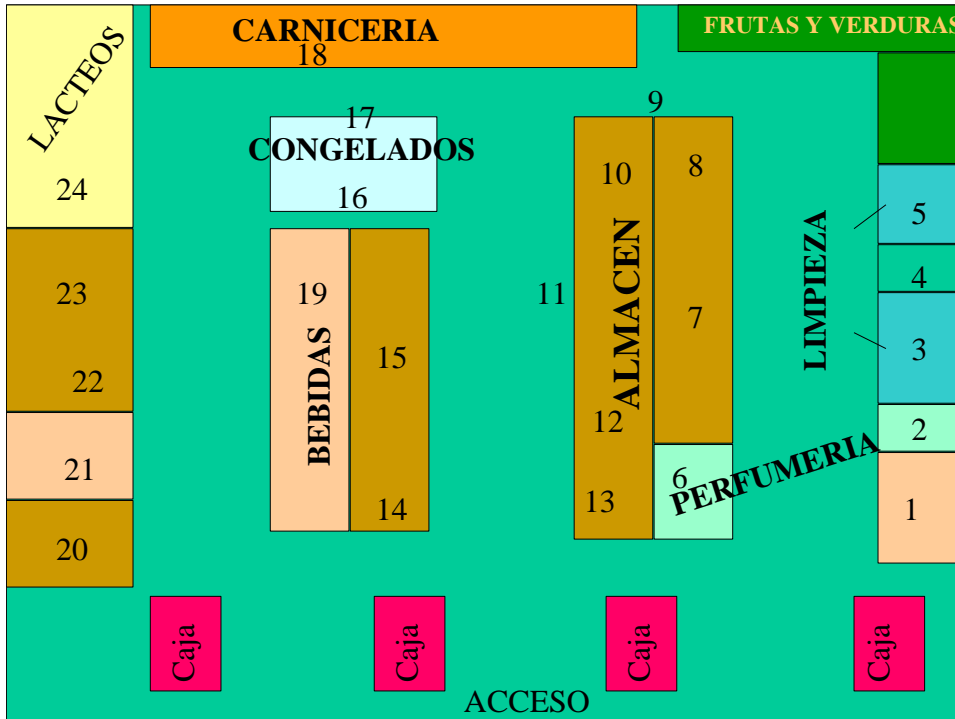
Fuente: Elaboración propia en base a sucursal DIA Villa Rosa, RP.25.

Nota: Los números engloban una serie de productos, no todos relacionados entre sí. El orden de los números no simboliza la circulación general del público.

Referencias

- | | |
|---|---|
| 1 Gaseosas | 10 Desodorante, shampoo, algodón, toallas fem., pañales |
| 2 Cerveza | 11 Pescado congelado, comidas congeladas |
| 3 Jugos en polvo, vinos y demás bebidas alcohólicas | 12 Pizzas |
| 4 Snaks | 13 Mate, té, café |
| 5 Huevos | 14 Mermeladas, flanes |
| 6 Mayonesa, enlatados, salsa de tomate | 15 Trapos de piso, escobas, ceras |
| 7 Sal, harina, maicena, arroz, polenta, pastas | 16 Helados |
| 8 Hamburguesas | 17 Arvejas y verduras congeladas |
| 9 Aceite, vinagre, servilletas papel, papel cocina, papel higiénico | 18 Leche sachet, queso cremoso, manteca, yogur, postres |
| | 19 pan, galletitas dulces, pan lactal, galletitas de agua, leche larga vida, azúcar |

EJEMPLO DE UN LOCAL EKI (SIN PARKING)



Fuente: Elaboración propia en base a sucursal Eki Discount Mqta. Sa. RP. 26.

Nota: Los números engloban una serie de productos, no todos relacionados entre sí. El orden de los números no simboliza la circulación general del público.

Referencias

- | | |
|---|--|
| 1 Gaseosas | 13 Pan francés y facturas |
| 2 Jabón, pasta dientes, shampoo | 14 Pan lactal |
| 3 Limpiadores, detergentes, lavandina | 15 Fideos, arroz, harina |
| 4 Alimento para mascotas | 16 Hamburguesas, congelados |
| 5 Esponjas, trapos de piso | 17 Helados |
| 6 Algodón, pañales, toallas fem. | 18 Carnes y embutidos |
| 7 Enlatados, puré de tomate | 19 Agua mineral, jugos concentrados, jugos en polvo, vinos |
| 8 Ketchup, mayonesa, aceite, vinagre | 20 Snaks |
| 9 Salames | 21 Gaseosas, cervezas |
| 10 Leche larga vida, leche en polvo, café, té, mate | 22 Ñoquis, ravioles |
| 11 Galletitas dulces, mermeladas | 23 Tapas empanadas y tartas |
| 12 Galletitas de agua | 24 Leche, manteca, queso cremoso, postres |

ANEXO VII: MARCO LEGAL DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO

La regulación legal sobre el sector supermercadista, en un principio constituyó una variable importante para el desarrollo de las tiendas de descuento, a las cuales no se les aplicaba los exigentes requisitos de apertura que poseían las grandes superficies. La ley 12.088 y 12.433 son los antecedentes legales más importantes en materia de grandes superficies supermercadistas. Sin embargo, el natural desarrollo del nuevo formato de discount se vio entorpecido por la ley 12.573, sancionada por la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires y publicada en el Boletín Oficial el 2 de Enero de 2001, estableciendo limitaciones y restricciones a la radicación de tiendas de descuento. Dicha ley parece atender solamente al requerimiento de las cámaras de comercio locales, y desconocer las externalidades positivas que generan las tiendas de descuento.

Estas externalidades pueden ser divididas en tres aspectos. El primero es el fiscal, en donde se observa que la venta de los discounts provienen en su mayoría de la cuota de mercado en manos del comercio tradicional, el cual evade una parte importante de su carga tributaria. Por lo tanto, se suele afirmar que cada peso de venta de un discount incorpora casi un peso adicional a la economía formal. Por dar un ejemplo, Eki Discount pagó en el 2000, \$5.200.000 de cargas sociales, \$1.800.000 de ingresos brutos y generó un débito fiscal del IVA por \$23.000.000, esperando que estos números se dupliquen en el 2001. El segundo ámbito beneficiado es el barrio y sus familias, bajando el nivel de precios de los comercios y significando un importante ahorro para la población. El tercer sector beneficiado lo constituyen las PyMEs, las cuales pueden, a través de la fabricación de las marcas propias de los discounts, llegar al público de Buenos Aires y crecer de la mano de una organización en expansión.

En cuanto al ámbito laboral, existen discrepancias sobre los efectos de las tiendas de descuento. Suele ser una herramienta utilizada para defender a los comercios tradicionales, pero los emblemas discounts también encuentran allí un elemento más a su favor. De todos

modos, debe considerarse la unión de todas las externalidades positivas y contrastarlas con las negativas.

Las tiendas de descuento no han sido reguladas en ningún otro país del mundo (en Alemania hay más de 12.000 y en España 3.500 tiendas de este tipo), dado que hacerlo se consideraría discriminatorio.

Hasta mediados del 2000 los discounts no habían tenido mayores problemas con las municipalidades, pero a partir de Mayo de ese año comenzaron a aparecer dos tipos de problemas: regulaciones que prohíben o limitan la apertura, y la obstaculización en la práctica a través de arbitrariedades administrativas. Finalmente, en Diciembre de 2000 la legislatura de la Provincia de Buenos Aires dictó la ley 12.573, en la que prohíbe la expansión del formato discount o la hace casi imposible en la práctica. Esta ley prohíbe la apertura de nuevas tiendas a las empresas que ya tengan alguna instalada en el municipio mientras no lo hace para aquellos individuos que deseen abrir tiendas exactamente iguales. Lo que alegan los damnificados es que dicha ley discrimina según quién sea el que ejerce la actividad y no la actividad misma.

Existe una cooperación legal entre los principales emblemas de descuento, los cuales han acudido al Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires de manera conjunta. Si bien el Poder Ejecutivo ha respondido mostrando esperanzas de neutralizar la desigualdad, mientras tanto los principales emblemas de descuento encuentran problemas en la apertura de nuevos puntos de venta.