



## Trabajo Fin de Grado

“Estrategias de retención de clientes: el sector de la distribución alimentaria en España; caso Mercadona”

Autor/es

Marta Sesé Gállego

Director/es

Yolanda Polo Redondo

Facultad de Economía y Empresa

2014/2015

## **INDICE**

RESUMEN .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA .....	5
2.1 MERCADONA.....	9
3. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES .....	12
3.1 MARKETING RELACIONAL .....	12
3.1.1 Tipos de estrategias .....	16
3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	18
4. INVESTIGACIÓN SOBRE EL SECTOR.....	23
4.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.....	24
4.1.1 Entrevista en profundidad (DIA).....	24
4.1.2. Entrevista en profundidad (Simply) .....	26
4.1.3 Entrevista en profundidad (Carrefour) .....	29
4.1.4 Entrevista en profundidad (Eroski) .....	32
4.1.5 Entrevista en profundidad (Mercadona).....	34
4.2 ANÁLISIS RESULTADOS .....	36
4.2.1 Captación de nuevos clientes o retención de los clientes habituales.....	36
4.2.2 Marketing de Club o Marketing de Frecuencias .....	38
4.2.3 Mecanismos de retención y fidelización utilizados.....	40
4.2.4 Competidores .....	41
4.2.5 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades .....	42
4.2.6 Segmentos .....	42
5. CONCLUSIONES .....	44
5.1 IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN .....	46
6. BIBLIOGRAFÍA.....	50

## **RESUMEN**

Este trabajo está centrado en el análisis de las estrategias de retención de clientes, y orientado concretamente al sector de la distribución alimentaria en España. Para ello, se estudia particularmente el caso Mercadona a la vez que es comparado con sus mayores competidores del sector; DIA, Simply, Carrefour y Eroski. Se analiza primeramente la situación del sector de la distribución en España, conociéndose así la alta concentración y rivalidad que existe en el mismo, y una breve descripción del caso Mercadona. Además, se lleva a cabo la descripción de las distintas estrategias de retención de clientes existentes en la actualidad, dándole principal hincapié al Marketing Relacional. Para concluir, se realiza una investigación del mercado de la alimentación a través de entrevistas en profundidad a con las que se conocen los métodos de fidelización aplicados por cada una de las empresas del sector.

## **ABSTRACT**

This writing is focus on the analysis of the customer retention strategies and oriented particularly in the Spanish food distribution sector. So, Mercadona is studied while it is compared with his bigger leaders of the sector; DIA, Simply, Carrefour and Eroski. Firstly, I analyse the situation of the Spanish distribution sector, so I will know the big concentration and rivalry which exist currently, and a short description of Mercadona. Besides, I do a description about the different customer retention strategies that exist now, giving an essential importance to the Relationship Marketing. To sum up, I do a market research about food sector thanks to in-depth interviews, which let me know what fidelity methods are used for each company in the sector.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La elección de la línea “estrategias de retención de clientes”, ha sido motivada por el interés que han despertado en mí a lo largo de todo el Grado las asignaturas del Departamento de Marketing e Investigación de Mercados (Marketing, Dirección Comercial e Investigación de Mercados), así como las del Departamento de Organización y Dirección de empresas (Política de empresa o Dirección Estratégica). Uno de los aspectos que más me han interesado, ha sido la importancia del diseño de una estrategia para que una empresa pueda implantar y conseguir sus objetivos correctamente y de una manera exitosa, al igual que los estudios de mercado que son necesarios para identificar las necesidades de los consumidores y orientarse además, a los segmentos de población adecuados conforme a la filosofía de la empresa. Por último, otro de los aspectos que más llama mi atención son aquellas estrategias que se deben llevar a cabo para atraer a los clientes; cómo llevar a cabo la actividad y cómo comercializarla para que se genere una ventaja competitiva frente al resto de competidores, y lo más difícil, ser capaz de retener a dichos clientes de una manera rentable y duradera.

Son todos estos motivos, y principalmente el último, los que han determinado mi elección para desarrollar el tema de “estrategias de retención de clientes”

El objetivo último en dicho trabajo es conocer cuáles son las estrategias de fidelización de clientes vigentes en la actualidad, y más concretamente en el sector de la distribución alimentaria en España. Enfocándose aquí el estudio en el caso de Mercadona; la empresa que actualmente lidera las ventas del sector, y apreciando de esta manera, cuáles de dichas estrategias son aplicadas o no por la misma. Además, para poder sacar conclusiones claras, será fundamental predeterminar cuáles son los principales pesos pesados en el sector de la distribución actualmente, para así, poder realizar un análisis comparativo de las estrategias de fidelización utilizadas por la mayoría de empresas del sector y la política llevada a cabo por Mercadona. Dicho análisis, nos permitirá sacar una conclusión acerca de qué es lo que le permite a Mercadona diferenciarse de sus competidores y llevar su actividad con mayor éxito.

Para conseguir el objetivo planteado en el estudio, será necesario desarrollar la situación del sector de la distribución en España ilustrando así mismo, los principales

competidores del sector en la actualidad. Además, dentro del propio sector de la distribución, se hablará de Mercadona haciendo hincapié en su filosofía, la cual es la clave de su éxito. Así pues, se procederá a desarrollar una investigación del sector, en la cual, a través de entrevistas en profundidad se obtenga información acerca de la competencia considerada por cada una de las empresas, así como de las estrategias de retención de clientes aplicadas por cada una de ellas. De esta manera, se concluirá analizando la información obtenida y sacando conclusiones acerca de cómo Mercadona logra distinguirse de sus competidores.

## **2. SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA**

El sector de la distribución alimentaria en España está, según establecieron Fernández, Martínez y Rebollo (2008), altamente diversificado (debido a la implantación de formatos comerciales, mayoristas y sobretodo minoristas), integrado y concentrado, pues está repartido entre las principales cadenas minoristas, siendo ésta una característica propia de los sectores muy competitivos. Así pues, dichas empresas están constantemente compitiendo entre ellas para tratar de obtener la fórmula idónea para la retención y fidelización de sus clientes, tanto a través de numerosas ofertas, promociones o tarjetas de fidelización como a través de un esfuerzo constante en disminuir costes a la vez que no disminuya la calidad del producto.

Así es como el sector ha evolucionado significativamente en los últimos 20 años; pasando del comercio minorista convencional, en el cual el sector estaba formado mayoritariamente por comercios pequeños y de “barrio” cercanos a la población, a un sector actual que está ocupado principalmente por supermercados e hipermercados. Tal y como afirman Fernández, Martínez y Rebollo (Julio-Agosto 2008), la evolución del mismo se ha debido fundamentalmente a los condicionantes del entorno como son los cambios en el estilo de vida de las personas o la evolución de su economía.

Destacarse además, que dicha evolución ha dado lugar debido a la intensidad de la competencia que se ha producido a través de unas estrategias más agresivas y, según establecen Giménez, Pérez y Sánchez (2002), a través de la competencia intratipo e intertipo, la cual ha desembocado en aumentos de la eficiencia del canal y produciéndose así nuevas formas comerciales. Se podría concluir así pues, que la situación en la que se halla actualmente el sector de la distribución se debe tanto a las estrategias competitivas ya mencionadas, como, según Giménez, Pérez y Sánchez (2002), a la confluencia de diversos factores como la concentración y las negociaciones y conflictos entre distribuidores y proveedores, la homogeneización de los patrones de compra, la incorporación de nuevas tecnologías tanto a nivel de información como a nivel de comunicación, y las modificaciones surgidas en la gestión de los puntos de venta.

Entre las principales empresas minoristas que se reparten el mercado del sector de la distribución, podemos distinguir, según Martínez (2007), tres modelos de negocios; *hipermercados*, *supermercados* y *establecimientos discount*. Señalarse que ambos modelos se dedican a la venta al por menor y con una oferta muy variada de productos, sin embargo los hipermercados se caracterizan por su ubicación a las afueras de las ciudades, sus elevadas dimensiones y la oferta de servicios adicionales como aparcamientos, mientras que los supermercados están ubicados de una manera más similar al comercio tradicional; aunque también se caractericen por sus dimensiones, a este tipo de establecimiento se puede acudir sin necesidad de coche, y de una manera cercana y cómoda para el consumidor. Por último, los establecimientos discount, son aquellos que se focalizan principalmente en tener unos costes reducidos, para así poder ofrecer siempre unos precios bajos. Como consecuencia de este modelo, su oferta es mucho más limitada que la de los otros dos modelos de establecimientos, y los productos ofrecidos son fundamentalmente, marca del distribuidor.

A la hora de analizar las empresas que lideran el sector de la distribución en España actualmente, cobra relevancia la siguiente afirmación lanzada por Martínez (2007); “La distribución comercial y el comercio minorista alimentario es especialmente darwinista, sobreviven los más agresivos y los que saben crecer, o los que mejor se adaptan”. A través de dicha afirmación, se permite entender el constante esfuerzo de las empresas del sector por ofrecer las estrategias más agresivas e ir acaparando a través de ofertas y precios y productos atractivos, cada vez una cuota de mercado mayor.

Aunque a primera instancia todas las empresas del sector ofrecen el mismo tipo de productos y servicios en sus establecimientos, es por ello por lo que dichas empresas han tenido que enfocar todos sus esfuerzos en diferenciarse unas de otras a través de estrategias de diferenciación y mediante el máximo ajuste en costes y precios posible. Llevando así pues, como se ha mencionado anteriormente, una política altamente agresiva y competitiva.

Para concluir, debe de mencionarse la crucial importancia que ha tenido la implantación de marcas blancas en la actividad y desarrollo de este sector. Cabe destacarse, que en los últimos 20 años, España ha sido uno de los países, dentro del

marco europeo, que más ha crecido con las marcas blancas debido a que es en España donde más posibilidades de crecimiento tienen estos productos; ha habido una fuerte diferencia entre el crecimiento de dichas marcas y las de fabricantes. Pueden distinguirse, según AC. Nielsen (2006), tres factores fundamentales que han sido los potenciadores de estas marcas en el último periodo; la ya mencionada **concentración minorista** a la que se ha enfrentado y se enfrenta en la actualidad el sector de la distribución comercial, el aumento de la importancia que los consumidores han dado a la **percepción de la calidad** y el **precio** de dichos productos, ya que éstos son un 31% más baratos que las marcas de fabricantes.

Se puede resumir éste cambio en el comportamiento del sector en el último periodo debido a la estrecha relación existente entre concentración del sector y la aparición de las marcas blancas.

Se puede apreciar el desarrollo y crecimiento que ha experimentado el sector de la distribución en los últimos años gracias a la implantación de las novedosas, en su día, marcas blancas. Éstas han permitido a las empresas que apostaron por ellas, fidelizar a sus clientes e ir ganando cuota de mercado a su vez que veían como se incrementaban sus ventas y beneficios.

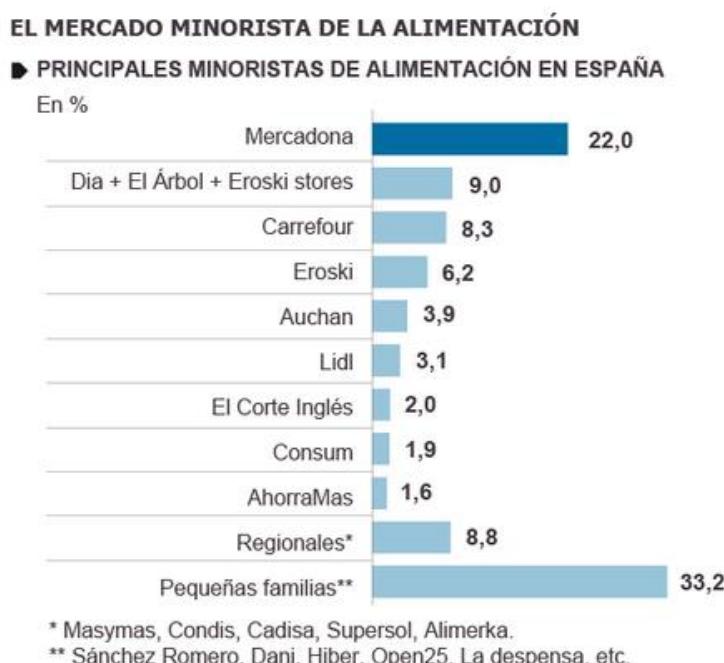
Por último, dado que el precio es el factor que más se considera a la hora de adquirir productos de alimentación fundamentalmente, el crecimiento de las marcas blancas tanto en hipermercados como en supermercados en los últimos años ha sido desmesurado. Sin embargo, cabe destacar que la fuerza de estas marcas no es igual en todo tipo de productos; pues hay productos en los cuales los atributos que más se valoran no son el precio, sino que los consumidores aprecian más la calidad, la imagen de marca... es el caso, según S. Resa (2006), de los vinos con denominación de origen, los refrescos, agua embotellada, bebidas alcohólicas o productos capilares y corporales.

Como ya se ha mencionado, durante dicho periodo el crecimiento de los establecimientos discount, los cuales se centraban fundamentalmente en esta clase de marcas y productos, fue desmesurado. Sin embargo en la actualidad, este tipo de compañías ha descendido su actividad al igual que su prestigio, viéndose empujados

por Mercadona, y su política de productos de marca blanca propia y con calidad que la empresa ha llevado a cabo desde sus orígenes.

Se puede concluir así, que el lanzamiento de las marcas blancas fue fundamental para el crecimiento del sector de la distribución en España, parejamente a otros países europeos, pero que en la actualidad el modelo propio lanzado por Mercadona ha alterado significativamente la actividad de muchos líderes del sector.

Por último, una vez analizadas las características y la evolución del sector de la distribución comercial en España, se van a mostrar cuáles son los principales pesos pesados del sector en la actualidad. A continuación se ilustra un cuadro que refleja las compañías potenciales en el sector en la actualidad, extraído del artículo de El País de 8/03/2015.



Como se puede apreciar en el cuadro ilustrado, la empresa que lidera actualmente el sector de la distribución en España con diferencia es Mercadona. Así pues se puede afirmar que las empresas que juegan un papel más destacado en dicho sector son Mercadona, el grupo DIA, Carrefour y Eroski. Destacar, que dentro de la marca DIA, también se hallan los supermercados El Árbol; dicha compra fue realizada a mediados del 2014. Además, recientemente, DIA adquirió 144 supermercados Eroski en las comunidades de Madrid, Extremadura, Murcia, Castilla León y Castilla La

Mancha. Es así, tras esta fuerte expansión que está experimentando DIA en un periodo tan acotado de tiempo, por lo que se ha convertido en el principal competidor de Mercadona, colocándose en el segundo puesto entre las cadenas de distribución del país.

Una vez analizada la situación del sector de la distribución, se procederá a describir brevemente la historia y los principios de la empresa que actualmente lidera con éxito el sector;

## **2.1 MERCADONA**

Mercadona es la compañía líder en la distribución comercial en España, que tras sus 30 años de trayectoria ha conseguido estar presente en las 17 comunidades autónomas del país y de lograr numerosos éxitos. Todo ello gracias a su rápido crecimiento en un breve periodo de tiempo.

Mercadona S.A nació en el año 1977 dentro del grupo “Cárnicas Roig”; el negocio familiar de Francisco Roig y su esposa Trinidad Alfonso dedicado a la actividad de la carnicería en Valencia, que poco más tarde se transformaría en ultramarinos.

Desde sus inicios, se puede apreciar el espíritu innovador de la misma. Destacar cómo de 1993 a 1996, Mercadona lanza su estrategia empresarial, la que le ha permitido llegar a dónde se encuentra actualmente; Siempre Precios Bajos (SPB), que posteriormente acaba derivando en el Modelo de Calidad Total. A su vez se produce el nacimiento de sus tan imprescindibles marcas blancas para la empresa hoy en día; Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

De 1997 a 2000 se producen numerosos hechos relevantes para la compañía como son la implantación del nuevo modelo de proveedor; el interproveedor, la decisión de hacer contratos fijos a toda su plantilla y el establecimiento de una política de equidad retributiva “a igual responsabilidad, igual sueldo”.

Entre los hechos más relevantes durante los últimos años destaca su nombramiento por el Reputation Institute de Nueva York como la cuarta empresa del mundo con mejor reputación, el realineamiento con su Modelo de Gestión de la Calidad Total y la creación del Carro Menú y la decisión de volver a la sencillez en sus productos

para poder ofrecer un surtido sencillo y eficiente y poder ofrecer el máximo valor a sus cinco componentes.

Así pues se puede apreciar que Mercadona desde sus orígenes ha sido una empresa innovadora y pionera en muchos aspectos, consiguiendo ir por delante de sus competidores en cuanto a tecnología y a productos. También es destacable como año a año ha ido expandiéndose por las diferentes zonas de la geografía española a través de la apertura de nuevos establecimientos de venta y bloques logísticos.

En cuanto a la **filosofía** de la compañía, Mercadona basa su actividad desde 1993 en el modelo de la *Calidad Total*, con la cual pretende satisfacer con la misma intensidad a los que considera los cinco pilares de la misma; “El Jefe”, “trabajador”, “proveedor”, “sociedad” y “capital”. Dicho método se rige por el siguiente principio: “para estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”, y ha sido así como ha conseguido posicionarse como líder del sector. Mercadona habla de su ***cliente*** como “El jefe”; pues es éste quien ocupa la cúspide de la pirámide organizativa de la empresa. Además, el principio por el que se rige toda la compañía es por el de incrementar el valor del cliente; si consigue satisfacerlo a él, conseguirá la satisfacción total. Mercadona logra incrementar el valor del cliente a través de una oferta de productos con la máxima calidad posible y al mínimo precio. Por otro lado, Mercadona considera que el ***trabajador*** es un activo muy valioso para la compañía, por lo que desde sus inicios ha centrado grandes esfuerzos en tener una rica gestión de sus recursos humanos. Aplica así un modelo de Recursos Humanos enfocado en el liderazgo, el esfuerzo y la satisfacción personal de la plantilla. Es una de las empresas destacadas por la formación, incentivos y facilidades proporcionados a sus trabajadores consiguiendo reducir así las tasas de absentismo y rotación de empleados así como tener uno de los índices de productividad más elevados del sector. En cuanto a la elección del ***proveedor*** adecuado, considera que es una decisión clave para que la política de la compañía funcione. Así ha conseguido desarrollar un modelo único basado en la confianza, cooperación, colaboración mutua y estabilidad. En dicho modelo es fundamental el mantenimiento de las relaciones, y a lo que se le ha denominado; Gestión y Despliegue de Procesos (GCT). Éste se basa en el control de todos sus productos; en el análisis y estudio de todos los productos desde que salen del proveedor hasta que son adquiridos por el consumidor.

Incluso, se controla aquella producción que está detrás del proveedor de Mercadona (los denominados proveedores cero). Mercadona está fuertemente implicada con la **sociedad** en diversos aspectos; educación, medio ambiente, ciertos colectivos sociales, investigación o creación de puestos de trabajo y riqueza en el sector agroalimentario. Todas estas medidas han desembocado en que Mercadona haya sido considerada la cuarta empresa a nivel mundial con mayor reputación por el Reputation Institute de Nueva York. Por último, en cuanto al **capital**, el objetivo de Mercadona siempre ha sido maximizar sus resultados, tratando de conseguir la satisfacción de los deseos y las necesidades de sus accionistas.

A pesar de tratarse de una empresa familiar que se ha resistido a entrar a cotizar en Bolsa, Mercadona lidera las ventas del sector, obteniendo extraordinarios beneficios cada año, y adaptándose a las situaciones económicas del momento con sus productos y precios (como fue el caso del 2009) y consiguiendo así mantener e incluso aumentar sus beneficios en plena tempestad económica

Se puede concluir así, que Mercadona gracias a la particular filosofía que lleva a cabo, ha conseguido que en la actualidad haya sido capaz de seguir creciendo e incrementando sus beneficios reduciendo sus precios en un 2% en el 2014. Además, prevé una disminución del 1% en sus productos durante el año 2015. Cabe destacar además, como Mercadona fue la única empresa capaz de generar beneficios en plena crisis económica.

Otro aspecto a destacar en cuanto a los logros conseguidos por la compañía en el presente año, es la reducción de los plazos de pago con sus proveedores; actualmente ha conseguido pactar el pago a los mismos en dos días hábiles menos de lo que lo llevaba haciendo hasta ahora. Por último, en cuanto a lo que respecta a la rica política de recursos humanos llevada a cabo por Mercadona, destacar que ésta ha derivado en la consecución de que el 90% de los trabajadores de la empresa ya tengan un salario de 1420 € netos mensuales, un dato a resaltar dada la situación económica en la que nos encontramos, y a pesar de la cual, la compañía es capaz de ofrecer puestos de trabajo indefinidos y altamente remunerados.

### **3. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES**

A continuación se van a desarrollar de manera teórica las diferentes estrategias de retención de clientes que se pueden aplicar. Para ello se hará una distinción entre aquellas estrategias que se enmarcan dentro del *marketing relacional*, las cuales aseguran la fidelización del cliente mediante los mecanismos llevados a cabo, y las *estrategias de precios*; estrategias propias de supermercados las cuales tratan de aumentar la retención y lealtad del cliente, pero el fin y la fiabilidad de las mismas no es completa.

#### **3.1 MARKETING RELACIONAL**

Como estableció F.F.Reichheld (2000), “La lealtad del cliente aparece como el único camino para alcanzar beneficios superiores sostenibles”, y he ahí la crucial importancia que crecientemente han ido tomando las estrategias de retención de clientes, y por lo que cada vez más, las empresas han ido incrementando sus esfuerzos para fomentar las mismas con el objetivo de diferenciarse de su competencia. Es por ello, por lo que poco a poco las estrategias empresariales se han ido enfocando más hacia una vía defensiva abandonando las tradicionales estrategias ofensivas; pues mientras las estrategias ofensivas se dirigen únicamente a la captación de nuevos clientes, las estrategias defensivas se centran en la maximización de la lealtad y retención de clientes a través del aumento de la satisfacción de los mismos, del establecimiento de costes de cambio y la creación de marcas fuertes y atractivas frente a la competencia. La decantación por este tipo de estrategia en la actualidad principalmente se debe a que, como establecen Gónzalez y Muñoz (2009), “el acceso a nuevos mercados y consumidores es cada vez más difícil y caro” por lo que concluye que “disponer de una base sólida de clientes que generen ingresos de forma sostenida y ser capaz de rentabilizarlos se ha convertido en una cuestión clave para las compañías”.

Las estrategias de marketing desarrolladas por las empresas deben tener en cuenta la etapa en la que éstas se encuentran; mientras durante su nacimiento deberán lanzarse campañas de publicidad y promoción para dar a conocer el producto y empresa, durante la madurez del proceso, deberán destinar sus potenciales esfuerzos en la retención del cliente, pues lo que realmente le genera valor y beneficio a una empresa es el cliente fidelizado. Destacar por último, que dichas estrategias deben estar en constante actualización, pues como establece L.P.Tamayo Orozco (2014), éstas pueden perder valor como consecuencia de cambios producidos en la empresa como pueden ser el

crecimiento del volumen de actividad, el cambio generacional en una PYME o los ciclos de tempestad económica por los que se puede atravesar.

Así pues, es como paulatinamente ha ido cobrando una mayor importancia para el éxito de las empresas el **Marketing Relacional**, pues como establecen Kotler y Keller, la fidelidad es el indicador de la retención futura de la base de clientes que se trata de mejorar para fomentar la intención de recompra de los mismos.

El objetivo último del marketing relacional es crear y mantener al cliente y todo ello a través de una gestión continuada e implicada con el mismo. Además, implica la gestión de una base de clientes, de manera que se puedan identificar las necesidades, requerimientos y oportunidades de los mismos, y así poderlos satisfacer de una manera eficiente, personalizada y diferenciada respecto a la competencia.

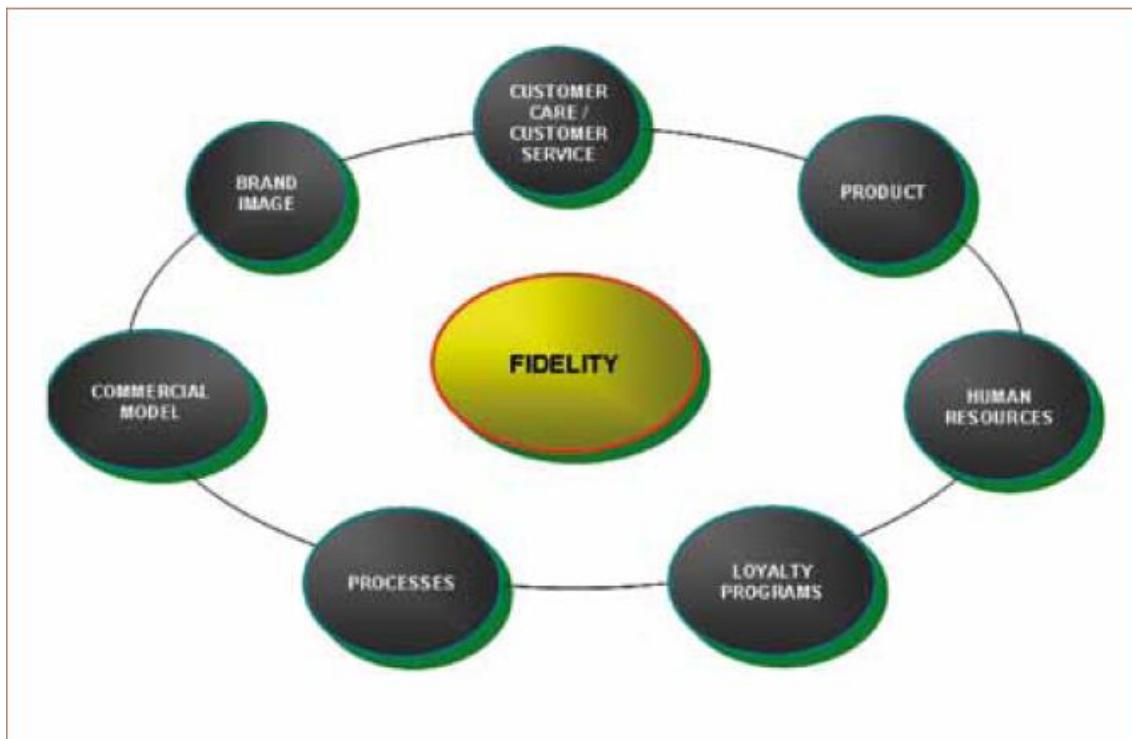
Uno de los factores que cobra esencial relevancia a la hora de hablar del marketing relacional, es el abandono y la fuga de clientes. El elemento originario del “nacimiento” de las estrategias de retención y fidelización de clientes, es la tasa de fuga y abandono a las que se enfrentaban las compañías con cierta frecuencia. Dado que ello supone fuertes impactos negativos para las mismas, con el tiempo, éstas han ido dedicando mayores esfuerzos para identificar los tipos de abandono más frecuentes en sus establecimientos y a tratar de frenarlos. Es aquí, cuando se impone no sólo la reacción a dichos abandonos, sino la proactividad tanto antes como durante y después de la compra, para que éstos no lleguen a producirse.

Es a partir de que la mayor parte de fracasos de las compañías en retener a sus clientes surja por la mala gestión en sus estrategias, cuando según González y Muñoz (2009), se diseñan planes integrales que permiten operativizar las estrategias de retención a través de tres dimensiones fundamentales;

- i. **Duración.** Técnica utilizada para conseguir la continuidad del consumidor. Para ello resulta fundamental que las necesidades y segmentos a los que se dirige la actividad, estén perfectamente identificados y satisfechos, así como las expectativas creadas.
- ii. **Intensidad.** Se pretende lograr la interacción del cliente a través de tarjetas de fidelización, descuento o promocionales.
- iii. **Rentabilidad.** Último objetivo de toda estrategia de retención. Es importante que dicho pilar esté bien adaptado dentro de cada uno de los

conceptos de la organización, y que no se sature al cliente para lograr dicho éxito.

Teniendo claras las tres dimensiones fundamentales que deben estar presentes en cada una de las estrategias de retención que se desarrollen en el mercado, es esencial que como afirman González y Muñoz (septiembre 2009), “todo el conocimiento debe estar estructurado a través de siete estrategias globales que resuman los puntos de valor de cada cliente, facilitando su comprensión, evaluación y priorización”.



Cuadro extraído del artículo “Retención vs fidelización vs lealtad” Nº249 Septiembre 2009, González y Muñoz.

Brevemente, se van a desarrollar las siete estrategias ilustradas en el gráfico anterior;

- 1) **Atención y servicio al cliente:** Fundamental en aquellas actividades en las que el producto no está diferenciado, y en el que la oferta es muy genérica y fácilmente imitable. La personalización, el trato y la comunicación con el cliente son esenciales, sin embargo a la mayor dificultad a la que se enfrentan es al conocimiento de lo que realmente le aporta valor al consumidor.

- 2) **Modelos comerciales.** Se pretende tener un adecuado conocimiento de lo que los clientes quieren, todo ello a través de una sistematización de los contactos y de una continua comunicación con ellos.
- 3) **Recursos Humanos.** Crucial para el exitoso funcionamiento de la compañía y la propia imagen que ella reporte al exterior y que automáticamente se verá reflejada en la lealtad de sus compradores. Por ello es fundamental la motivación, el respeto y la implicación de los empleados, puesto que así, éstos conseguirán excelentes resultados evitando fugas de clientes.
- 4) **Procesos.** La manera en que se gestionan los procesos de la empresa, es muy importante para crear un hábito del cliente a visitar el establecimiento con cierta frecuencia. Así, al impulsar la frecuencia del comprador por la empresa, aumentan las probabilidades de venta, y por consiguiente la fidelización del mismo.
- 5) **Productos.** Dicha estrategia es fácilmente adaptable a mercados altamente concentrados y en los que la diferenciación del producto es costosa. Es el caso del sector en estudio; sector de la distribución. Por ello se debe segmentar perfectamente a los clientes.
- 6) **Imagen de marca.** Estrategia clave para aquellos sectores en los que se ofrece un producto intangible, y en los que no se puede tener un contacto y una comunicación continua y fácil con el cliente. Así pues, una prestigiosa imagen de marca, a través de la diferenciación de su producto y servicio y un notorio repunte en el mercado, permite aumentar la confianza que los clientes depositan en la compañía, generándose así un elevado grado de fidelidad.
- 7) **Programas de relación con el cliente.** Suponen programas de fidelización de clientes, con los que se pretende el conocimiento de los mismos, de sus gustos... de manera que se puedan ver identificados con la marca. Ello deriva en una gran lealtad por parte del consumidor al producto, marca o establecimiento.

### **3.1.1 Tipos de estrategias**

#### *A) Programas de Marketing de Frecuencias*

El objetivo fundamental de dicho programa es premiar a aquellos consumidores que realizan un elevado número de compras y que repiten con alta frecuencia el acto de compra. Dicha estrategia se fundamenta en el Principio de Pareto “el 20% de los clientes, suponen el 80% de las ventas de una empresa”.

Un ejemplo de este tipo de programa son aquellas tarjetas que permiten acumular puntos o euros en tarjetas, por cada compra realizada, y los cuales son canjeados en posteriores compras ofreciendo descuentos en los precios de las mismas. Otro caso son los cupones impresos obtenidos en determinadas compras, los cuales permiten significativos descuentos en ciertos productos. Además, existen programas que premian la lealtad del cliente ofreciendo ventajas y premios especiales a aquellos consumidores que acumulan más de un tope de puntos o ventas durante un periodo de tiempo.

#### *B) Programas de Marketing de Club*

Dentro de dicha estrategia se encuentran dos modalidades; aquella que está orientada a todo aquel consumidor que consume los productos y servicios de la compañía y esté interesado en formar parte del club, y aquella que exige el pago de una pequeña cuota para formar parte del club, y el cual está limitado a grupos de afinidad.

El club que está abierto a todo tipo de público, permite generar una base de datos con los clientes actuales, permitiendo retenerlos y fidelizarlos a través de las ventajas que les son ofrecidas. Pero además, dicha modalidad también es la ideal para atraer a los clientes de la competencia, incrementando así su base de clientes.

El club limitado a grupos de afinidad, es aquel que retiene a aquellos consumidores que son los responsables de la mayor parte del negocio; es decir, aquellos que generan la mayor parte de la actividad y ventas de la empresa. Dicho club permite, que aquellos consumidores que tienen un interés temporal y pasajero en el negocio, no se aprovechen de las oportunidades y ventajas ofertadas en el club.

Se podría concluir pues, que el programa de marketing de Club es un método muy conveniente para lograr la fidelización de clientes, pero que hay que adaptar los objetivos y la actividad de la empresa a la modalidad de dicha estrategia que más interese. Un ejemplo de dichos programas son los Clubs que muchas empresas tienen

para sus clientes, los cuales consisten en el pago de una cuota insignificante, o en muchas ocasiones de manera gratuita, para el registro como socio, y así poder aprovecharse de ventajas exclusivas como socios de dicho establecimiento.

### C) CRM

Tal y como lo definen Kotler y Keller, “el CRM es el proceso de gestionar cuidadosamente la información detallada de clientes individuales, así como todos los “puntos de contacto” con ellos, con el propósito de maximizar su lealtad.

El objetivo último de dicha estrategia es el conocimiento de todas las necesidades individualizadas de su cartera de consumidores. El acceso a información perfecta acerca de los consumidores deriva en que se pueden abarcar los requerimientos de cada uno de ellos satisfaciéndolos y reteniéndolos en cada acto de compra que realizan.

Es necesario que dicho proceso se realice de una manera muy perfeccionada, además de que se esté actualizando constantemente para que pueda dar sus frutos. De lo contrario, se podrían incurrir en numerosos errores que perjudicaran notablemente la estrategia. Destacar además, que para implantar el CRM es necesaria una fuerte inversión en tecnología y en los medios y procesos.

Según L.P.Tamayo Orozco (2014), las principales ventajas y desventajas del CRM son las siguientes;

- ✓ Conocimiento del cliente
- ✓ Aumento de la satisfacción y lealtad del cliente
- ✓ Incremento de ventas
- ✓ Reducción de los costes de publicidad

En cuanto a las desventajas:

- ✓ Incremento de los costos de operación
- ✓ Equivocaciones a la hora de seleccionar las herramientas para el CRM
- ✓ Complejidad del manejo de la información y riesgos que lleva implícitos
- ✓ Posible caída de la eficiencia durante la implantación
- ✓ Posible resistencia al cambio por parte de los empleados

Concluir así, que el CRM ha supuesto una gran innovación para las estrategias de fidelización de clientes, que ha permitido un cambio en la percepción del cliente,

pasando de un trato general a uno individualizado, estableciéndose una relación a largo plazo y convirtiéndose éste en el eje central de la empresa y de la estrategia de marketing de la misma.

#### *D) Data Mining*

El Data Mininig consiste en la recopilación de información acerca de las necesidades y sugerencias individualizadas de cada uno de los consumidores de una compañía. Dicha recopilación se realiza en cada una de las atenciones personalizadas que se atienden por parte de personal de la empresa vía telefónica, online o presencial. Toda esta información es acumulada en un almacén de información desarrollado por el centro de contacto de la propia empresa.

Dicha estrategia permite conocer en todo momento las necesidades y oportunidades a explotar de los consumidores, todo ello con un matiz personalizado. Además, de permitir solucionar los problemas y sugerencias que cada cliente presente con respecto a la actividad de la empresa de una manera rápida y eficaz.

Todo este programa no sólo deriva en una mejor gestión en la identificación y solución de las necesidades de los consumidores de manera exclusiva y personalizada, sino que también permite una mayor lealtad por parte del cliente al sentirse “único” y “especial” por parte de la empresa.

### **3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Como afirmaban Martínez, Martínez y Jiménez (2008), “La política de precios constituye un área de especial relevancia en el comercio minorista de productos de gran consumo, resultando fundamental tanto en las operaciones tácticas que estos establecimientos implementan a corto plazo como en su normal desempeño y supervivencia a largo plazo”. Es por ello, por lo que a lo largo de toda la trayectoria del sector de la distribución, se ha considerado el **precio**, como la fundamental herramienta para ganar ventas y clientes de una manera rápida y eficaz. Concluyendo Nagle y Holden (2002) “Es por esta razón por lo que tradicionalmente se han utilizado los descuentos de precio como una solución para resolver problemas en el corto plazo”.

Aunque tengan un fuerte impacto positivo las políticas de precios en la actividad de dichas empresas, éstas deben ser cuidadosas a la hora de implantarlas pues dichas

estrategias tienen un fuerte impacto en el largo plazo, y una mala decisión en las mismas puede repercutir negativamente sobre la imagen de la compañía provocando catastróficas consecuencias para ella.

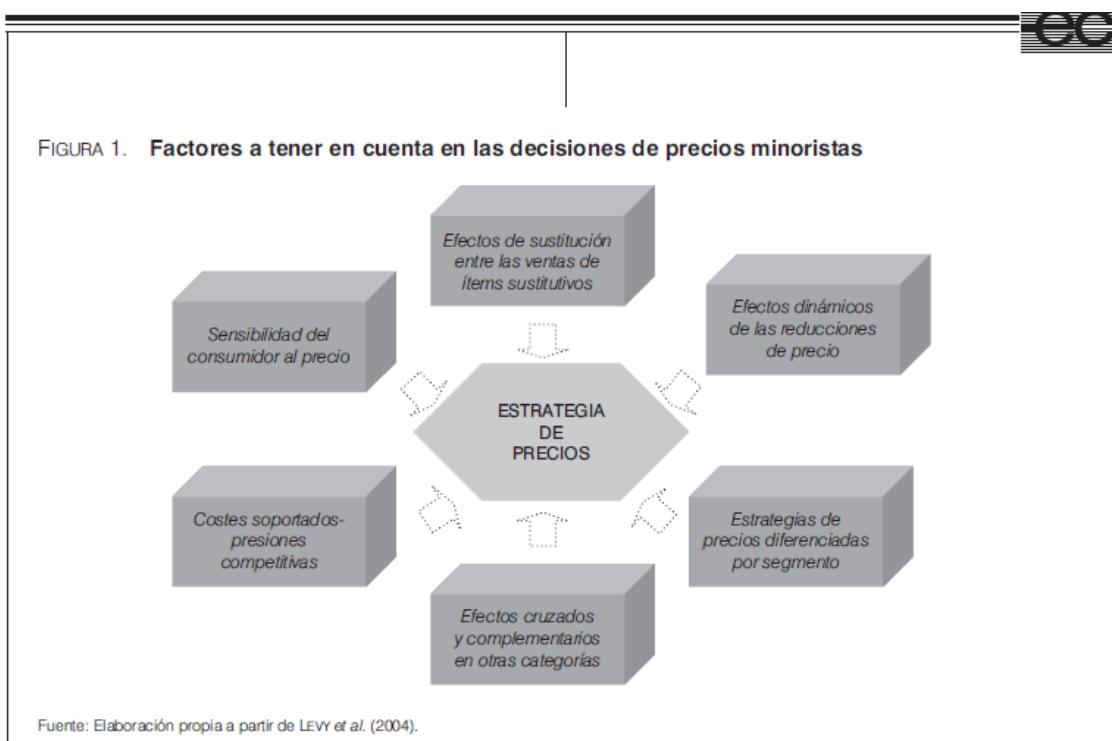
Se hallan dos principales estrategias de precios;

### 3.2.1 Estrategia de Precios Siempre Bajos

### 3.2.2 Estrategia de precios Hi-Lo

*Resaltar que entre las dos anteriores, hay numerosas variedades de estrategias resultantes de la combinación de ambas. Pues son muy pocas, las empresas que aplican una de éstas en su plena definición.*

A continuación se muestran los factores, que según Martínez, Martínez y Jiménez (2008), se deben de valorar a la hora de decidir qué estrategia aplicar.



Cuadro extraído del artículo “Análisis de las estrategias de precios en el comercio minorista en España: evidencias en el sector de productos de gran consumo e implicaciones para la gestión comercial” N°84 Estudios sobre Consumo (2008). Martínez Ruiz, MªPilar. Martínez Caraballo, Noemí. Jiménez Zarco, Ana Isabel.

Así pues, la empresa antes de decidir qué estrategia aplicar a su política, deberá realizar numerosos estudios acerca de los factores ilustrados, y el impacto que la estrategia podría tener sobre su público en función de los factores considerados y analizados.

### *3.2.1 Estrategia de precios siempre bajos*

Con dicha estrategia se pretende y se consigue fomentar la compra de cestas grandes, es decir; que el comprador visite el establecimiento cada vez que tiene que llevar a cabo su proceso de compra, haciendo una compra de elevado volumen y en la cual se abarque una amplia variedad de productos. De esta manera, se consigue que el consumidor sea leal al no estar incentivado a visitar frecuentemente distintos establecimientos en busca de diferentes productos. Para ello es fundamental que dicho establecimiento sea capaz de abarcar todas las necesidades de sus clientes.

Partiendo de dicha premisa, la estrategia de Siempre Precios Bajos se caracteriza por los precios de los productos que ofrece. Éstos tienen unos constantes precios bajos, muy similares a los de la competencia, para tratar de arrebatar a los clientes atraídos por precios bajos. Además, cuenta con la ventaja de que dichos precios se mantienen siempre iguales. Ello hace, que las ventas diarias se vean estimuladas positivamente. Para conseguirlo, los precios fijados se hallan en un intervalo entre los precios regulares y los precios que se encuentran en promociones en otros establecimientos, de esta manera los precios de las empresas que aplican esta estrategia pueden ser más bajos que los que ofrece la competencia, o a lo sumo iguales.

Una de las ventajas de que toda la filosofía de estos establecimientos ronde en torno a la consecución de compras de cestas grandes es que éstos no serán conscientes, a la hora de pagar el precio total, de aquellos productos que han sido iguales a los de la competencia o aquellos que les han reportado un mayor beneficio. Los clientes se verán satisfechos por el bajo importe, en comparación con la competencia, con el que han sido capaces de adquirir un elevado número de productos.

Uno de los puntos más destacables de este tipo de estrategia es que nunca se ofrecen promociones ni descuentos; los precios permanecen estables a lo largo de su vida, lo cual permite que dicha estrategia tenga unos costes de operación muy reducidos.

Para que la estrategia de Precios Siempre Bajos se desarrolle con éxito, es esencial el apoyo publicitario; reflejar al exterior la oferta de precios siempre bajos, creando así una imagen de marca particular.

Por último, cabe mencionar que no todo son beneficios en esta estrategia, pues Siempre Precios Bajos presenta dificultades para ser aplicada por un minorista debido a las bajas elasticidades de demanda precio y los bajos beneficios que reporta.

Cabe destacar, que según establecen Martínez, Martínez y Jiménez (2008), entre las dos estrategias de precios existentes, surge otra estrategia que es la utilizada como paso previo a la implantación de Estrategia de Precios Siempre Bajos; **Precios más bajos todos los días**. Dicha estrategia se compone esencialmente de tres pasos fundamentales; la restauración de precios diarios a niveles que representen un valor aceptable a los consumidores, el uso de un menor número de actividades de promoción de ventas, y el alcance de la excelencia en otros elementos diferenciadores del mix de merchandising, como el servicio al cliente y el surtido.

### *3.2.2 Estrategia de precios Hi-Lo*

La estrategia de precios Hi-Lo está orientada a aquellos consumidores sensibles al precio, que se guían exclusivamente por el precio de los productos y que no son leales a un único establecimiento, sino que visitan numerosos supermercados en busca de las mejores ofertas y descuentos. Es por ello por lo que las empresas que aplican esta estrategia, no se dirigen con el objetivo de robar clientes a sus competidores, sino de que aquellos consumidores propensos a llevar este tipo de acto de compra, adquieran el máximo número de productos en su establecimiento. Para ello es fundamental la imagen que reporte la empresa hacia el exterior; el reflejo de una empresa que oferta numerosos descuentos y promociones, y unos productos con los precios más asequibles del mercado. Dicha imagen es conseguida a través de una fuerte inversión en publicidad.

En cuanto a la operativa que llevan a cabo las empresas que aplican esta estrategia, consiste en la oferta de productos con precios descontados y numerosas promociones, a la vez que se ofrecen productos de precios regulares superiores a los de una estrategia SPB. Así, a través de dichos precios regulares consiguen compensar las pérdidas ocasionadas en los descuentos ofertados. Resaltar además, que los descuentos son

aplicados a aquellos productos que son líderes en pérdidas y que a su vez son especialmente atractivos por el consumidor. Entre este tipo de productos se encuentran aquellos que suponen un alto coste de almacenaje, y que conforme aumenta el tiempo que éstos están en almacén sus costes se disparan, como son los productos perecederos.

Dicha estrategia es muy rentable para la empresa que se decanta por aplicarla, porque no solo se enfoca en la venta de este tipo de productos descontados, sino que como ya se ha mencionado anteriormente, ofertan productos de precios regulares y marcas de distribuidor.

Así pues, cabe destacar cómo los productos están colocados estratégicamente en este tipo de establecimientos. Son los productos descontados los que están ubicados en aquellas estanterías más escondidas, o en las partes más bajas de las mismas, además de estar colocados al lado de aquellos productos con precios más altos y de una mayor calidad. De esta manera se trata de que aquellos consumidores que acudan al establecimiento por motivos ajenos a los descuentos y promociones ofrecidas, adquieran aquellos productos más rentables para la empresa, y que compren una cesta de la compra de un precio más elevado.

Para concluir, se puede apreciar el contraste que presente la estrategia precios Hi-Lo con la estrategia de Siempre Precios Bajos, enfocándose cada una de ellas a segmentos y con objetivos totalmente opuestos, y a su vez el éxito que ambos tipos de estrategias tienen en el mismo sector.

#### **4. INVESTIGACIÓN SOBRE EL SECTOR**

Para comenzar cabe resaltarse la importancia de una investigación de mercados para la obtención de información fiable, el conocimiento cierto del sector y así poder llevar a cabo una toma de decisiones adecuada. En este caso, se opta por una pequeña investigación sobre el sector para conocer a ciencia cierta cuáles son las estrategias utilizadas por cada una de las empresas objeto de estudio, además de poder conocer los rasgos significativos del sector se está estudiando.

Para dicha investigación se utilizará como herramienta de trabajo la *entrevista en profundidad*. De esta manera se permitirá obtener información y datos reales a través de la información proporcionada directamente por el personal interno de la empresa analizada.

Para comenzar, cabe recordarse cuál es el objetivo último del estudio; conocer cuáles son las estrategias de retención de clientes utilizadas por las empresas del sector, y concretamente, entender cómo funciona y trabaja Mercadona ya que es la empresa en torno a la cual gira el trabajo. Para ello, se va a partir del diseño de una entrevista en profundidad en la cual se pretende obtener información acerca de qué estrategias de fidelización aplican cada una de las principales empresas del sector de la distribución en España, así como conocer cuáles son consideradas rivales por cada una de las empresas analizadas. De esta manera, se podrán sacar conclusiones de cuáles son los métodos que realmente fidelizan a los clientes, qué es lo que realmente les aporta un mayor valor a los consumidores incentivando su repetición del acto de compra y cómo luchan entre las principales empresas del sector entre ellas para abarcar la mayor cuota de mercado posible.

Por último, señalar que las entrevistas en profundidad han sido realizadas de manera presencial a personal de las consideradas principales empresas del sector de la distribución; DIA, Mercadona, Eroski, Carrefour y Simply.

A continuación se ilustrarán las entrevistas en profundidad llevadas a cabo.

## **4.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD**



### **4.1.1 Entrevista en profundidad (DIA)**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marta Sesé, y estoy realizando el trabajo de fin de Grado de la Universidad de Zaragoza acerca de estrategias de retención de clientes en el sector de la distribución.

El objetivo es conocer las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes que llevan a cabo en dicha cadena. Aclararle la confidencialidad de dicha entrevista, pues los datos e información que obtenga en la misma, será utilizada única y exclusivamente para la elaboración del trabajo. Desde este momento, le agradezco su tiempo dedicado.

En primer lugar, me gustaría que me hablara lo más ampliamente posible de las estrategias y programas de fidelización de clientes con los que cuentan;

1) En su filosofía, ¿qué cobra una mayor importancia; la captación de nuevos clientes, o la retención y fidelización de los consumidores actuales? Deme un porcentaje aproximado.

Lo más importante de todo, ya que tenemos una buena cantidad de clientes fijos es mantenerlos (en torno a un 65%) y si podemos captar nuevos clientes mejor.

2) ¿Cuál es el camino por el que se orientan sus estrategias de retención; programas que premian las compras del cliente o programas de club?

Programas del club sobre todo.

3) Podría hablarme de los programas y mecanismos llevados a cabo para lograr la atracción del cliente y el fomento de la repetición de compra; tarjetas, cupones, ventajas adicionales...

Además de las ofertas que hay en tienda las cuales varían constantemente, cada cliente del club DIA tiene su tarjeta personal; con cada compra las cajeras le pedirán su tarjeta de esta forma los artículos más consumidos por cada persona quedan registrados y pueden salir en muchas ocasiones cupones descuento de dichos artículos. También existe una ayuda adicional en la forma de pago y consiste en llenar unos formularios

con tu cuenta bancaria y demás datos personales, los transmiten a tu tarjeta personal y se pagaría a través de la tarjeta DIA. Este servicio se llama FinanDia y si lo activas te hacen durante el primer año un 10% de descuento en todos los productos de la marca DIA independientemente del importe de la compra. Este servicio es cómodo y rápido.

4) ¿Qué papel juegan los mecanismos de fidelización en la actividad y resultados de la empresa? ¿Cree que son un detonante para la repetición de compra del cliente, así como para la imagen de la empresa?

Creo que juegan un papel muy importante, y sí que son un detonante fundamental para la imagen de la empresa y la repetición de compra de sus clientes, pues la imagen que refleja DIA es la clave para los éxitos conseguidos.

5) Por otro lado, me gustaría que me hablara de la competencia a la que se enfrenta la empresa fundamentalmente, ¿qué empresas consideran como principales rivales? ¿Por qué considera a éstas como sus potenciales competidores?

Empresas grandes que pueden dar tantas o más facilidades a sus clientes tanto como precios como calidad. Creo que principalmente serían Carrefour y Mercadona.

6) ¿Cuáles piensa que son las amenazas a las que se enfrentan con respecto al resto de empresas del sector, así como cuáles considera que son sus debilidades?

No lo sé.

7) Hábleme de los puntos fuertes que cree que le diferencian de la competencia. ¿Cuáles son los motivos por los que considera que los consumidores pueden obtener un mayor valor en las compras realizadas en dicha empresa en lugar de en las competidoras?

Los puntos fuertes son la tarjeta DIA y los cupones, además de mucha variedad de productos tanto frescos como carne envasada o fruta fresca cada vez de mejor calidad como el resto de productos con muchas ofertas de todo tipo.

8) ¿A qué segmento de la población se enfocan?

A todos pero principalmente a hogares con familias grandes.

Por último, si tiene algo más que añadir, puede añadir lo que desee.

¡Muchas gracias por su colaboración! Cargo persona entrevistada: cajera

#### 4.1.2. Entrevista en profundidad (Simply)

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marta Sesé, y estoy realizando el trabajo de fin de Grado de la Universidad de Zaragoza acerca de estrategias de retención de clientes en el sector de la distribución.

El objetivo es conocer las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes que llevan a cabo en dicha cadena. Aclararle la confidencialidad de dicha entrevista, pues los datos e información que obtenga en la misma, será utilizada única y exclusivamente para la elaboración del trabajo. Desde este momento, le agradezco su tiempo dedicado.

En primer lugar, me gustaría que me hablara lo más ampliamente posible de las estrategias y programas de fidelización de clientes con los que cuentan;

1) En su filosofía, ¿qué cobra una mayor importancia; la captación de nuevos clientes, o la retención y fidelización de los consumidores actuales? Deme un porcentaje aproximado.

Consideramos que es tan importante la captación de nuevos clientes como el mantenimiento de los actuales (50%), pues ambas cosas son necesarias para el éxito de la empresa, pero siempre ponemos especial atención en la retención de los clientes habituales porque son ellos la parte vital para el funcionamiento de la empresa y la satisfacción de estos puede servir para atraer nuevos clientes, a través del boca a boca. Además, entre los objetivos principales de Simply se encuentra mantener a los clientes habituales y satisfacer sus necesidades.

2) ¿Cuál es el camino por el que se orientan sus estrategias de retención; programas que premian las compras del cliente o programas de club?

Las estrategias de retención se orientan en los dos caminos ya que premiamos las compras de los clientes a través de descuentos, pero sobretodo contamos con programas de club simply, porque uno de los objetivos es conseguir el mayor número de “Clientes Club Simply” posible.

3) Podría hablarme de los programas y mecanismos llevados a cabo para lograr la atracción del cliente y el fomento de la repetición de compra; tarjetas, cupones, ventajas adicionales...

Una de las claves con las que Simply cuenta para atraer nuevos clientes son las promociones y ofertas, se realizan ofertas y promociones quincenales que consisten en 2x1, 2<sup>a</sup> unidad a la mitad de precio, bajadas considerables en precios, etc. Otra estrategia es la Tarjeta Club, pues además de servir para retener a los clientes se utiliza para atraer a los nuevos explicándoles las ventajas que supone la tarjeta ya que aunque hay ofertas para todos los clientes, hay otras promociones que sólo son válidas para los socios. Otros mecanismos que utilizamos son las promociones especiales como baterías de cocina, maletas, vajillas... todo ello lo pueden adquirir por un precio más barato al habitual, completando unas cartillas con puntos que se consiguen en cada compra. También contamos con cupones de descuento de algunos productos que salen con el ticket de compra. Otra estrategia para lograr la fidelización de aquellos clientes que han dejado de venir de manera continuada son los cupones de descuento de 5 euros para canjear en la siguiente compra a los clientes que según la base de datos llevan más de tres meses sin comprar en el establecimiento, dichos cupones saldrán durante varias compras seguidas para lograr su retención.

4) ¿Qué papel juegan los mecanismos de fidelización en la actividad y resultados de la empresa? ¿Cree que son un detonante para la repetición de compra del cliente, así como para la imagen de la empresa?

Considero que estos mecanismos juegan un papel muy importante en los resultados de la empresa, puesto que se hacen estudios para ver los beneficios que se han obtenido con las compras de los clientes habituales y dichos resultados son siempre positivos. Si que son un detonante, ya que la imagen de la empresa sale siempre reforzada cuando se realizan ofertas, sorteos, promociones, etc porque si el cliente se siente premiado, aumenta su fidelidad y su satisfacción y por tanto, compra más y más a menudo, lo que contribuye no solo a los resultados, sino también a la imagen de la empresa.

5) Por otro lado, me gustaría que me hablara de la competencia a la que se enfrenta la empresa fundamentalmente, ¿qué empresas consideran como principales rivales? ¿Por qué considera a éstas como sus potenciales competidores?

La principal competencia para la cadena Simply son otros supermercados de las mismas características, principalmente DIA y Mercadona. Mercadona y DIA son grandes rivales porque son cadenas muy parecidas puesto que cuentan con marca propia y por tanto, no solo se trata de la competencia entre cadenas sino de la competencia entre marcas ya

que tanto la marca Hacendado de Mercadona, las marcas Simply y Auchan de Simply y la marca DIA de DIA son muy similares en cuanto a precios y características.

6) ¿Cuáles piensa que son las amenazas a las que se enfrentan con respecto al resto de empresas del sector, así como cuáles considera que son sus debilidades?

Las amenazas son las bajadas de precio, ofertas y promociones que puedan realizar el resto de empresas. La principal debilidad de Simply es que no hay establecimientos por toda la Península, por lo que en muchos sitios no conocen la cadena; gente que viene de otros puntos de España puede preferir ir a una cadena que conozca y de la que es consumidor habitual.

7) Hábleme de los puntos fuertes que cree que le diferencian de la competencia. ¿Cuáles son los motivos por los que considera que los consumidores pueden obtener un mayor valor en las compras realizadas en dicha empresa en lugar de en las competidoras?

El mayor punto fuerte de Simply es que tiene dos marcas propias; Simply y Auchan. Las dos son muy económicas por lo que el cliente tiene la posibilidad de probar dos marcas asequibles y elegir la que más le guste. Otro punto fuerte muy valorado por los consumidores es la gran variedad para elegir la marca que más le convenga y no solo la propia del supermercado. Además, se apuesta por productos elaborados en la comunidad o localidades próximas, apostando fuertemente por productos regionales, y esto creemos que genera un valor añadido al cliente.

8) ¿A qué segmento de la población se enfocan?

Desde mi punto de vista no hay una segmentación de mercado, sino que se intenta llegar a todo tipo de consumidores, si bien con las nuevas tecnologías se intenta llegar a un segmento más joven a través de páginas de Facebook y concursos por Internet.

Por último, si tiene algo más que añadir, puede añadir lo que desee.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cargo persona entrevistada: reponedora y cajera.

#### **4.1.3 Entrevista en profundidad (Carrefour)**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marta Sesé, y estoy realizando el trabajo de fin de Grado de la Universidad de Zaragoza acerca de estrategias de retención de clientes en el sector de la distribución.

El objetivo es conocer las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes que llevan a cabo en dicha cadena. Aclararle la confidencialidad de dicha entrevista, pues los datos e información que obtenga en la misma, será utilizada única y exclusivamente para la elaboración del trabajo. Desde este momento, le agradezco su tiempo dedicado.

En primer lugar, me gustaría que me hablara lo más ampliamente posible de las estrategias y programas de fidelización de clientes con los que cuentan;

1) En su filosofía, ¿qué cobra una mayor importancia; la captación de nuevos clientes, o la retención y fidelización de los consumidores actuales? Deme un porcentaje aproximado.

Aunque también estamos interesados en la captación de nuevos clientes, nuestro principal objetivo es fidelizar a nuestros clientes habituales (70%). Prueba de ello son las diversas modalidades que ofrecemos a nuestros clientes; la tarjeta club, la tarjeta orientada a menores de 30 años y la tarjeta Pass.

2) ¿Cuál es el camino por el que se orientan sus estrategias de retención; programas que premian las compras del cliente o programas de club?

Principalmente nos orientamos en programas de club, pues el Club Carrefour tiene mucha importancia en nuestra actividad; a través del mismo, los clientes que son socios se pueden aprovechar de numerosas ventajas en sus compras. Además, como ya he dicho antes, también contamos de la tarjeta orientada a menores de 30 años y la tarjeta Pass, las cuales también son clubs. Pero también contamos con un Cheque Ahorro que es enviado trimestralmente a aquellos clientes que hayan acumulado más de cierta cantidad de puntos en su tarjeta, proporcionándoles así ventajas especiales en posteriores compras.

3) Podría hablarme de los programas y mecanismos llevados a cabo para lograr la atracción del cliente y el fomento de la repetición de compra; tarjetas, cupones, ventajas adicionales...

Por un lado contamos con el Club Carrefour, nuestros clientes pueden hacerse socios del mismo de manera gratuita y sólo por ser socios consiguen aprovecharse de ventajas en sus compras como rebajas en el precio de los productos que compran, la obtención de cupones descuento para sus posteriores compras, las tarjetas Superfamilias, las cuales descuentan IVA de todos los productos frescos que adquieran las familias numerosas y el Club+65 orientado a aquellos mayores de 65 años y que les ofrecen mayores ventajas en sus compras.

Además, también contamos con la tarjeta destinada a menores de 30 años, la cual ofrece descuentos y ventajas adicionales a dicho sector de población y la tarjeta Pass, con la que se pueden aplazar los pagos hasta el día 20 de cada mes. También contamos con un Cheque Ahorro que ya he nombrado antes.

4) ¿Qué papel juegan los mecanismos de fidelización en la actividad y resultados de la empresa? ¿Cree que son un detonante para la repetición de compra del cliente, así como para la imagen de la empresa?

Creo que juegan un papel muy importante, pues los que nos hace tener unos importantes resultados constantemente es la afluencia de clientes que tenemos, y dicha afluencia la conseguimos gracias a todos los planes que lanzamos constantemente.

5) Por otro lado, me gustaría que me hablara de la competencia a la que se enfrenta la empresa fundamentalmente, ¿qué empresas consideran como principales rivales? ¿Por qué considera a éstas como sus potenciales competidores?

Como principales rivales consideramos a Eroski, ya que en servicios y productos ofrecidos, son los que más se asemejan a nosotros.

6) ¿Cuáles piensa que son las amenazas a las que se enfrentan con respecto al resto de empresas del sector, así como cuáles considera que son sus debilidades?

7) Hágale de los puntos fuertes que cree que le diferencian de la competencia. ¿Cuáles son los motivos por los que considera que los consumidores pueden obtener un mayor valor en las compras realizadas en dicha empresa en lugar de en las competidoras?

Como principales puntos fuertes podríamos decir que son la gran amplia variedad de planes de fidelización de clientes que ofertamos, cada uno de ellos adaptados a los distintos clientes. Además, disponemos de “convenios” con empresas ajenas a Carrefour, como son las gasolineras Cepsa, en las cuales se permite utilizar la tarjeta de club, y acumular puntos y bonificaciones en actividades que no son las propias de la empresa.

8) ¿A qué segmento de la población se enfocan?

Tratamos de enfocarnos a todo el público en general. Prueba de ello son las distintas tarjetas que ofrecemos, cada una de ellas adaptadas a un sector de la población en concreto. Así podemos fidelizar de manera distinta a diferentes grupos.

Por último, si tiene algo más que añadir, puede añadir lo que desee.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Cargo persona entrevistada: Encargada de tienda.

#### 4.1.4 Entrevista en profundidad (Eroski)

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marta Sesé, y estoy realizando el trabajo de fin de Grado de la Universidad de Zaragoza acerca de estrategias de retención de clientes en el sector de la distribución.

El objetivo es conocer las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes que llevan a cabo en dicha cadena. Aclararle la confidencialidad de dicha entrevista, pues los datos e información que obtenga en la misma, será utilizada única y exclusivamente para la elaboración del trabajo. Desde este momento, le agradezco su tiempo dedicado.

En primer lugar, me gustaría que me hablara lo más ampliamente posible de las estrategias y programas de fidelización de clientes con los que cuentan;

1) En su filosofía, ¿qué cobra una mayor importancia; la captación de nuevos clientes, o la retención y fidelización de los consumidores actuales? Deme un porcentaje aproximado.

Lo primero es la fidelización de los clientes actuales (60%) pero también intentamos captar nuevos clientes.

2) ¿Cuál es el camino por el que se orientan sus estrategias de retención; programas que premian las compras del cliente o programas de club?

Principalmente nos orientamos en programas de club.

3) Podría hablarme de los programas y mecanismos llevados a cabo para lograr la atracción del cliente y el fomento de la repetición de compra; tarjetas, cupones, ventajas adicionales...

La última novedad es la tarjeta eroski club, que convierte a nuestros clientes en socios de eroski y que contiene muchas ventajas y sobre todo de ahorro (que en eroski es uno de nuestros objetivos, que el cliente perciba que ahorra). También contamos con cupones, intentando que estos cupones salgan personalizados a través de la utilización de la tarjeta eroski (por ejemplo que a un adolescente no le salgan pañales, o a una persona mayor potitos). También contamos con la tarjeta monedero, la cual devuelve dinero con según que compras. Además también contamos de vez en cuando de “Los días sin IVA”. Por último los programas de canjeo de sellos.

4) ¿Qué papel juegan los mecanismos de fidelización en la actividad y resultados de la empresa? ¿Cree que son un detonante para la repetición de compra del cliente, así como para la imagen de la empresa?

Creo que son fundamentales, ya que permiten el incremento de nuestras ventas, y por la imagen que reflejamos, la cual incentiva la atracción de nuevos clientes, y la repetición de los habituales gracias a la acumulación de puntos y los beneficios que éstos les proporcionan luego.

5) Por otro lado, me gustaría que me hablara de la competencia a la que se enfrenta la empresa fundamentalmente, ¿qué empresas consideran como principales rivales? ¿Por qué considera a éstas como sus potenciales competidores?

Su rival más fuerte es Mercadona porque la gente piensa que es más barato que eroski. La diferencia está en que en eroski ofrecemos una mayor calidad que en Mercadona, además de unas cantidades mayores. Por lo que sumado a las ofertas y promociones que hacemos, Eroski termina siendo más barato que Mercadona.

6) ¿Cuáles piensa que son las amenazas a las que se enfrentan con respecto al resto de empresas del sector, así como cuáles considera que son sus debilidades?

Los precios de nuestros productos que no son tan reducidos como el de muchos de nuestros competidores en muchas ocasiones nos da una imagen de precios caros. Este hecho nos perjudica en numerosas ocasiones.

7) Hábleme de los puntos fuertes que cree que le diferencian de la competencia. ¿Cuáles son los motivos por los que considera que los consumidores pueden obtener un mayor valor en las compras realizadas en dicha empresa en lugar de en las competidoras?

Ofrecemos productos de calidad, y a precios asequibles a través de la gran cantidad de descuentos, ofertas y promociones que ofrecemos constantemente.

8) ¿A qué segmento de la población se enfocan?

A todo el público en general.

Por último, si tiene algo más que añadir, puede añadir lo que desee.

¡Muchas gracias por su colaboración! Cargo persona entrevistada: encargada tienda



#### 4.1.5 Entrevista en profundidad (Mercadona)

Buenos días/tardes. Mi nombre es Marta Sesé, y estoy realizando el trabajo de fin de Grado de la Universidad de Zaragoza acerca de estrategias de retención de clientes en el sector de la distribución.

El objetivo es conocer las diferentes estrategias de retención y fidelización de clientes que llevan a cabo en dicha cadena. Aclararle la confidencialidad de dicha entrevista, pues los datos e información que obtenga en la misma, será utilizada única y exclusivamente para la elaboración del trabajo. Desde este momento, le agradezco su tiempo dedicado.

En primer lugar, me gustaría que me hablara lo más ampliamente posible de las estrategias y programas de fidelización de clientes con los que cuentan;

1) En su filosofía, ¿qué cobra una mayor importancia; la captación de nuevos clientes, o la retención y fidelización de los consumidores actuales? Deme un porcentaje aproximado.

En Mercadona tratamos de captar a nuevos clientes para que realicen sus elevadas compras en nuestros establecimientos, pero sobre todo, en lo que principalmente nos enfocamos en que nuestros clientes sean fieles a nuestros productos y únicamente realicen su compra en nuestros establecimientos. Sin embargo, nuestros esfuerzos van enfocados en un 50% a ambos objetivos.

2) ¿Cuál es el camino por el que se orientan sus estrategias de retención; programas que premian las compras del cliente o programas de club?

No contamos con ningún tipo de estrategia de este tipo.

3) Podría hablarme de los programas y mecanismos llevados a cabo para lograr la atracción del cliente y el fomento de la repetición de compra; tarjetas, cupones, ventajas adicionales...

No disponemos de tarjetas, ni cupones ni descuentos... Lo único que hacemos es ofrecer productos de calidad a precios siempre bajos, y que estos precios permanezcan siempre constantes.

4) ¿Qué cree que es lo que logra retener a sus clientes sin disponer de ningún tipo de mecanismo de fidelización?

El éxito de nuestra marca blanca (Hacendado), la oferta de distintos tipos de marca blanca adaptadas a cada tipo de producto, y sobre todo la calidad que esta marca ofrece y a un reducido precio. Nuestros clientes, realizan sus elevadas cestas de la compra a un precio total reducido y con una alta calidad. Además, el hecho de que no variemos los precios, también aporta estabilidad. Pienso, que ha sido la filosofía de la empresa y su diferenciación frente al resto de competidores, lo que ha permitido el éxito de la compañía.

5) Por otro lado, me gustaría que me hablara de la competencia a la que se enfrenta la empresa fundamentalmente, ¿qué empresas consideran como principales rivales? ¿Por qué considera a éstas como sus potenciales competidores?

Actualmente, uno de los principales competidores con los que contamos es DIA. Además, con sus recientes adquisiciones de otras cadenas, ha aumentado su prestigio en el sector. También, Eroski lo consideramos un fuerte rival, ya que sus productos tienen alta calidad y los precios de ellos son reducidos fuertemente con todas las tarjetas que sacan.

6) ¿Cuáles piensa que son las amenazas a las que se enfrentan con respecto al resto de empresas del sector, así como cuáles considera que son sus debilidades?

Las continuas ofertas y promociones que el resto de empresas lanzan continuamente, y que atraen la atención del consumidor.

7) Hábleme de los puntos fuertes que cree que le diferencian de la competencia. ¿Cuáles son los motivos por los que considera que los consumidores pueden obtener un mayor valor en las compras realizadas en dicha empresa en lugar de en las competidoras?

Por la calidad de todos los productos que vendemos y a un precio reducido.

8) ¿A qué segmento de la población se enfocan?

A todo el público en general. No nos enfocamos a ningún segmento en particular.

Por último, si tiene algo más que añadir, puede añadir lo que desee. ¡Muchas gracias por su colaboración! Cargo persona entrevistada: Encargado tienda.

## **4.2 ANÁLISIS RESULTADOS**

A continuación se va a proceder al análisis de las entrevistas en profundidad realizadas en cada una de las empresas objeto de estudio. Para ello se van a desglosar las preguntas para poder interpretar la información obtenida en cada una de ellas y poder sacar conclusiones en firme que permitan alcanzar el objetivo último del trabajo.

### **4.2.1 Captación de nuevos clientes o retención de los clientes habituales**

En dicha pregunta, se pretendía conocer cuál es la prioridad de cada una de las empresas; si se mueven por la captación de nuevos clientes o bien si están más interesados en la retención y fidelización de sus clientes habituales. Cuál es la base de su estrategia para incrementar su clientela y por tanto, su nivel de ventas y beneficios.

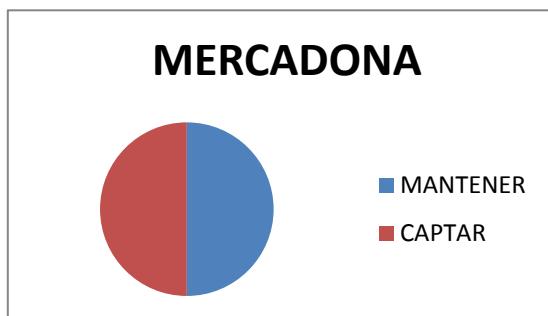
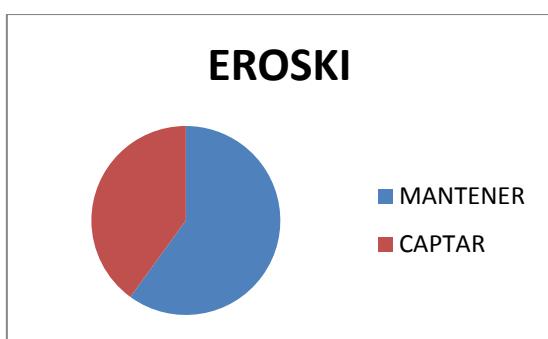
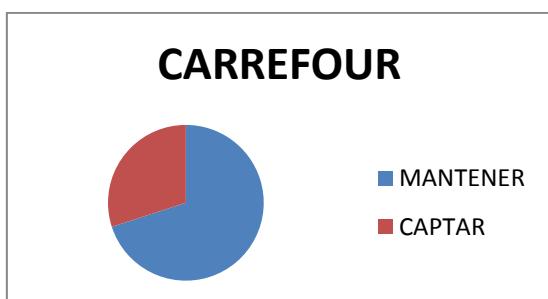
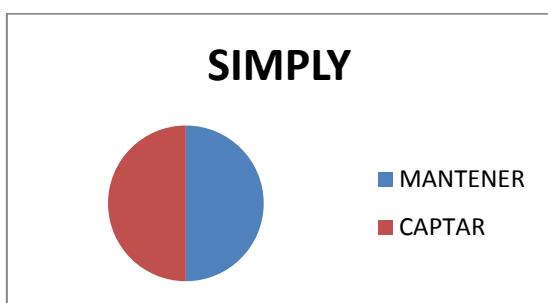
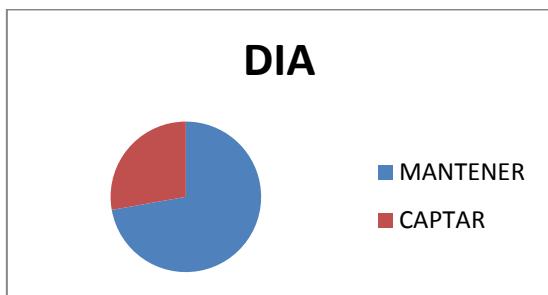
Así pues, se les pidió a los entrevistados que proporcionaran de manera aproximada y orientativa un porcentaje de la importancia que se les daba a cada uno de estos dos métodos en su actividad obteniéndose los siguientes resultados;

Empresa/Objetivo	MANTENER	CAPTAR
DIA	65%	25%
SIMPLY	50%	50%
CARREFOUR	70%	30%
EROSKI	60%	40%
MERCADONA	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como la mayor parte de empresas del sector destinan sus esfuerzos a la retención de clientes, pues consideran que disponer de una base de clientes fidelizada y satisfecha es la clave para el éxito y el buen funcionamiento de la empresa. A su vez cabe destacarse la excepción del sector; cómo Simply y Mercadona destinan los mismos esfuerzos a la fidelización de su clientela habitual como a la captación de nuevos clientes. En este caso, ambas empresas consideran que el éxito y buenos resultados de su actividad radica tanto de la repetición de compra de su clientela fidelizada, como de todos los nuevos clientes que son captados. Establecen además que la disposición de una clientela retenida es la clave para un boca a boca favorable el cual desemboca en la mayor parte de ocasiones en captación de nuevos clientes.

A continuación se muestra de manera gráfica dicha información, para poder apreciarse de manera más clara y visual las diferencias en el comportamiento de las empresas en este caso.



#### **4.2.2 Marketing de Club o Marketing de Frecuencias**

En dicha pregunta se pretendía conocer qué tipo de marketing aplica cada empresa; si aplica marketing de club a través de tarjetas de socio con las que sus clientes obtienen numerosas ventajas en sus compras, o sí por el contrario aplica marketing de frecuencias mediante lemas “premiamos tus compras” a través de tarjetas en las que acumular puntos o euros a descontar en siguientes compras. Los resultados obtenidos en dicha pregunta fueron los siguientes;

Empresa/Estrategia	MK. CLUB	MK. FRECUENCIAS
DIA	X	
SIMPLY	X	X
CARREFOUR	X	X
EROSKI	X	X
MERCADONA		

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar como el 60% de las empresas del sector aplican en su estrategia tanto marketing de club como marketing de frecuencias. Es el caso de Simply, Carrefour y Eroski que aunque inviertan la mayor parte de sus esfuerzos en marketing de club, en el que proporcionan a todos sus clientes interesados una tarjeta de socio a través de la cual pueden aprovecharse de ventajas adicionales en sus compras por la mera condición de ser socio, también disponen de ciertos métodos de marketing de frecuencias. Se puede ver, cómo dentro del propio programa de socio, son ofertadas tarjetas en las que los clientes pueden acumular puntos o euros en ciertas compras, y que al ser acumulado cierto importe de los mismos, éstos pueden ser canjeados en adquisiciones posteriores consiguiéndose así importantes descuentos sobre el importe final. Dichas empresas consiguen retener a sus clientes a través de los beneficios adicionales que les son aportados por el mero hecho de ser socio, pero además incentivan la repetición de compra de los mismos, con la aplicación del marketing de frecuencias. La aplicación de este último se deja ver en Simply con la cartilla de puntos, la Tarjeta Monedero y la estrategia lanzada para la recaptación de aquellos clientes que habían bajado su nivel de compras mediante cupones de descuento de 5€ para canjear en la posterior compra, en Carrefour con el Cheque Ahorro enviado trimestralmente a aquellos clientes que hayan acumulado más de cierta cantidad de puntos en su tarjeta y en Eroski con la Tarjeta Monedero y el programa de canjeo de sellos aplicado el pasado verano.

El 20% de las empresas del sector aplican únicamente Marketing de Club. Es el caso de DIA, que cuenta únicamente con la tarjeta del Club DIA, la cual permite la obtención de cupones de descuento en ciertos artículos y ventajas adicionales para dichos socios como es la posibilidad de financiar las compras a través del servicio FinanDia.

Por último, el otro 20% del sector no aplica ningún tipo de estrategia marketing. Es el caso de Mercadona; única empresa del sector que no aplica ningún tipo de estrategia de fidelización y retención de clientes como tal.

#### **4.2.3 Mecanismos de retención y fidelización utilizados**

Otro dato a considerar en dicha investigación eran los distintos métodos aplicados por cada una de las empresas para retener a sus clientes. A continuación, se reflejan de manera ilustrativa las diferentes formas llevadas a cabo;

Empresa	Mecanismos
DIA	Tarjeta Club DIA Tarjeta FinanDia
Simply	Promociones y ofertas Tarjeta Club Tarjeta monedero Cupones descuento para clientes que han reducido sus compras Sorteos
Carrefour	Tarjeta Club Carrefour Tarjeta menores de 30 años Tarjeta Pass Cheque Ahorro
Eroski	Tarjeta Eroski Club Días sin IVA Tarjeta Monedero Ofertas Sellos canjeables

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar como el mecanismo utilizado por todas las empresas es la Tarjeta Club. Por otro lado se pueden apreciar particularidades especiales como la tarjeta orientada para menores de 30 años de Carrefour o la tarjeta Pass de Carrefour y FinanDia de DIA, las cuales ofrecen facilidades de pago a los clientes en sus compras. Otra acción capaz de atraer a los clientes y aumentar su satisfacción es la lanzada por Eroski “Días sin IVA”. Por último, cabe señalarse la presencia del CRM en Simply con la base de datos de clientes con la que se permite identificar a aquellos consumidores

que han reducido su nivel de compras y la repetición de las mismas, y de esta manera pueden emprender acciones para recuperar a dichos clientes.

Destacar que en la ilustración anterior no se ha incluido a Mercadona puesto que como ya se ha ido comentando a lo largo de todo el trabajo, dicha empresa no aplica ningún tipo de estrategia de retención de clientes como tal.

#### 4.2.4 Competidores

Cabe prestar especial atención a los considerados competidores por cada una de principales empresas del sector; cómo no todas las empresas consideran a los mismos rivales entre sí.

Empresa/ Rival considerado	DIA	Simply	Carrefour	Eroski	Mercadona
DIA			X		X
Simply	X				X
Carrefour				X	X
Eroski					X
Mercadona	X			X	

Fuente: Elaboración propia

Puede apreciarse que existe un denominador común en cuanto al rival considerado por cada una de las empresas del sector; Mercadona. Todas las empresas estudiadas consideran a Mercadona como uno de los potenciales competidores. Sin embargo, se puede observar que Mercadona no considera fuertes rivales al resto de empresas que son consideradas como los principales pesos del sector.

Se concluye así que Mercadona es la empresa más fuerte en el sector alimentario, y que las únicas empresas que le hacen competencia son DIA y Eroski.

#### **4.2.5 Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Con los puntos fuertes y débiles considerados por cada una de las empresas entrevistadas, se va a proceder a la elaboración de un DAFO del sector de la distribución. Así se reflejarán de manera general las debilidades y fortalezas del sector en España.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Percepción productos caros	Bajo precio
No conocimiento de la cadena	Competitivas ofertas
	Promociones
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Marcas propias	Competitivas herramientas de fidelización
Gran variedad	
Productos locales	
Fusiones con otras empresas	
Calidad	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.6 Segmentos**

En cuanto a los distintos segmentos que se pueden enfocar las diferentes empresas del sector con el objetivo de competir de manera diferenciada y repartirse así la cuota de mercado, cabe destacarse que, a pesar de la importancia que al inicio se ha prestado a una adecuada segmentación para lograr una adecuada retención en dicho sector, el 60% de las empresas no segmenta; se orienta a todo tipo de público sin centrarse en ningún grupo específicamente. Es el caso de Simply, Eroski y Carrefour. En el caso de Carrefour, se puede apreciar de manera notoria dicha afirmación pues ofrece varios tipos de tarjetas de fidelización orientadas a público menor de 30 años, mayor de 65 años, y para la franja de en medio las tarjetas habituales. Carrefour demuestra así su fuerte interés por dominar todo el mercado.

Por otro lado, el 40% restante de las empresas del sector sí que segmentan; el 20% se dirige a las familias en general, siendo éste el caso de DIA, y el otro 20% se orienta a jóvenes y a familias, como hace Mercadona.

## **5. CONCLUSIONES**

Tras analizar la situación del sector de la distribución en España, las diferentes estrategias de retención de clientes vigentes en la actualidad, y realizar una investigación de mercados a través de entrevistas en profundidad, se llega a una conclusión en firme; la empresa que lidera el sector en la actualidad, y después de una considerada trayectoria, es Mercadona. Pero además, cabe hacer hincapié en las estrategias de retención de clientes, las cuáles permanecen ausentes en la estrategia y política de Mercadona. Es decir, Mercadona es la empresa que actualmente, sin aplicar ningún tipo de estrategia de retención de clientes, consigue liderar el sector de la distribución alimentaria en España.

Después del estudio de mercado que se ha llevado a cabo a través de las entrevistas en profundidad realizadas a los distintos competidores del sector, cabe destacarse una conclusión clara; todas las empresas consideradas rivales del sector, a excepción de Mercadona, aplican estrategias de retención y fidelización de clientes como tal, y todas ellas de una manera muy similar. Mientras tanto, Mercadona destaca de entre ellas por no aplicar ningún tipo de estrategia de fidelización como tal, publicidad ni promociones. Y aún de este modo, no solo consigue unos destacados beneficios y niveles de ventas, sino que consigue liderar el sector y sobresalir de una manera llamativa con respecto a sus rivales.

Así, se puede concluir que el éxito de Mercadona radica en su particular estrategia llevada a cabo; “Gestión de la Calidad Total”. Gracias a este innovador modelo establecido desde sus inicios por el creador de la compañía, Mercadona basa dicho modelo en que la excelencia esté presente durante toda la cadena de Creación de Valor, dedicando todos sus esfuerzos siempre en una plena satisfacción del mercado y de sus clientes. Además, la razón fundamental de sus numerosos logros se debe a que la filosofía de la empresa se enfoca en los cinco pilares considerados esenciales para la compañía; el trabajador, el cliente, la sociedad, el capital y proveedores.

**Figura 1: Modelo de Gestión de Calidad Total en Mercadona**



Fuente: Informes anuales de Mercadona y elaboración propia

Cuadro extraído del artículo “El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: el caso Mercadona” Universia Business Review N°17 1er trimestre 2008, Blanco, Miguel y Gutierrez, Santiago.

El GCT se basa en el principio de que para lograr una total satisfacción del cliente, es necesario que el trabajador sea capaz de proporcionársela, al igual que los proveedores a través del producto que ofrecen. Todo ello acompañado de una constante implicación con la sociedad y el capital de la empresa.

Es por ello por lo que a Mercadona le ha bastado con dicho programa, a través del lema “Siempre Precios Bajos”, con el cual asegura a sus clientes que en cualquier momento que acudan a realizar su compra van a adquirir los productos siempre al mismo precio, y a precios bajos. De esta manera no le ha sido necesario competir con el resto de sus rivales con agresivas ofertas y promociones y fuertes inversiones en publicidad, las cuales terminan en unos elevados costes para la empresa, y no siempre con resultados fructíferos. Destacar además que dicha estrategia ha ido acompañada de la fuerza de su marca blanca “Hacendado”, a través de la cual permitió eliminar la imagen de baja calidad de las tradicionales marcas blancas. De esta manera Hacendado, y el resto de marcas blancas ofertadas por Mercadona, fueron percibidas por el consumidor como

productos de alta calidad y siempre a precios bajos y asequibles; toda una novedad en el tan concentrado y competitivo sector de la distribución alimentaria.

Destacar por otro lado, que aunque no se puede apreciar ningún tipo de estrategia de fidelización como tal en la empresa objeto de estudio, analizando las diferentes estrategias de retención desarrolladas en el marco teórico, cabe hacer mención a las estrategias propias de supermercados, en la cual se encuentra la estrategia Siempre Precios Bajos. Cabe señalarse así pues, que Mercadona sí que utiliza una estrategia de precios como tal, pero la cual no es considerada dentro del marketing relacional y la cual no asegura la retención y fidelización de clientes, pero que sin embargo, la apuesta de Mercadona por esta arriesgada opción ha sido mucho más fructífera y exitosa que las tradicionales estrategias relacionales que en sus principios aseguran la fidelización total del cliente.

Mientras tanto se aprecia cómo Simply, Carrefour, Eroski y DIA actúan de una manera pareja, basándose en los mismos criterios a la hora de formular su estrategia; a través de la utilización de programas propios de fidelización, descuento automático en precios y la posibilidad de financiación de las compras. En definitiva, a pesar de pequeñas variaciones existentes en las políticas de cada una de las empresas, las mencionadas actúan de la misma manera; agresivas promociones y ofertas y constantes actualizaciones y renovaciones en sus personalizados planes de fidelización.

Así pues, Mercadona, aplicando una mera estrategia de precios, ha conseguido la mayor lealtad posible en sus clientes; pues ninguno de sus competidores ha sido capaz de generar la lealtad lograda por Mercadona, a través de sus activos planes de fidelización. Se puede decir que Mercadona, cuenta posiblemente con la tasa de clientes más fidelizados del sector en la actualidad, la cual la ha conseguido única y exclusivamente gracias a su modelo de la Gestión de la Calidad Total, moviendo y reteniendo a sus clientes únicamente por la calidad de la marca y el producto ofrecido.

## **5.1 IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN**

Analizado todo lo anterior, y observando así el notorio impacto que ha tenido el modelo propio de Mercadona en el sector, influyendo incluso en la tradicional rivalidad y concentración que se daba en el mismo, se va a proceder a lanzar ciertas recomendaciones o iniciativas para la gestión de los competidores del sector.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el éxito de Mercadona ha radicado en un precio siempre estable y bajo a una calidad considerable y todo ello acompañado de la ausencia de ofertas, promociones y publicidad.

Por tanto, es aquí dónde las empresas rivales deberían de replantearse la adecuación de sus estrategias basadas en marketing de club y de frecuencias y fijadas de manera única, exclusiva y directa en la retención de clientes y en el fomento de la repetición del acto de compra por parte de los mismos.

La directiva de las empresas de este sector debería replantearse la apuesta por precios estables y asequibles a los consumidores a los que se orientan, la oferta de una calidad buena sin enfocarse a una calidad elitista ni a una calidad muy baja, sino basarse en una calidad buena, aceptable para todo tipo de público y a precio económico. Apostando a su vez por una mayor calidad de las marcas de distribuidor, eliminando la percepción del consumidor de marca blanca con mala calidad. Dicha visión ha conseguido cambiarla Mercadona, pues actualmente los consumidores no asocian la marca Hacendado con una mala calidad, sino una marca blanca de calidad y a un precio económico. Destacar pues, que posiblemente las marcas de distribuidor lanzadas por las compañías competidoras no sean de mala calidad, sino que su agresivas campañas de lanzamiento asociando siempre dicho tipo de productos a precios sorprendentemente bajos y económicos, crearon la imagen de productos de baja calidad.

Es por todo ello por lo que las directivas de los principales pesos pesados del sector de la distribución alimentaria español deberían replantearse sus principios, y reorientar sus estrategias hacia un método más similar al de Mercadona. Dar importancia a la calidad pero desde sus orígenes, desde su estricto control a sus proveedores para evitar todo tipo de ineficiencias, tratando de proporcionar la máxima satisfacción al cliente a través de un personal altamente motivado y satisfecho con su trabajo, crear una imagen externa de alta ética y de compañía comprometida con la sociedad y en definitiva, con un alto grado de exigencia en toda la cadena de suministro. A partir de un trabajo eficiente y satisfecho en todas sus etapas, conseguir crear una buena percepción por parte del cliente que le invite a volver rutinariamente sin necesidad de ningún tipo de programa que le ate a la compañía. Es decir, intentar mover las bases de la propia compañía hacia las que fundamentan Mercadona, consiguiendo así, como la propia empresa en estudio,

una atracción y fidelización de sus clientes pero de manera voluntaria, sin ningún tipo de programa que le “obligue” o “fuerce” a repetir su compra.

Así pues, en los últimos años sí que se ha podido apreciar como paulatinamente las empresas rivales del sector han ido asemejándose, aun manteniendo las bases de su filosofía, hacia las estrategias de Mercadona. Un ejemplo de ello es DIA, como DIA en sus inicios era considerada como una cadena discount, un supermercado de calidad baja, con un servicio en sus establecimientos deficitario pero todo ello acompañado por los precios más competitivos y favorables del sector. Sin embargo, en la actualidad, DIA ha cambiado su estrategia e imagen hacia el exterior completamente; no sólo ha subido la calidad de su marca de distribuidor, pues hoy en día las opiniones del público acerca de la marca DIA son mucho más favorables que en sus inicios, sino que la reorganización y el diseño de sus tiendas ha mejorado notablemente, dando una imagen más seria, higiénica, organizada y de calidad; en definitiva una imagen mucho más pareja a Mercadona. Así pues, basándonos en el gráfico argumentativo de la competencia del sector en la actualidad ilustrado al comienzo del trabajo, se puede observar cómo la empresa que ahora mismo sigue a Mercadona es DIA. O cómo hoy en día Mercadona considera como principal rival a DIA.

Otro ejemplo es Eroski, pero en caso totalmente opuesto a DIA. Desde sus orígenes Eroski se había caracterizado por precios elevados; una gran diversidad de productos y de alta calidad pero a precios muy elevados. Era por ello por lo que diversos sectores de la población como podían ser personas jóvenes o aquellos consumidores que se mueven únicamente por compras a precios bajos, no acudían a este tipo de establecimientos. Sin embargo, en la actualidad se ha podido apreciar cómo Eroski a pesar de seguir ofreciendo el mismo tipo de productos de una cierta calidad, ha introducido numerosas ofertas, diversos planes de fidelización de clientes con tarjetas adaptadas, o llamativas campañas de retención como las mencionadas en la entrevista en profundidad “Días sin IVA” o los “sellos canjeables”. Así pues, dicha reorientación se ha podido ver reflejada en un progresivo cambio de percepción de los consumidores de cara a la compañía, pero que todavía no se ha conseguido completamente.

Con respecto a los otros competidores, Carrefour y Simply, no se puede apreciar una modificación de su línea de estrategia. Ambas dos continúan destinando fuertes esfuerzos en incrementar su cartera de clientes y en arrebatar cuota de mercado al

sector, pero siempre a través de novedosos y diversos planes de fidelización de clientes todos ellos basados en tarjetas, cupones o descuentos.

Concluir que la recomendación para la directiva de la competencia de Mercadona sería la reorientación de sus estrategias hacia aquellos puntos novedosos en su día y que tan exitosos han resultado a la compañía Mercadona. Así pues, en dicho trabajo se ha demostrado a través del caso Mercadona, cómo las estrategias de fidelización de clientes como tales, no son clave para la consecución de una lealtad total por parte del comprador.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Alet, J. (2004) “Cómo obtener clientes leales y rentables. Marketing Relacional”. Gestión 2000.com.

Alonso Pérez, I. Clara Pastor, A. (junio 2010). “Marketing estratégico y operativo de Mercadona”. Escuela Universitaria de ingeniería técnica industrial de Zaragoza.

Blanco, M. y Gutierrez, S. (2008) “El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: el caso Mercadona” Universia Business Review N°17.

Cruz Roche, I. Yagüe Guillén, M.J. Rebollo Arévalo, A. Oubiña Barbolla, J (julio-agosto 1999). “Concentración y competencia en la distribución minorista en España”. ICE, N°779.

Fernández Nogales, A. Martínez Castro, E. Rebollo Arévalo, A (julio-agosto 2008). “1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España”. Distribución y Consumo.

Giménez Torres, ML. Pérez Torres, JA. Sánchez Pérez, M. (julio-agosto 2002) “Intensificación de la competencia intertipo entre supermercados e hipermercados”. Distribución y Consumo.

Hernández, García y Del Olmo (2004). “El Plan de Marketing Estratégico”. Ediciones Gestión 2000 S.A

Herrero Crespo, A. Rodríguez del Bosque I. Pérez Ruiz A. (mayo-junio 2009). “Tarjetas de fidelización en el comercio minorista”. Distribución y Consumo.

[http://cincodias.com/cincodias/2015/03/05/empresas/1425552108\\_919399.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/03/05/empresas/1425552108_919399.html)

[http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436\\_222011.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/07/actualidad/1425732436_222011.html)

[http://www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic\\_guia\\_entrevistas.pdf](http://www.ibertic.org/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf)

Kotler y Keller (2013). “Dirección de Marketing”. Pearson.

Martínez-Carrasco Pleite, F. (febrero-marzo 2015) “El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector”. Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas Vol. 6 Nº2.

Martínez Martínez, M. Saco-Vázquez, M. Fernández-Rodríguez, R. (septiembre-diciembre 2008) “Estudio comparativo de los supermercados online españoles. Análisis de contenido de los sitios web”. Esic Market, 131.

Mercadé Melé, P. Molinillo-Jiménez, S. Fernández-Morales, A. (2014) “Influencia de las prácticas de responsabilidad social corporativa en la actitud del consumidor: análisis comparado de Mercadona, Carrefour y Eroski”. Revista de Empresa Familiar.

Resa, S. (Marzo-Abril 2006) “España tiene ya casi un tercio del mercado de gran consumo con marca blanca”. Distribución y Consumo.

Tamayo Orozco, LP (2014). “Estrategia Customer Relationship management en las pymes”. Ensayo Universidad Militar Nueva Granada.

Vilas, J.M. (mayo-junio 2011) “Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración”. Distribución y Consumo.