

● Comportamiento del consumidor

Diana Gavilán
Profesora de Marketing.
Universidad Complutense de Madrid.
Marketing Advisor
(diana@soleste.es)

“ El tempo de los negocios es lento y constante, requiere perseverancia y buen hacer. Y se nutre de lo que suceda cada vez que el/la cliente vuelve a la farmacia »

Fidelidad y relación: algo más que una tarjeta

¿Tener o no tener una tarjeta? Ahí está el dilema

En *marketing*, como en todas las profesiones, hay modas que hace que se popularicen ciertas prácticas. Si algo acaba implantándose es porque produce mejores resultados. No podemos perder de vista que a los de *marketing* nos evalúan con cifras: ventas y satisfacción del cliente.

Y así fue como, desde hace unos años, muchas farmacias empezaron a incorporar las tarjetas de fidelización dentro de su estrategia de relación con el cliente.

Sin embargo, como farmacéuticos la cuestión es: ¿para qué están sirviéndonos esas tarjetas? ¿Hacen que nuestro cliente esté más satisfecho? ¿Hacen que compre más? ¿Son rentables?

La respuesta es: depende. Lo que conseguirás con una tarjeta dependerá de cómo la gestionas, porque hay usos rentables y usos no rentables.

Poner en marcha una tarjeta de fidelización para ofrecer un pequeño descuento a los clientes en los productos de parafarmacia, con la expectativa de



que este descuento les motive a volver a nuestra farmacia (a la que, por cierto, ya venían) es poco rentable. No está mal, porque al cliente le suele gustar y valora que le ofrezcan oportunidades para ahorrar, pero tal vez se puede conseguir el mismo resultado con menos trabajo y menos costes de los que lleva asociados la gestión de una tarjeta.

Para que una tarjeta sea verdaderamente rentable, tenemos que explotar la información para estrechar la relación con el cliente.

El tempo de los negocios: *adagio ma non troppo*

En la mayoría de los casos, las grandes empresas y los negocios de éxito lo son porque crean una relación más o menos estable con sus clientes. Empiezan vendiéndote algo para oír música, luego un móvil, luego les compras una tableta, luego te cambias de móvil por una nueva versión mejorada... Son relaciones en las que los clientes por un lado vuelven a comprar, y por otro compran cada vez más.

Ésa es la diferencia entre una mera transacción y una relación. «Transacción» es una venta hoy, y «relación» es una sucesión de ventas (crecientes en valor) a lo largo del tiempo (figura 1).

Piensa en la siguiente situación: una mujer de 28 años entra en la farmacia. Imagina que llevara escrito en la frente su

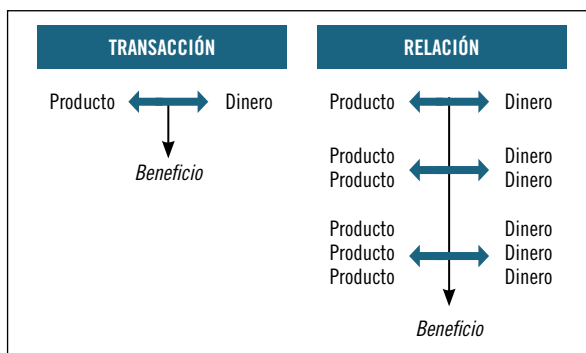


Figura 1. Modelo de negocio basado en la transacción frente al modelo de negocio que busca la relación

valor como cliente, es decir, el negocio que representa para la farmacia. Si piensas en la transacción que hará hoy, su valor es mínimo. Si piensas en sus necesidades y su potencial, en lo que puede comprar hoy más todo lo que puede comprar en los próximos años, teniendo en cuenta que tal vez dentro de un tiempo tenga un hijo o dos... ahora su valor es muy superior, y si además confías en lo que le puedes enseñar a consumir a lo largo de los años sobre cuidado personal, bienestar y salud... ese valor es todavía superior.

Ningún cliente entrega todo su valor en una venta, pero ese valor está ahí y se consigue si trabajamos decididamente en construir la relación. Esto no va a suceder de inme-

diato, por eso decimos que el tempo de los negocios es lento y constante, requiere perseverancia y buen hacer. Y se nutre de lo que suceda cada vez que el/la cliente vuelve a la farmacia.

Haz este cálculo con alguno de tus clientes: el tiquet de hoy multiplicado por la frecuencia con la que viene, multiplicado por el número de veces que viene a lo largo del año, y por más o menos el tiempo que permanecerá en el barrio. Las empresas que han entendido bien lo que significa esa cantidad han puesto su foco en trabajar la relación con sus clientes, y los resultados son excelentes.

Y volver, volver, volver...

Está claro: queremos clientes que vuelvan y vuelvan y vuelvan, eso es la fidelidad. Nos encontramos ante un cliente fiel cuando, al presentarse una necesidad, repite una elección que ya tomó en el pasado. Ofrecer un pequeño descuento puede ser una buena forma de tener presencia en la mente del consumidor para que se acuerde de nosotros: si sabe que vamos a darle un pequeño trato especial, el cliente volverá.

Pero aún hay más. Nos falta lo más importante porque, bien pensado, un cliente que viene a la farmacia y nos compra, por ejemplo, caramelos para la garganta, es completamente fiel a nosotros porque siempre que quiere caramelos para la garganta vuelve... Aunque supongo que ése no es el sueño de ningún titular, ¿no? Es decir, una fidelidad severa basada sólo en la repetición... no dinamiza un negocio.

Nos falta ser capaces de desarrollar el potencial de compra de ese cliente que vuelve. No hay «clientes nativos» de la crema hidratante. Hay clientes que saben que la necesitan, que quieren usarla y que están dispuestos a pagar por ella. En esto han intervenido muchos factores, como haberles hecho propuestas que se ajusten a sus gustos, a su situación, a su nivel de conocimiento, a sus necesidades y deseos... Por eso nos hace falta saber mucho de cada cliente: para darle un trato «a medida».

Ésta y no otra es la justificación de una tarjeta de fidelidad. Sólo tiene sentido ofrecer una tarjeta de fidelización si la información que se recoge del cliente se usa para ofrecerle mejores propuestas de valor.

En otras palabras, la rentabilidad de una tarjeta procede del cambio en la conducta del cliente: viene más y compra más. En definitiva, hacemos un *marketing* adaptado a cada tipo de cliente, basado en lo que sabemos de ese cliente.

De los datos del cliente a la información para hacer *marketing* a medida

Una tarjeta de fidelización permite identificar al cliente, hacerle un perfil con la información que recogemos de él cuando le hacemos la tarjeta y observar su conducta de compra en nuestro establecimiento. De hecho, el incentivo a modo de descuento que le damos por usar nuestra tarjeta

es un «pago por mirar» y disfrutar de sus datos. Y los datos son la materia prima de las buenas decisiones.

Cada compra del cliente queda registrada, de modo que sabemos mucho: lo que compra, cuándo lo compra, cada cuánto. Casi podríamos construir una radiografía de lo que tiene en su casa y ha comprado en la farmacia. Con el paso del tiempo, además, nuestro conocimiento es más profundo y fiable. Pero ojo, estos datos no sirven de nada si no los convertimos en información.

Debemos sintetizar y dar forma al enorme volumen de registros que tenemos para que sean informativos y nos ayuden a tomar decisiones. De lo contrario, si no sacamos partido a esos registros porque pensamos que nos vale con que el cliente vuelva por el incentivo, estamos desaprovechando una gran oportunidad y poniendo en juego la rentabilidad de la tarjeta.

Sintetizar los datos es agruparlos siguiendo un criterio; a eso se le llama «segmentación». Hay muchas formas de segmentar los datos, pero una de las más sencillas y potentes consiste en dividir a nuestros clientes atendiendo a dos criterios: la frecuencia con la que vienen a la farmacia y el importe medio de sus compras por visita. Si hiciéramos esto, tendríamos cuatro grupos de clientes: (1) ocasionales, (2) discontinuos, (3) fieles y (4) preferentes (figura 2).

Esta clasificación nos da una visión más precisa de cómo son nuestros clientes, y nos permite incluso etiquetarlos de acuerdo con su perfil, pero con esto no basta.

El momento de la verdad: del «café para todos» al «solo», «cortado» o «con leche»

Disponer de diferentes perfiles de clientes te permite realizar acciones de *marketing* a medida, por lo que serán más eficaces y acordes con el tipo de cliente.

Siguiendo con la segmentación anterior, por ejemplo, una parte importante de nuestro presupuesto debería ir dirigida a premiar a nuestros «clientes preferentes». Estos clientes son excelentes y deben ser reconocidos. Se trata de personas que vienen mucho y compran mucho, y además suelen tener conciencia de que son buenos clientes por lo que, si se les ignora o se les trata como a los demás, igual se van... y sería una pena que la relación se echara a perder



Figura 2. Un ejemplo de segmentación por frecuencia de visita e importe del tiquet

Un «must» en este asunto

Volumen recopilatorio de nueve excelentes artículos sobre fidelidad y relación con el cliente. Rico en puntos de vista, solvente y muy interesante:

Harvard Business Review on Increasing Customer Loyalty. EE.UU.: HBS Publishing Corporation, 2011.

por nuestra indiferencia. Tenemos que identificarlos, y merece la pena concentrar el esfuerzo en ofrecerles algún precio especial o descuento extra al que sólo ellos tengan acceso. Son una apuesta ganadora.

Pensemos en la enorme diferencia que hay entre los clientes etiquetados como «discontinuos» y los que llamamos «fieles» (tal vez la denominación sea confusa). Los primeros compran mucho cuando vienen a la farmacia, pero el problema es que vienen poco. Los segundos vienen mucho, pero compran poco. ¿Tiene sentido tratarles con la misma estrategia? La respuesta es no. Necesitamos construir un motivo de visita para los «discontinuos», y comunicárselo; con respecto a los «fieles», ¿qué tal si les ofrecemos una oferta en la segunda unidad de producto o en la segunda compra? De este modo, estamos actuando sobre cada grupo de clientes y haciéndolo a su medida. Realizamos ofertas de verdadero valor para ellos, con lo que se fortalece la relación. De nada sirve ofrecer de todo a todos; es un derroche y para muchos clientes lleva implícito el mensaje de «no tengo ni idea de quién eres ni de qué te interesa». Explotando los datos que capturamos con la tarjeta podemos hablar con proximidad, sin invadir, y desarrollar el potencial de cada tipo de cliente. Entonces sí tiene mucho sentido una tarjeta de fidelidad.

No te vayas, aún hay más

Esta historia tiene dos moralejas. La primera es muy visible: si tienes una tarjeta, debes explotar lo que sabes de tus clientes para hacer un *marketing* más a medida, más eficaz y que te ayude a desarrollar el potencial de cada cliente. No te conformes con que vuelvan; debes conseguir que desarrollen nuevos hábitos gracias a tus ofertas.

Pero hay otra moraleja que tal vez no se perciba tan claramente: la fidelidad es una relación estable cliente-farmacia. Una relación beneficiosa para ambos, donde la tarjeta es una opción, pero no es la única ni la mejor fórmula para todos. Lo esencial es cuidar la relación con el cliente, y ese objetivo, que puede conseguirse con una tarjeta, también se logra con otras acciones: con una comunicación coherente y constante, invirtiendo en mejorar la zona de venta de la farmacia, definiendo unos estándares de calidad que mantenemos, ofreciendo oportunidades de ahorro, o generando experiencias memorables de compra para nuestros clientes.

En definitiva, la fidelidad es como la amistad: se alimenta de muchos detalles, y no hay atajos. ●