



LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

MARKETING Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

**FACTORES CLAVES DEL ÉXITO PARA LA FIDELIZACIÓN DE
CLIENTES EN UN PUNTO DE VENTA MINORISTA DE CONSUMO
MASIVO DE SALTA-CAPITAL**

Alumno: Federico Meyer

Director: Lic. José Luis Salom

Salta, 2019



AUTORIDADES



RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

SECRETARÍA GENERAL

Lic. Silvia Álvarez

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Juan Lucas Dapena

SECRETARIO ACADÉMICO

Lic. Roberto Cadar

JEFA DE LA CARRERA DE COMERCIALIZACIÓN

Lic. Guadalupe Garrido



AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a mi familia. En especial a mis padres, por haber sido mi apoyo durante toda mi carrera universitaria, y fuente de motivación para terminar este Trabajo Final de Graduación.

A todas aquellas personas que fueron partícipes de este proceso de manera directa o indirecta. A mi Director de tesis, Lic. José Luis Salom por brindarme sus valiosas asesorías y por el tiempo que le dedicó este trabajo.

También agradezco al personal de la empresa “Pejinakis hnos.”, por haber abierto sus puertas y brindado información valiosa para el desarrollo de las encuestas. A mis socios y colaboradores de mi emprendimiento, motivo personal del trabajo de investigación.

A todos ustedes, muchas gracias.



RESUMEN

El tema de la presente investigación es “Factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo de Salta-capital. El objetivo principal es describir los factores claves del éxito para la fidelización de clientes de los puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019.

Este trabajo está enmarcado dentro de un enfoque mixto, de carácter descriptivo. El diseño que sustenta el desarrollo del presente trabajo se basa en la utilización de la encuesta y observación, como técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en base a toda la información recabada, se llega a concluir que factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo de nuestra ciudad son el *lay out*, la variedad y calidad de productos, como así también, la atención de clientes.

Palabras Claves: factores claves – fidelización de clientes- puntos de venta minoristas



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1	Fenómeno de investigación	7
1.2	Objeto de estudio	7
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1	Sistematización del Problema	9
2.2	Especificación del problema	10
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
3.1	Objetivo General	10
3.2	Objetivos Específicos	10
4.	JUSTIFICACIÓN	10
5.	VIABILIDAD	11
6.	MARCO TEÓRICO	11
6.1	Punto de venta minorista	11
6.1.1	Definición	11
6.1.2	Clasificación	12
6.1.3	Dirección comercial	12
6.2	Conceptual	14
6.3	Fidelización de clientes	17
6.3.1	Definición	17
6.3.2	Tipos de clientes	18
6.3.3	Beneficios de fidelizar a los clientes	19
6.3.4	Principales causas de fidelidad	20
6.4	Factores claves para la fidelización	22
6.4.1	La tienda	26



6.4.2	Variables de producto _____	28
6.4.3	Valor _____	31
6.4.4	Personal _____	35
6.4.5	Comunicaciones _____	36
6.5	Antecedentes del tema _____	37
7.	MARCO METODOLÓGICO _____	37
7.1	Diseño metodológico _____	37
7.2	Enfoque de investigación _____	39
7.3	Tipo de investigación _____	39
7.4	Población _____	40
7.5	Muestra _____	40
7.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos _____	41
7.7	Procesamiento de datos y métodos estadísticos _____	43
8.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS _____	43
8.1	De la encuesta _____	43
8.2	De la observación _____	60
9.	CONCLUSIONES _____	67
10.	BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS _____	70
11.	ANEXOS _____	73
	Anexo I. Modelo de Encuesta _____	73
	Anexo II. Ficha de observación _____	75



1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fenómeno de investigación

Partiendo de la base de que los consumidores, tienen variadas demandas y preferencias en cuanto a lo que requieren como servicio para cada producto, se observa que la cantidad y variedad de surtido de productos puede ser considerado como un factor clave para el éxito de un negocio. Además, se puede tomar en consideración otra serie de factores, que pueden determinar el éxito en la competitividad, entendiendo a la misma en términos de ingresos por ventas, fidelización que hacen de los clientes, productos y servicios que brindan, y estrategias que definen para lograr mejorar su competitividad en comparación a negocios instalados en la misma zona geográfica de venta.

1.2 Objeto de estudio

Identificar la frecuencia de uso de las herramientas de marketing para lograr el éxito en las ventas en los comercios minoristas de consumo masivo de Salta Capital en el año 2019.

Para poder reconocer si las decisiones tomadas por los comerciantes sobre el uso de las herramientas y estrategias de marketing son las adecuadas, se citará como bibliografía base al autor Miguel Santesmases Mestre¹ (2004). A continuación, los conceptos más relevantes:

Proceso de toma de decisiones comerciales. El proceso de decisión empleado en la resolución de problemas de marketing,

consiste en el análisis previo de la situación, en la selección posterior de uno o varios objetivos a alcanzar, en la determinación de los cursos de acción o estrategias posibles a seguir y

¹Santasmases Mestre, M. et. al. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide



finalmente en la selección de la mejor estrategia de acuerdo con determinados criterios.(Ruiz, 2004, p.90)²

El problema crucial se presenta en el momento de seleccionar la estrategia. ¿Cómo elegir la mejor? ¿Qué método hay que seguir? ¿Qué criterios se han de utilizar? La respuesta a estos interrogantes no es sencilla, por cuanto no tiene una respuesta única. Puede proponerse, al menos cuatro bases para la toma de decisiones.

- *La experiencia*: la experiencia es valiosa, pero tiene limitaciones. Es subjetiva, única para cada persona y, por tanto, no es transferible
- *Normas estándar*: están basadas en resultados anteriores, que no son siempre reproducibles, dada la inestabilidad del entorno.
- *Acumulación de datos o hechos*: contar con los datos sobre participación de mercado, percepciones y preferencias de los consumidores, entre otros. Es importante pero insuficiente. Los datos por si solos no dicen nada, deben ser analizados e interpretados para que se conviertan en información útil
- *Elaboración de modelos*: Un modelo es una representación, física o abstracta, de todos o algunos aspectos de una realidad. Trata, por tanto, de representar de forma simplificada un fenómeno real complejo. Un modelo especifica objetivos, variables e interrelaciones. Se apoya en teorías e hipótesis y permite evaluar datos y hechos. Un modelo debe ayudar a describir, predecir o resolver el fenómeno que trata de representar. Por tanto, según la función que desempeñe, el modelo será descriptivo, predictivo o normativo, respectivamente.

Por otra parte, para poder identificar ventajas competitivas necesarias para el éxito en términos de competitividad de los comercios minoristas de consumo masivo la investigación

²Ruiz, B. L. P. (2004). *La esencia del Marketing* (Vol. 115). Barcelona: UPC



se centra en algunos requisitos que plantea el autor Theodore Levitt citado por Ruiz, Machuca, y Colomer, (2010)³ para el éxito de la competitividad de una empresa:

- El propósito de una empresa es crear y mantener un cliente.
- La empresa debe suministrar los bienes y servicios que el mercado desea.
- Los ingresos deben ser mayores que los costos.
- La empresa debe definir sus objetivos y estrategias.
- Debe existir un sistema de control para supervisar el cumplimiento de los objetivos y, en su caso rectificar las decisiones (p.86)

Según lo que propone el autor se establecen los parámetros para poder detectar acciones o estrategias puntuales de comercios puntuales que directa o indirectamente contribuyan al éxito en sus ventas.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta investigación se pretendió analizar por qué razón se observan negocios minoristas de consumo masivo que tienen mayores ingresos por ventas que otros negocios que se encuentran ubicados en la misma zona.

También tuvo la finalidad de analizar cómo hacen éstos negocios para fidelizar a sus clientes; cómo deciden los productos y servicios que ofrecerán al mercado y la manera en la que lo harán; si tienen definidos de manera formal los objetivos y estrategias que seguirán o si por el contrario se guían por la intuición y experiencia.

2.1 Sistematización del Problema

Pregunta de investigación

³Ruiz, B. L. P., Machuca, M. M., y Colomer, J. V. (2010). *Los pilares del marketing*. España: UPC.



¿Cuáles son los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019?

2.2 Especificación del problema

- ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito de los negocios minoristas de consumo masivo en Salta capital en el año 2019?
- ¿Qué estrategias se llevan a cabo en los negocios minoristas de consumo masivo que hacen que los clientes los prefieran en Salta capital en el año 2019?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Describir los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que contribuyen al éxito de la fidelización de clientes en los negocios minoristas de consumo masivo de la ciudad de Salta-Capital en 2019.
- Estudiar las estrategias que se llevan a cabo en los negocios minoristas de consumo masivo que hacen que los clientes los prefieran de la ciudad de Salta-Capital en 2019.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación aporta la base para futuras investigaciones, ya que no se registran investigaciones directamente relacionadas con la que se pretende realizar. Además, sirve para comerciantes interesados en capacitarse y poder identificar puntos a mejorar en sus respectivos comercios.



Existe, además, un aporte al conocimiento práctico en la gestión de los comercios minoristas que puede contribuir a mejorar la tasa de mortalidad de emprendimientos relacionados con el rubro. La importancia de esta investigación radicó en la posibilidad de mejorar las condiciones en las cuales se desarrollan emprendimientos que pueden incluir a toda una familia y hasta la posibilidad de generación de empleo.

5. VIABILIDAD

La investigación resultó viable ya que no presentó grandes costos para poder acceder a la información solicitada. Además, se contó con los recursos humanos necesarios para la aplicación de cuestionarios a través de preventistas que frecuentemente interactúan con los propietarios de los comercios a encuestar. La técnica de la observación, por otra parte, estuvo a cargo del investigador.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Punto de venta minorista

6.1.1 Definición

Para empezar con el marco teórico, se definirá a que se llama un punto de venta minorista de consumo masivo. El comerciante minorista “es el que vende los productos al consumidor o usuario final.” Ésta es precisamente la nota característica del mismo (Mestre, Villar y Guzmán, 2014, p.240)⁴

⁴Mestre, M. S., Villar, F. J. V., & Guzmán, A. D. C. S. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.



6.1.2 Clasificación

El comercio minorista suele clasificarse según distintos criterios que hacen referencia a su actividad o productos vendidos, a la propiedad o vinculación del establecimiento, a la localización del mismo y a la forma.

Según la actividad o productos vendidos:

- Alimentación, bebidas y tabacos:
- Droguería, perfumería y farmacia

Según la propiedad o vinculación:

- Comercio independiente
- Departamento alquilado

Según la localización

- Calles comerciales

Según la especialización

- Comercio tradicional
- Autoservicio (Mestre, et. al., 2014)

Siguiendo este lineamiento teórico fue posible enfocar la investigación en los comercios que cumplen los requisitos para analizarlos.

6.1.3 Dirección comercial

Desde el punto de vista del marketing, la función comercial debe entenderse como la que efectivamente conecta a la empresa con el mercado, tanto para conocer cuáles son sus necesidades y desarrollar la demanda para los productos deseados, como para servir a la



demanda y suministrarle lo que solicita. (Di Mari, 2011)⁵Y esto debe hacerlo la empresa mediante el diseño de los productos (bienes y servicios o ideas) que mejor se adapten a tales necesidades, compitiendo a la vez con otras empresas o entidades que tratan también con su oferta de atraer para sí el mercado. Todo esto, además, la empresa debe hacerlo obteniendo beneficios para poder seguir subsistiendo, y de acuerdo con unos objetivos, más o menos formalizados, cuyo cumplimiento debe controlarse.

Para poder evaluar la gestión realizada por el comerciante dueño del punto de venta, conoceremos las tareas de la dirección comercial. La función de dirección, en general “es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos fuertes y débiles de la propia organización y de la competencia.” (Ruiz, 2004, p.87)

Continúa sus actividades con la planificación estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, con estrategias, realiza la ejecución de las mismas y finaliza con el control de cumplimiento de los objetivos. Levitt citado por Ruiz, et. al. (2010) resume en seis las actividades principales de la función directiva.

Actividades desarrolladas por la función directiva:

- La evaluación racional de una situación
- La selección sistemática de metas y objetivos (que es lo que se debe hacer)
- El desarrollo sistemático de estrategias para lograr dichas metas y objetivos
- El reunir los recursos necesarios
- El diseño racional, organización, dirección y control de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos seleccionados

⁵Di Mari, D. (2011). Marketing en archivos. *Anuario Escuela de Archivología*, (3), 055-069.



- La motivación y remuneración de las personas que hacen el trabajo (p.93)

Utilizando esta información se podrá reconocer el grado de utilización de herramientas de gestión diseñadas para la toma de decisiones comerciales.

6.2 Conceptual

Dirección comercial: es la encargada de facilitar y llevar a cabo la actividad comercial de las empresas. La dirección comercial será dirección de marketing si se apoya en el concepto actual de marketing, es decir, si tiene el mercado como centro de sus decisiones.(Ruiz, 2004)

Mercado: es el conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar (Pérez, 2013)⁶

Entorno: conjunto de fuerzas (económicas, culturales, sociales, legales, políticas, etc.) que están alrededor del mercado y la empresa y que afectan al comportamiento del mercado y las decisiones comerciales.

Variables controlables: son las que están bajo el control, dentro de ciertos límites de la empresa. Se incluyen dentro de ellas los cuatro instrumentos de la estrategia comercial: (producto, precio, comunicación y distribución)

Variables no controlables: son las que no están bajo el control de la empresa: el mercado, los intermediarios, los proveedores, la competencia y el entorno.

Marketing mix: combinación de los cuatro instrumentos de marketing (producto, precio, comunicación y distribución) para alcanzar los objetivos propuestos.(Espinosa, 2015)

Marketing directo: comprende todos los tipos de ventas al detalle extratienda que no sean las ventas directas, el telemarketing, las máquinas vendedoras automáticas y las ventas

⁶Pérez, A. (2013) *Organización de Procesos de Venta. COMT0112*. Málaga: IC



al detalle en línea. En el contexto de las ventas al detalle, se define como el “uso de la publicidad para hacer contacto con consumidores que, a su vez, compran productos sin visitar una tienda detallista.” (Stanton, et. al., 2007, p.451)⁷

Estrategias de Marketing: consisten en el “análisis y la selección de mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) para alcanzar los objetivos propuestos. (Rivadeneira, et. al., 2018, p.58).⁸

Función comercial: es la actividad de la empresa que lleva a cabo la relación de intercambio de los productos con el mercado.

Modelo: “representación simplificada, física o abstracta, de los aspectos principales de una realidad. Un modelo especifica objetivos, variables e interrelaciones. Se apoya en las teorías e hipótesis y permite evaluar datos y hechos.” (Barrau y Tomey, 1998, p.37)⁹

Comercio: Actividad de intercambio (compra-venta) de mercancías que desarrolla el comerciante

Mercancías: bienes tangibles, objetos de compra-venta.

Comercio tradicional: tienda de compra normal, en la que el comprador es atendido por un dependiente que le entrega los productos solicitados. “Vende una o más marcas de una clase de productos o una variedad de productos, pero sin tener una gran profundidad en ninguna de las líneas que ofrece.” (Mestre, Villar y Guzmán, 2014, p.244)

⁷Stanton, W. et. al. (2007) *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.) México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

⁸Rivadeneira, D. D. C., et. al. (2018). *Relación costos-clientes y competencias desde la Administración* (Vol. 42). Argentina: 3Ciencias.

⁹Barrau, M.J. y Tomey, M. R. (1998) *Gestión Comercial y Marketing*. Madrid: Centro de Publicaciones. Secretaria General Técnica.



Almacén popular: tienda por departamento que está especializada en líneas de productos de calidad inferior, que vende a precios bajos. Ofrece un nivel de servicios reducido (Rivera Camino, y De Garcillán, 2012).¹⁰

Autoservicio: comercio generalmente de alimentación o de droguería, de pequeño tamaño en el que “el propio comprador selecciona los productos de las estanterías y los paga en una caja a la salida del establecimiento.” (Ruiz, Merino, y Criado, 2014, p.185)

Calle comercial: concentración de comercios, bien de tipo general o especializado en una determinada calle o zona de la ciudad. Es tradicional su existencia en muchas ciudades

Ciclo de vida de comercio minorista: “teoría que trata de explicar la evolución de las distintas formas de comercio detallista. Este ciclo consta de cuatro fases: innovación, desarrollo acelerado, madurez y declive.” (Barrau y Tomey, 1998, p.347)

Ventaja competitiva: se define como la “superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 528) Se refiere a las “características que la empresa debe y puede desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.” (Lafuente y Musons, 1995, p.295)

Venta minorista: las ventas minoristas o al detalle como las define Stanton, et. al. (1995) “consisten en la venta, y todas las actividades relacionadas directamente con ésta, de bienes y servicios a los consumidores finales para uso personal, no lucrativos.” (p.432)

Venta mayorista. Según Stanton, et. al. (1995) las ventas mayoristas son las “ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para 1) reventa, 2) uso en la producción de otros bienes y servicios o 3) la operación de una organización.” (p.460)

¹⁰ Rivera Camino, J., y De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.



6.3 Fidelización de clientes

6.3.1 Definición

Según Simonato (2009) citado por Mondati(2013)¹¹ fidelizar es

una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la firma a largo plazo. Algunos autores agregan que la repetición de transacciones ha de alcanzarse creando en el cliente un sentimiento positivo hacia la empresa, que sea el que motive ese impulso de adhesión continuada. Otros autores plantean semánticamente que fidelizar es la acción dirigida a conseguir que los clientes establezcan sus relaciones comerciales con la firma mediante asunción de compromisos definidos. Por lo tanto, si se crea la base para que pueda haber fidelidad, y esta solo puede existir si el cliente se compromete a algo. También se puede decir que la fidelización de los clientes es la acción dirigida al mantenimiento de las relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa, en las que aparecería el componente de lealtad si el cliente manifestara algún compromiso para la empresa. (p.10)

Fidelizar clientes supone establecer vínculos sólidos, con el objeto de que los mismos incrementen sus compras en nuestra empresa. Sin embargo, la fidelización de clientes no tiene como objetivo mantener los consumidores durante años, ya que esto implica un gasto considerable, sino mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Los clientes fidelizados son menos sensibles al precio y a las atractivas oportunidades que brindan los competidores, están dispuestos a pagar más por un servicio diferenciado y por sobre todas las cosas individualizado, hecho a la medida de cada uno. Este tipo de motivos son los que facilitan los aumentos sostenidos de ventas y en consecuencia la rentabilidad a largo plazo. Ya que a la empresa le va a resultar más económico mantener un cliente rentable que ya se conoce.

¹¹Mondati, A. L. (2013) *Fidelidad de clientes en el mundo del retail*. (Tesis de grado) Universidad Nacional del Cuyo.



El concepto de cliente rentable es muy importante en la fidelización de clientes, ya que los planes de fidelización no se enfocan en todos los clientes, sólo en aquellos que puedan favorecer a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

Existe un concepto en el mundo de la venta que obtener un cliente nuevo cuesta cinco veces más que mantener uno actual. Lo que no se analiza en esta definición es que el aporte económico que realiza un cliente actual en la mayoría de las veces es muy superior al que realiza en cliente nuevo. Esto resulta lógico desde la óptica que el cliente actual ya conoce la empresa, el producto, las condiciones, mantiene contacto con el personal de la empresa, ya ha vivido una serie de interacciones que han ido marcando su preferencia.

Sin embargo, el cliente nuevo es aquel que se vio atraído por algunas propuestas de la empresa y toma la decisión de probar una nueva experiencia. Generalmente, es muy común ver que las empresas ponen más atención a la captación de nuevos clientes que a la retención de clientes actuales.

6.3.2 Tipos de clientes

Según Chiesa (2005) citado por Agüero Cobo (2014)¹² los clientes pueden ser:

- *Clientes directos activos*, son esos clientes que al menos han realizado una compra en el último año.
- *Clientes indirectos activos*, aquellos que han realizado al menos una compra en el último año, pero no es la misma empresa quien les factura.
- *Clientes inactivos*, aquellos que en el último año no han realizado ningún pedido. Podemos definirlos como aquellos clientes, que no han dejado aún de serlo, pero en el último año no han tenido la necesidad de solicitar nuestros productos o servicios.

¹²Agüero Cobo, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. (Trabajo de Fin de Grado) Universidad de Cantabria.



- *Cientes perdidos*: aquellos no realizan compras. Los que han dejado de ser clientes nuestros y ahora satisfacen sus necesidades en la competencia. Los hemos podido perder por mala gestión en el momento de su fidelización, porque han encontrado un producto sustitutivo mejor que el nuestro o que cubre sus necesidades.
- *Cientes potenciales*: aquellos con los que nos interesa tener una relación comercial. Los definimos como aquellos posibles clientes, que aún no lo son, pero deseamos que lo sean. (Agüero Cobo, 2014, p.14).

6.3.3 Beneficios de fidelizar a los clientes

Actualmente existe mayor competencia, más y mejor preparada, clientes altamente exigentes y gran cantidad de productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes de diferentes formas. Para ello, las empresas deben estar atentas y aprovechar sus puntos fuertes para conseguir mayor cuota de mercado y atraer a clientes potenciales y convertirlos en clientes habituales o socios mediante las técnicas de fidelización.

Mantener un cliente en el tiempo implica para la empresa mejoras de beneficios que se plasman en las siguientes directrices:

- Aumento de las compras de productos gracias al uso repetitivo de los mismos.
- Mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a mayor número de clientes.
- Descenso de los costos de la empresa al aumentar el número de clientes satisfechos (Barroso y Martín, 1999)¹³

¹³Barroso, C., y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.



6.3.4 Principales causas de fidelidad

- *Precio*: si bien el precio es un factor muy importante a la hora de definir con que empresa se quedan los clientes. Se podría decir que este factor en función del rubro va perdiendo peso y valor relativo. No es lo mismo la relación calidad precio en productos durables que en productos precederos. Sin embargo, no se fideliza solo bajando los precios, sino lo que hay que hacer es darle razones al cliente para que siga siendo uno.
- *Calidad*: la calidad percibida por el cliente, a pesar de que este expuesto a productos prácticamente iguales de diferentes competidores, es vital a la hora de la fidelización. Identificar y desarrollar cuales son los aspectos de un producto o servicio que aportan a la creación de valor para el cliente, es una tarea fundamental en el proceso de fidelización.
- *Imagen*: el posicionamiento que tenga el producto, servicio, o marca en la mente de los consumidores es vital a la hora de fidelizar. La imagen puede jugar un papel importante como barrera de salida, si la misma otorga prestigio al consumidor. O puede favorecer a la percepción de valor. El Marketing y específicamente el *Branding* juega un rol clave en la fidelización.
- *Valor percibido*: se podría decir que este causal, caracterizado por la subjetividad de cada sujeto, es básicamente un mix de los factores mencionados anteriormente. Ya que implica una realidad y experiencia del cliente con el factor discursivo del marketing que genera una valor implícito y único para el consumidor.
- *Confianza*: ganarse la confianza de cualquier persona, no es tarea fácil en ningún ámbito. Esto requiere tiempo, y un fuerte compromiso con el crecimiento de una relación. La confianza es la base de la lealtad y por ende de la fidelización. Puede



llevar una vida ganar la confianza de alguien y solo un minuto perderla. Generalmente la confianza comercial se gana cuando las empresas cumplen con sus promesas. Cuando el discurso coincide con el accionar.

- *Inercia*: existe un viejo dicho que dice “*Somos presos de nuestros hábitos*”. La habitualidad en cualquier actividad, y el *comfort* que eso significa para las personas, es una de las barreras de salida más difíciles de sortear, y por lo tanto un causal de fidelidad muy importante que debe ser tenido en cuenta en las decisiones estratégicas. Si bien existen perfiles de clientes con mayor o menor predisposición al cambio, siempre existe ese sentimiento de comodidad y la negación al sacrificio y esfuerzo que puede llevar a generar un cambio. En este punto las empresas deberían marcar, cada vez que se pueda, los beneficios que surgen de una relación en la que se conoce las preferencias, gustos, y tiempos de cada cliente.

Y la comodidad que eso significa. De esta manera los clientes podrán ver cuáles son las ventajas que hoy tienen en su poder e implícitamente identifican el elevado costo que implica cambiar de compañía y comenzar todo de nuevo.

Con el riesgo que esta nueva propuesta no llegue a ser lo que se esperaba, e incluso quedar en una posición por debajo del lugar que se tenía antes. También hay que tener en cuenta que si bien un cliente que probó y volvió es un cliente mucho más fidelizado que antes.

El peso psicológico del cliente y la incertidumbre de no saber cómo va a ser la relación cuando vuelva a la compañía original, luego de haber estado con la competencia.

- *Conformidad con el grupo*: el hombre es un ser social por naturaleza. Las relaciones personales, amistades, y pertenencias a grupos sociales, determinan en buena medida



los comportamientos de compra. Este factor también está relacionado e influenciado por la causal imagen, mencionado anteriormente.

- *Control de riesgos: “más vale malo conocido que bueno por conocer”*, algo de esto mencionábamos anteriormente, cuando nos referíamos a la inercia. El riesgo tiene que ver con todo lo que se puede llegar a perder, al cambiar de compañía. En esto juega la balanza psicológica del cliente, de las posibilidades de pérdida versus lo que se puede ganar.
- *Costos monetarios del cambio*: independientemente de la inercia y el riesgo que implica un cambio, ocasionalmente esto está asociado directamente al dinero que implica. Por ejemplo, la cuota de ingreso a un club.
- *Costos no monetarios del cambio*: en este causal podríamos abarcar, inercia, riesgo, conformidad con el grupo, imagen, pero también debemos contemplar el tiempo, dedicación y esfuerzo personal que puede traer aparejado el cambio (Mondati, 2013)

6.4 Factores claves para la fidelización

Existen distintas formas de generar ventajas competitivas en el comercio minorista. Concentrarse en un nicho es una estrategia generalmente exitosa y sostenible en tanto se ejerza en una porción menor del mercado. Sin embargo, en la medida en que resulta exitosa, los nichos tienden a agrandarse, resultando más difíciles de defender. De este modo, en los mercados masivos los minoristas optan entre dos estrategias principales: el liderazgo en costos (eficiencia operativa) o la diferenciación (atraer clientes mediante acciones que ellos puedan percibir).



Según Pride y Ferrell (2007) citados por Gayoso Mejía (2017)¹⁴ hay varias claves para un buen sistema de fidelización:

- La empresa debe definir qué es lo que el cliente espera recibir a cambio de su fidelidad. Esto se logra por medio del conocimiento de su perfil, así como de sus gustos y preferencias. Si lo que se ofrece por su fidelidad no le resulta atractivo no se lograra la finalidad deseada.
- Lo que se ofrece al cliente a cambio de su fidelidad debe ser alcanzable. Resultaría el efecto contrario desmotivador para el cliente si lo que espera no es posible de alcanzar.
- La comunicación de parte de la empresa hacia el cliente. El mantener informado al cliente elimina sensaciones de incertidumbre en él, evitando que se aleje del programa de fidelización.
- La capacidad de la empresa a cambio y adaptación. En ciertos periodos el ofrecer promociones, juegos, sorteos que alejen la rutina evitando que el cliente se aburra o desmotive al pasar el tiempo.
- Una buena gestión. Que le refuerce al cliente que la confianza que aporta a la empresa está justificada.

La eficiencia es un factor presente en toda oferta minorista pues incluye acciones diferenciadoras perceptibles que varían en distinto grado de acuerdo con cada estrategia en particular. En definitiva, se trata de formular propuestas que superen ampliamente a los

¹⁴Gayoso Mejía, D. R. (2017). *Uso de estrategias de marketing en la fidelización de los clientes de gimnasios en el distrito de Victor Larco en el año 2016*. (Trabajo de Fin de Grado) Universidad Privada del Norte, Perú.



competidores en más de un aspecto, con ventajas sostenibles en el mediano plazo y que sean significativas para el grupo de clientes seleccionado (D'Andrea et al, 2007)¹⁵.

La multiplicidad de acciones posibles hace difícil analizar el impacto de cada una: tienda, producto, valor, personal, y comunicaciones. Es una reinterpretación del esquema de las 4P redefinidas en términos minoristas y a la que se le agrega una quinta para personal y las comunicaciones trabajan para ofrecer el valor ofrecido e influyen en el margen que los minoristas son capaces de alcanzar.

Las propuestas basadas solamente en los precios, demuestran una falta de manejo de otras variables de la gestión minorista, ya que solo se restringen a marcar precios bajos, una señal clara para los clientes, pero fácil de copiar por la competencia. Por otra parte, si no está respaldado por una gestión eficiente no hace más que reducir el margen provocando el sucesivo empeoramiento de la oferta y la dilución del patrimonio, lo que lleva al cierre inexorablemente.

Las otras tres variables describen aquellas acciones orientadas a obtener mayor eficiencia, son:

- *Sistemas*: Son los que soportan las decisiones operativas y los procesos de negocio de manera creciente. Los minoristas requieren de sistemas de información que les permitan vigilar la gestión ítem por ítem, tienda por tienda mercado a mercado. El uso de código de barras, el análisis de la rentabilidad directa o la contribución real de cada producto y, el etiquetado electrónico son algunos ejemplos de aplicaciones informáticas exitosas.
- *Proveedores*: Las relaciones con los proveedores determinan los acuerdos, términos, volúmenes y las fechas y herramientas de entregas y fluctúan entre posiciones

¹⁵D'Andrea, G. Ring, L.J. y Tigert, D.J. (2007) Retail Management. Claves de la Estrategia y la gestión minorista. (3ª ed.) Buenos Aires: Temas.



adversas y cooperativas. A partir de relaciones programadas de aprovisionamiento se puede evolucionar hacia la transmisión de la información y la gestión conjunta de determinadas categorías, lo que contribuye a reducir las ineficiencias con la consecuente mejora de costos y de valor para los clientes.

- *Logística*: Esta variable comprende el movimiento de mercaderías desde los proveedores hasta las tiendas e incluye los centros de distribución y transporte. Es un factor fundamental de las operaciones y de la gestión financiera al relacionar el tiempo con el inventario y su nivel de rotación. De este modo, su mejora permite reducir costos y mejorar la gestión de activos.

Son acciones de gestión escondidas a la vista de los clientes, pero, así como las cinco variables comerciales ayudan a proteger el margen, estas tres variables de gestión contribuyen a incrementarlo, cada una de manera distinta. Todas ellas incluyen subcategorías que completan el esquema de análisis minorista.

En cada una de ellas debe hacerse un análisis competitivo preguntándose si se triunfa, por mucho o poco, si la tendencia es a mejorar o a empeorar cada una, si esta ventaja es significativa de acuerdo con los patrones de selección de tienda de los clientes y si es sostenible en el mediano plazo o será rápidamente emulada (D'Andrea et al, 2007).

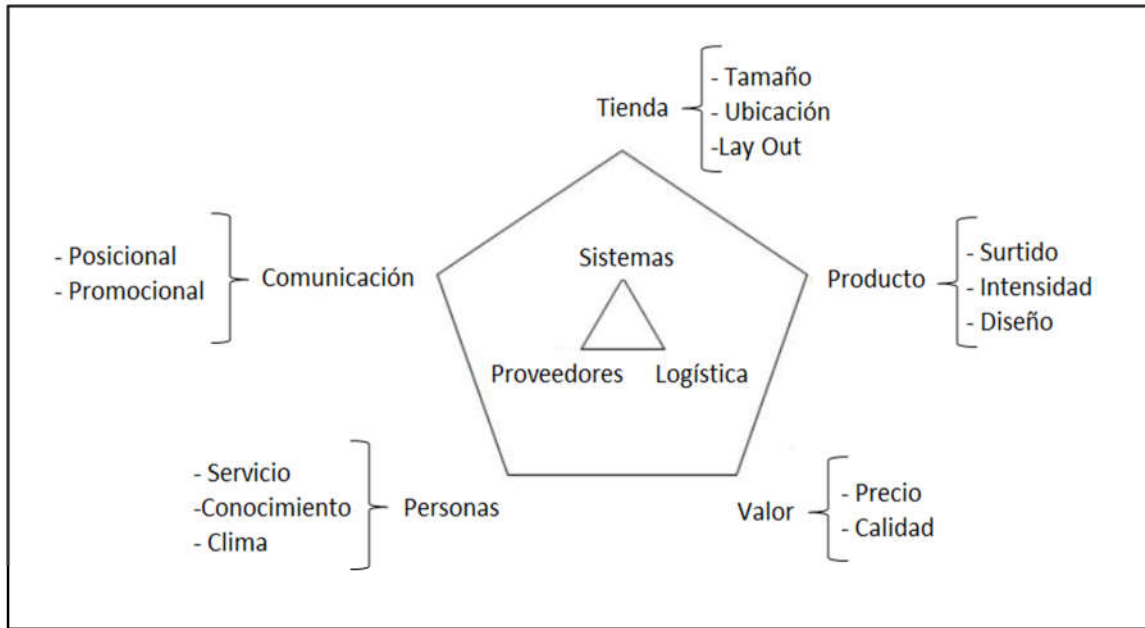


Ilustración 1. Factores claves del éxito minorista¹⁶

6.4.1 La tienda

La tienda en sí, tiene varios factores que definen la oferta minorista y ayudan al cliente a evaluar la consistencia del posicionamiento propuesto. El tamaño no es determinante del tipo de propuesta, limitando la cantidad de categorías y productos incluidos y la capacidad de cobertura. La ubicación tiene una gran influencia en la oferta, especialmente en los precios de venta ya que, al ser un costo fijo significativo, su presión sobre el margen incide directamente en ellos y, por lo tanto, en el posicionamiento competitivo. Incide también en la cobertura en función de la competencia en cada zona y el grado de dificultad de acceso que determina el esfuerzo necesario para atraer clientes (D'Andrea et al, 2007).

Tamaño de la tienda

Uno de los puntos relacionados con el lugar es el tamaño de la tienda. Una de las formas de formular el tamaño de la tienda es partir de cada departamento o categorías de Producto en los que se busque competir. Para ello se debe definir qué tipo de surtido se

¹⁶Fuente: D'Andrea et al, 2007



pretende ofrecer y cuanto espacio se necesita para hacer exitosa la propuesta. La suma de los diferentes departamentos determinara el tamaño de la tienda (D'Andrea et al, 2007).

Ubicación de la tienda

La ubicación de la tienda tiene varias consideraciones y la primera es su calidad. Si se trata de una ubicación de alto valor comercial que atraiga tránsito de clientes por si sola o si por el contrario es una ubicación de poco valor que debe ser convertida en un lugar de destino.

La siguiente es el alcance o zona de influencia asociada con la ubicación. El radio de influencia relacionado con el poder adquisitivo y los hábitos de consumo de la población incluida en la zona, es una de las medidas determinantes del potencial de ventas por metro cuadrado de una ubicación (D'Andrea et al, 2007).

Diseño y diagramación de la tienda

Los clientes valoran el diseño y la disposición general de la tienda como una parte directamente ligada con la experiencia de compra, lo cual hace a este aspecto una inversión fundamental y no un gasto. El monto de la inversión depende del posicionamiento buscado y la estrategia seguida, sea de alto Servicio / Alto margen o de bajo costo, pero la dedicación a detalles de ambientación es valorada por los clientes especialmente en la zona de precios bajos.

Una tienda agradable tiene más posibilidades de ser una tienda rentable. Un entorno que invite al cliente a permanecer en la tienda elevara las posibilidades de que compre (D'Andrea et al, 2007).



6.4.2 Variables de producto

En términos de producto son fundamentales el surtido y la variedad de mercadería ofrecida. Del mismo modo que el *Marketing Mix*, el producto juega un papel central en la formulación de la oferta minorista. La selección adecuada del surtido, la cantidad de ítems y su orientación en términos de estilo y el diseño confirman las promesas sugeridas. Es en el producto donde los consumidores encuentran un peso importante para la determinación de sus preferencias (D'Andrea et al, 2007).

Surtido

El surtido de mercancía es un asunto central para cualquier tienda. El primer paso es determinar la estrategia de surtido elegida en términos de variedades ofrecidas y margen según la oferta que la tienda pretenda cubrir y el papel que juega el surtido, ya que existen varios tipos:

- Surtido Competitivo: rivaliza principalmente en función de la cercanía con una oferta similar a la de sus competidores y sin mayor diferenciación. Tradicionalmente los comercios minoristas llevaban surtidos competitivos, hasta que la aparición de los supermercados de proximidad comenzó a alterar ese orden.
- Surtido diferenciado: tiene características únicas en la zona concentrándose en pocas categorías, que cubre con profundidad.
- Surtido de conveniencia: procura ahorrar tiempo a los clientes, pero notando a ahorrar dinero. El surtido será limitado, para cubrir urgencias con productos de alta rotación marcados con un alto margen, complementados con algunos productos de impulso. La disposición de compra limitada en cantidad, algo que no merece tiempo de desplazarse hasta una tienda de precios bajos.



- Surtido dominante: significa que la tienda está comprometida a ofrecer el mayor surtido del mercado, todo lo necesario para esa actividad en particular. Llevan una cantidad superior de ítems, pero pueden perder frente a surtidos que se concentran solo en los ítems más veloces. Pero atraen tráfico a partir de una oferta de un gran número de categorías de productos, como es el caso de hipermercado
- Surtido de velocidad: es el que llevan los clubes mayoristas, ofreciendo una cantidad limitada de productos en cada categoría, básicamente aquellos que rotan mucho. El consumidor rescinde sus posibilidades de optar por un precio muy bajo.
- Surtido oportunista: también de bajo precio constituido sobre la base de negociaciones especiales con el fabricante. Todos los productos comprados a precios muy bajos sin ningún otro componente de servicios (D'Andrea et al, 2007).

Utilizando las medidas adecuadas, un minorista puede determinar si un producto es un triunfador o un perdedor. Las preguntas habituales guían alrededor de cuánto tiempo es necesario para determinarlo y cuantos ítems es necesario probar.

Intensidad de la mercadería

Se denomina intensidad de mercadería a la cantidad de dinero invertida de mercadería, el costo por metro cuadrado de superficie de tienda existe una relación entre el nivel de inventario de mercadería y el nivel de ventas. Variable según el tipo de tienda y de mercadería. La relación indica que una mayor intensidad de mercadería lleva a un mayor nivel de ventas.

Mayor cantidad de opciones de mercadería ofrecen más opciones a los compradores, lo que aumenta las posibilidades de venta; por el contrario, si la intensidad es baja, habrá



pocas posibilidades de elegir y el consumidor se sentirá menos tentado de volver a la tienda. De modo similar, disminuir el inventario puede llevar a una caída en las ventas.

Si bien hay una relación positiva entre el inventario y las ventas, pasando un cierto punto el exceso de inventario puede dañarlas. Una tienda sobrecargada puede dificultar el tráfico de los clientes dentro de la tienda, así como cansarlo complicando en exceso sus opciones.

Optimizar el inventario es un objetivo permanente para los minoristas, pero hacerlo eficazmente requiere un seguimiento preciso de las ventas de cada producto para identificar aquellos que no logran atraer a los clientes. Para ello los minoristas siguen una regla que distingue los productos en dos clases. Los que proveen margen y los que proveen tráfico de clientes a la tienda.

Esto sirve para desechar productos que se supone hay que tenerlos porque los clientes los quieren y complementan la oferta. La realidad de la venta indica que los clientes prefieren aquellos a precios relativamente altos y aquellos cuyo gran volumen indica un gran atractivo (D'Andrea et al, 2007).

Diseño y moda

El nivel de actualidad y orientación de la oferta de productos es otro aspecto de esta variable, que adquiere importancia dependiendo del sector de que se trate y contribuye a conformar la imagen de la tienda y definir su posicionamiento (D'Andrea et al, 2007).



6.4.3 Valor

El objetivo de todo minorista, así como de cualquier tienda comercial, es crear un valor superior para el cliente. El valor se define desde la óptica del cliente en términos de cuanto obtiene por lo que paga.

En el valor, el cliente resume el resultado de los aciertos en la gestión de los restantes factores de la mezcla minorista.

- Precio: el precio es una señal inequívoca para los clientes ya que admite comparación directa. Si bien los clientes no están siempre en condiciones de valorar la calidad ni tienen toda la misma valoración de ella, todos pueden hacer una rápida comparación de precios
- Calidad: la calidad es el componente que determina el valor de la propuesta, contrapuesto con el precio. La calidad de la oferta minorista está basada en la de las marcas y la de los productos ofrecidos. La selección de marcas señala los niveles relativos de precios, pero es reproducible por la competencia, lo que lleva a los minoristas a concentrarse en categorías significativas para los clientes en donde la gestión particular pueda distinguirse. Las secciones de productos frescos como carnes, pescados suelen ser elegidas para construir imágenes diferenciadoras en términos de calidad de oferta, lo que está condicionada por el desempeño de otras variables que hacen a experiencia de compra, como la amabilidad, el conocimiento y la disposición del personal en el salón y el ambiente general de la tienda (D'Andrea et al, 2007).

Los componentes del valor para el cliente

A mayor calidad y menor precio, mayor será el valor recibido por el cliente. Este tipo de relaciones suele ser aplicada en el comercio minorista para referirse al valor ofrecido a los



clientes de las tiendas. Se incluye en la calidad de los productos, y la situación de compra ofrecida.

En cualquiera de los casos se pretende indicar que el consumidor realiza un tipo de análisis comparativo para determinar la conveniencia de adquirir determinado producto y de hacerlo en determinado lugar de compra, vinculando lo obtenido con el costo de adquirirlo.

Componentes del valor para el cliente:

$$\text{Valor para el cliente} = \text{Beneficios percibidos} - \text{costo de adquisición}$$

a) Beneficios percibidos:

- Beneficios funcionales: la utilidad funcional de un producto deriva de su capacidad de realizar una función determinada y esta capacidad puede incluso ser medida en forma cuantitativa.
- Beneficios abstractos: Los beneficios de este tipo de atributos, por lo general no están relacionados con las capacidades funcionales de los productos ni con los costos de producción. Se relacionan según el tipo de necesidad. De acuerdo con Abraham Maslow, las personas tienen sus necesidades clasificadas según una jerarquía que comienza con las necesidades básicas que, a medida que se satisfacen, crecen en complejidad y, al mismo tiempo, otorgan una mayor plenitud a su vida. Según esta teoría, las personas desplazan sus intereses hacia necesidades de orden cada vez más abstracto a medida que se satisfacen las más simples (D'Andrea et al, 2007).



Ilustración 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow¹⁷

De esta manera, “las necesidades de los seres humanos están ordenadas en una jerarquía. Las personas con mucha hambre tendrían muy poco interés por los últimos acontecimientos del mundo artístico.” (Kotler y Armstrong, 2012, p.148)

b) Costo de adquisición

- Precio: el precio es el componente de valor de más fácil comprensión. A menudo las estrategias de precio asociadas a la adquisición son pensadas como el instrumento primordial para generar ventas, como si fuera el único factor.
- Costo de adquisición: algunos costos pueden ser medidos en términos económicos, como el costo de transportarse a comprar un producto, o el de hacer que lo envíen. Habitualmente concluyen que solo una compra de monto grande justifica el mayor gasto, razón por la cual las compras de bajo monto son realizadas en tiendas de cercanía, cuyos precios suelen ser más altos (D’Andrea et al, 2007).

¹⁷ Fuente: Kotler y Armstrong (2012)



A estos costos de adquisición apuntan las estrategias de distribución que procuran minimizar el costo de hacerse del producto

- *Costos no económicos o costos psicológicos*: vinculados con la adquisición incluyen la incomodidad del desplazamiento, tener que vencer el miedo de viajar en avión para visitar Disney World. El mayor o menor tiempo invertido en la adquisición es otra parte de estos costos.
- *Costo de utilización*: Instalación, mantenimiento, servicios y operación del producto
- *Costo de búsqueda*: una vez que identificada una necesidad, buscan alternativas de solución, comparan costos, adaptan las especificaciones a lo que encontraron, deciden si vale la pena comprar el producto después de todo y solo entonces realizan la compra. Estos costos pueden variar según el tipo de producto y su significado para el consumidor.
- *Incertidumbre*: la incertidumbre es el último costo que afecta el valor del producto y resume la estimación que los consumidores hacen de la posibilidad de que no entregue el desempeño esperado; es decir, es el costo asociado a la falta de desempeño. Esta estimación se refleja en un descuento de valor que se denomina costo de riesgo percibido.

La percepción del riesgo está directamente vinculada con la teoría de la decisión, lo cual permite cuantificar este elemento del costo con relativa facilidad. Obviamente, los riesgos asociados a cada producto son distintos, pero la tendencia es que la percepción del riesgo disminuya en proporción directa con el número de veces que se utilice el producto o servicio (D'Andrea et al, 2007).

Evolución del valor percibido



El valor percibido tiende a cambiar a medida que los clientes repiten compras. Si bien la evolución depende de cada caso en particular en términos generales puede anticiparse que el valor tendera a crecer con el tiempo debido; fundamentalmente, a la disminución de varios de los costos para el consumidor y a que la percepción de los beneficios también se verá reforzada. El valor del beneficio funcional se tiende a reafirmar al confirmarse con el uso repetido.

Del mismo modo, a lo largo del uso repetido el cliente puede confirmar los beneficios abstractos del producto. Confirmar el prestigio del producto, el reconocimiento que le otorga la pertenencia buscada, el sentimiento de autorrealización que acompaña a la utilización de un producto (D'Andrea et al, 2007).

6.4.4 Personal

Como en toda empresa de servicios, el personal es considerado parte de la propuesta comercial minorista. Para los clientes el personal de servicio es la cara de la empresa, independientemente si se trata de personal destinado a atenderlos o no. El personal dedicado a arreglar estanterías deberá responder con interés a eventuales preguntas de los clientes. El nivel de servicios ofrecido, el conocimiento del personal en la tienda y el manejo del clima son las tres variables que incumben al personal minorista.

Servicio

El nivel de servicios ofrecidos en la tienda es una decisión que afecta el posicionamiento de la tienda, sus costos y, por lo tanto, el nivel de precios.

Se denomina intensidad de servicios a la cantidad de empleados por metro cuadrado presentes en la tienda. Para ello, se incluyen a los empleados de tiempo completo y de tiempo parcial en términos equivalentes (2 empleados medio día: 1 empleado tiempo completo). Además, muchos minoristas definen estándares de atención como el tiempo máximo que



puede transcurrir desde que un cliente entre en la tienda hasta que es reconocido y saludado por un vendedor o hasta que recibe asistencia (D'Andrea et al, 2007).

Conocimiento

El nivel de conocimiento de personal es otro de los aspectos que contribuyen a conformar la oferta minorista. El conocimiento de los productos/servicios permite al personal asistir mejor a los clientes. Hay solo dos maneras de conseguir empleados con conocimiento: emplearlos o entrenarlos. Reclutando una actitud adecuada, el minorista podrán entrenar al personal en el conocimiento de los productos y la asistencia de los clientes.

Clima de tienda

Hay dos componentes del clima de la tienda, el clima de compra y el clima de trabajo.

El clima de compra se orienta a la experiencia de compra y como el personal contribuye a confirmar las promesas implícitas en la decoración, los olores, los colores, el diseño y la oferta armada del surtido de productos y marcas de la tienda. Comprar en una tienda puede ser estimulante o aburrido, incluso un servicio deficiente puede hacer desagradable la experiencia.

El clima de trabajo se orienta a la experiencia de trabajar en la cadena o la tienda, o cual puede ser exigente o estimulante o desmotivante con largas horas y poco reconocimiento económico y humano (D'Andrea et al, 2007).

6.4.5 Comunicaciones

La quinta variable de la mezcla comercial minorista son las comunicaciones, tema de difícil resolución para muchos minoristas. Las comunicaciones minoristas tienen dos orientaciones principales, construir posicionamiento o comunicar las promociones.



La promoción de ofertas se convierte así en la única herramienta de los minoristas sin diferenciación para atraer clientes ya que genera una respuesta inmediata. Sin embargo, es una acción valiosa si es utilizada adecuadamente, reforzando un posicionamiento.

En el actual contexto competitivo acentúa el énfasis sobre la gestión financiera, para el cual las promociones agresivas de fin de temporada sirven para dar mayor rotación al capital pues, aun con margen negativo liberan los fondos para renovar el surtido de mercancías con mejores posibilidades de ser vendidas con beneficios (D'Andrea et al, 2007).

6.5 Antecedentes del tema

Castiglioni, J. C. (2005) *Marketing relacional en PYMES dedicadas a las sales aromáticas: La aplicación del marketing relacional en PYMES que elaboran y comercializan sales aromáticas como instrumento de posicionamiento, fidelización e incremento de sus ventas.* (Tesis de grado) Universidad Católica de Salta, Sede Buenos Aires.

Fatelevich, L. (2008) *La fidelización de clientes: Factor clave para incrementar las ventas y obtener referidos.* (Tesis de grado) Universidad Católica de Salta, Sede Corrientes.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 Diseño metodológico

- Hipótesis o supuestos

La atención al cliente y variedad de productos incide significativamente en la fidelización de los clientes en los puntos de venta minorista de consumo masivo de Salta-Capital en el año 2019.

- Operacionalización de las variables

Las variables identificadas con las siguientes:



- Variable Independiente. - Factores claves del éxito
- Variable Dependiente. - Fidelización de los clientes

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores claves del éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Inercia • Ubicación • Precio • Confianza • <i>Lay Out</i> • Variedad de productos • Atención al cliente • Calidad de producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento preferencias de cada cliente 	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) Solo de los clientes actuales
		<ul style="list-style-type: none"> • Razones por las que los clientes eligen comprar en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ubicación b) Precios accesibles c) Variedad de productos d) <i>Lay Out</i> e) Confianza
		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de atención al cliente y clima de compra del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> a) Excelente b) Muy Bueno c) Bueno d) Regular
		<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos percibida por los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> a) Mejor b) Igual c) Peor
		<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de precio y surtido de productos con la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> a) Si b) No c) Algunos Productos
Fidelización de los Clientes (Dependiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Retención del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar al cliente • Solucionar sus • Reclamos • Calidad de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál de las siguientes opciones considera las más idóneas para la retención de los clientes?
	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación del Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar beneficios • Ofertas atractivas • Comunicación con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?



7.2 Enfoque de investigación

El enfoque adecuado para el presente trabajo es el mixto. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2008), citados por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) los métodos mixtos

representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri et al, 2014, p. 534)

Cuantitativo, porque usará la recolección de datos para “probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico.” (Hernández Sampieri, et al, 2014, p.4) Los datos son los referidos a la opinión de los propietarios sobre las estrategias que se llevan a cabo en sus negocios y que hacen que los clientes los prefieran.

Y cualitativo, porque se enfoca en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández Sampieri et al, 2014, p. 358). Se describen los factores que contribuyen al éxito de los negocios minoristas de consumo masivo. Entre ellos la ubicación, *lay out*, variedad y calidad de productos, precios, promociones, atención al cliente y clima de compra.

7.3 Tipo de investigación

Según el análisis y alcance de resultados el tipo de investigación es descriptivo - correlacional, porque busca a través del análisis e interpretación de los resultados describir los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019.



El tipo de investigación a seguir fue la descriptiva, porque se trata de un tipo de investigación que “utiliza cuando se requiere una adecuada caracterización del fenómeno, o cuando se quiere precisar la información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores”. (Yuni y Urbano, 2014, p.15)

Los estudios correlacionales, por otra parte, tienen por finalidad “conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular.” (Hernández Sampieri, et al, 2014, p. 93)

7.4 Población

En el caso del presente trabajo de investigación la población la constituyen tres mil (3000) puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019. Este valor de población proviene de fuentes secundarias, según informo el Gerente General de la distribuidora “Pejinakis hnos.”. Esta empresa es la primera distribuidora Unilever porque tiene productos de consumo masivo que cubren el 100% de la superficie de Salta capital y algunas localidades externas.

7.5 Muestra

La muestra estuvo conformada por noventa y tres (93) los puntos de venta de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital visitados a conveniencia del encuestador.

7.5.1 Selección de la muestra

El tipo de muestreo adecuado es el no probabilístico debido a que los individuos que conforman la población no tuvieron las mismas oportunidades de ser seleccionados. Por el contrario, su elección supuso un procedimiento orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización.



Hernández Sampieri, et al, (2014) definen a la muestra no probabilística o dirigida como el “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p.176).

Asimismo, es un muestreo por conveniencia dado que los individuos fueron seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los mismos para el investigador.

Las muestras por conveniencia “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso.” (Battaglia, 2008, citado por Hernández Sampieri, et al, 2014, p.390) En el caso del presente trabajo se trabajó con un preventiva que distribuye en todas las zonas de Salta capital.

7.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron en el desarrollo de la tesis dos tipos de técnicas: encuesta y observación, cada una de ellas con sus respectivos instrumentos. En el caso de la encuesta el instrumento consistió en un breve cuestionario, mientras que el instrumento de la observación fue la ficha de observación.

Según Bernal la encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, que se fundamenta en un cuestionario o “conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas, y la observación permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado.” (Bernal, 2010, pp.183-194)

Por lo expuesto, se recurrió al cuestionario con la finalidad de obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación. (ver Anexo I)



Siendo el objetivo general describir los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en 2019, el cuestionario se dividió en dos partes a fin de cumplir con los objetivos específicos planeados para su consecución.

De esta manera, con la finalidad de identificar los factores que contribuyen al éxito de la fidelización de clientes en los negocios minoristas de consumo masivo de la ciudad de Salta-Capital en 2019 las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Conoce las preferencias de cada cliente?
2. Los clientes eligen comprar en su negocio por:
3. Con relación al surtido, ¿considera que su negocio ofrece mayor o mejor variedad que la competencia?
4. ¿Cómo calificaría la cantidad de dinero invertida de en mercadería de su negocio?
5. Cuando sale un nuevo producto, ¿lo adquiere para mantenerse actualizado?
6. ¿Considera que sus precios son más económicos que los de su competencia?
7. ¿Varía su oferta de productos según la época del año? (verano-invierno)
8. Según su opinión ¿cómo es la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia?
9. Según su opinión, la atención que recibe el cliente es:
10. Hace ofertas/promociones

Y con el objetivo de estudiar las estrategias que se llevan a cabo en los negocios minoristas de consumo masivo que hacen que los clientes los prefieran de la ciudad de Salta-Capital en 2019, las preguntas fueron las siguientes:

11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más idóneas para la retención de los clientes?



12. ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?

Asimismo, se aplicó una ficha de observación en cada punto de venta, con la finalidad de evidenciar aspectos tales como: espacio físico de cada negocio, ubicación, confianza, variedad de productos, atención al cliente, calidad de producto, clima de compra. (ver Anexo II)

7.7 Procesamiento de datos y métodos estadísticos

Se procedió a la recolección de datos en varias instancias hasta completar totalidad de los encuestados. Luego se tabularon los resultados obtenidos.

El siguiente paso consistió en el análisis correspondiente, con distribución de frecuencias y ordenamiento de los datos en tablas y gráficos adecuados para cada variable considerada.

Los datos obtenidos fueron procesados y analizados a través del programa Microsoft Excel V 10.

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

8.1 De la encuesta

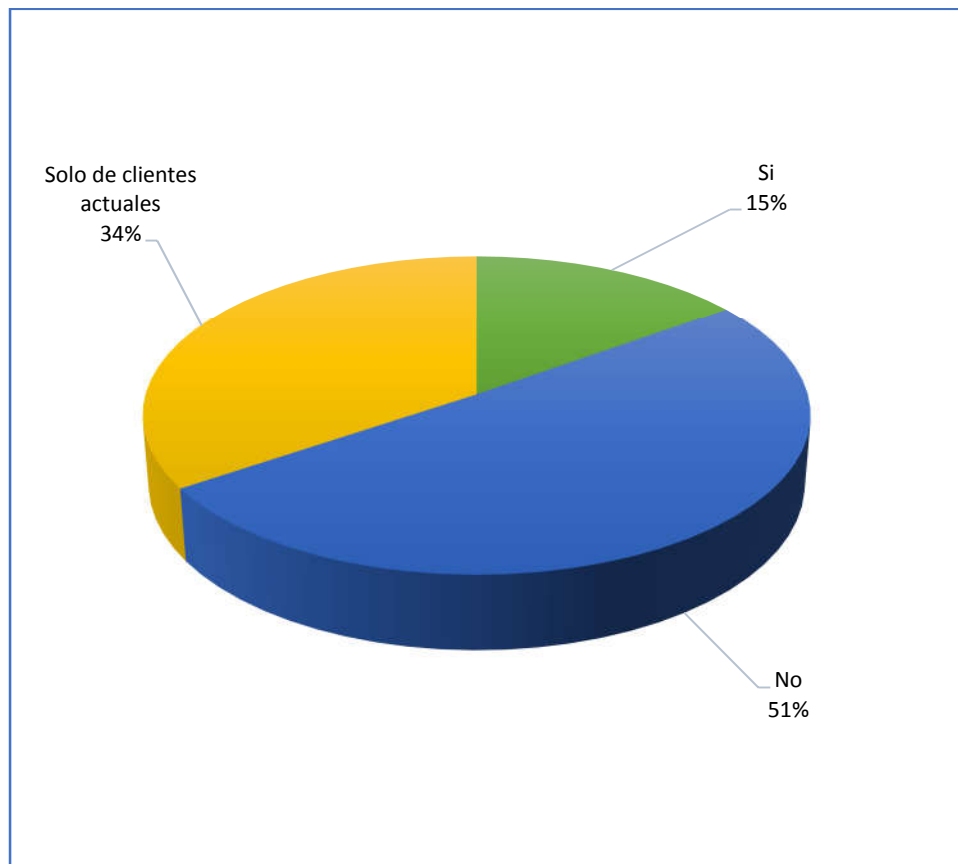
1. *¿Conoce las preferencias de cada cliente?*

Tabla N° 1. ¿Conoce las preferencias de cada cliente?

	Cant.	%
Si	14	15
No	47	51
Solo de los clientes actuales	32	34
Total	93	100



Gráfico N° 1. ¿Conoce las preferencias de cada cliente?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Para el 51% de los encuestados no resulta fácil conocer las preferencias de sus clientes debido a que son muchos los clientes que van a su negocio. Por otra parte, el 34% afirmó conocer las preferencias de sus clientes actuales, y el restante 15% respondió que sí conoce las preferencias de cada cliente.

Por lo tanto, según el 49% de los propietarios son capaces de reconocer cuáles son los gustos o necesidades de sus clientes, debido a la frecuencia con la que van las personas frecuentan sus negocios, además, porque compran por lo general los mismos productos y por ser vecinos del barrio con quienes con el tiempo se fueron entablando relaciones de amistad.



Cabe destacar en este punto que se relaciona además con la inercia, que es clave en el proceso de fidelización, ya que los propietarios deben además ser capaces de marcar cada vez que sea posible los beneficios que surgen de una relación en la que se conoce las preferencias, gustos, y tiempos de cada cliente, como así también la comodidad que eso significa.

Esto con la finalidad de que los clientes puedan ver las ventajas que tienen y pensar en el costo de cambiar de negocio y empezar de nuevo; sin olvidar el riesgo de que el cambio no sea lo que esperaban. Esto último se relaciona con el control de riesgos, dado que el riesgo tiene que ver con todo lo que se puede llegar a perder, al cambiar de compañía. En esto juega la balanza psicológica del cliente, de las posibilidades de pérdida versus lo que se puede ganar.

Asimismo, tener en cuenta que un cliente se fue con la competencia y volvió es un cliente mucho más fidelizado que antes.

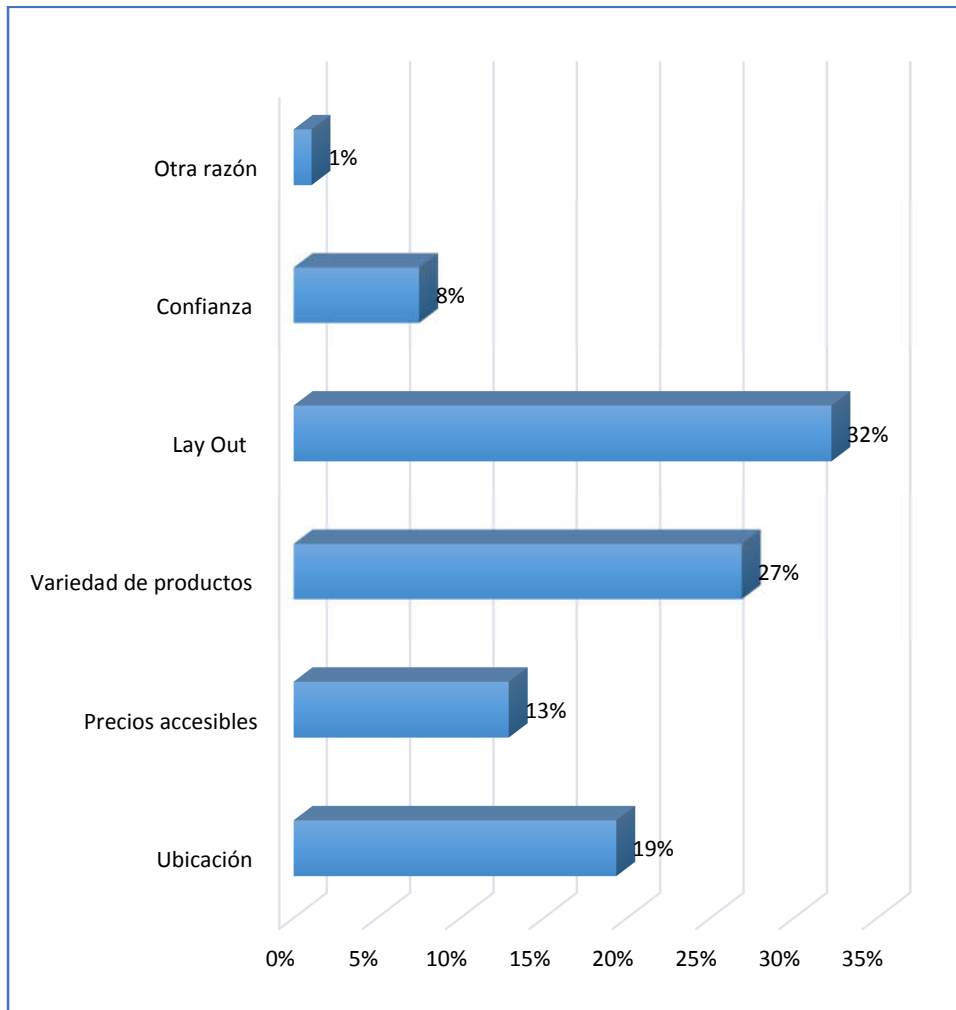
2. *Los clientes eligen comprar en su negocio por:*

Tabla N° 2. Los clientes eligen comprar en su negocio por:

	Cant.	%
Ubicación	18	19
Precios accesibles	12	13
Variedad de productos	25	27
Lay Out	30	32
Confianza	7	8
Otra razón, ¿cuál?	1	1
Total	93	100



Gráfico N° 2. Los clientes eligen comprar en su negocio por:



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

En el gráfico se observa que el 32% de los encuestados creen que sus clientes eligen comprar en su negocio por el *lay out del mismo*, 27% piensa que es por la variedad de productos y 19% por la ubicación. Los resultados muestran que la mayoría de los negocios que ofrezcan un buen *lay out*, variedad de productos y buena ubicación, serán los más visitados por sus clientes.

El *lay out* hace referencia diseño y diagramación del negocio, y como se puede observar en el gráfico N°2, la mayoría de los encuestados coincidieron en afirmar que tener



variedad de productos, expuestos a la vista del cliente y dispuesto a su alcance es una eficaz estrategia de comercialización ya que motiva a los clientes regresar a su establecimiento.

De igual forma, consideran que la ubicación es importante, es decir, que sea un negocio accesible y que esté situado en una zona con establecimientos de características similares son factores que determinan el éxito para la atracción de clientes.

Por otra parte, muy pocas personas (15%) pensaron que el precio y la confianza (5%) eran indispensables para que los clientes decidieran comprar en su negocio. Y el 1% que respondió otra razón hizo referencia al horario de atención (24 horas).

El precio es un factor muy importante para la fidelización de los clientes, se relaciona con el valor percibido del cliente, el cual “responde a una cuenta abstracta entre la calidad de los beneficios que el cliente recibe y el precio que paga por ellos.” (D’Andrea, 2007, citado por Mondati, 2013, p.36) Sin embargo, en lo que respecta a los puntos de venta minoristas pierde valor relativo debido fundamentalmente a que no es lo mismo la relación calidad-precio en productos durables que en productos perecederos. La confianza por su parte, es una de las causas de la fidelidad, requiere de tiempo y de un fuerte compromiso con el crecimiento de una relación (Mondati, 2013). Fue la alternativa menos considerada por los encuestados.

3. *Con relación al surtido, ¿considera que su negocio ofrece mayor o mejor variedad que la competencia?*

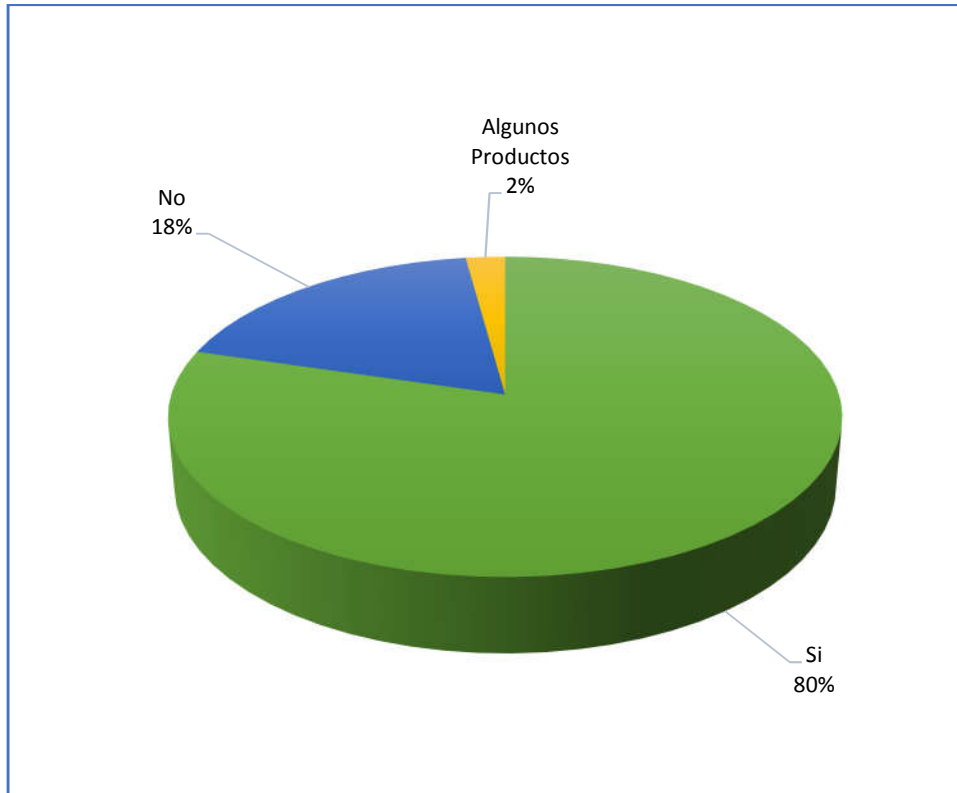
Tabla N° 3. Con relación al surtido, ¿considera que su negocio ofrece mayor o mejor variedad que la competencia?

	Cant.	%
Si	74	80
No	17	18
Algunos Productos	2	2



Total	93	100
-------	----	-----

Gráfico N° 3. Con relación al surtido, ¿considera que su negocio ofrece mayor o mejor variedad que la competencia?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Como se puede ver en el gráfico N°3 el 80% de los propietarios de los puntos de ventascreeen que ofrecen mejor o mayor variedad de productos que su competencia de barrio, el 18% considera que ofrece los mismos productos que su competencia y el 2% opina que en algunos productos tiene mejor o mayor variedad.

El surtido forma parte de otro de los factores claves del éxito minorista para la fidelización de los clientes, el producto. Se relaciona con el tipo de margen y propuesta de compra (variedad, amplitud y profundidad de productos) que se pretende brindar a los consumidores.

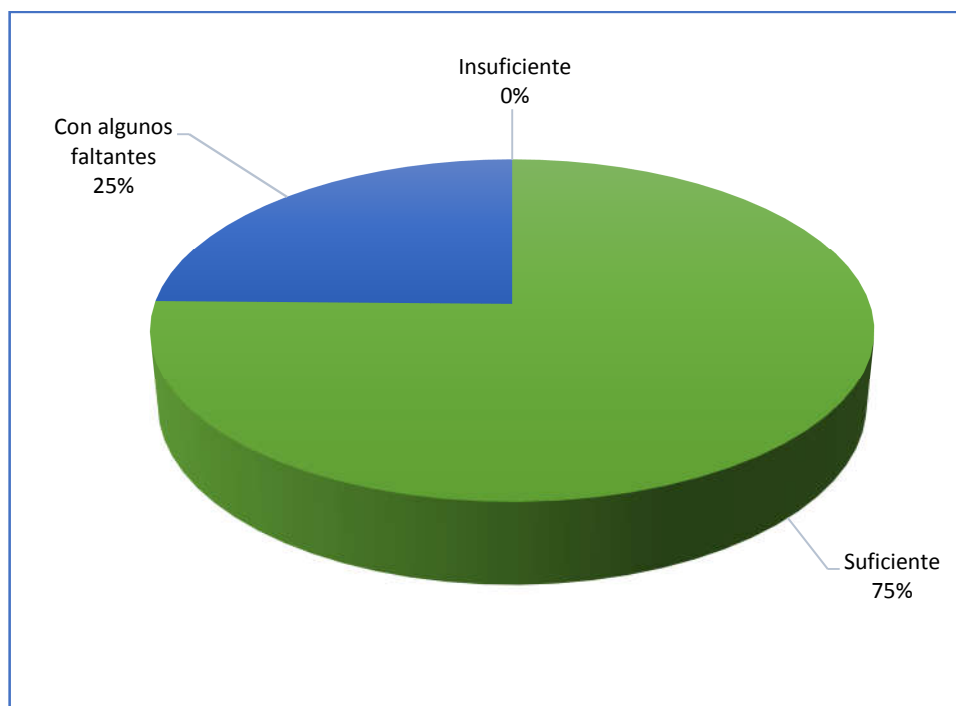


4. ¿Cómo calificaría la cantidad de dinero invertida de en mercadería de su negocio?

Tabla N° 4. ¿Cómo calificaría la cantidad de dinero invertida de en mercadería de su negocio?

	Cant.	%
Suficiente	70	75
Con algunos faltantes	23	25
Insuficiente	0	0
Total	93	100

Gráfico N° 4. ¿Cómo calificaría la cantidad de dinero invertida de en mercadería de su negocio?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Como se observa en el gráfico N°4, el 75% de los encuestados calificaron la cantidad de dinero invertida en mercadería de sus negocios como “suficiente”, mientras el 25% calificó como “con algunos faltantes”. Nadie manifestó que la cantidad de dinero invertida



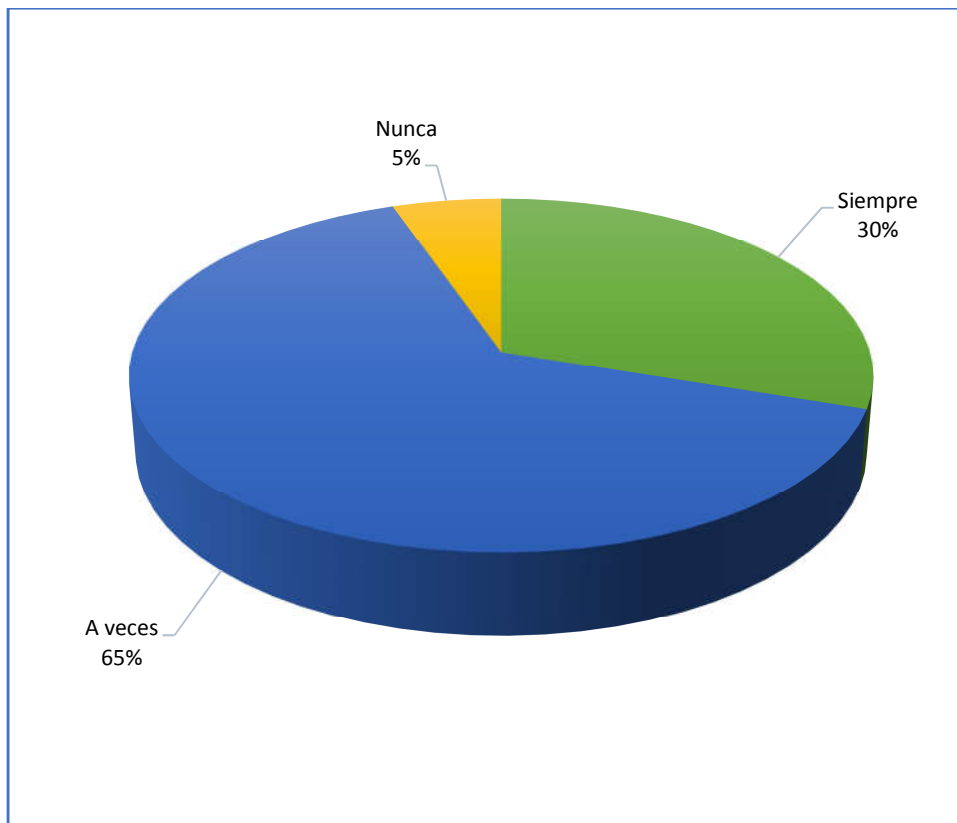
era “insuficiente”.Esta variable se relaciona con la intensidad de mercadería, es decir, uno de los factores a considerar con relación a los productos. La “relación indica que una mayor intensidad de mercadería conlleva una mayor venta.”Sin embargo, se debe considerar el tamaño del establecimiento ya que una sobrecarga de mercadería puede afectar la experiencia de compra del cliente (D’Andrea, 2007, citado por Mondati, 2013)

5. Cuando sale un nuevo producto, ¿lo adquiere para mantenerse actualizado?

Tabla N° 5. Cuando sale un nuevo producto, ¿lo adquiere para mantenerse actualizado?

	Cant.	%
Siempre	28	30
A veces	60	65
Nunca	5	5
Total	93	100

Gráfico N° 5. Cuando sale un nuevo producto, ¿lo adquiere para mantenerse actualizado?





Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Esta pregunta se relaciona con mantener un surtido de productos actualizado, es decir, con el factor clave de fidelización de clientes, el producto. Hay diversas categorías de surtido, las cuales van a depender del tipo de negocio, y de los clientes potenciales del mismo.

En este caso, el 65% de los encuestados afirmó adquirir solo “a veces” un nuevo producto para mantenerse actualizado, el 30% respondió “siempre” y el 5% restante dijo “nunca”.

Estos resultados se deben a que la constante incorporación de nuevos productos se convierte en un verdadero problema para los negocios minoristas por el espacio reducido con el que cuentan. Tienen que resolver cómo armar los espacios de exhibición, lo que a su vez conduce a una mayor presión en márgenes y precios.

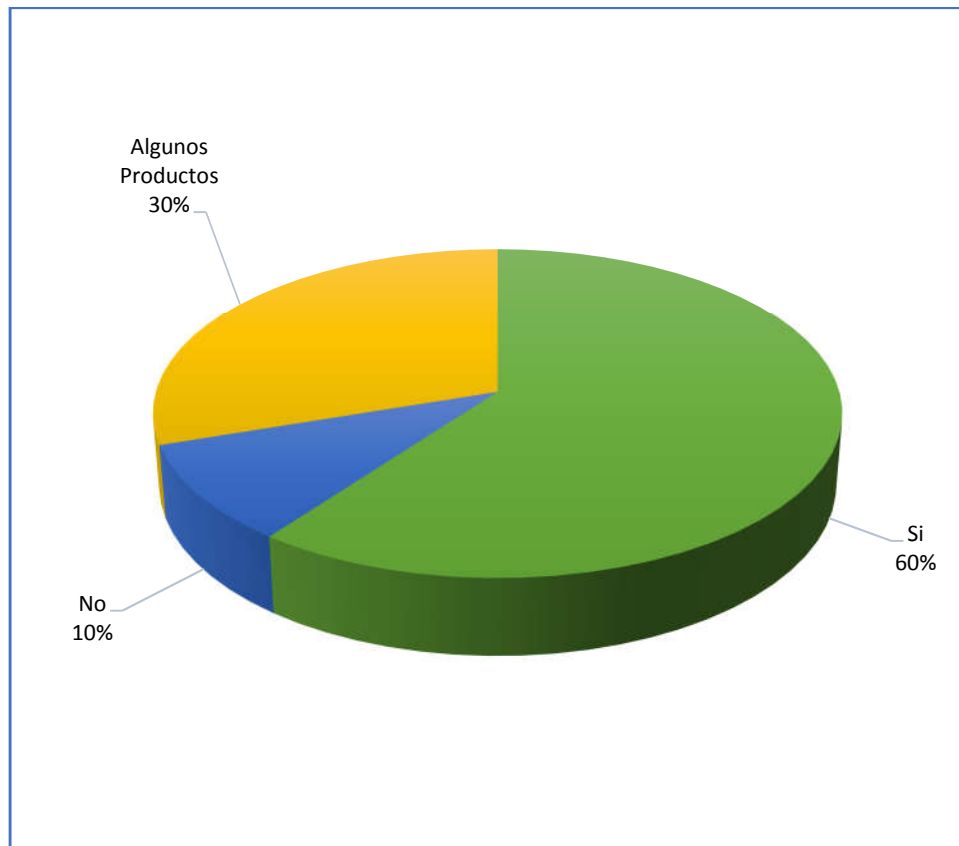
6. *¿Considera que sus precios son más económicos que los de su competencia?*

Tabla N° 6. ¿Considera que sus precios son más económicos que los de su competencia?

	Cant.	%
Si	56	60
No	9	10
Algunos Productos	28	30
Total	93	100



Gráfico N° 6. ¿Considera que sus precios son más económicos que los de su competencia?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Se puede observar que, de los 93 puntos de venta minoristas de consumo masivo visitados, el 60% considera que los precios de sus productos son más económicos que los de su competencia, para el 30% solo algunos productos son más económicos dado que depende del tipo de producto, y el 11% respondió que no.

En este tipo de negocios, se acostumbra a utilizar a la variación de precios como estrategia para incrementar las ventas de manera rápida. Es por esta razón que se realizan descuentos en los precios para solucionar problemas en el corto plazo. Sin embargo, la estrategia de bajar los precios no contribuye a la fidelización de los clientes.

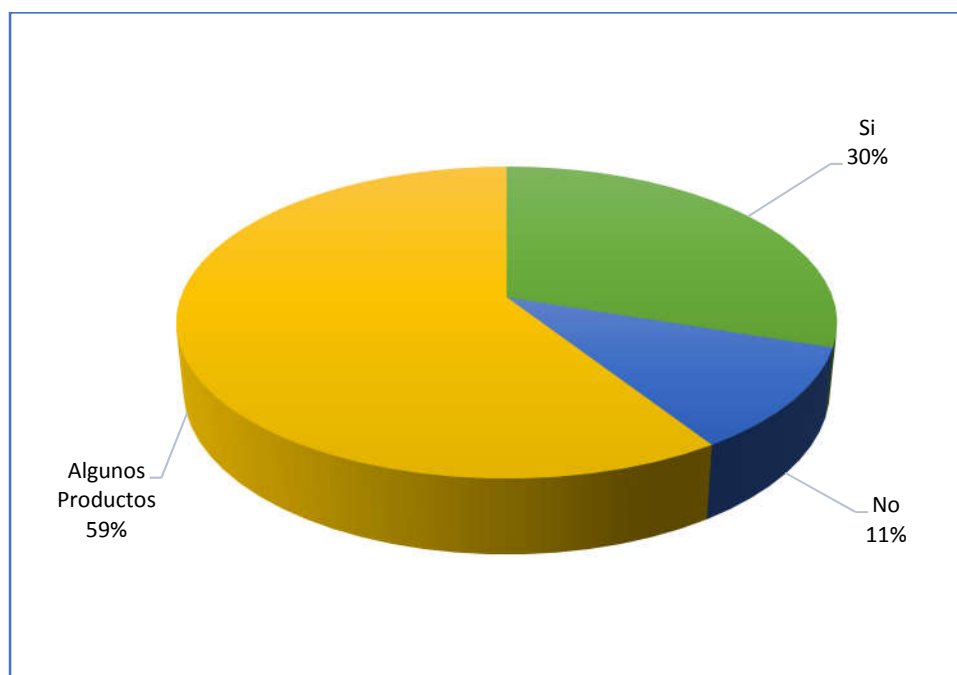


7. ¿Varía su oferta de productos según la época del año?

Tabla N° 7. ¿Varía su oferta de productos según la época del año?

	Cant.	%
Si	28	30
No	10	11
Algunos Productos	55	59
Total	93	100

Gráfico N° 7. ¿Varía su oferta de productos según la época del año?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Se puede observar en el gráfico, que el 59% respondió que algunos productos varían según la época del año (verano- invierno), el 30% respondió afirmativamente que si varían sus productos y el 11% que no varían. Los resultados muestran que la mayoría de los propietarios de los puntos de ventas minoristas encuestados consideran como estrategia de comercialización variar la oferta de productos según la época del año, considerando la demanda de sus clientes ya que les permitirá vender más y mejor.

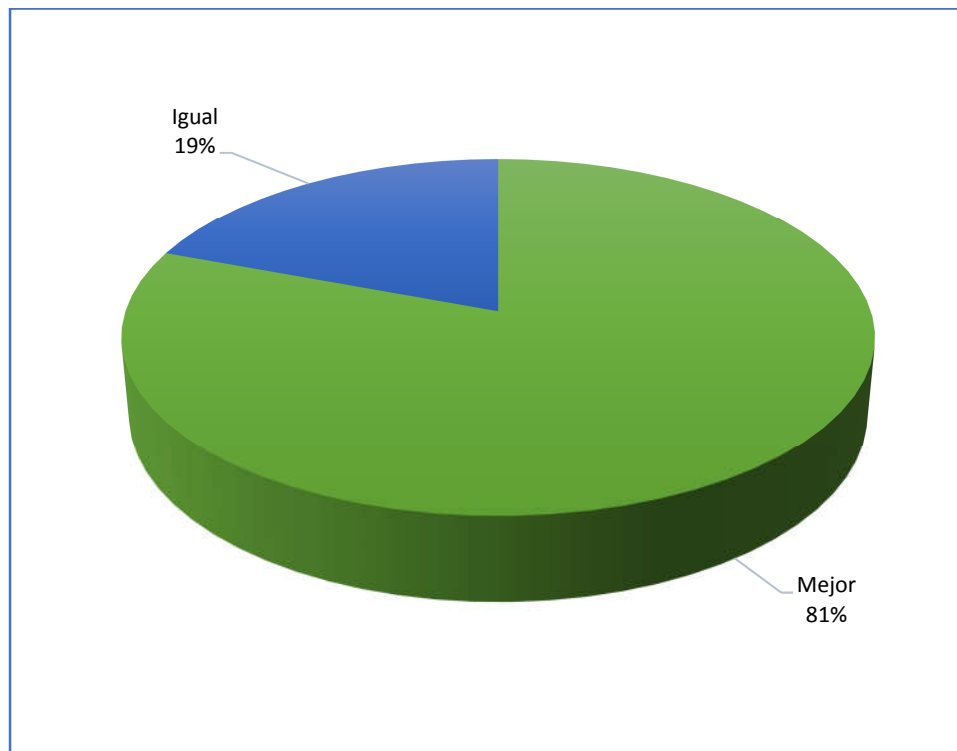


8. Según su opinión ¿cómo es la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia?

Tabla N° 8. Según su opinión ¿cómo es la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia?

	Cant.	%
Mejor	75	81
Igual	18	19
Peor	0	0
Total	93	100

Gráfico N° 8. Según su opinión ¿cómo es la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Para el 81% de los encuestados la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia es “mejor”, y para el 19% es “igual”. Nadie opina que la



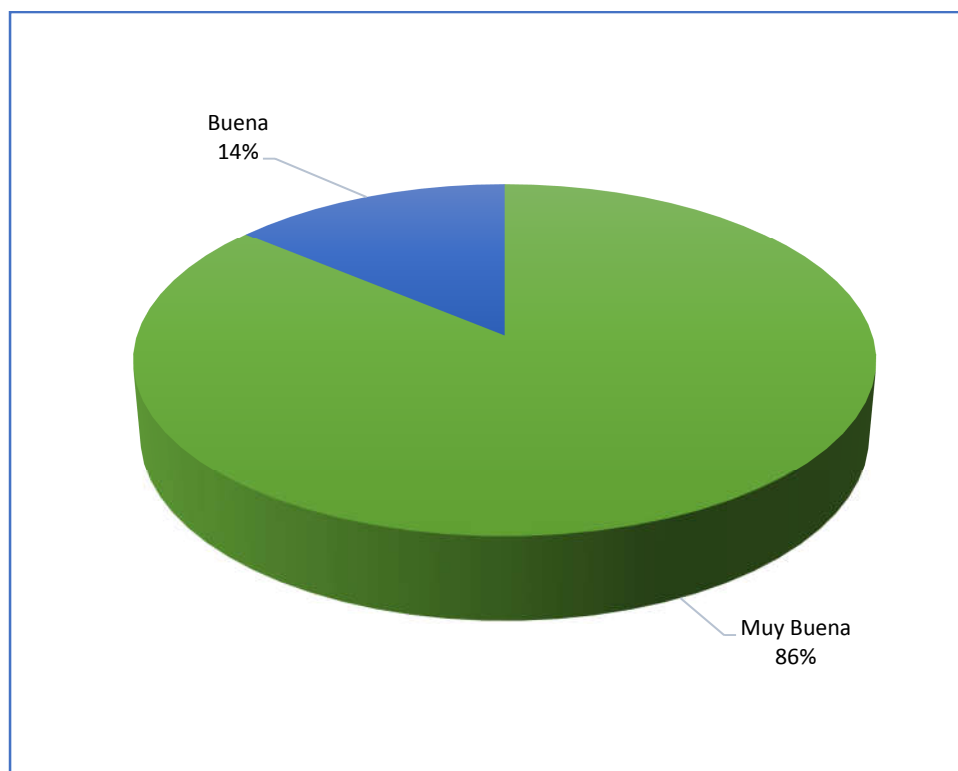
calidad de sus productos es “peor” que los de su competencia. La calidad de producto es un factor muy importante para la fidelización de los clientes que se relaciona, al igual que el precio con el valor percibido por parte de los clientes, caracterizado por la subjetividad de cada uno. Por lo tanto, resulta importante identificar qué aspectos de los productos y servicios que se ofrecen le aportan valor al cliente.

9. Según su opinión, la atención que recibe el cliente es:

Tabla N° 9. Según su opinión, la atención que recibe el cliente es:

	Cant.	%
Muy Buena	80	86
Buena	13	14
Regular	0	0
Total	93	100

Gráfico N° 9. Según su opinión, la atención que recibe el cliente es:



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.



Análisis:

El 86% de los negocios encuestados creen prestar una “muy buena” atención al cliente y el 14% considera que es “buena”. Nadie se calificó como “regular” ya que comentaron que la atención es personalizada y que en muchos casos hay una relación de vecinos y amigos. La atención que recibe el cliente es fundamental para diferenciarse de la competencia e incrementar las ventas.

Es importante porque los consumidores en la actualidad son más exigentes con el trato que reciben, el cual debe ser cortés y amable para que confíen y vuelvan a repetir la compra.

De la misma manera, según lo demuestra el gráfico N° 9 los comerciantes también son conscientes de dicha importancia, ya que debido a la fuerte competencia no pueden permitirse perder clientes consecuencia de una mala atención o a un trato indiferente hacia los consumidores.

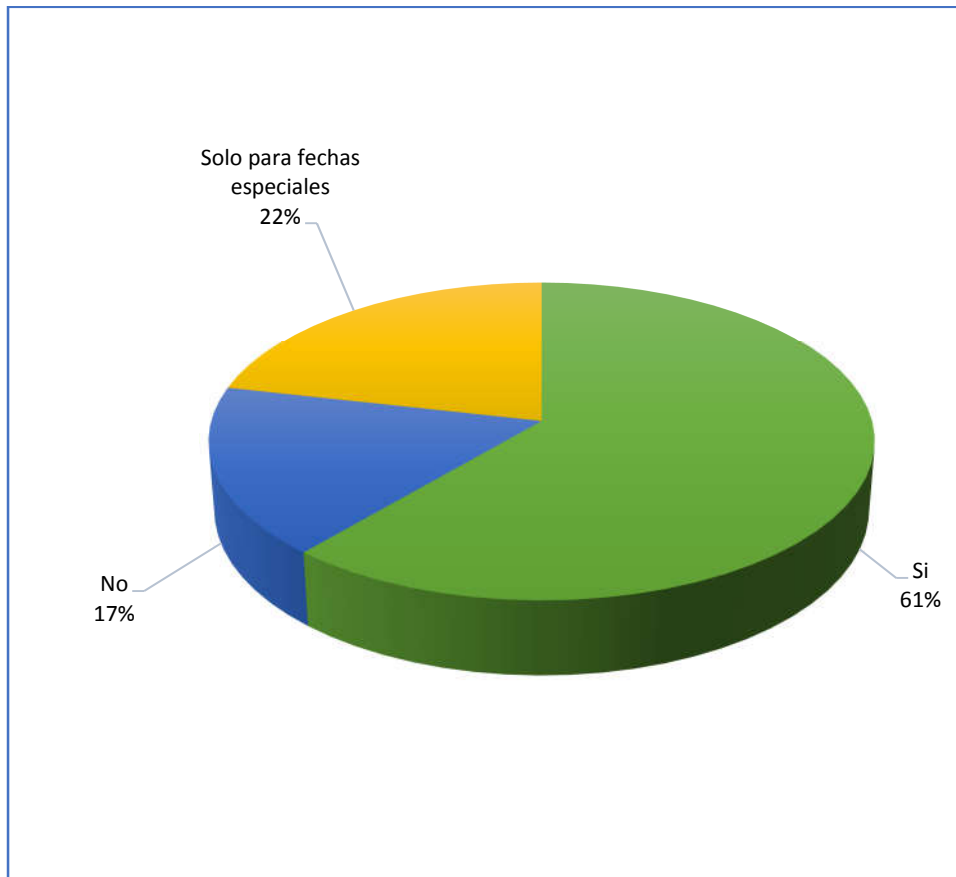
10. Hace ofertas/promociones

Tabla N° 10. Hace ofertas/promociones

	Cant.	%
Si	57	61
No	16	17
Solo para fechas especiales	20	22
Total	93	100



Gráfico N° 10. Hace ofertas/promociones



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

Ante la pregunta de si hacían ofertas o promociones, el 61% de los encuestados respondió que sí, el 22% solo para fechas especiales y el 17% no.

Los propietarios comentaron que por lo general las estrategias de promoción que se hacen para mejorar las ventas son las aprendidas desde la experiencia, del aprendizaje por observación y desde la informalidad de sus prácticas administrativas.

Las ofertas y promociones son los principales impulsores de venta. Sin embargo, aquellos puntos de venta minorista que no comuniquen los atributos diferenciadores, que no puedan generar una imagen y posicionarse en la mente de los consumidores, corren el riesgo de generar clientes fieles a las promociones y no al negocio (Mondati, 2013, p.37)

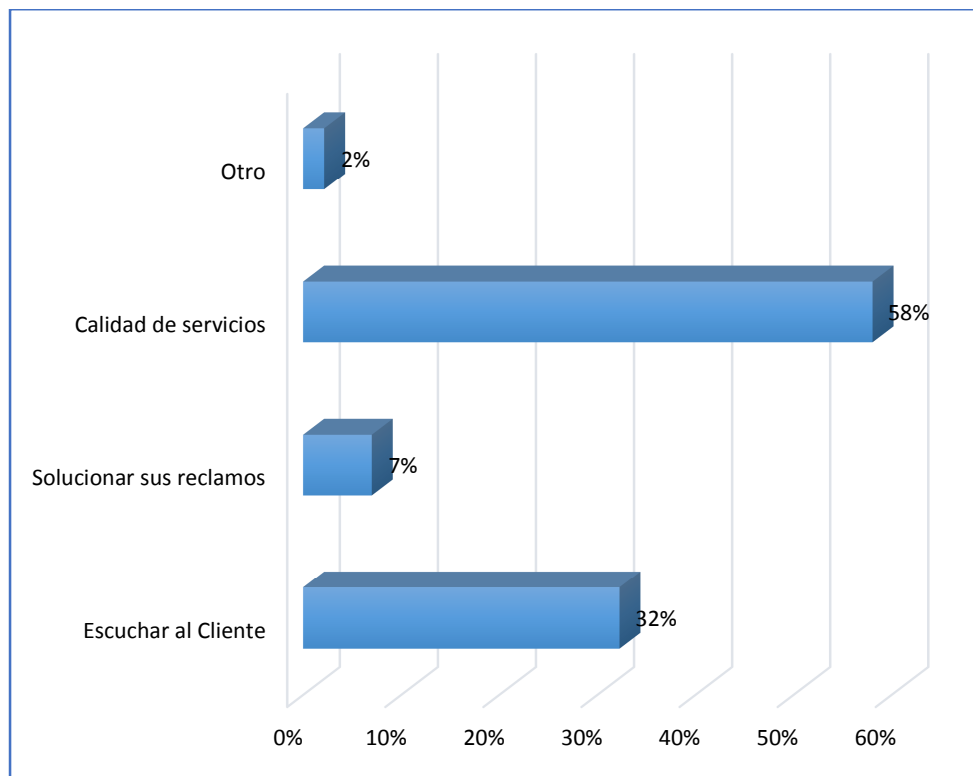


11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más idóneas para la retención de los clientes?

Tabla N° 11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más idóneas para la retención de los clientes?

	Cant.	%
Escuchar al Cliente	30	32
Solucionar sus reclamos	7	7
Calidad de servicios	54	58
Otro	2	2
Total	93	100

Gráfico N° 11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más idóneas para la retención de los clientes?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.

Análisis:

La retención de los clientes es una de las dimensiones de la variable de estudio, fidelización de los clientes.



Al respecto, un 58% de los encuestados considera que la opción más idónea para retener a los clientes es la calidad del servicio, seguido de un 32% que opina que hay que saberlos escuchar y el 7% el hecho de solucionar sus reclamos.

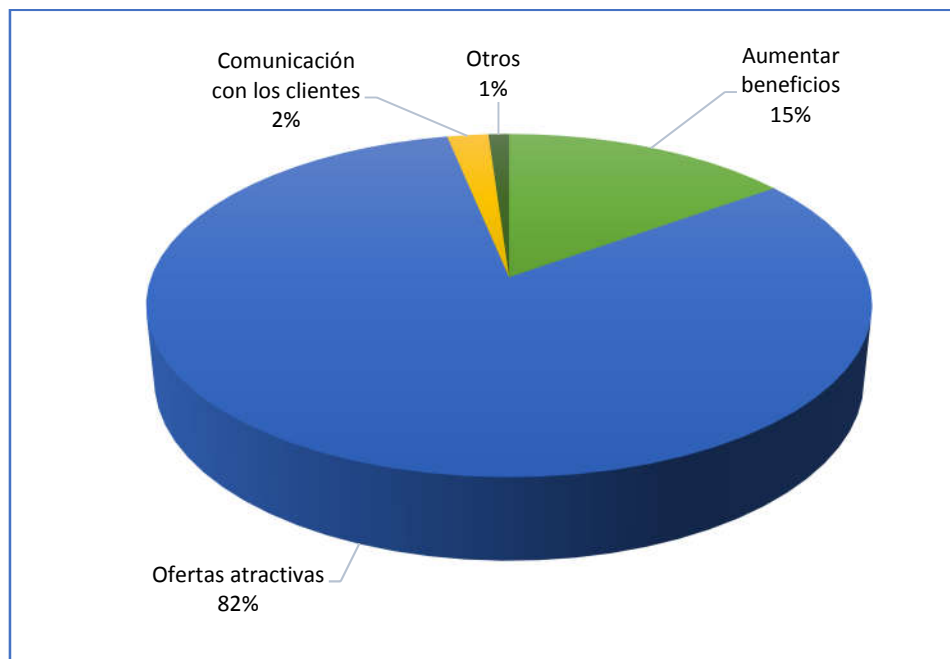
El 2% que respondió “otro” estima que el precio es un elemento importante para impedir que los clientes se marchen.

12. ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?

Tabla N° 12. ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?

	Cant.	%
Aumentar beneficios	14	15
Ofertas atractivas	76	82
Comunicación con los clientes	2	2
Otros	1	1
Total	93	100

Gráfico N° 12. ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta realizada a puntos de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital, durante el año 2019.



Análisis:

La recuperación de los clientes es otra de las dimensiones de la variable de estudio, fidelización de los clientes

La investigación muestra que el 82% de la población objeto de estudio considera que la manera más efectiva de recuperar a los clientes son las ofertas atractivas. Además, se observa que un 15% considera que aumentar beneficios es otra de las estrategias de recuperación de clientes, el 2% comunicación y el restante 1% otros.

8.2 De la observación

En la siguiente tabla se resumen los resultados de la observación realizada en cada uno de los puntos de venta minoristas de consumo masivo, objeto de estudio.

Tabla N° 13. Resultados de la observación- Factores claves del éxito

N°	Factores claves del éxito		Cant.	%
1	El establecimiento es cercano al domicilio del comprador.	Si	24	26
		No	69	74
		Total	93	100
2	El <i>Lay Out</i> es el adecuado	Si	80	86
		No	13	14
		Total	93	100
3	Tiene variedad de productos	Si	77	83
		No	16	17
		Total	93	100
4	Intensidad de mercadería es elevada	Si	68	73
		No	25	27
		Total	93	100
5	El nivel de actualidad y orientación de la oferta de productos es la adecuada	Si	57	61
		No	36	39
		Total	93	100
6	Los precios de los productos son accesibles	Si	26	28
		No	67	72
		Total	93	100
7	Tiene productos de calidad	Si	83	89
		No	10	11
		Total	93	100



8	La cantidad de empleados es acorde al tamaño del negocio	Si	42	45
		No	51	55
		Total	93	100
9	El nivel conocimiento de los productos/servicios por parte del personal es el adecuado	Si	85	91
		No	8	9
		Total	93	100
10	La atención al cliente es muy buena	Si	61	66
		No	32	34
		Total	93	100
11	Se percibe un buen clima de compra	Si	55	59
		No	38	41
		Total	93	100
12	Se percibe un ambiente de confianza entre los clientes y propietario del negocio.	Si	67	72
		No	26	28
		Total	93	100
13	Se utiliza la promoción de ofertas para reforzar el posicionamiento del negocio	Si	25	27
		No	68	73
		Total	93	100
14	El negocio tiene los mecanismos de control adecuados para gestionar las operaciones y flujos de mercadería (código de barras, EDI, etc.)	Si	70	75
		No	23	25
		Total	93	100
15	La logística (movimiento de mercaderías desde los proveedores hasta las tiendas) es eficiente	Si	67	72
		No	26	28
		Total	93	100
16	El propietario del negocio mantiene una buena relación con sus proveedores	Si	73	78
		No	20	22
		Total	93	100

Análisis de la observación:

Con relación a la ubicación y *lay out*, que son los factores claves para el éxito relacionados con los puntos de los negocios minoristas. De la observación directa se tiene que el 74% de los puntos de venta observados no tienen buena ubicación ya que se encuentran en zonas de muy alto tránsito de personas y vehículos, en su mayoría sobre avenidas de nuestra ciudad.



Si bien la ubicación fue tradicionalmente un factor fundamental a la hora del éxito de los minoristas debido a que apunta a la comodidad del consumidor, con el tiempo fue perdiendo fuerza, ya que la sensibilidad por el precio se fue acentuado a partir de propuestas más creativas. Se debe tener en cuenta que en la mayoría de los casos los alquileres son elevados lo que perjudica directamente el margen y precio de los productos en venta para poder obtener un nivel de rentabilidad satisfactorio.

Por su parte, el lay out es adecuado en el 86% de los puntos de ventas minoristas visitados. Este factor hace referencia al diseño y diagramación de la tienda. La ubicación de cada uno de los sectores y los productos, el espacio en los pasillos, la cantidad de cajas, la señalización, los mensajes, entre otros elementos hacen un mix que generan impacto directo sobre la experiencia de compra del cliente. Que se traduce en comodidad, velocidad, fácil ubicación de los productos necesitados, generación de venta por impulso.

En este sentido se pudo observar que en la mayoría de los lugares visitados la mercadería estaba ordenada por familia de productos y tipo y que los artículos de mayor rotación estaban ubicados a la entrada del negocio, para atraer a los clientes potenciales.

Por el contrario, en trece de los puntos de ventas que representan el 14% de la población de estudio, se pudo observar que a pesar de haber afirmado en las encuestas que sus clientes eligen comprar en su negocio por el lay out del mismo, dadas las limitaciones de espacio y por el tipo de mercancía, no cumplen con tal afirmación, debido a que no tienen parámetros ni lineamientos claros para organizar sus productos. Estos propietarios no llegan a entender de manera clara el tema de la circulación interna en los locales, y por ende de la posibilidad de hacer cambios concretos a fin de generar espacio que les permita crear un “experiencia” distinta de compra.



Continuando con el producto, otro de los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo. Los resultados muestran que el 83% de los negocios tienen una variedad de productos adecuada, en el 73% se observó una intensidad de mercadería elevada y en cuanto al nivel de actualidad y orientación de la oferta de productos ésta es la adecuada en el 61% de los negocios analizados.

Así, en relación al surtido los propietarios buscan tener la mayor variedad, amplitud e intensidad de productos para poder satisfacer todas las necesidades de cualquier cliente que ingrese al negocio. Por lo general, no se trata de un proceso planificado, sino que, por el contrario, son temas que se manejan de manera informal y en muchos casos hasta intuitiva, basado en la experiencia, en las sugerencias de los propios clientes y en las percepciones de los propietarios sobre lo que lo adecuado por su negocio.

De esta manera el surtido tiende a ser variado ofreciendo productos como lácteos, bebidas, panadería, comestibles, perfumería, entre otros que constituyen las categorías que más compran los clientes; de igual manera buscan tener cantidad de productos; y en menor medida se pudo observar que se mantienen actualizados dado que mientras algunos negocios mantienen los mismos productos durante todo el año, otros varían según las temporadas algunos de sus productos.

Otro de los factores claves a considerar son el precio y calidad de los productos que juntos conforman el valor percibido de los clientes. Se pudo evidenciar que los precios de los productos no eran accesibles en el 72% de los puntos de venta minoristas visitados, se observaron precios altos y otros en los que nos respetaba los precios sugeridos. Sin embargo, la calidad de los productos era la adecuada en el 89% de los negocios dado que contaban con productos de primera y segunda marca.



Como se adelantó en el análisis de las encuestas, el precio es un factor importante pero no determinante cuando se tiene por objetivo fidelizar a los clientes cuando se trata de puntos de ventas minoristas, y en cuanto existe una diferencia entre la relación de calidad precio según se trate de productos durables o perecederos. Por lo tanto, no se fideliza solo bajando los precios, sino que se debe dar razones al cliente para que siga siendo uno.

Para ello, el precio no tiene ser el resultado del costo de la mercadería adquirida más una utilidad bruta sino, que debe ser consecuencia de una estrategia de mezclas de variables de marketing que se deben considerar para tener una estrategia de precio. Entre ellas la rotación, rentabilidad, el margen de contribución y el contexto competitivo.

Por el contrario, calidad percibida por el cliente es fundamental para la fidelización de clientes. Como se vio en el desarrollo del marco teórico de la presente investigación, identificar y desarrollar cuales son los aspectos de un producto o servicio que aportan a la creación de valor para el cliente, es una tarea fundamental en el proceso de fidelización.

Siguiendo con el análisis, el personal es otro de los factores claves del éxito minorista para fidelizar. Es la cara visible del negocio; son las personas disponibles y al alcance de consumidores para solucionar cualquier tipo de duda o problema que el cliente pueda llegar a tener en el negocio y por lo tanto es un factor sumamente importante en la percepción de valor de los consumidores. Incluye a su vez el servicio, el conocimiento y el clima de compra los cuales fueron analizados con las observaciones ocho a la doce. (Tabla N° 13)

Al respecto se pudo evidenciar que la cantidad de empleados no siempre era acorde al tamaño del negocio en el 55% de los puntos de venta visitados. Por lo general había una sola persona atendiendo, y en otros negocios hasta dos.

En relación al nivel conocimiento de los productos y servicios por parte del personal resultó ser el adecuado en la mayoría de los negocios (91%). Este factor está relacionado con



la capacitación del personal sobre los productos, ubicación, financiamiento, precios e información general del negocio a fin de resolver cualquier inquietud de los clientes.

Por otra parte, en el 66% la atención al cliente resulta ser muy buena. Se observó que el personal intenta ser lo más servicial posible en más de la mitad de la población de estudio, lo cual no significa que necesariamente coincida con la calidad de servicio que perciben los clientes ya que para ello se debería implementar un sistema de control calidad del servicio y satisfacción del cliente.

En este sentido, cabe mencionar, además, que el boca a boca, que es un sistema que utilizan las empresas para darse a conocer en base a los propios clientes, funcionará a favor de los negocios minoristas si se tienen clientes satisfechos, es decir, con capacidad para influir en otras personas y recomendar los productos. Por el contrario, si un cliente no siente un buen trato o atención por parte del comerciante lo comentará entre otros posibles compradores, impidiendo así otras ventas y posibles clientes potenciales.

Asimismo, se pudo percibir un buen clima de compra en el 59% de los negocios, mientras que en el 72% se percibió un ambiente de confianza entre los clientes y propietario del negocio. El clima de compra está relacionado con la música ambiente, temperatura, limpieza, comodidad, olores, entre otros.

Continuando con otro de los factores claves para éxito minorista, las promociones y ofertas, decir que éstas forman parte de las comunicaciones integradas de un negocio y que deben ser cuidadosamente seleccionadas para que se adecuen a la estrategia y el posicionamiento del negocio minorista. Si bien, resultado de las encuestas más de la mitad (61%) de los propietarios de los puntos de ventas minoristas afirmaron llevarlas a cabo a fin de incrementar sus ventas de manera rápida, de la observación se tiene que el 73% de los



negocios no realizan ofertas o promociones. Por el contrario, las estrategias promocionales desarrolladas son escasas, y en muchos casos se limitan a las de sus proveedores.

Por otra parte, el 75% de los puntos de los negocios tienen los mecanismos de control adecuados para gestionar las operaciones y flujos de mercadería (código de barras, EDI, entre otros). Utilizan tecnología para sistematizar la facturación, lo que hace posible un seguimiento de los inventarios en forma ordenada, digitalizada o sistematizada. Cabe mencionar, además, que, si bien existen cambios rápidos y profundos de la tecnología para los minoristas, éstos cambios no son fáciles de implementar por lo que genera fuertes diferencias competitivas (Blousson, 2009) En este sentido se observaron negocios en los que el manejo de los inventarios en los depósitos se realiza en forma bastante precaria.

Finalmente, en entre las variables no controlables, es decir, que no están bajo el control de los negocios están los proveedores. Los resultados de la observación evidencian que la logística (movimiento de mercaderías desde los proveedores hasta las tiendas) es eficiente en el 72% de los negocios y que el propietario del negocio mantiene una buena relación con sus proveedores en el 78% de los mismos.

En este orden de ideas mencionar que en los negocios minoristas no necesitan dentro de sus estrategias comerciales considerar el desarrollo de nuevos productos o servicios, pero sin embargo requieren una constante revisión y adecuación del servicio que presta en el marco de su contexto competitivo. Es por ello que el desafío consiste en decidir variedad, amplitud y profundidad de los productos que se dirija a todos los clientes por igual y sin diferenciación, o por el contrario hacer una propuesta enfocada para un grupo más acotado, pero con una clara, ya que la clave del éxito de los puntos de venta minoristas está en poder definir de manera clara y precisa la oferta de productos y el público objetivo en el cual se enfocará dicha propuesta.



9. CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se logró cumplir con el objetivo general de describir los factores claves del éxito para la fidelización de clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo, de la ciudad de Salta-Capital en el año 2019. Se concluye que los factores a considerar son la ubicación y *lay out* del negocio; la variedad, intensidad y amplitud de los productos; la relación precio – calidad que se relaciona con el valor percibido con el cliente; la cantidad, nivel de conocimiento y atención al cliente por parte del personal; como así también las promociones y ofertas aplicadas.

Con relación al objetivo de identificar los factores que contribuyen al éxito de la fidelización de clientes en los negocios minoristas de consumo masivo de la ciudad de Salta-Capital en 2019, se llega a concluir que en los establecimientos analizados un *lay out* adecuado, y la calidad y variedad de productos son los factores que constituyen la clave de éxito de mayor peso para la fidelización de los clientes. Se llega a esta conclusión, a través del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas a propietarios de los puntos de venta minoristas, como así también de la observación directa llevada a cabo.

De las encuestas se tiene que el 32% los propietarios consideran que sus clientes eligen comprar en su negocio por el *lay out del mismo*, seguido por el 27% que manifestó que es por la variedad de productos. Asimismo, el 80% opina que la variedad de productos es mejor o mayor que los de su competencia, mientras un porcentaje similar del 81% cree que sus productos son de mejor calidad en comparación a la competencia.

Por otra parte, de la observación se descubre que el *lay out* es el adecuado en el 86% de los puntos de venta minoristas de consumo masivo analizados. De la misma manera la



calidad y variedad de productos es la adecuada en el 89% y 83% de los negocios respectivamente.

En consecuencia, de ambas técnicas de recolección aplicadas se llega a la misma conclusión, los factores que contribuyen al éxito de la fidelización de clientes en los negocios minoristas son el *lay out*, variedad y calidad de productos.

No obstante, cabe destacar también a la atención al cliente como factor clave ya que la encuesta revela que la totalidad de los propietarios la califican como muy buena (86%) y buena (14%) por ser una atención personalizada. Y en la observación, si bien el resultado no es tan elevado, se tiene que en el 66% de los puntos de ventas minoristas la atención al cliente resulta ser muy buena.

Respecto al objetivo de estudiar las estrategias que se llevan a cabo en los negocios minoristas de consumo masivo que hacen que los clientes los prefieran, se concluye que son la calidad de servicio y las ofertas.

En base a las encuestas realizadas, para casi el 60% de los propietarios de los negocios minoristas la acción idónea para retener a los clientes es la calidad del servicio para; y para el 82% la acción más efectiva para recuperarlos son las ofertas atractivas.

Ante lo expuesto concluir que si bien se comprueba la hipótesis de investigación que sugiere que “la atención al cliente y variedad de productos incide significativamente en la fidelización de los clientes en un punto de venta minorista de consumo masivo de Salta-Capital en el año 2019, existen otros factores que también resultan indispensables para el éxito de estos negocios, y que son el *lay out* y la calidad de productos.

Considero que la principal fortaleza de esta investigación se apunala en ofrecer, a los propietarios de los puntos de ventas visitados, el conocimiento necesario sobre los factores claves para la fidelización de clientes dada las particulares características de sus negocios,



para poder aplicarlos a través de la conveniente toma de decisiones. Esto debido a que no lograron avanzar en la adecuación de todas las herramientas del marketing, logrando con éxito un posicionamiento en un contexto de alta competitividad, que permite ser percibido por el cliente, determinando de esta manera su fidelidad. De la técnica de observación se tiene que las estrategias promocionales desarrolladas son escasas, y que en muchos casos se limitan a las de sus proveedores. En efecto el 73% de los negocios no realizan ofertas o promociones.

Finalmente, destacar que esta investigación fue posible gracias a la predisposición de los propietarios que me brindaron parte de su tiempo a responder las preguntas formuladas en las encuestas y por permitirme observar durante el tiempo necesario el normal funcionamiento de sus negocios.



10. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

Agüero Cobo, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes*. (Trabajo de Fin de Grado) Universidad de Cantabria.

Alviar Romero, A. A. (2015) *Caracterización del comercio tradicional de distribución minorista de productos de consumo masivo. caso barrio La Enea de Manizales* (Disertación Doctoral) Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).

Barrau, M.J. y Tomey, M. R. (1998) *Gestión Comercial y Marketing*. Madrid: Centro de Publicaciones. Secretaria General Técnica.

Barroso, C., y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: Esic.

Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. (3ª Ed.) Colombia: Pearson.

Blousson, A. (2009). La gestión del negocio minorista tradicional en la Argentina. *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, 50, 140-175.

D'Andrea, G. Ring, L.J. y Tigert, D.J. (2007) *Retail Management. Claves de la Estrategia y la gestión minorista*. (3ª ed.) Buenos Aires: Temas.

Di Mari, D. (2011). Marketing en archivos. Universidad Nacional de Córdoba. *Anuario Escuela de Archivología*, (3), 055-069. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ypk3YaQFCVAJ:https://revistas.unc.edu.ar/index.php/anuario/article/download/12642/13054+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar>

Espinosa, R. (2015) Marketing Mix: las 4Ps. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2>



- Gayoso Mejía, D. R. (2017). *Uso de estrategias de marketing en la fidelización de los clientes de gimnasios en el distrito de Victor Larco en el año 2016*. (Trabajo de Fin de Grado) Universidad Privada del Norte, Perú.
- Hernández Sampieri, R. et al (2014). *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª ed.) México: Pearson
- Lafuente, J. M., y Musons, J. I. L. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mestre, M. S., Villar, F. J. V., & Guzmán, A. D. C. S. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mondati, A. L. (2013) *Fidelidad de clientes en el mundo del retail*. (Tesis de grado) Universidad Nacional del Cuyo.
- Pérez, A. (2013) *Organización de Procesos de Venta*. COMT0112. Málaga: IC
- Pinela Cardenas, E. I., & Plúas Pino, E. P. (2013). *Fidelización de clientes a través de las estrategias de CRM con herramientas social media* (Tesis de grado) Universidad Estatal de Milagro.
- Rivadeneira, D. D. C., et. al. (2018). *Relación costos-clientes y competencias desde la Administración* (Vol. 42). Argentina: 3Ciencias.
- Rivera Camino, J., y De Garcillán, M. (2012). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.
- Ruiz, B. L. P. (2004). *La esencia del Marketing* (Vol. 115). España: UCP
- Ruiz, B. L. P., Machuca, M. M., y Colomer, J. V. (2010). *Los pilares del marketing*. España: UPC.



- Ruiz, G. E., Merino, M. F., & Criado, J. I. A. (2014). *Políticas de marketing*. España: Paraninfo, SA.
- Santesmases Mestre, M. et. al. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide
- Santesmases, M. (2004). *Marketing: conceptos y estrategias*. (8ª Ed.) Madrid: Pirámide
- Simonato, F. (2009). *Marketing de fidelización*. Buenos Aires: Price Hall–Pearson Education.
- Stanton, W. et. al. (1995) *Fundamentos de Marketing* (10ª ed.) México: Litográfica Ingramex.
- Stanton, W. et. al. (2007) *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.) México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2014) *Técnicas para Investigar*. (2º Ed.) Córdoba. Brujas.



11. ANEXOS

Anexo I. Modelo de Encuesta

Instrucción: Indique la respuesta correcta en el casillero colocando una (X).

Datos:

Nombre del propietario: _____

Nombre del negocio: _____

Ubicación: _____

Preguntas:

1. ¿Conoce las preferencias de cada cliente?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Solo de los clientes actuales

2. Los clientes eligen comprar en su negocio por:
 - a) Ubicación
 - b) Precios accesibles
 - c) Variedad de productos
 - d) Lay Out (diseño y diagramación del negocio)
 - e) Confianza
 - f) Otra razón, ¿cuál? _____

3. Con relación al surtido, ¿considera que su negocio ofrece mayor o mejor variedad que la competencia?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Algunos Productos

4. ¿Cómo calificaría la cantidad de dinero invertida de en mercadería de su negocio?
 - a) Suficiente
 - b) Con algunos faltantes
 - c) Insuficiente

5. Cuando sale un nuevo producto, ¿lo adquiere para mantenerse actualizado?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca



6. ¿Considera que sus precios son más económicos que los de su competencia?
 - a) Si
 - b) No
 - c) Algunos Productos
7. ¿Varía su oferta de productos según la época del año? (verano-invierno)
 - a) Si
 - b) No
 - c) Algunos Productos
8. Según su opinión ¿cómo es la calidad de producto percibida por el cliente en comparación con la competencia?
 - a) Mejor
 - b) Igual
 - c) Peor
9. Según su opinión, la atención que recibe el cliente es:
 - a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Regular
10. Hace ofertas/promociones
 - a) Si
 - b) No
 - c) Solo para fechas especiales
11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera la más idóneas para la retención de los clientes?
 - a) Escuchar al Cliente
 - b) Solucionar sus reclamos
 - c) Calidad de servicios
 - d) Otros
12. ¿Qué estrategias utilizaría usted para la recuperación de los clientes?
 - a) Aumentar beneficios
 - b) Ofertas atractivas
 - c) Comunicación con los clientes
 - d) Otros

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo II. Ficha de observación

Nombre del negocio: _____

Factores claves del éxito	Si	No	Observaciones
El establecimiento es cercano al domicilio del comprador.			
El <i>Lay Out</i> es el adecuado			
Tiene variedad de productos			
Intensidad de mercadería es elevada			
El nivel de actualidad y orientación de la oferta de productos es la adecuada			
Los precios de los productos son accesibles			
Tiene productos de calidad			
La cantidad de empleados es acorde al tamaño del negocio			
El nivel conocimiento de los productos/servicios por parte del personal es el adecuado			
La atención al cliente es muy buena			
Se percibe un buen clima de compra			
Se percibe un ambiente de confianza entre los clientes y propietario del negocio			
Se utiliza la promoción de ofertas para reforzar el posicionamiento del negocio.			
El negocio tiene los mecanismos de control adecuados para gestionar las operaciones y flujos de mercadería (código de barras, EDI, etc.)			
La logística (movimiento de mercaderías desde los proveedores hasta las tiendas) es eficiente			
El propietario del negocio mantiene una buena relación con sus proveedores			