

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS



## “Estructuración Y Valoración De Un Programa De Lealtad De Clientes Dirigido A Un Retail Store”

TESIS DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZADO EN MARKETING**

Presentado por:

**Xavier Andrés Alarcón Cabezas**

**Melany Daniela Farias Moreira**

Guayaquil - Ecuador

2009

## **AGRADECIMIENTO**

Al Eco. Patricio Salazar, por su ayuda y  
colaboración en el desarrollo del proyecto.

## **DEDICATORIA**

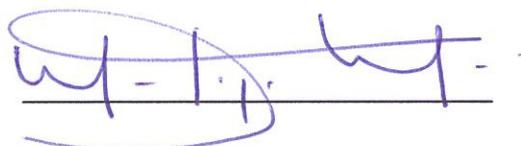
Este proyecto está dedicado a mis padres por ser mi apoyo incondicional y quienes confían en todo lo que hago, sin ellos nada de esto sería posible. A mis amigas por el simple hecho de existir, en especial a Dani Almeida que es parte fundamental de este proyecto pero sobre a todo a Dios por brindarme enseñanzas y nuevas oportunidades cada día.

Melany

Este último trabajo previo a la obtención de mi título Universitario se lo dedico exclusivamente a mis padres que con mucho esfuerzo y amor me dieron la mejor herencia que le pueden dejar a un hijo, la Educación.

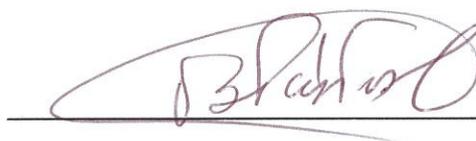
Xavier

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



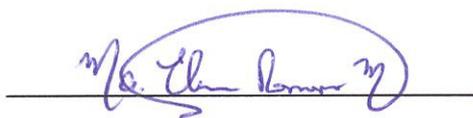
Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

Presidente



Ing. Bolívar Pastor

Director

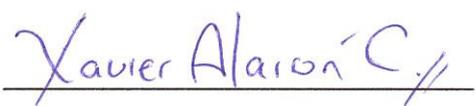


Eco. María Elena Romero

Vocal Principal

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Handwritten signature of Xavier Alarcón Cabezas in blue ink, written over a horizontal line.

**Xavier Andrés Alarcón Cabezas**

Handwritten signature of Melany Daniela Farias Moreira in blue ink, written over a horizontal line.

**Melany Daniela Farias Moreira**

## Contenido

Agradecimiento.....	I
Dedicatoria.....	II
Tribunal de Graduación.....	III
Declaración Expresa.....	IV
Indice General.....	V
Indice de Cuadros.....	IX
Indice de Gráficos.....	X
Indice de Anexos.....	XI
1. Introducción	
A. Antecedentes.....	12
B. Presencia de Programas de Lealtad Ecuador.....	14
I. Programa Membership Rewards de American Express.....	14
II. Programa de la Operadora Conecel “Círculo Porta”.....	17
III. Programa LanPass de Lan.....	19
C. Análisis de los 3 Programas.....	20
D. Del Estudio.....	22
I. Programa de Lealtad, Definiciones y Más.....	23
E. Objetivos.....	26
2. Aspectos Generales del Proyecto	
A. Tipo de Empresa.....	27
B. Enfoque.....	33
C. Objetivos Estratégicos del Enfoque.....	35

3. Mercadeo y Comercialización	
A. Descripción del Segmento.....	36
B. Procedimientos de la Recolección de Datos.....	38
C. Análisis Cualitativos.....	39
I. Detalles de la Entrevista Exhaustiva.....	39
D. Aspectos Positivos.....	42
I. Incremento del Compromiso.....	42
II. Transacción Off Line/On line (para el largo plazo).....	42
III. Resultados Inmediatos.....	43
IV. Ahorro en Costos.....	44
E. Análisis Cuantitativo.....	44
I. Muestra.....	45
II. Modelo de Encuesta.....	47
III. Tablas, Gráficos y Resultados de la Investigación.....	52
IV. Conclusiones.....	67
F. Plan de Marketing Estratégico.....	69
I. Definición de la Misión y Naturaleza del Plan Estratégico.....	69
II. Análisis Situacional.....	69
III. Análisis FODA.....	70
1. Fortalezas.....	70
2. Oportunidades.....	70
3. Debilidades.....	70
4. Amenazas.....	71
IV. Conclusiones del FODA.....	71
1. Fortalezas—Debilidades.....	71
2. Fortalezas—Oportunidades.....	71
3. Amenaza—Oportunidades.....	71
V. Análisis de Portafolio.....	72
VI. Mix de Productos del Retail Store.....	72
VII. Matriz BCG Crecimiento – Participación.....	73
1. Productos Interrogantes.....	74
2. Productos Vaca.....	74
3. Productos Perro.....	74

4.	Productos Estrella.....	75
VIII.	Análisis de Posibilidades de Acción(Atractividad – Competitividad).....	75
IX.	Atractividad del Mercado Alta y Competitividad Media.....	76
X.	Análisis de Segmentación-Targeting y Posicionamiento.....	77
	1. Grupo Objetivo.....	77
XI.	Matriz de Oportunidades Producto – Mercado (Ansoff).....	79
XII.	Matriz FCB.....	80
XIII.	Objetivos Generales Plan Estratégico de Marketing.....	81
G.	Programa de Marketing Operativo.....	81
	I. Definición de la Estrategia Operativa.....	81
	1. Acciones Generales del Plan Estratégico de Marketing.....	81
	II. Marketing Relacional.....	83
H.	Marketing de Servicios.....	84
	I. Análisis de la Situación Actual.....	84
	II. Servicio al Cliente.....	84
	III. Momentos de Verdad.....	85
4.	Reglamento del Programa	
A.	Artículos.....	86
B.	Generalidades del Programa.....	94
	I. Fundamentos.....	94
	1. Fundamentos.....	94
	2. Del Premio.....	94
	3. De los costos.....	95
	4. Ejemplo.....	96
	II. Categorías de Recompensa.....	96
	1. Viajes.....	96
	2. Artículos de Línea Blanca.....	98
	3. Artículos para su Negocio.....	100
	4. Artículos Tecnológicos.....	102



5. Material POP.....	103
III. Adicionales.....	104
1. Estados de Cuenta.....	104
2. Compras en el Retail Store.....	104
3. Créditos Vigentes si Aplica.....	104
4. Saldo de Puntos.....	104
5. Consumo de Puntos.....	104
5. Evaluación Financiera del Programa	
A. Antecedentes.....	105
B. Ingresos.....	106
C. Gastos.....	109
D. Gastos Fijos.....	109
E. Gastos Variables.....	112
F. Inversión Inicial.....	113
G. Proyección de Ingresos.....	115
H. Criterios de Evaluación del Proyecto.....	116
Conclusiones del Proyecto.....	120
Glosario.....	122
Bibliografía.....	123
Anexos.....	124

## Indice de Cuadros

2.1 Análisis FODA – Factores Internos.....	28
2.2 Análisis FODA – Factores Externos.....	29
3.1 Sexo.....	52
3.3 Edad.....	54
3.4 Frecuencia de Compra.....	55
3.5 Temporadas de Compra.....	56
3.6 Monto de Compra.....	58
3.7 Artículos de Compra.....	59
3.8 Atributos de Valor.....	61
3.9 Participación Programa de Lealtad.....	63
3.10 Pertenecer al Programa de Lealtad.....	64
3.11 Premios a Recibir.....	65
3.12 Programa por Puntos.....	66
3.13 Frecuencia de Compra vs Pertenecer al Programa.....	67
3.14 Programa Beneficios vs Recompensa.....	68
3.15 Líneas de Negocio.....	72
3.16 Cuadro Criterio – Calificación.....	76
5.1 Ingresos 5 últimos años.....	107
5.2 Honorarios.....	110
5.3 Publicidad.....	111
5.4 Servicios Básicos.....	112
5.5 Otros Costos.....	112
5.6 Inversión Inicial.....	113
5.7 Lanzamiento Programa de Fidelización.....	114
5.8 Incremento esperado en ventas para el 2009.....	115
5.9 Crecimiento Esperado – Promedio Crecimiento Ventas Mayor.....	115
5.10 Análisis Comparativo.....	116
5.11 Flujo de Caja – Financiamiento.....	119

## Índice de Gráficos

2.1 Análisis FODA – Factores Internos.....	29
2.2 Análisis FODA – Factores Externos.....	30
2.3 Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico.....	31
2.4 Rutas Estratégicas.....	32
3.1 Sexo.....	52
3.2 Estado Civil.....	53
3.3 Edad.....	54
3.4 Frecuencia de Compra.....	55
3.5 Temporadas de Compra.....	57
3.6 Monto de Compra.....	58
3.7 Artículos de Compra.....	60
3.8 Atributos de Valor.....	62
3.9 Participación Programa de Lealtad.....	63
3.10 Pertener al Programa de Lealtad.....	64
3.11 Premios a Recibir.....	65
3.12 Programa por Puntos.....	66
3.13 Líneas de Negocio.....	73
3.14 Matriz BCG.....	73
3.15 Posibilidades de Acción.....	77
3.16 Esquema Necesidades – Consumidor – Tecnología.....	78
3.17 Matriz Oportunidades de Productos – Mercado (Ansoff).....	79
3.18 Matriz FCB.....	80
3.19 Elementos de Servicio al Cliente.....	85
5.1 Curva de Retail.....	109

## Anexos

1.1 Tendencias – Incrementos – Honorarios y Otros.....	125
1.2 Flujo de Caja.....	127

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCION**

#### **A. ANTECEDENTES**

Si bien es cierto en el Ecuador los programas de lealtad es una estrategia que tiene poco más de una década en operaciones, alrededor del mundo es un concepto que se ha venido barajando desde hace décadas. Los programas de lealtad más famosos son los de viajero frecuente de las aerolíneas internacionales como American Airlines, la cual se acredita el lanzamiento del primero en el año de 1981. A pesar de ser los más reconocidos no son los primeros, ya que las empresas comenzaron a ganarse los corazones y mentes de los clientes mucho antes de estos.

Un claro ejemplo de esfuerzo para mejorar la lealtad de los consumidores fue el programa S&H Green Stamps. Este comenzó en 1930 y consistía en una serie de estampillas las cuales eran pegadas en cartolas que al acumular varias lograban redimir productos. Algo que salta a la vista en este ejemplo es el uso de una moneda alterna para obtener algo. En este caso cada estampilla poseía un valor simbólico equivalente en dólares. Es así como décadas después

este modelo se mantuvo en los años setenta. Miles de amas de casa guardaban cuidadosamente los famosos puntos azules o los cupones hogar. Los comercios repartían entre sus mejores clientes aquéllos que en su compra sobrepasaban una cuantía prefijada, una especie de sellos que debían pegar en una cartilla. Cuando se conseguía un número determinado de cartillas, se obtenía una vajilla, una cubertería o un conjunto de copas de vino.

A pesar de que este modelo de programa de estampillas fue muy útil para fidelizar e incrementar las ventas de las empresas, la competencia siempre tiende a copiar un buen modelo que produzca crecimiento integral. Todas las empresas entraron en una guerra de estampillas en la que se cuadruplicaban el número de estas solo por atraer clientes ocasionando la pérdida de la verdadera esencia de un programa de lealtad. Así perdió fuerza este modelo y las empresas optaron por buscar nuevas ideas que no terminara en una situación igual.

Así como nacieron los programas de lealtad que con el pasar de los años desarrollaron técnicas más fuertes para vincular al cliente con la empresa. Hoy en día en países como Estados Unidos y la Unión Europea invierten billones de dólares en la lealtad de sus clientes. En los últimos años se han proliferado los programas de puntos los cuales han entrado en la tan nombrada guerra del plástico. Esta guerra consiste en ganarse un espacio dentro de la billetera o cartera del cliente y porque no remover alguna otra. Al igual que el programa de estampillas, los programas de puntos han perdido su atractivo debido a que en muchos casos tratan a todos los clientes por igual. Esto provoca que las tarjetas pierdan su vocación inicial de constituir un plus y no convertirlas en una verdadera herramienta de segmentación, vinculación y fidelización. En esta guerra ganan las compañías que mejor han sabido enriquecer sus tarjetas, no limitándose a lanzarlas indiscriminadamente, sino en el marco de un inteligente programa de fidelización. Ya en el siglo XXI los clientes siguen esperando ser premiados y ser diferenciados del resto.

## **B. PRESENCIA DE PROGRAMAS DE LEALTAD ECUADOR**

En nuestro país también tenemos programas de lealtad muy conocidos y que de alguna manera son un ejemplo para el desarrollo de nuestro programa, ya que se basan en modelos completamente exitosos. Algo importante de estos programas es que lograron sobrevivir con el pasar de los años en nuestro ambiente comercial y empresarial. Vale la pena analizar la estructura e implementación de estos, previo la creación de nuestro proyecto de tesis.

### **I. Programa Membership Rewards de American Express**

Durante nuestras clases de marketing de servicios una de las charlas que quizá fue determinante al momento de elegir nuestro tema de tesis fue la de Ms. Paola Matute Pérez. Trabajo en la implementación del programa Membership Rewards y lo convirtió en un tema muy interesante. Su charla fue de gran aporte ya que nos habló sobre toda la mecánica del programa así como experiencias que son rescatables para la creación de uno nuevo.



En este programa participan todas las tarjetas American Express del Banco de Guayaquil, que estén inscritas en el programa, excepto las co-branding como Shopping Club American Express y Porta American Express. Los puntos se acumulan por cada dólar consumido con la tarjeta de crédito. Esto significa que todas las compras que el cliente realice, le permiten acumular puntos para canjearlos por recompensas. En este programa es muy fácil para los clientes saber cuántos puntos tienen acumulados ya que tienen acceso a la banca virtual o call center del mismo programa. Para posibilitar la redención los requisitos básicos son los de ser el titular de la tarjeta, no tenerla bloqueada y no estar en mora. Algo importante de este programa es que permite la combinación de monedas. Si los puntos no son suficientes para redimir un premio en específico el cliente podrá comprar hasta el 20% de los puntos faltantes para completar dicha recompensa.



Con respecto a los premios, este programa los tiene bien estructurados y segmentados por categorías. Ellos han definido categorías como tecnología, hogar, licores, perfumes y variedades acorde con el segmento al que están dirigidos. Por supuesto tienen categorías y premios especiales los cuales van más allá de la escala de puntos estándar. Lo increíble de

este programa es que está unido a otros programas como el de Priority Club el cual premia a

los



huéspedes frecuentes del Grupo

Intercontinental. Así tiene muchas otras alianzas con otras cadenas de hoteles como los Hilton el cual tiene su programa Hilton HHonors. No solo existen estas alianzas también existen otras con aerolíneas como Aerogal “Aeromillas” y Lan Chile “LanPass”. Por último hasta se pueden transferir los puntos a otros programas inclusive internacionales.

## II. PROGRAMA DE LA OPERADORA CONECEL “CIRCULO PORTA”



Círculo Porta es un programa de recompensas que premia la lealtad, valora la constancia y puntualidad en el pago de las facturas. El modelo de conversión de puntos que ellos usan es básico y fácil de usar. El equivalente de \$1 consumido es 1 punto (\$1=1 punto). También el cliente recibe puntos adicionales que aumentan el puntaje y ante todo la participación es automática y gratuita.



En este programa participan todos los clientes que posean una línea activa en plan abierto o controlado. Porta segmenta a los clientes que pertenecen a este programa dependiendo de la facturación los cuales van desde Blanco, Rojo, Oro y Platinum. Se diferencia de los Prepago, Planes Corporativos, Planes Empleados, Planes especiales con equipos propios, Planes asignados o de directores y planes familiares. Porta te entrega diferentes bonos como el de pago puntual, por antigüedad, para equipos y Porta American Express.

El canje de puntos es muy fácil ya que se lo puede realizar o bien en los Centros de Atención al cliente o por servicios por medio del call center de Porta. También se los puede canjear por medio de la página de internet interactiva. Esto posibilita la redención ágil y mantiene la confianza en el programa. Al igual que el programa de Membership Rewards este programa tiene alianzas con otros programas como el de Kilómetro LanPass. De esta manera, los mismos puntos del Círculo Porta pueden ser canjeados por Kilómetros y viajar sin costo o al menos a costo rebajado. Algo muy importante de este programa es que los puntos tiene fecha de caducidad. Esto ayudará a que los clientes se muevan dentro del programa y se vinculen de alguna manera creando prestigio al Círculo Porta.



### III. PROGRAMA LANPASS DE LAN

LanPass es el programa de pasajero frecuente de Lan creado para premiar la preferencia y lealtad de sus pasajeros. Actualmente, más de dos millones de socios en todo el mundo disfrutan de todos los beneficios y son más de 100000 los que vuelan gratis cada año. Este es un programa de beneficios que acumula Kilómetros LanPass en el programa Pasajero frecuente. Los kilómetros acumulados en este programa pueden ser canjeados por pasajes aéreos de Lan. Cada vez que vuelas en Lan obtienes acumulas kilómetros para poder viajar nuevamente a costo rebajado al combinar la monedas de canje (kilómetros + \$). Este programa también segmenta a sus clientes dándoles un status de platinum lo cual es Premium, Premium Silver y Comodoro.

Este programa al igual que los dos anteriores forma alianzas estratégicas con tarjetas de crédito, empresas de alquiler de autos, hoteles y establecimientos. De esta manera hay apertura para que los clientes acumulen puntos no solo volando con Lan sino de algunas otras formas.



### **C. ANALISIS DE LOS 3 PROGRAMAS**

Después de echar un vistazo y analizar profundamente la estructura de estos tres programas de lealtad que tienen fuerza en nuestro país obtuvimos las siguientes conclusiones:

- **Programa de Puntos(Kilómetros)**

Es fácil de inferir que la cultura de puntos en el Ecuador es aceptada de manera amplia y da resultados positivos para la empresa que lance un programa de lealtad con estas características.

- **Posibilitar Fácil y ágilmente las redenciones.**

Está claro que en un programa de lealtad debe tener un sistema ágil de redención de puntos. Debe haber por lo menos 3 mecanismos ágiles para que los clientes puedan redimir sus puntos.

- **Alianzas Estratégicas**

El programa no debe limitarse a las fronteras de las paredes de la empresa sino buscar alianzas con los programas de otras empresas que estén dirigidos al mismo segmento. De esta manera el cliente se va a ver inmerso en un programa lleno de tantos beneficios que en lo

único que va a pensar es en no abandonarlo e invertir más. Así se genera no solo fidelidad sino que se logra interactuar con el ciclo de vida del cliente.

- **Caducidad de Puntos o del Programa.**

El programa debe poner caducidades a algunos partes del programa para que en un futuro sea muy fácil retomarlo y renovarlo. De esta manera no se pierde la imagen ni la esencia del programa.

- **Conversión Fácil**

La conversión de puntos y percepción del dinero debe ser entendible para el cliente. De esta manera se puede jugar con la mente del cliente para que este sienta que obtiene más por lo mismo.

- **Combinar “Monedas”**

A medida que los consumidores tienen la opción de pagar combinando “monedas especiales” y el dinero real, su comportamiento ante los precios y lo que psicológicamente consideran como recompensas, varías sorprendentemente.

- **Segmentación y Pirámides de Clientes**

Al cliente más allá del estatus dentro del programa (oro, platinum, titanio...etc.) lo que necesita es saber que pertenece a determinado estrato, que los hay por debajo y que serán algo más si pueden seguir escalando la pirámide.

#### **D. EL ESTUDIO**

Programas de Lealtad, Programas de Fidelidad o Programas de Recompensas, un tema que nos pareció muy atractivo durante nuestras clases de Marketing de Servicios no solo por su complejidad sino por el complemento en charlas que recibimos de profesionales y expertos que los habían creado e implementado con éxito aquí en nuestro país. Más allá de la inspiración que nos otorgaba nuestro profesor, escuchar a estas personas fue lo que nos catapultó a decidir trabajar en nuestro propio programa de Lealtad.

En la búsqueda de nuestro programa de lealtad vino a nuestras mentes millones de ideas pero la que nos pareció desafiante por no existir en nuestro mercado es crear uno en base a un modelo de negocios de ventas al detalle y al por mayor de ropa y calzado. Actualmente tenemos muchas empresas que trabajan bajo este modelo de negocios o al menos parecido, que tienen inclusive su propia tarjeta de crédito y no han implementado un verdadero programa de lealtad.

Es así como las más conocidas tiendas de ropa como De Prati y Casa Tosi se dan el lujo de no invertir un porcentaje de sus ventas en fidelizar a sus clientes. Decimos “se dan el lujo” ya que el cliente no tiene barreras de salida y si algún día llegase al país una cadena exterior de la talla de estas o alguna de las que los persiguen constantemente logren con una buena estrategia a captar sus clientes y fidelizarlos estarían en verdaderos problemas.

De Prati



#### I. Programa de Lealtad, Definiciones y Más

La fidelidad es la capacidad espiritual —el poder o la virtud— de dar cumplimiento a las promesas. Prometer es una acción soberana; revela una gran soberanía de espíritu, ya que exige decidir hoy lo que se va a hacer en adelante, bajo condiciones que no se pueden prever. El que promete corre un serio riesgo porque se compromete a actuar de la forma que hoy juzga óptima en situaciones que pueden llevarle a pensar y sentir de modo distinto. El que es fiel cumple la promesa a pesar de los cambios en las ideas, las convicciones y los sentimientos, que pudiera provocar el tiempo. El que promete se adelanta al tiempo de modo lúcido y libre. El que cumple fielmente lo prometido lo hace consciente y voluntariamente. ¿Qué es lo que mueve su voluntad a mantenerse fiel? Es la decisión de crear su vida en cada instante conforme al proyecto establecido en el acto de la promesa. La fidelidad, por tanto, es una actitud creativa, no se reduce al mero aguante, al hecho de soportar algo de forma inconsciente e irracional.

También se puede decir que la fidelidad es la capacidad de no engañar, no traicionar a los demás. Es un valor moral que faculta al ser humano para cumplir con los pactos y compromisos adquiridos. Particularmente, en el contexto de la vida de pareja, la fidelidad se refiere a una promesa, explícita o implícita, de entregarse exclusivamente a la pareja.

La **lealtad** es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos. También se aplica a la conducta de ciertos animales que tienen especial relación con los seres humanos, como los perros o los caballos.

Es un término estrechamente relacionado con el de fidelidad, Legalidad, verdad, realidad.

El adjetivo ja·sídh se utiliza con relación a alguien “leal” o “de bondad amorosa”. - Salmo 18, 25) - El sustantivo jé·sedh se refiere a la bondad, pero aunque comprende la tierna consideración o bondad que se deriva del amor, va más allá. Es la bondad que se adhiere amorosamente a un objeto hasta que su propósito con relación a ese objeto se ha realizado. Esta es la clase de bondad que Dios muestra a sus hijos y que ellos le muestran a Él. Por lo tanto, entra en el campo de la lealtad, una lealtad justa, devota y santa, por lo que se traduce “bondad amorosa” y “amor leal”. - Génesis 20:13 –

No parece que haya ninguna palabra española que exprese exacta y plenamente el significado de los términos correspondientes en hebreo y en griego, pero como “lealtad” implica devoción y fidelidad cuando se usa en relación a amistad, y familia y a Dios sirve para transmitir una idea parecida. La mejor manera de determinar el significado pleno de los términos en cuestión es examinar ejemplos de personajes de la Biblia, como Rut y Noemí.

La fidelidad del cliente se define como la intención o comportamiento real de repetir la compra de determinados productos o servicios. Trabajar en la fidelidad del cliente representa una base imprescindible para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Fidelizar no es sólo retener o vincular al cliente. Este concepto debe ir mucho más allá y anclarse en el valor. La única manera es sabiendo cuánto vale un cliente para la empresa, será posible aplicar estrategias rentables que lo retengan, recompensen o lo inviten amablemente a abandonar.

La empresa debe asociar su programa de lealtad con el hecho de que el cliente eleva progresivamente su inversión en la compañía, a lo largo del tiempo. Se debe vincular fidelización y ciclo de vida del cliente; lealtad y valor en el tiempo del cliente.

La relación existente entre fidelización y rentabilidad del cliente y de la acción comercial es crítica. Ni todos los clientes fieles son rentables, ni todos los clientes rentables son fieles. Para poder fidelizar inteligentemente es imperativo un altísimo conocimiento de la cartera de clientes. Si se desea emprender acciones de fidelización y no se ha realizado previamente un exhaustivo análisis de sus clientes puede encontrarse fácilmente con que sus acciones de retención no sólo no proporcionen resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos financieros y humanos.

Retener al cliente, principal activo de una compañía, se ha vuelto absolutamente crítico. Fidelizar es un término muy al uso. Tan al uso, que se utiliza prácticamente para todo, por indiscriminada y masiva que sea una acción de marketing. La "lluvia" de las tarjetas de puntos inunda la cartera de cualquier cliente hasta el punto en algunos casos, de la saturación. Es vital que las acciones de fidelización se enmarquen dentro de una estrategia clara, apunten con rigor a los segmentos de clientes más interesantes y por encima de todo, resulten eficaces y rentables.

El consumidor medio se ha vuelto cada vez más inteligente y estudia, examina, escoge y decide. Las tasas de abandono "churn rates" se disparan en casi todas las compañías y sectores de actividad, especialmente en aquellas compañías muy orientadas al cliente final y con cientos en cartera.

Es más rentable fidelizar a los clientes en cartera desde hace años, que a los clientes recién captados. Este principio es relativamente sencillo, pero clave ya que la mayoría de los clientes conoce su valor, es consciente de su peso e influencia en el mercado. Por lo tanto este espera desde el principio recibir un trato, un servicio, unas recompensas, unos descuentos o unas tarifas acorde a ese valor. Los clientes fieles están dispuestos a generar mayores beneficios a la compañía.

## **E. OBJETIVOS**

Los objetivos motivos del estudio de este proyecto se detallan a continuación:

### **I. Objetivo General**

- **RETENCION DE CLIENTES A LARGO PLAZO Y QUE ESTOS SE CONVIERTAN EN UN VERDADERO ACTIVO PARA LA EMPRESA**

### **II. Objetivos específicos**

- Segmentar el mercado para estructurar el programa de lealtad.
- Agregar valores a los productos de la compañía.
- Premiar a los clientes leales y ofrecer beneficios funcionales.
- Ofrecer oportunidades a grupos específicos de clientes con intereses.
- Crear costos de cambio y barreras de salida a los clientes.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO**

#### **A. TIPO DE EMPRESA**

Después de meditar profundamente sobre la variedad de programas de lealtad que han surgido en nuestro medio, decidimos enfocarnos en estructurar, uno verdadero y efectivo, que no se haya creado y conseguido un éxito rotundo al menos en nuestro país. Es así como nace nuestro objetivo de realizarlo en base a un modelo de negocios de venta de ropa y calzado al por mayor y menor. Tomamos como reto una empresa que actualmente se encuentra en

crecimiento y se proyecta por encima del promedio a ser reconocida a nivel nacional. A pesar de esto, como toda empresa para llegar a un futuro tan brillante encuentra obstáculos que deben ser superados a fin de lograr los objetivos trazados.

Después de dialogar con el gerente de esta empresa, nos dio apertura para hacer uso de cierto tipo de información pero nos ha pedido en primera instancia, completa discreción sobre su nombre comercial así que se la llamará durante el avance del proyecto como "Retail Store". Como consultores de esta compañía también nos comprometimos a mostrar solo la información autorizada por ellos y hacer buen uso de esta. Su compromiso con nosotros fue la de abrirnos la mayor cantidad de puertas posibles en información para hacer un excelente trabajo.

Una de las primeras aperturas del Retail Store fue proporcionarnos un análisis FODA de la empresa el cual es muy interesante. Esto nos dejó entrever que estaban dispuestos a colaborar con información oportuna y nos dio confianza desde el inicio. A continuación presentamos el análisis de la situación actual del Retail Store

### Análisis FODA - Factores Internos

Cuadro 2.1

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERAD
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación	20%	4	0.80
Tecnología	8%	3	0.24
Diversificación de productos	12%	3	0.36
Prestigio	14%	3	0.42
Infraestructura	8%	3	0.24
			2.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Logística	14%	1	0.14
Estructura Administrativa	11%	1	0.11
Control de Calidad	13%	1	0.13
			0.38
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>19</b>	<b>2.44</b>

Autor: Retail Store

### Análisis FODA - Factores Externos

Cuadro 2.2

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
	<b>VALOR %</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERAD</b>
<b>OPURTINIDADES</b>			
Puntos de Venta en provincias	10%	1	0.10
Capacidad para invertir en nuevas líneas	11%	2	0.22
			0.32
<b>AMENAZAS</b>			
Regulaciones de la CAE	20%	1	0.20
TLC	13%	2	0.26
Contrabando	20%	1	0.20
Costos Bajos de la competencia	13%	2	0.26
Barreras de entrada Bajas	13%	1	0.13
			1.05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>1.37</b>

Autor: Retail Store

### Análisis FODA - Factores Internos

Gráfico 2.1

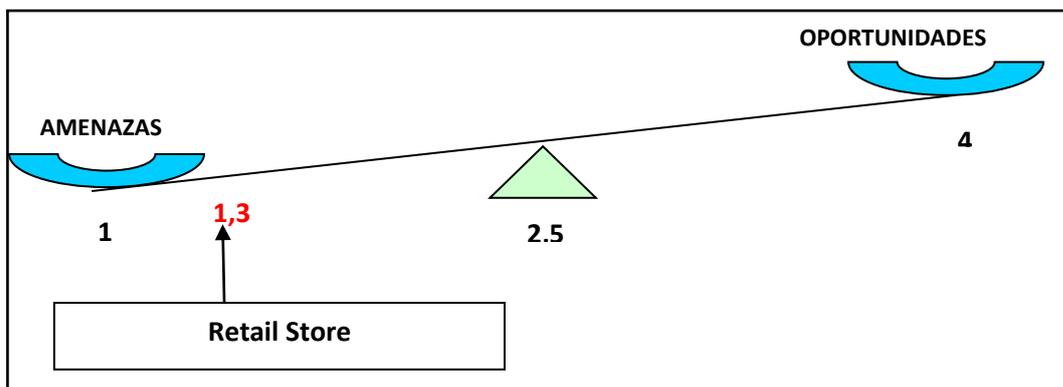


Autor: Retail Store

El puntaje de los factores internos del Retail Store es de 2,44 esto significa que la empresa no está aprovechando sus fuerzas ni es eficaz para resolver sus debilidades.

### Análisis FODA - Factores Externos

Gráfico 2.2

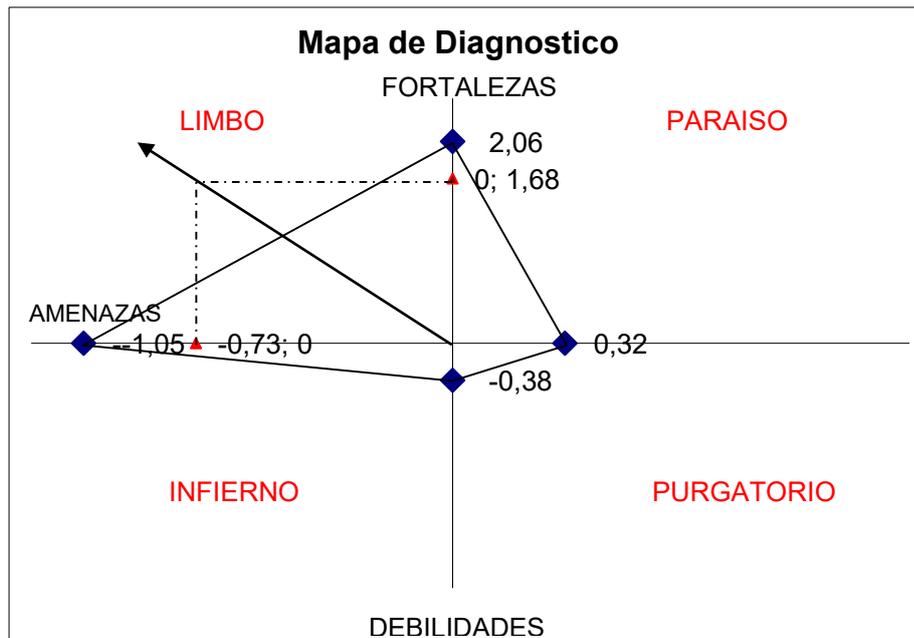


Autor: Retail Store

El puntaje de los factores externos del Retail Store es de 1,3 esto significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que se presentan ni es eficaz para resolver sus amenazas.

### **Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico**

#### **Gráfico 2.3**



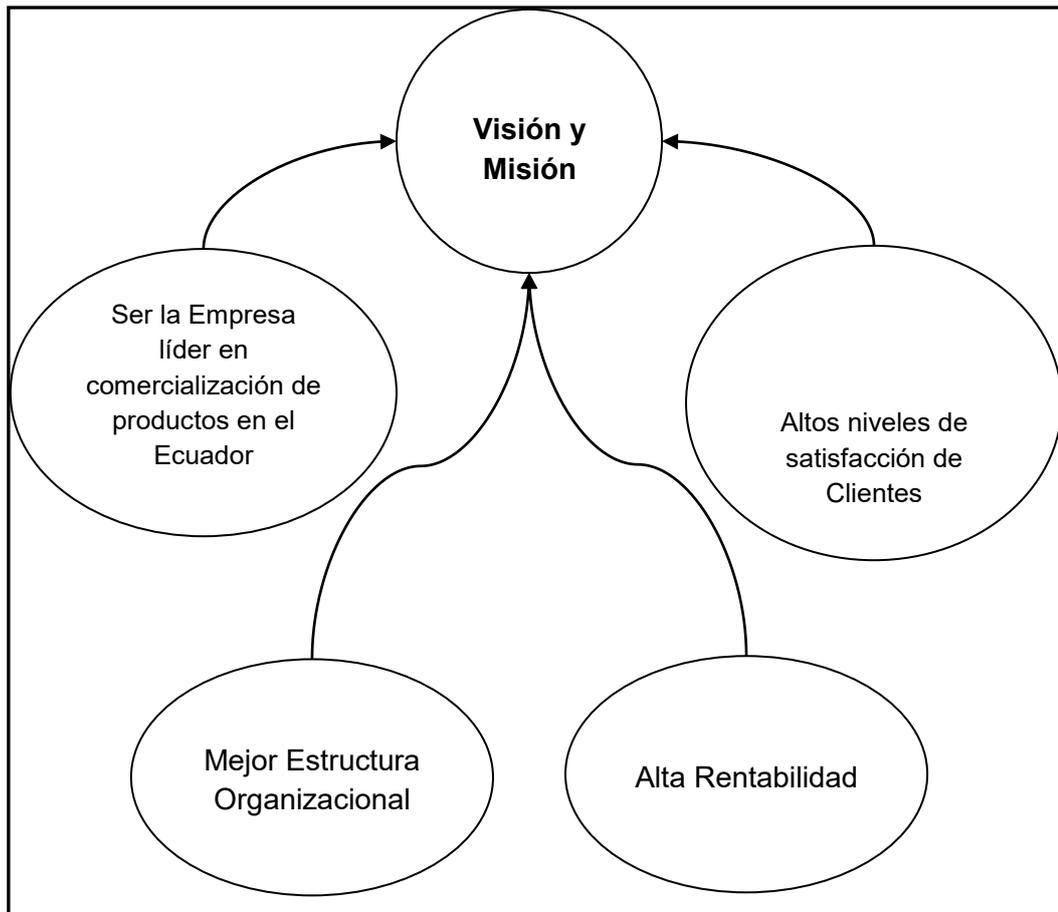
Autor: Retail Store

Según el Diagnóstico FODA, el Retail Store se encuentra en el cuadrante de Limbo lo que significa que tiene amenazas pero cuenta con fortalezas para hacerle frente, tiene que tener en consideración que esas fortalezas no lo pueden cegar frente a las futuras amenazas que se presenten.

Con respecto a la Misión y Visión de la empresa solo nos otorgaron la siguiente información:

### Rutas Estratégicas

Gráfico 2.4



Autor: Retail Store

Esperamos que esta información haya sido de ayuda para conocer un poco más sobre la empresa a la cual vamos a proceder a crear nuestro programa de lealtad. Si bien es cierto no proporcionan información financiera los cuadros presentados anteriormente son de gran ayuda porque de algunos de ellos se desprenden los pilares de nuestro trabajo. Esperamos que nuestro trabajo sea de gran ayuda para esta empresa y que sea base para futuras innovaciones e ideas que ayuden al crecimiento de la misma.

## **B. ENFOQUE**

Una vez plasmada la idea decidimos reunirnos con el gerente de este Retail Store para conocer más a fondo el funcionamiento de esta empresa así como los motores primarios que generan movimiento en la misma. Acordamos realizar este reconocimiento previo al enfoque del programa para saber los puntos a atacar con este. “Definitivamente el motor primario y mayor activo de la misma son sus clientes” fueron las palabras textuales del gerente. Para hacer el reconocimiento de esta empresa la dividimos en 2 partes:

1. Ventas al por menor.
2. Ventas al por mayor.

Conversando con el gerente de este retail store nos participó que las ventas al detalle de la empresa se mantenían estables aunque de alguna manera era preocupante ya que no habían crecido al ritmo esperado. Por otro lado si mostró principal preocupación en las ventas al por mayor debido a que 3 años atrás las ventas al por mayor representaban el 30% de las ventas totales del retail store. En esos tiempos los despachos de las bodegas y almacenes, de bultos de mercadería para los mayoristas era un desfile interminable de sol a sol. Desde ese entonces hasta la actualidad difícilmente llega al 10% sobre las ventas totales de la empresa.

El gerente de esta empresa muy cauto en sus decisiones, antes de arriesgarse a lanzar un programa dirigido a sus clientes al detalle los cuales son más representativos decidió hacer la prueba con los clientes al por mayor los cuales no son ya muchos y son de fácil estudio y acceso. Al dar resultado este programa para mayoristas se podría dar un paso más grande de fidelizar a los que compran al detalle. Lo que nos pudo decir a breves rasgos según sondeos de la empresa para determinar las razones por las cuales los mayoristas habían abandonado este retail store son las siguientes:

1. Habían encontrado proveedores más cercanos a su locación que ofrecían lo mismo al mismo precio.
2. Nunca sintieron un verdadero apoyo de crecimiento por parte del retail store.
3. No encontraron una ventaja competitiva que los diferencie de los demás proveedores.

Y así podríamos enumerar varias razones más por las cuáles se ha venido dando este nivel de deserción paulatina. Decidimos realizar nuestro programa dirigido a los clientes mayoristas de la empresa. No se debe limitar a lanzar acciones discrecionales de retención sino detectar a aquellos clientes que se consideran vitales mantener en cartera debido a su valor actual y por su perspectiva de recorrido en la empresa. En estos se debe centrar los mayores esfuerzos y recursos.

### **C. OBJETIVO ESTRATEGICOS DEL ENFOQUE**

Los objetivos del enfoque de este proyecto se detallan a continuación:

- I. Detener inmediatamente la deserción de clientes mayoristas en el retail store.
- II. Crear verdaderos costos de cambio que evite la salida de clientes de la empresa.
- III. Estas barreras de salida deben ser en base a la premiación de clientes leales ofreciendo beneficios funcionales.
- IV. Fidelizar a todos los clientes mayoristas y que estos inviertan progresivamente valores mayores en la empresa. Estos deben sentirse parte del crecimiento de la empresa y a su vez sentir el suyo propio.
- V. Recuperar los clientes mayoristas que desertaron presentando y promocionando nuestro programa de lealtad.
- VI. Fidelizar todo cliente mayorista nuevo y hacer que se sienta parte de la empresa.
- VII. Convertirlos en verdaderos activos para la empresa.

## CAPÍTULO III

### 3. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

#### A. DESCRIPCION DEL SEGMENTO

Una vez que entramos al estudio del mercado al que vamos a dirigir nuestro programa de lealtad, pedimos una vez más información clasificada al gerente del retail store para entender a fondo este segmento.

Esta empresa clasifica a estos clientes en tres grupos, los cuales son:

- I. Mayoristas
- II. Semi – Mayoristas
- III. Minoristas

- **Semi – Mayoristas**

Estos clientes tienen el hábito de comprar al por mayor para vender o bien en puestos en la calle o en pequeños almacenes que no presentan mayor volumen.

- **Mayoristas**

Estos clientes tienen el hábito de comprar al por mayor para surtir almacenes de ropa que gozan de espacios más holgados para sus exhibiciones.

Esta clasificación se da en base al volumen de compra del cliente. De esta manera los clientes mayoristas obtienen un mejor precio sobre la mercadería que se están llevando, no así los Semi – Mayoristas no consiguen tal ventaja. Estos dos tipos de clientes realizan compras con relativa frecuencia entre cantidades que oscilan entre los \$ 1000 y \$ 20000 dólares. Por lo general, estos clientes son personas que compran en casi un 100% para negocios pequeños que se encuentran creciendo en este gran mercado de la venta de ropa y calzado. Muchos de estos clientes vienen de todas las regiones del Ecuador a adquirir los productos de este Retail Store. Las provincias más representativas de las cuales provienen estos mayoristas son:

- Guayas
- Manabí
- Chimborazo
- Pichincha
- Esmeraldas
- Azuay
- Bolívar

**Entre las ciudades principales tenemos:**

- Guayaquil
- Milagro
- Ambato
- Chone
- Empalme
- La Maná
- Pedernales

Estos clientes recorren varias distancias para llegar a este retail store y adquirir estas prendas.

Por otro lado, esta empresa maneja el concepto de vendedores externos los cuales visitan a estos mayoristas en sus locaciones para evitarles el largo trayecto.

Al comprar mercadería para surtir sus pequeños negocios se llevan un gran volumen de prendas que varía entre secciones como:

- Bebes
- Niños
- Teens
- Damas
- Caballeros
- Hogar
- Ropa interior
- Otros.

## **B. PROCEDIMIENTO DE LA RECOLECCION DE DATOS**

Para la recopilación de datos Alby store nos ha facilitado una base de datos de donde hemos clasificado los diferentes grupos de clientes. De esta selección nos enfocaremos en los clientes mayoristas y semi – mayoristas.

Adicionalmente a las encuestas que se realizaron a nuestro segmento objetivo se realizaron entrevistas a profundidad a ejecutivos que han estado involucrados en importantes programas de lealtad implementados en Ecuador.

## **C. ANALISIS CUALITATIVOS**

Para poder realizar un análisis cualitativo realizamos entrevistas con expertos buscando obtener diferentes puntos de vista y comprender mejor los problemas que afectan nuestro proyecto.

En primera instancia nos reunimos con Paola Matute quien dio origen al programa “Club de lectores” de Diario el Universo e implemento en Ecuador el programa “Membership Rewards” de American Express.

Esta entrevista nos permitió identificar la problemática actual existente en nuestro mercado y los errores que se cometen para capturar un cliente.

A diario las empresas lanzan nuevas promociones “temporales” con la finalidad de dar algo adicional a sus clientes pero en un mercado como el nuestro ésta no es una estrategia para conservarlo y mucho menos para fidelizarlos.

### **I. Detalles de la Entrevista Exhaustiva**

- **Estudios de mercado**

Los métodos de investigación de conocidos trabajan en conjunto con el feeling comercial. Los estudios nos indican como comenzar un programa de lealtad pero en la práctica el criterio será de mucha ayuda

- **Metas de un programa de lealtad**

Se pueden crear niveles de fidelidad dependiendo de las metas del programa.

Metas a largo plazo: lealtad, recuperar, mantener y al final captar nuevos clientes.

- **Premios:**

Dependen del grupo objetivo a quienes estamos dirigiendo nuestro programa. Si queremos demostrar que somos una empresa que innova los “beneficios” que se entregan a los clientes deben ser realmente representativos (modernos y aspiracionales).

- Los rubros más comunes en la parte de los premios de un programa de lealtad son:

- I. Tecnología
- II. Perfumes
- III. Licores
- IV. Línea blanca, etc.

- **Políticas del programa**

El programa debe tener una duración límite, no es necesario que sea perenne.

Se debe establecer notas legales.

Ej.: se perderán puntos por mora o por no cumplir metas

Políticas sobre el perfil de los clientes. El programa elige los clientes que verdaderamente son rentables para el programa, se deben dejar de lado los clientes problema.

Los beneficios son voluntad de la empresa mas no una obligación.

Es decisión del cliente pertenecer o no al programa de lealtad.

- **Puntos para canjes**

Las tablas de conversión van a depender del porcentaje de ventas que voy a invertir en mis clientes.

Debe haber una promesa del programa, ej.: “cuando quiera, como quiera y donde sea”.

- **Comunicación**

Realizar un lanzamiento del programa

Comunicar el programa

Emitir avisos en diferentes medios

Distribuir catálogos anuales o semestrales

## **D. ASPECTOS POSITIVOS**

### **I. Incremento del compromiso**

Los programas de fidelización ayudan a que el participante se sienta más vinculado con el mismo. Puede acceder en cualquier momento al programa, para conocer el estado personal de su cuenta, la situación de su estado de puntos, las novedades en el catálogo o el programa en general, y todo ello en tiempo real sin moverse de casa, con toda la comodidad que ello supone.

También puede ser premiado en el mismo momento eliminando de este modo la desconexión que existe en el largo periodo transcurrido desde que un participante decide canjear sus puntos por premios hasta el momento en que lo recibe.

### **II. Transacción off-line / on-line (para el largo plazo)**

Algunas empresas pueden no estar dispuestas a traspasar su programa de fidelización al canal on-line debido a que muchos de sus clientes todavía no tengan un acceso total a Internet. La mejor solución para ir migrando poco a poco a una solución on-line, consistiría en remitir por correo ordinario o por ejemplo en los envíos de las ventas, códigos o cheques regalos para introducir vía web y poderlos así canjear.

Cualquiera que sea el objetivo que una empresa defina para su programa de fidelización, debe pasar por una estrategia on-line, por todas las ventajas que conlleva: por la más amplia elección de regalos adaptados a las necesidades de cada participante, la personalización del programa (con servicios como los que permiten anotar y recordar al participante mediante una auténtica comunicación one-to-one los puntos que faltan o necesita para conseguir un determinado regalo), los importantes recortes en los costes, la reducción de tareas administrativas, etc. Que permiten centrarse en el programa en sí y mejor la experiencia ofrecida al participante. Y como no, la consecución de algo mucho más importante y con mayor valor que es la retención y fidelización de sus mejores clientes.

### **III. Resultados inmediatos**

Los programas de fidelización On-line ofrecen todos los beneficios de los programas tradicionales y además, otros factores que tienen un considerable impacto positivo en la rentabilidad del mismo. Gracias a las características naturales de la Web, se puede ofrecer un trato personalizado a los participantes y conocer cada una de las necesidades únicas de cada individuo, utilizando las herramientas del Marketing One-to-One que permiten que todo esto sea posible.

El resultado final es un programa de fidelización optimizado en todos los sentidos, que ahorra tiempo y dinero a los clientes o participantes y que está hecho a medida para lograr los objetivos que la empresa ha definido para el programa.

Los catálogos impresos se están convirtiendo en un recurso del pasado y son pocos los que lo lamentan, ya que resultan muy caros de producir y enviar vía correo, son inflexibles y es prácticamente imposible mantenerlos actualizados. La nueva alternativa son los catálogos on-line ya que permiten ser personalizados, según las características de cada grupo objetivo o de cada individuo, para los sistemas más avanzados.

La gran ventaja de un catálogo on-line es su flexibilidad, al poder actualizar y modificar el mismo, en cualquier momento y tiempo prácticamente real sin coste alguno para el participante y mínimo para la empresa.

#### **IV. Ahorro en costes**

Algunos expertos calculan que más del 40% de los costes asociados a los programas de fidelización off-line o tradicionales son absorbidos por los costes de administración u mantenimiento, frente al 10% que suponen estos éstos en los programas on-line, la optimización y automatización de los procesos, el ahorro de costos de impresión, envíos y comunicaciones etc.

El coste ahorrado puede ser reinvertido en mejoras en el programa que repercuten directamente en el participante con un más amplio abanico de premios y un mejor sistema de comunicación y feedback, optimizando la relación para así conocer mejor sus necesidades y poder ofrecerle un programa a su medida.

#### **E. ANALISIS CUANTITATIVO**

Muestreo es una herramienta muy útil y básica de la investigación científica, debido a que determina o permite realizar inferencias acerca de una población mediante la utilización de encuestas o formularios a una pequeña parte del mismo denominado Muestra, el cual debe ser un conjunto representativo de la Población.

Para el cálculo del mismo, en el presente proyecto debemos en primera instancia determinar la terminología a utilizarse:

- Población Objeto: Clientes Mayoristas y Semi-Mayoristas
- Unidades de Muestreo: Individuos
- Unidades de análisis: Telefónicas a la muestra seleccionada
- Marco Muestral: Clientes registrados dentro del sistema 2006-2008

## I. Muestra

Tipo de método aplicado para determinar el tamaño de la Muestra: Método Cuantitativo, utilizando el muestreo probabilístico.

Precisión estadística está basada en formulas.

Fórmula utilizada: Tamaño de la muestra basado en la Proporción de la Población:

$$n = \frac{(Z_{N,BC}^2) p q N}{N e^2 + Z_{N,BC}^2 p q}$$

Siendo:

$Z_{B,NC}^2$ : Valor z estandarizado asociado al nivel de confianza.

P: Estimado de proporción de la población que tiene una característica deseada

Q: (1-P) o el estimado de la proporción de la población que no tiene la característica deseada

e: nivel aceptable de tolerancia de error en puntos de %.

N: el tamaño de la población

Reemplazando los datos en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96^2) (0.20689655) (0.79310345) (348)}{(348) (0.05^2) + (1.96^2) (0.20689655) (0.79310345)}$$

$$n = \frac{219.3686055}{1.500369556} = 146.2 \text{ encuestas}$$

Dado que el tamaño de la muestra es mayor al 5% de la Población utilizaremos el factor de corrección de la misma, el cual será:

$$\sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$\sqrt{\frac{348-146.2}{348-1}}$$

$$\sqrt{\frac{201.8}{347}} = 0.762598319$$

Factor el cual debemos asociarlo a nuestra muestra original, lo que nos originará el nuevo tamaño de muestra corregida

$$n_c = (146.2) * (0.762598319) = 111.4918742 \text{ encuestas}$$

P: son los q se comportan como mayoristas

Q: son los que no se comportan como mayorista

## II. Modelo Encuesta

### “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Estas encuestas son elaboradas con el fin de recaudar información verídica para el proyecto de graduación titulado: “ESTRUCTURACION Y VALORACION DE UN PROGRAMA DE LEALTAD DE CLIENTES DIRIGIDO A MAYORISTAS DE UN RETAIL STORE”

#### 1. Sexo

FEMENINO  MASCULINO

#### 2. Estado Civil(Escoger según aplique)

Soltero  Casado   
Con Hijos  Sin Hijos

#### 3. Edad

ENTRE 20-30   
ENTRE 30-40   
ENTRE 40-50   
ENTRE 50-60

**4. ¿Con que frecuencia realiza sus compras?**

Cada semana	<input type="checkbox"/>
Cada 15 días	<input type="checkbox"/>
1 vez al mes	<input type="checkbox"/>
Cada 2 meses	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

**5. ¿En qué temporadas realiza sus compras?(Escoger según aplique)**

Playa	<input type="checkbox"/>
Escolar	<input type="checkbox"/>
San Valentín	<input type="checkbox"/>
Día de la madre	<input type="checkbox"/>
Día del padre	<input type="checkbox"/>
Día del Niño	<input type="checkbox"/>
Festividades de su ciudad	<input type="checkbox"/>
Navidad	<input type="checkbox"/>
Fin de Año	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Compra promedio mensual?**

	<input type="checkbox"/>
Menor a 500	<input type="checkbox"/>
Entre 500 - 1000	<input type="checkbox"/>
Entre 1000 - 5000	<input type="checkbox"/>
Entre 5000 - 10000	<input type="checkbox"/>
Entre 10000 - 15000	<input type="checkbox"/>
Entre 15000 - 20000	<input type="checkbox"/>
Mayor a 20000	<input type="checkbox"/>

**7. ¿Qué artículos compra a su proveedor?**

Bebes	<input type="checkbox"/>
Niños y Niñas	<input type="checkbox"/>
Ropa damas y caballeros	<input type="checkbox"/>
Ropa para niños	<input type="checkbox"/>
Teens	<input type="checkbox"/>
Zapatos	<input type="checkbox"/>
Ropa interior	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Qué atributos valora de sus proveedores?(Ordene por importancia: 1 más importante; 7 menos importante)**

Precios bajos	<input type="text"/>
Surtido	<input type="text"/>
Promociones	<input type="text"/>
Descuentos	<input type="text"/>
Despacho	<input type="text"/>
Atención Inmediata	<input type="text"/>
Crédito	<input type="text"/>

**9. ¿Participa usted en algún programa de lealtad?**

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

**10. ¿Le gustaría pertenecer a un programa de lealtad que lo premie por realizar sus compras en este establecimiento?**

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Tal vez	<input type="text"/>

**11. ¿Qué premios le gustaría recibir por sus compras?(señale hasta 3)**

Viajes

Artículos tecnológicos

Material POP

Artículos de Línea Blanca

Artículos para su negocio


**12. ¿Está de acuerdo con que esos premios sean entregados después de un periodo de tiempo en el cual Ud. debió acumular cierta cantidad de puntos para acceder a ellos?**

Si

No

Tal vez


### III. Tablas, Gráficos y Resultados de la Investigación

#### Sexo

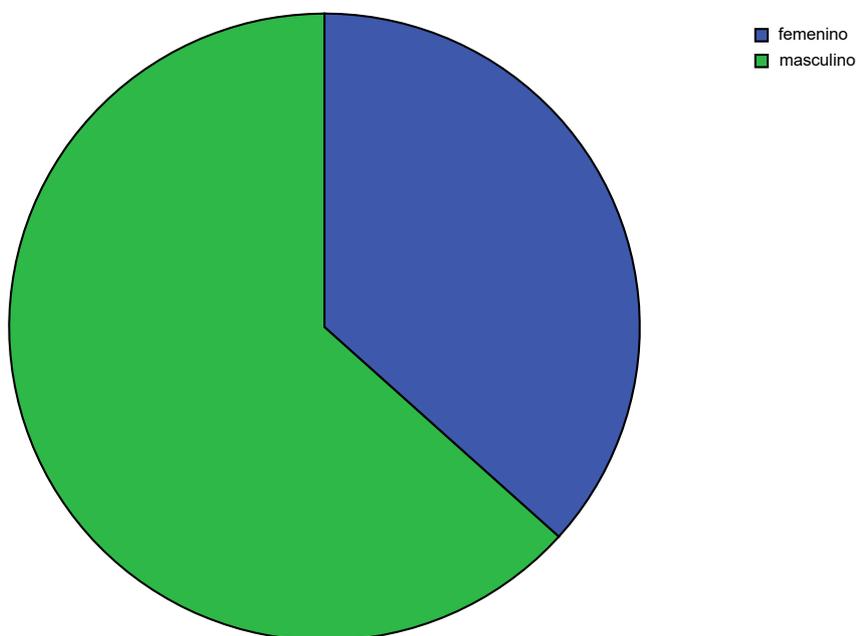
**Cuadro 3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Femenino	44	36.7	36.7	36.7
	Masculino	76	63.3	63.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.1**

#### Sexo



**Elaborado por Autores**

Del total de clientes mayoristas encuestados el treinta y seis punto siete ciento (36.7%) son de sexo femenino mientras que sesenta y tres punto tres por ciento (63.3%) restante son de sexo masculino

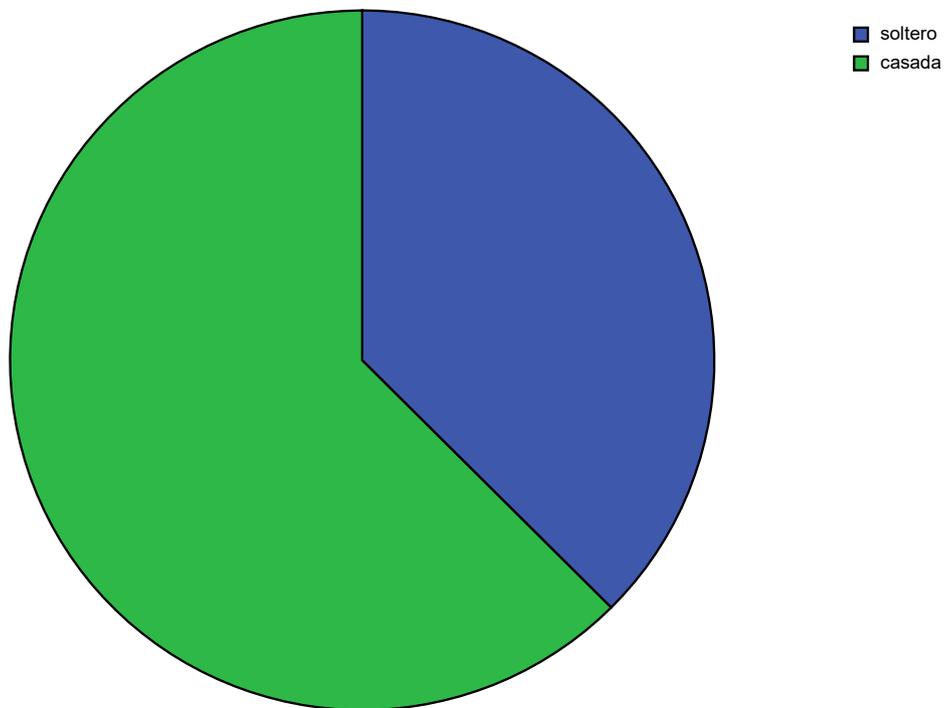
**Estado civil**

**Cuadro 3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteros	45	37.5	37.5	37.5
	Casados	75	62.5	62.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.2  
Estado civil**



**Elaborado por Autores**

El treinta y siete punto cinco por ciento (37.5%) de los encuestados son solteros mientras que el sesenta y dos punto cinco por ciento (62.5%) son casados.

**Edad**

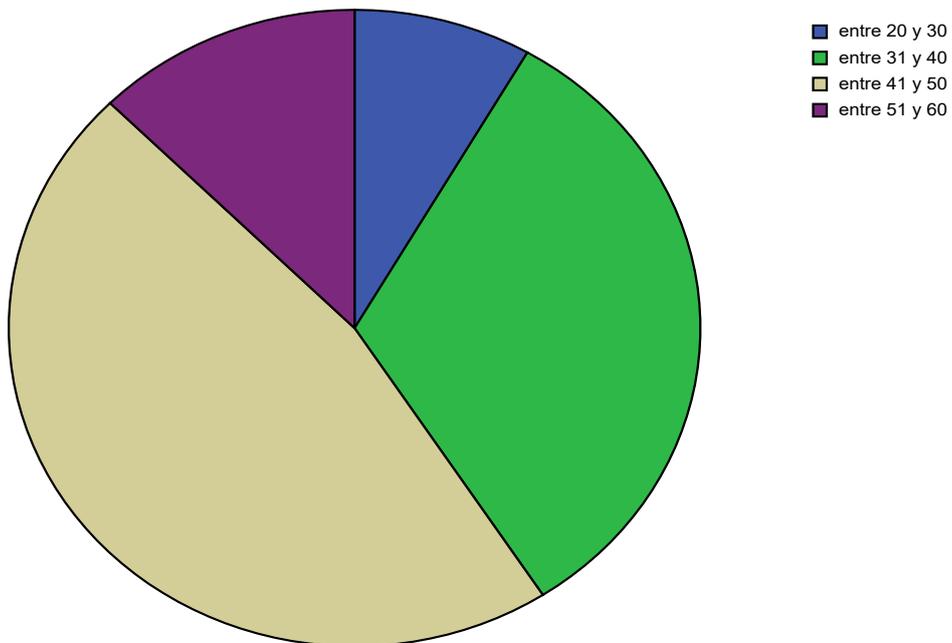
**Cuadro 3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entre 20 y 30	10	8.3	8.3	8.3
	entre 31 y 40	39	32.5	32.5	40.8
	entre 41 y 50	56	46.7	46.7	87.5
	entre 51 y 60	15	12.5	12.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.3**

**Edad**



**Elaborado por Autores**

Se aprecia que de nuestros clientes mayoristas el mayor porcentaje, cuarenta y seis punto siete por ciento (46.7%) se encuentra entre los 41 y 50 años.

### ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?

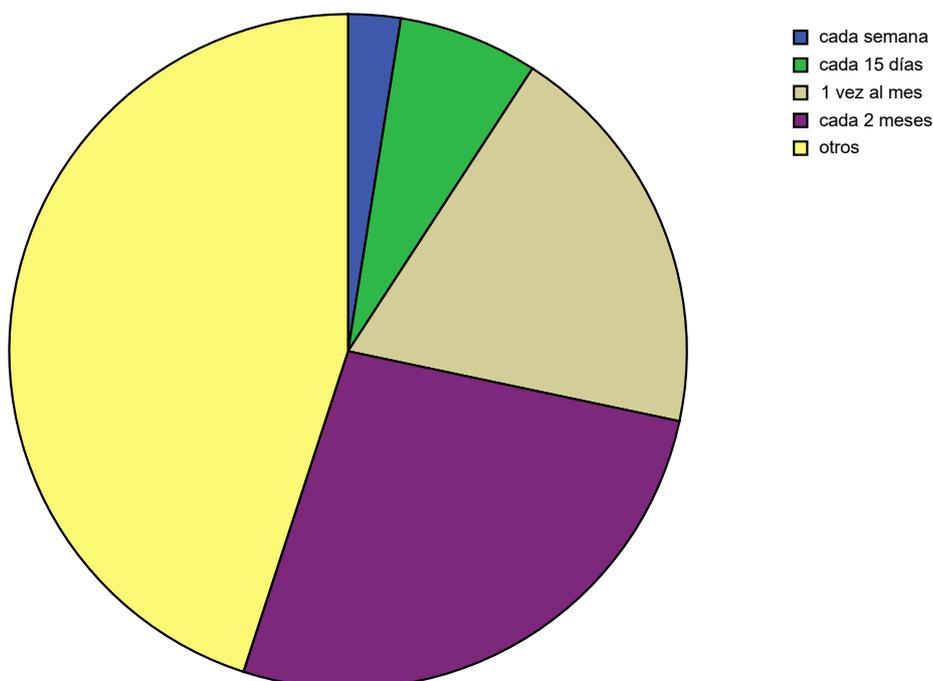
**Cuadro 3.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cada semana	3	2.5	2.5	2.5
cada 15 días	8	6.7	6.7	9.2
1 vez al mes	23	19.2	19.2	28.3
cada 2 meses	32	26.7	26.7	55.0
otros	54	45.0	45.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Elaborado por Autores

**Gráfico 3.4**

### ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?



Elaborado por Autores

Del total de encuestados hay un alto porcentaje cuarenta y cinco por ciento (45%) que realiza sus compras dependiendo de su necesidad y no en una fecha específica, mientras que un veinte y seis punto siete por ciento (26.7%) compra cada 2 meses y un diez y nueve punto dos por ciento una vez al mes (19.2%) hay quienes compran con mayor frecuencia pero en menores cantidades.

**¿En qué temporadas realiza sus compras?**

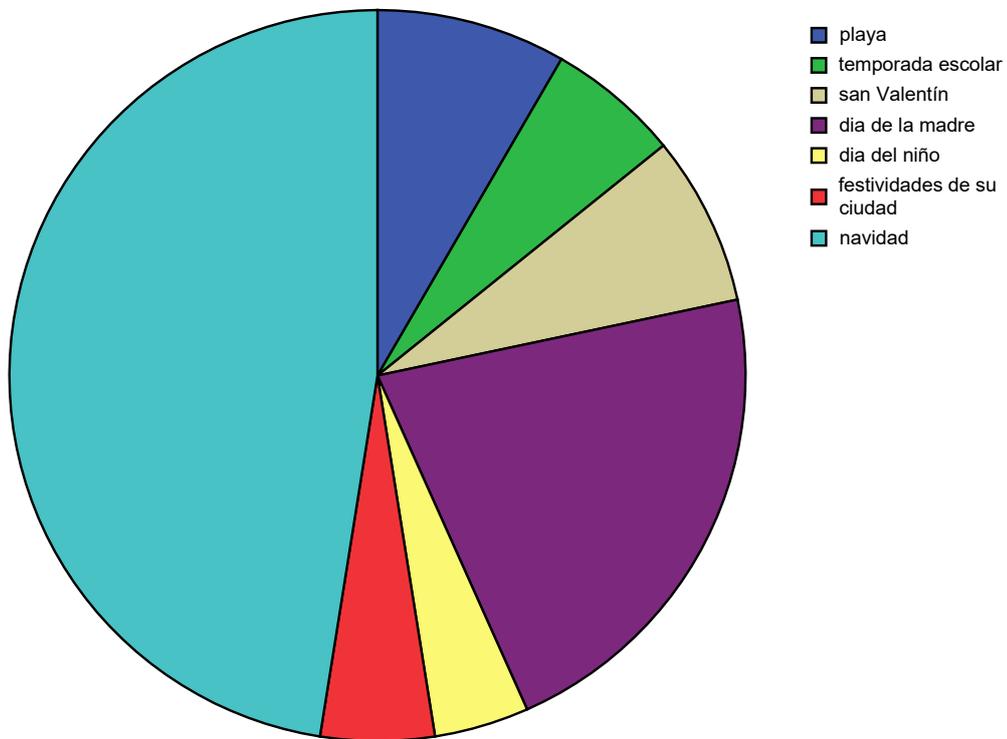
**Cuadro 3.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid playa	10	8.3	8.3	8.3
temporada escolar	7	5.8	5.8	14.2
san Valentín	9	7.5	7.5	21.7
día de la madre	26	21.7	21.7	43.3
día del niño	5	4.2	4.2	47.5
festividades de su ciudad	6	5.0	5.0	52.5
navidad	57	47.5	47.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

Gráfico 3.5

¿En qué temporadas realiza sus compras?



Elaborado por Autores

Hay 3 periodos del año en que nuestros encuestados prefieren realizar sus compras más fuertes. Cuarenta y siete punto cinco por ciento (47.5%) centra sus compras en Navidad, un veinte y uno punto siete por ciento (21.7%) el día de la madre y un ocho punto tres por ciento (8.3%) en temporada de playa

**¿Cuál es el monto promedio de su compra?**

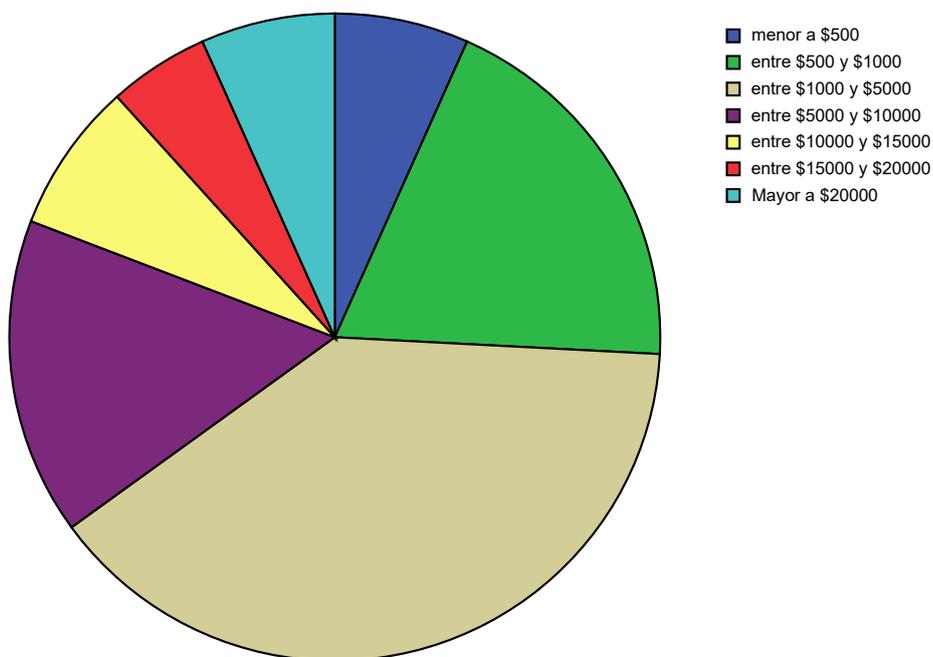
**Cuadro 3.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menor a \$500	8	6.7	6.7	6.7
entre \$500 y \$1000	23	19.2	19.2	25.8
entre \$1000 y \$5000	47	39.2	39.2	65.0
entre \$5000 y \$10000	19	15.8	15.8	80.8
entre \$10000 y \$15000	9	7.5	7.5	88.3
entre \$15000 y \$20000	6	5.0	5.0	93.3
Mayor a \$20000	8	6.7	6.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.6**

**¿Cuál es el monto promedio de su compra?**



**Elaborado por Autores**

De los clientes mayoristas la compra promedio más alta está entre los \$1000 y \$5000 para el treinta y nueve punto dos por ciento (39.2%) de los clientes mayoristas seguidos de un diez y nueve punto dos por ciento (19.2%) que compra entre \$500 y \$1000.

**¿Qué artículos compra?**

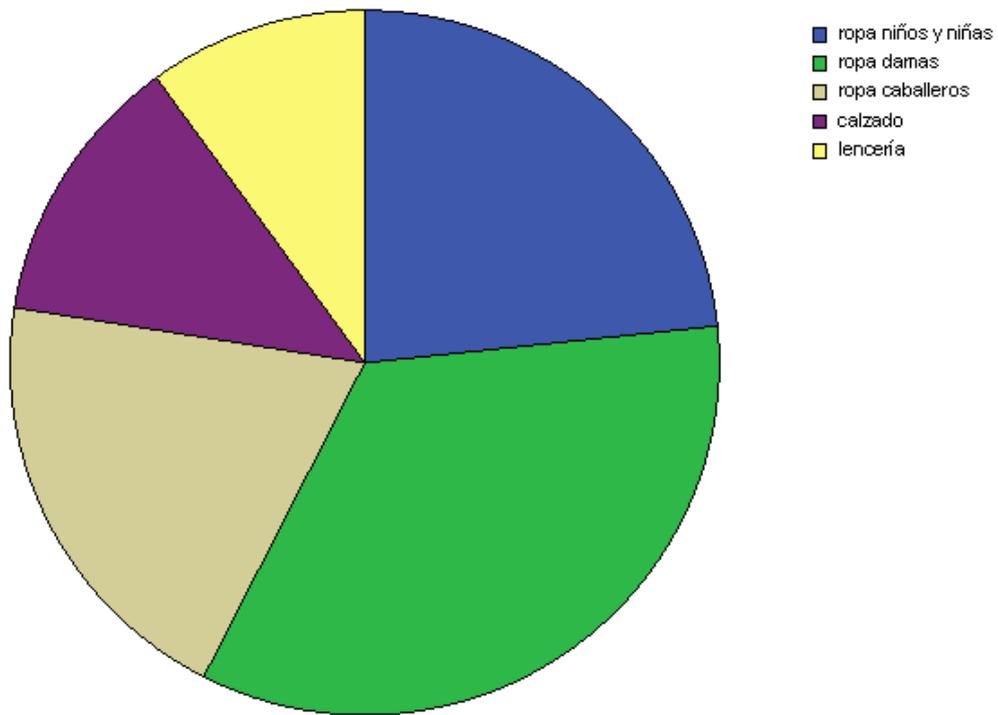
**Cuadro 3.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ropa niños y niñas	28	23.3	23.3	23.3
ropa damas	41	34.2	34.2	57.5
ropa caballeros	24	20.0	20.0	77.5
calzado	15	12.5	12.5	90.0
lencería	12	10.0	10.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.7**

**¿Qué artículos compra?**



**Elaborado por Autores**

La mayor parte de los artículos comprador pertenece a la ropa para damas un treinta y cuatro punto dos por ciento (34.2%) de clientes prefiere esta tendencia mientras que un veinte y tres punto tres por ciento (23.3%) centra sus compras en la ropa para niños y niñas seguido por un veinte por ciento (20%) en ropa de caballeros.

¿Qué atributos valora del retail store? seleccione el más importante

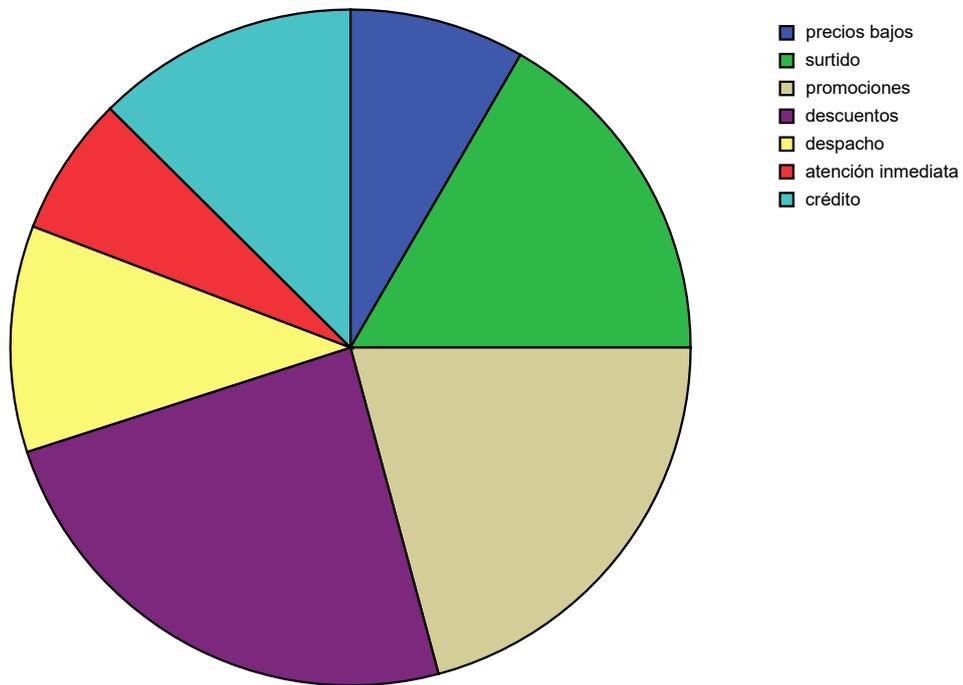
**Cuadro 3.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid precios bajos	10	8.3	8.3	8.3
surtido	20	16.7	16.7	25.0
promociones	25	20.8	20.8	45.8
descuentos	29	24.2	24.2	70.0
despacho	13	10.8	10.8	80.8
atención inmediata	8	6.7	6.7	87.5
crédito	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.8**

**¿Qué atributos valora del retail store? seleccione el más importante**



**Elaborado por Autores**

Los atributos más valorados del retail store son los descuentos en un veinte y cuatro punto dos por ciento (24.2%). Promociones en un veinte punto ocho por ciento (20.8%) el nivel de crédito que tenga el retail store no es considerado como prioridad en este retail store solo un doce punto cinco (12.5%) lo selecciona como un atributo realmente importante.

**¿Participa Ud. en algún programa de lealtad?**

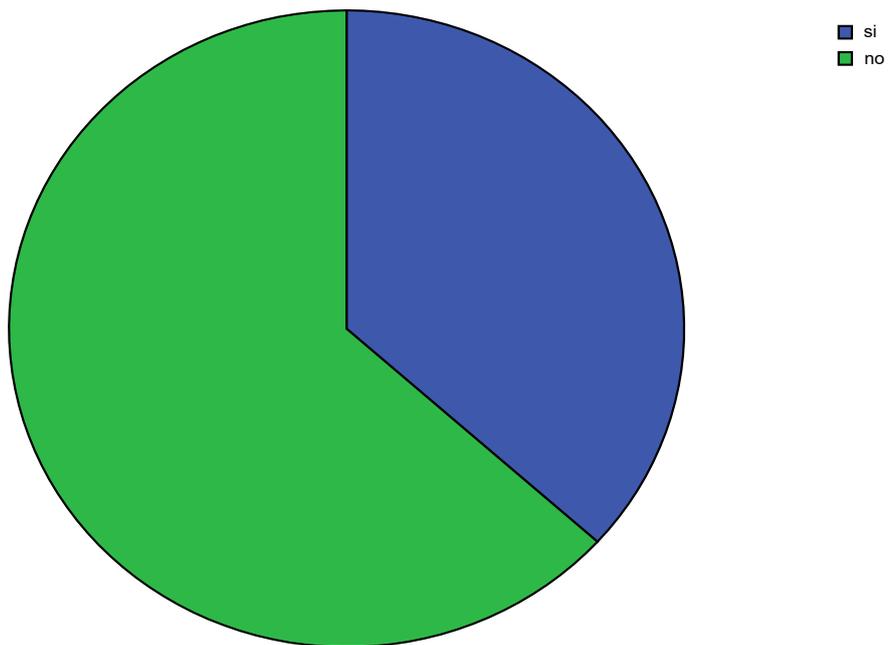
**Cuadro 3.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	44	36.7	36.7	36.7
no	76	63.3	63.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.9**

**¿Participa Ud. en algún programa e lealtad?**



**Elaborado por Autores**

Sesenta y tres por ciento (63%) de nuestros clientes no pertenece a un programa de lealtad.

**¿Le gustaría pertenecer a un programa de lealtad que lo premie por realizar sus compras?**

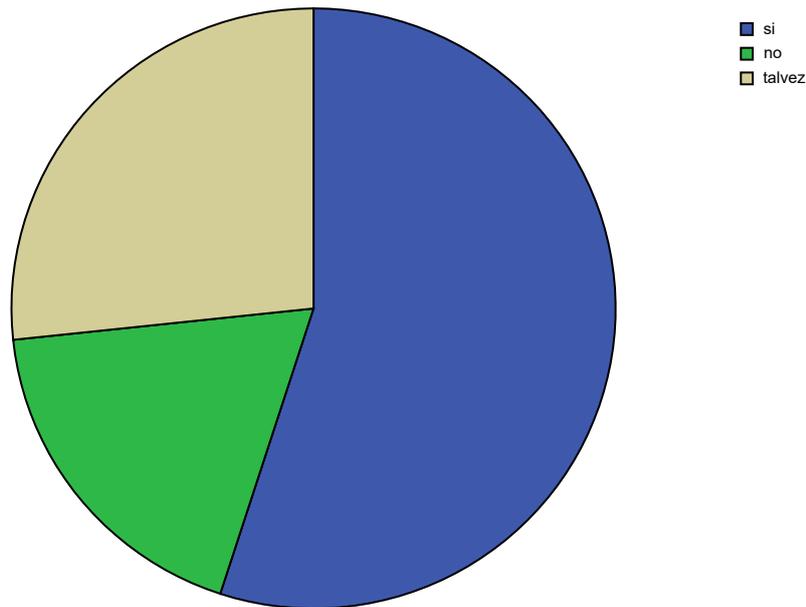
**Cuadro 3.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	66	55.0	55.0	55.0
no	22	18.3	18.3	73.3
tal vez	32	26.7	26.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.10**

**¿Le gustaría pertenecer a un programa de lealtad que lo premie por realizar sus compras?**



**Elaborado por Autores**

Existe una cifra considerable de clientes interesados en pertenecer a un programa de lealtad cincuenta y cinco por ciento (55%) que lo premie por realizar sus compras un mientras que un veinte y seis punto siete por ciento (26.7%) se muestra inseguro.

**¿Qué premios les gustaría recibir por sus compras?**

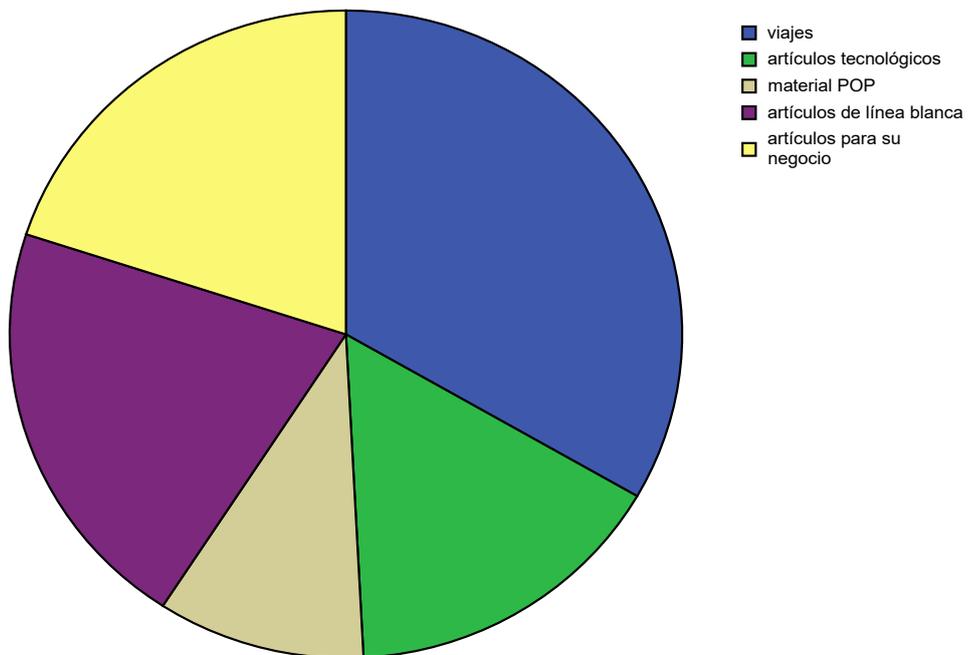
**Cuadro 3.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid viajes	40	33.3	33.3	33.3
artículos tecnológicos	19	15.8	15.8	49.2
material POP	12	10.0	10.0	59.2
artículos de línea blanca	25	20.8	20.8	80.0
artículos para su negocio	24	20.0	20.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.11**

**¿Qué premios les gustaría recibir por sus compras?**



**Elaborado por Autores**

En cuanto a los premios o beneficios que van a recibir quienes pertenezcan a un programa de lealtad el treinta y tres punto tres por ciento (33.3%) se inclina por los viajes.

**¿Está de acuerdo con que esos premios sean entregados después de un periodo de tiempo en el cual ud debió acumular cierta cantidad de puntos para acceder a ellos?**

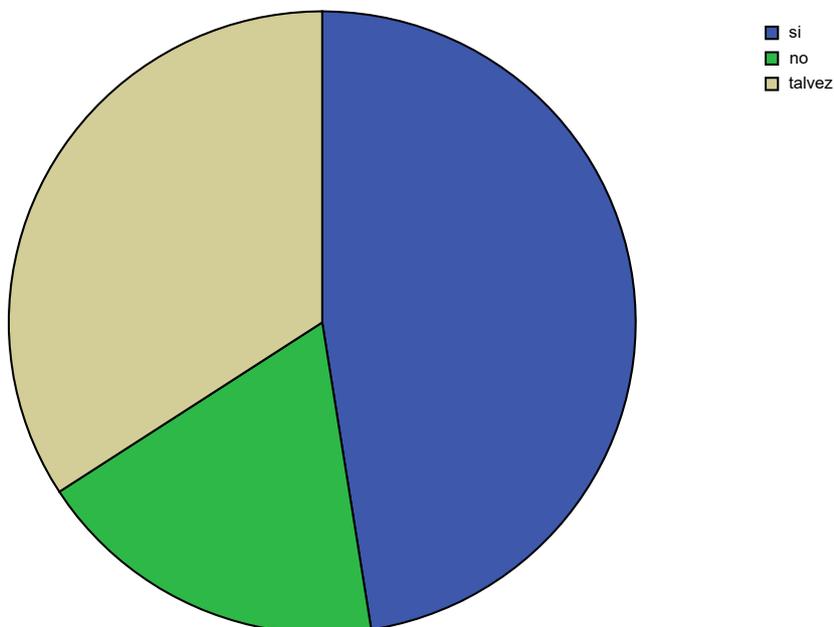
**Cuadro 3.12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si	57	47.5	47.5	47.5
no	22	18.3	18.3	65.8
tal vez	41	34.2	34.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Elaborado por Autores**

**Gráfico 3.12**

**¿Está de acuerdo con que esos premios sean entregados después de un periodo de tiempo en el cual ud debió acumular cierta cantidad de puntos para acceder a ellos ?**



**Elaborado por Autores**

Finalmente del hay una aceptación del cuarenta y siete punto cinco por ciento (47.5%) que aceptan la acumulación de puntos para acceder a las recompensas y un treinta y cuatro punto dos (34.2%) que probablemente lo acepte.

#### IV. Conclusiones

### FRECUENCIA DE COMPRA Vs. PERTENECER A PROGRAMA DE LEALTAD QUE LE GENERE UN BENEFICIO

**Cuadro 3.13**

		¿Le gustaría pertenecer a un programa de lealtad que lo premie por realizar sus compras?			Total
		si	no	tal vez	
¿Con qué frecuencia realiza sus compras?	cada semana	2	1	0	3
	cada 15 días	5	2	1	8
	1 vez al mes	13	6	4	23
	cada 2 meses	20	5	7	32
	otros	26	8	20	54
Total		66	22	32	120

**Elaborado por Autores**

Aquellos clientes que no tienen un comportamiento de compra formal son los más interesados en participar en nuestro programa de fidelización lo que nos demuestra que la aceptación del mismo dependerá de los beneficios que se ofrezcan y se considera que este grupo de clientes empiecen a realizar compras con mayor frecuencia o en mayores montos si el beneficio a recibir lo recompensa.

**PERTENECER A PROGRAMA DE LEALTAD QUE LE GENERE UN BENEFICIO Vs. TIPO DE RECOMPENSA**

**Cuadro 3.14**

		¿Qué premios les gustaría recibir por sus compras?					Total
		viajes	artículos tecnológicos	material POP	artículos de línea blanca	artículos para su negocio	
¿Le gustaría pertenecer a un programa de lealtad que lo premie por realizar sus compras?	si	23	12	7	11	13	66
	no	10	4	2	6	0	22
	tal vez	7	3	3	8	11	32
Total		40	19	12	25	24	120

**Elaborado por Autores**

De todos los clientes que están interesados en participar en el programa de lealtad en su mayoría se inclina por los viajes mientras que los que tal vez acepten pertenecer a un programa se inclinan por los artículos para su negocio. Por lo tanto este grupo de clientes es muy propenso a aceptar pertenecer al programa si los beneficios que reciban son de su entero interés.

## **F. PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO**

### **I. Definición de la Misión y Naturaleza del Plan Estratégico**

El siguiente plan estratégico busca definir los objetivos del Programa de Lealtad tanto a corto como a mediano plazo. Se realizará un análisis de la situación actual, el entorno competitivo y las oportunidades de posicionar y desarrollarlo mediante la oferta de beneficios atractivos.

### **II. Análisis Situacional**

Este Retail Store ha incrementado sus ventas a lo largo de los años pero con respecto a su composición, al por mayor ha disminuido considerablemente como se dijo en los antecedentes. La entrada de nuevos competidores, contrabando y restricciones en las importaciones por parte del gobierno han creado una barrera de crecimiento en esta empresa específicamente en las ventas al por mayor.

Debido a las restricciones en importaciones del gobierno, los precios del retail store han dejado de ser completamente competitivos. Al haber restricciones y cuotas el retail store ha apuntado su atención a productores locales los cuales no han alcanzado economías de escala y tienen precios por encima de los que generalmente manejaba.

### III. Análisis FODA

Con el análisis FODA proporcionado podemos establecer puntos claves para establecer el plan de marketing del programa.

#### 1. Fortalezas:

- Ubicación de los almacenes del Retail Store es muy importante para el tráfico de clientes.
- La tecnología es parte del desarrollo integral de procesos que maximiza el uso del tiempo en la empresa.
- La diversificación del producto genera atractivo al cliente debido a la gran variedad a la que queda expuesto en el Retail Store.
- El Prestigio que se ha formado el Retail Store a lo largo de los años ha servido de base para el desarrollo futuro de la empresa.
- La infraestructura de la empresa como tal permite una mejor rentabilidad por metro cuadrado.

#### 2. Oportunidades:

- Los puntos de venta en provincias son una oportunidad excelente de crecimiento específicamente para el mayoreo y así captar clientes importantes que generen rentabilidad a largo plazo.
- La capacidad para invertir en nuevas líneas que posee la empresa es amplia debido al manejo cuidadoso de los recursos.

#### 3. Debilidades:

- La logística no se ha desarrollado al nivel del crecimiento de la empresa por lo que se han suscitado problemas en la cadena de abastecimiento en primera instancia.
- La estructura administrativa no ha encontrado aún el personal apto para dirigir estas áreas.
- En Control de Calidad se ha hecho muy poco por lo que problemas debido a esto han sido algo frecuentes.

#### **4. Amenazas:**

- Las regulaciones de la CAE son una amenaza inminente debido a que el volumen mayor de mercadería es importado.
- El contrabando es un punto en contra debido a que ingresa mercadería ilegal a precios muy bajos lo cual hace difícil ser competitivos.
- Los costos bajos de la competencia crea una guerra de precios que desaceleraría el ritmo de crecimiento de la empresa.

#### **IV. Conclusiones del FODA**

- 1. Fortalezas > Debilidades:** Para cubrir las debilidades que posee la empresa en logística, estructura administrativa y calidad se debe hacer uso de fortalezas como la tecnología, diversificación del producto y la infraestructura. De esta manera se deberán generar procesos de control de calidad así como un departamento de control de calidad. Crear un departamento de logística con el fin de optimizar los recursos y tiempo de la empresa.
- 2. Fortalezas > Oportunidades:** El Retail Store debe aprovechar la apertura de puntos de venta en otras provincias para darle mayor rotación al producto. También invertir en nuevas líneas para tener mayor variedad y el cliente pueda escoger de una amplia gama.
- 3. Amenaza > Oportunidades:** Debido a la inestabilidad política y económica del país se debe ser cauteloso debido a que las regulaciones impuestas y nuevas que surgen pueden mermar proyectos nuevos por lo que se recomienda cautela.

## V. Análisis del Portafolio

El Retail Store ofrece un mix de productos muy amplio que en una familia va desde el más pequeño hasta el mayor. La venta son de dos maneras que son al detalle en sus almacenes o al por mayor para lo cual se tiene una fuerza de ventas externa y bajo pedido.

## VI. Mix de Productos del Retail Store

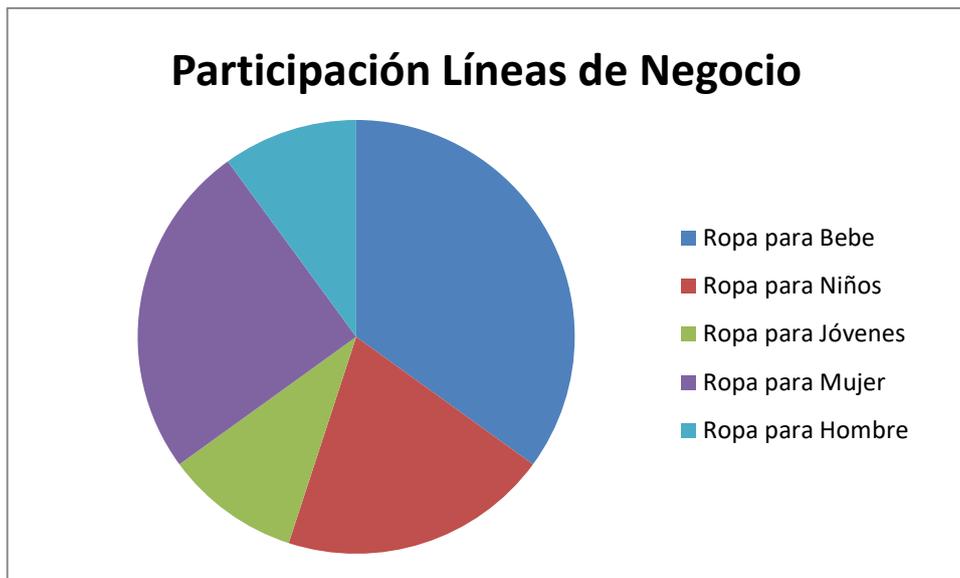
La empresa tiene algunas líneas de negocio dentro de los enfoques de ventas al detalle y al por mayor. Todos los productos para vestir a un bebe, niños, jóvenes y adultos. Entre los artículos tenemos conjuntos, interiores, pantalones, calzado, ropa interior, camisetas, camisas, shorts, pañuelos, accesorios, peluches, babydolls, chambras, bividi, vestidos, carteras blusas entre muchos otros. Todos los artículos que comercializa el Retail Store son representativos debido a que el cliente encuentra de todo para su familia.

**Cuadro 3.15**

<b>Línea de Negocio</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Ropa para Bebe	35.0%
Ropa para Niños	20.0%
Ropa para Jóvenes	10.0%
Ropa para Mujer	25.0%
Ropa para Adulto	10.0%

**Elaborado por Autores**

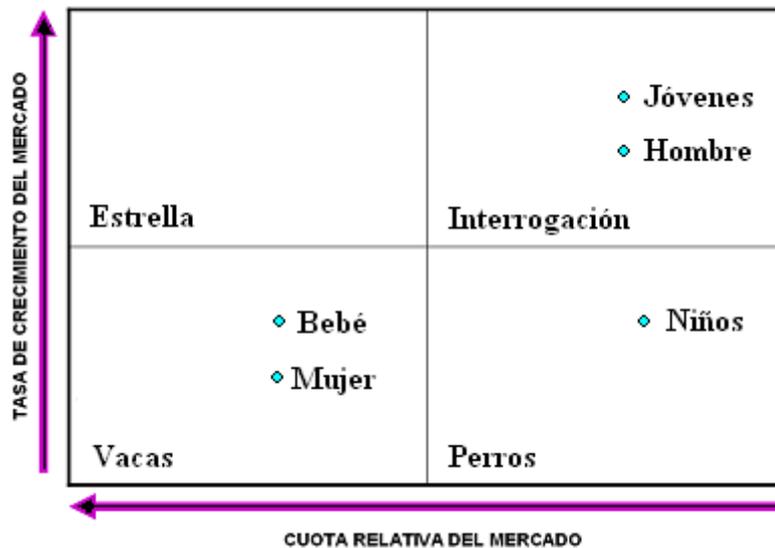
Gráfico 3.13



Elaborado por Autores

## VII. Matriz BCG Crecimiento – Participación

Gráfico 3.14



Elaborado por Autores

La matriz BCG permite tomar decisiones sobre la composición de la cartera de productos tomando el flujo de caja que genera cada producto como la variable más importante. Lo ideal es tener una cartera equilibrada, compuesta de productos que generen suficiente liquidez para financiar a productos estratégicos deficitarios

### **1. Productos Interrogantes**

Los productos interrogantes son aquellos que tienen una baja cuota de mercado, pero se encuentran en crecimiento. Estos productos necesitan inversión para poder aumentar su participación.

Dentro de esta categoría el Retail Store tiene dos líneas de productos: Ropa para Hombres y Ropa para jóvenes. Compiten en un mercado interesante pero no se han desarrollado debido a la falta de inversión.

### **2. Productos Vaca**

Los productos vaca son aquellos que se encuentran en mercados de bajo crecimiento y que tienen una alta participación de mercado. Son los productos que generan liquidez para la empresa.

La ropa para bebe y mujer son las líneas más vendidas en el Retail Store los cuales generan un mayor flujo de caja para la empresa. Los conjuntos panameños y la ropa de mujer traída desde los Angeles son muy atractivos en este mercado por lo que se tiene una alta rotación y los cliente los buscan constantemente. La empresa debe aprovechar los recursos generados por estos productos para invertir en nuevas líneas que compitan en mercados en desarrollo.

### **3. Productos Perro**

Los productos perro participan en mercados de bajo crecimiento y tienen una baja participación en los mismos. La ropa para niños se consideran productos perros, dado que es un mercado maduro que no ha tenido innovación, y en el cual no es una línea representativa como las otras.

#### **4. Productos Estrella**

Los productos estrella se encuentran en mercados de alto crecimiento, en los cuales tienen una cuota de mercado elevada. Necesitan una gran inversión pero al mismo tiempo generan a la empresa suficientes recursos para financiarse. El Retail Store debe invertir en sus líneas para llevar alguna a ser un conglomerado de productos estrella.

#### **VIII. Análisis de Posibilidades de Acción (Atractividad-Competitividad)**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar El Retail Store con su entorno, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado.

Los principales competidores de El Retail Store son: Distribuidora Adrianita, Ecko Fashion, Super Éxito y Eta Fashion entre otros. Empresas que se dedican a la comercialización de productos y mismas líneas que la empresa. Hay que tener mucho cuidado con nuevos competidores como De Prati y Casa Tosi los cuáles pueden entrar con un modelo de tienda dirigido al target del Retail Store.

**Cuadro Criterios y Calificación(Retail Store)**

	Retail Store					Presencia Real					Resultado
	Importancia					Nivel					
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
Crecimiento	4					4					16
Accesibilidad	3					3					9
Concentración de Clientes	4					4					16
Manejo del C.V.P	4					3					12
Atractividad del Mercado	13										53

	Retail Store					Presencia Real					Resultado
	Importancia					Nivel					
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
Tecnología	4					2					8
Precio	3					4					12
Distribución	4					2					8
Calidad del Producto	4					2					8
Competitividad	9										36

**Elaborado por Autores**

**IX. Atractividad del Mercado Alta y Competitividad Media**

Los resultados posteriores al Análisis de Posibilidad de Acción, indican que El Retail Store está en una posición alta – media, lo que indica que la empresa debe invertir para crecer. Se debe enfocar en desarrollar sus fortalezas y reforzar las áreas vulnerables. El Retail Store debe seleccionar las líneas en las que va a invertir fuertemente e identificar segmentos nuevos y atractivos.

**Gráfico 3.15**



Elaborado por Autores

## X. Análisis de Segmentación – Targeting y Posicionamiento

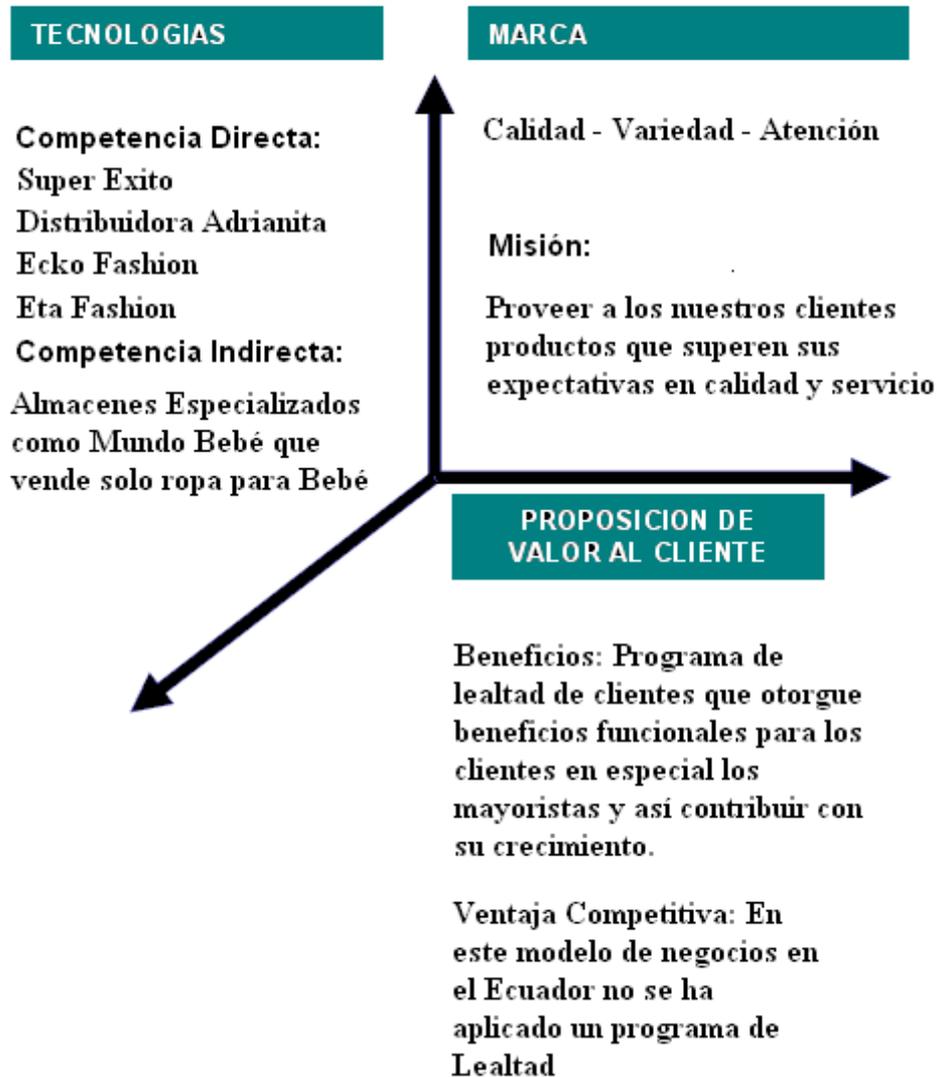
- Necesidad Básica: Comprar ropa en el Retail Store para toda ocasión.

### 1. Grupo Objetivo:

- Familias de clase media y baja que adquieren ropa y verse a la moda.
- Comprende:
  1. Bebe
  2. Niños
  3. Jóvenes
  4. Mamá y Papá

**Gráfico 3.16**

## ESQUEMA: NECESIDADES – CONSUMIDOR - TECNOLOGIA



### XI. Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)

La matriz de Ansoff (Producto-Mercado) ubica al producto según su estrategia de crecimiento en el mercado en uno de los siguientes cuadrantes:

**Gráfico 3.17**

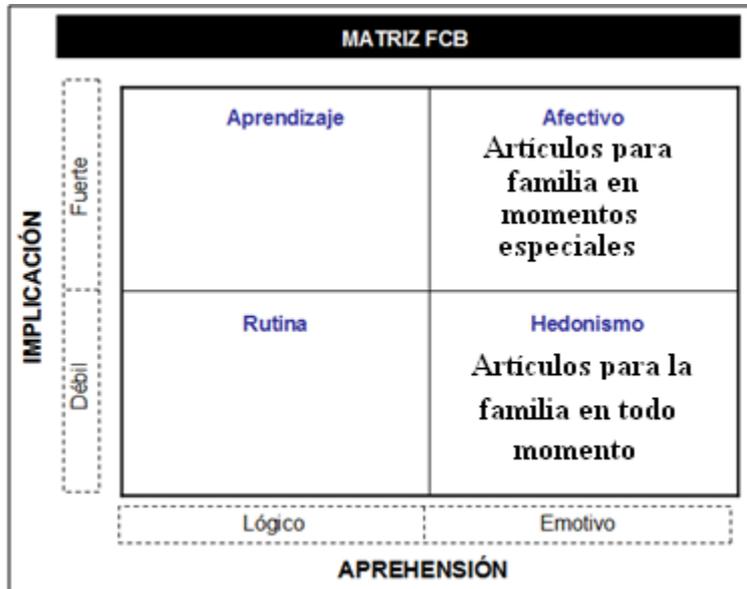


**Elaborado por Autores**

- **Penetración en el Mercado:** Se busca que la rotación de ropa para mujer se incremente en el mercado actual por medio de:
  - a. Convertir a los clientes fortuitos en clientes regulares.
  - b. Captar clientes de la competencia directa.
  
- **Desarrollo de Producto:** El mercado de ropa para niños existe y es muy atractivo, sin embargo El Retail Store no tiene los productos suficientes para competir en el mismo. Se debe innovar con el lanzamiento de nuevas marcas.
  
- **Desarrollo de Mercado:** Para el caso de la ropa para jóvenes y hombres de debe desarrollar el mercado de estas líneas. El Retail Store debe aprovechar su prestigio en precio y calidad.

## XII. Matriz FCB

Gráfico 3.18



Elaborado por Autores

La matriz FCB relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra predominante entre la razón y la emoción. Para ubicar los artículos de El Retail Store en esta matriz se han dividido en dos clases: aquellos que se compran para la familia en todo momento como conjuntos, camisetas, pantalones entre muchos otros y aquellos que se adquieren para momentos especiales como el día de la madre, del padre, del niño y temporadas específicas como playera o escolar.

Los artículos que se compran para momentos especiales se clasifican en el cuadrante afectivo, dado que su compra está motivada por lo emotivo y su implicación es fuerte. En el caso de los productos para consumo personal se los considera como una compra por impulso por lo que se ubican en el cuadrante de hedonismo.

## XIII. Objetivos Generales Plan Estratégico de Marketing

- Desarrollar el valor de marca de El Retail Store obteniendo un share of mind significativo al corto y mediano plazo.

- Implementar un plan de comunicación efectivo para comunicar el lanzamiento del **Plan de lealtad**.
- Número uno respecto a la relación con el atributo calidad.
- Lograr rentabilidad financiera con el programa de lealtad incrementando las ventas al por mayor de todas las líneas desde la más representativa hasta la menos desarrollada.

## **G. PROGRAMA DE MARKETING OPERATIVO**

### **I. Definición de la Estrategia Operativa**

El siguiente programa de Marketing Mix (Cuatro P's) se desarrolló en función de los objetivos planteados en el plan estratégico.

#### **1. Acciones Generales del Plan Estratégico de Marketing**

- **Productos**

Dado los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, y luego de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa; El Retail Store ha decidido enfocarse en tres de sus líneas para reforzar todas las ventas:

- Ropa para Niños
- Ropa para Damas
- Ropa para Bebé

Donde estas líneas se enfocarán a diferentes segmentos como:

- Familias de un segmento medio, medio-bajo y bajo con precios atractivos para este mercado.

- **Producción**

Para los proveedores nacionales y extranjeros se les exigirá controles de calidad más estrictos los cuales certifiquen la calidad con la que cuentan los artículos que comercializa el Retail Store.

- **Promoción**

Para llegar a este segmento se utilizará marketing directo en el que se entregarán catálogos con promociones e información con fotos de precios y mercadería reciente.

La comunicación entre vendedores es vital para trabajar con el departamento de compras y ver la tendencia de compra de los clientes sean estos al detalle o al por mayor.

- **Programa de Precio**

Con respecto al precio el Retail Store maneja una política de precios bajos para mantenerse competitivos en este mercado en el que el cliente busca economizar y que su dinero valga más por unidad comprada. Los márgenes son lo suficientemente competitivos para que la empresa genere volumen en ventas y a su vez una rentabilidad importante.

- **Programa de Plaza**

Los productos podrán ser adquiridos en todos los locales ya sea al por mayor o al detalle obteniendo los mismos precios, beneficios y descuentos en todas las líneas de artículos. Obtendrán el mismo servicio de calidad y quedarán completamente satisfechos de lo adquirido.

- **Programa de Promoción**

La mezcla de promoción para El Retail Store se enfoca en las siguientes áreas: Promoción y comunicación en el punto de venta, Publicidad y Relaciones Públicas.

El Retail Store busca posicionarse en la mente de los clientes, cambiando la percepción antigua de ventas a algo innovador con productos de primera calidad a precios convenientes siempre teniendo en cuenta el surtido y variedad.

## **II. Marketing Relacional**

Uno de los objetivos de toda empresa es conquistar nuevos consumidores, y esto es lo que también busca El Retail Store con su programa de lealtad, procesos y su estrategia de comunicación. Pero tan importante como adquirir nuevos clientes es el hecho de retener y fidelizar a los consumidores que ya se tiene. Los clientes fieles son aquellos que le generan a la empresa una utilidad a través del tiempo.

El marketing relacional busca construir, fortalecer y mantener relaciones consistentes, duraderas y relevantes con los clientes, con el objetivo de captar, fidelizar e incrementar el valor de los mismos.

## **H. MARKETING DE SERVICIOS**

### **I. Análisis de la Situación Actual**

Actualmente se han identificado falencias en lo que respecta al servicio al cliente y a la entrega del servicio en general por parte de los vendedores al por mayor. Actualmente los clientes no solo le dan importancia al artículo que adquieren sino a la experiencia de compra.

El servicio ha pasado a ser factor protagónico al momento de decidir donde comprar, y una experiencia desagradable puede causarle a una empresa la pérdida definitiva de un cliente.

Es fundamental para El Retail Store establecer un plan de servicio que debe ser desplegado en todos los locales, concientizar de su importancia a todo el personal, y controlarlo por medio de auditorías de servicio. El servicio no solo contempla lo que es el trato al cliente al momento de la compra, sino que debe considerar todos los momentos de contacto que tiene el cliente con la empresa.

### **II. Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es clave para el crecimiento de una empresa, dado que la calidad de los productos y la estrategia de precios es fácilmente imitable por los competidores, el servicio al cliente puede convertirse en un elemento diferenciador y en una ventaja competitiva.

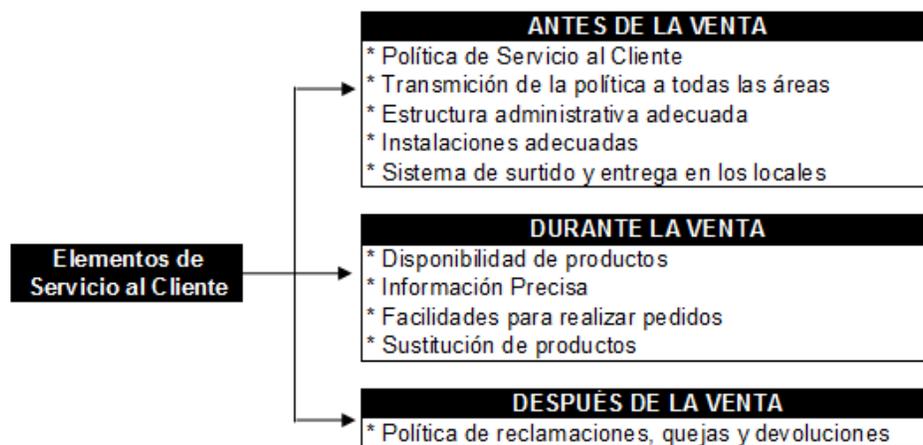
La imagen de una empresa se mejora o deteriora día a día, como resultado de la suma total de las experiencias de los clientes al tratar con la empresa. Actualmente El Retail Store no cuenta con una política orientada a los clientes, lo que representa una oportunidad de mejora.

Un buen servicio al cliente se deriva en la satisfacción del mismo, la cual está directamente relacionada con la fidelidad. Los clientes fieles benefician a la empresa de diferentes maneras: la

recomiendan a sus amigos, son menos sensibles al precio, generan una utilidad para la empresa a través del tiempo, entre otras.

El servicio al cliente no ocurre solamente en el momento de la venta, sino que antes y después de la venta hay muchas actividades y procesos que influyen en el servicio que se da a los clientes. Todos estos procesos deben estar perfectamente alineados para que el flujo de los mismos no tenga errores.

**Gráfico 3.19**



*Adaptación de Bernard J. La Londe y Paul H. Zinser "Customer Service: Meaning and Measurement"*

### **III. Momentos de la verdad**

El servicio es un sistema que abarca pasos tanto internos, los cuales el consumidor no ve, como aquellos procesos donde el cliente está involucrado. El encuentro de servicio es el periodo durante el cual un consumidor interactúa directamente con la empresa, no solo con las personas que ofrecen el servicio, en este caso las personas del mostrador; sino también con las instalaciones y otros elementos tangibles: exhibición de productos, material POP, entre otros.

Es muy importante que El Retail Store identifique el proceso del servicio, para garantizar una experiencia satisfactoria al cliente en cada contacto que tenga con la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **A. REGLAMENTO DEL PROGRAMA**

#### **A. ARTICULOS**

- **Artículo 1**

El Programa es una promoción realizada por el Retail Store, en virtud de la cual, las compras realizadas por las personas que se definen en el artículo 2 siguiente en los comercios definidos como los participantes de la clausula 3 siguiente, acumularán puntos en una cuenta personal e intransferible, que podrán ser canjeados de tiempo en tiempo, sujeto al cumplimiento de las condiciones contenidas en el presente instrumento, por los bienes y/o servicios consignados en catálogos o listados, confeccionados especialmente al efecto por el Retail Store o un tercero que este designe.

- **Artículo 2**

Podrán participar en el programa las personas que se individualizan a continuación y que, en adelante, se las denominarán en forma indistinta como el Cliente o Clientes según corresponda. Se entiende por clientes:

1. Toda persona natural mayor a 18 años que complete y acepte debidamente, la solicitud de adhesión al Programa, que se encontrará a disposición del público en lugares y/o canales designados para este propósito por el Retail Store.
2. Toda persona natural que compre al por mayor en el Retail Store utilizando como medio de pago efectivo, crédito, tarjetas de crédito u otros medios designados en el programa.
3. Toda persona inscrita en el programa por medio de los diferentes medios designados por el Retail Store.

- **Artículo 3**

La acumulación de los puntos en la cuenta del cliente se efectuará respetando las siguientes reglas:

1. Cada compra efectuada por un cliente generará una cantidad de puntos dependiendo del monto e ingresarán a una cuenta cuyo titular será el mismo

cliente y se encontrará asociada a su número de cédula y otros datos adheridos a su perfil.

2. Los puntos que se generen en las transacciones serán adicionados a la cuenta del cliente en un plazo máximo de 24 horas. El cliente está en la obligación de dar sus datos para que los puntos sean acreditados a su cuenta en el sistema de Retail Store.
3. Los puntos utilizados por el cliente para canjear un bien o servicio ofrecido por el Retail Store, serán descontados de su cuenta, ateniéndose a las promociones vigentes. En todo caso tratándose de los servicios, el Retail Store podrá aplicar ciertas restricciones, las que serán debidamente comunicadas al cliente.
4. En el caso que el Retail Store acepte la devolución de un bien o servicio que un cliente ha canjeado con cargo a la totalidad o parte de sus puntos acumulados, el Retail Store reintegrará a su cuenta el importe de los puntos utilizados para el canje respectivo.
5. En caso de que el cliente haga devolución de un bien que ha comprado en el Retail Store y haya generado puntos por las compras efectuadas, serán descontados de su cuenta en el Programa.
6. En caso de fallecimiento del titular, los puntos no podrán ser transmitidos a otras cuentas. Por lo tanto, la cuenta del titular quedará inhabilitada para efectuar canjes y transferencias.
7. Los errores de acumulación que se incorporen en la cuenta del cliente en cuanto a la cantidad de puntos acumulados y que sean detectados por el Retail Store serán

analizados y en caso que corresponda serán corregidos por los medios que sean adecuados, sin que por ello pueda surgir algún tipo de responsabilidad por parte del Programa.

- **Artículo 4**

Para efectos de la determinación de los puntos que los clientes del programa acumulan con sus compras, se tendrán tablas a modo de ejemplo por los medios que el Retail Store considere eficaces. El retail Store se reserva el derecho de modificar las escalas de puntos antes indicadas, situación que, en todo caso, será debidamente comunicada a los clientes.

- **Artículo 5**

Los puntos que obtengan los clientes por concepto de las compras realizadas, serán canjeables por bienes y servicios que serán agrupados de acuerdo a niveles de puntuación. Dichos niveles así como los bienes y servicios que, a cada uno de ellos corresponda, serán anunciados por la empresa o el tercero que ésta designe mediante los canales que se estimen más eficaces para el conocimiento de los clientes.

Los bienes y servicios podrán ser retirados en los locales habilitados para tales efectos, en horarios de atención de público o solicitados mediante sistemas de comunicación remota. Sin perjuicio de lo anterior, se deja expresamente establecido que la entrega de los bienes y servicios queda sujeta a disponibilidad de los mismos. En el evento que no exista disponibilidad de lo solicitado canjear, el cliente tendrá derecho a solicitar el canje, dentro del nivel de puntuación correspondiente, sobre otro bien o servicio disponible.

El Retail Store se reserva el derecho de modificar total o parcialmente los niveles de puntuación, asumiendo sólo el compromiso de anunciarlo adecuadamente a los clientes mediante los canales que estime más eficaces.

Los bienes y servicios de que trata este artículo no podrán ser canjeados por dinero en efectivo u otro producto o servicio similar.

- **Artículo 6**

Los puntos obtenidos por los clientes en cada compra realizada tendrán una vigencia de 12 meses, contado desde la fecha de la compra que los origina. Los puntos no canjeados al finalizar dicho periodo caducarán y serán descontados de la cuenta. El cliente deberá canjear sus puntos dentro del plazo antes indicado por el bien o servicio de su elección dentro del nivel alcanzado. Lo anterior, es sin perjuicio de las promociones que el Retail Store pueda realizar, modificando en forma temporal la vigencia de los puntos a obtener.

- **Artículo 7**

Los clientes del programa podrán conocer información acerca de los puntos obtenidos por concepto de compras en la página web del Retail Store o mediante mecanismos que implemente para estos efectos.

En el caso que existieran diferencias entre los puntos acumulados en la cuenta de un cliente y lo que éste considera tener acumulado, se realizará una revisión detallada de todos los comprobantes presentados por el cliente. Será exclusiva responsabilidad del cliente conservar las boletas de cada compra ya que, en caso de no contar con esta documentación para respaldar un reclamo, se dará por válida la información proveniente del Programa.

Asimismo, la participación en el Programa faculta al Retail Store a enviar al cliente, por el medio que ella estime más eficiente, informaciones, ofertas y promociones.

- **Artículo 8**

Sujeto al cumplimiento de los procedimientos consignados en el presente Reglamento, los clientes que podrán efectuar canjes de bienes o servicios con cargo a sus puntos serán los siguientes:

1. Todo cliente que no se encuentre inhabilitado o con cuenta eliminada, o bloqueado por los distintos motivos que se exponen en estas bases;
2. Aquél que no siendo titular de una cuenta de puntos, presente un poder notarial entregado por el cliente, en la que se faculte expresamente para efectuar canje de productos.

- **Artículo 9**

El cliente habilitado para efectuar canjes según define en el artículo precedente deberá presentarse personalmente en los centro de Canje habilitados por el Retail Store o en los lugares que éste disponga, con su cédula nacional de identidad.

En el evento que el canje se efectúe sobre bienes, el cliente deberá suscribir un formulario de retiro del o de los mismos. Por su parte si el canje se efectúa sobre servicios, el Retail Store o quien ésta

designe le entregará dentro del plazo máximo de 5 días hábiles, un documento que le permita hacer efectiva la prestación comprometida por el tercero.

- **Artículo 10**

El Retail Store declina expresamente cualquier tipo de responsabilidad sobre los productos o servicios entregados o comprometidos. La garantía, sus prestaciones o cualquier otro tipo de consecuencia que pudiere generarse por la utilización de los mismos, será de única y exclusiva responsabilidad del fabricante del bien o prestador del servicio. Las garantías comprometidas por los bienes o servicios serán entregadas por los fabricantes y/o prestadores correspondientes y se regirán por las condiciones particulares establecidas por ellos.

- **Artículo 11**

Las tasas, impuestos o recargos fiscales de cualquier tipo, actuales o futuros, que pudieran gravar alguno de los bienes o servicios, así como los correspondientes gastos en que se incurra para poner a disposición del cliente los referidos bienes y servicios, serán de exclusivo cargo de este último.

- **Artículo 12**

El retardo del cliente en el cumplimiento de sus obligaciones facultará al Retail Store a inhabilitar al cliente para el canje de productos durante todo el período que dure dicho retardo.

El abuso indebido de los elementos del programa, el incumplimiento de los establecido en el presente reglamento o cualquier acción u omisión que implique algún tipo de fraude, producirá la inhabilitación de acumular puntos, efectuar canjes y la expulsión inmediata del Cliente del Programa, sin perjuicio del ejercicio de las acciones legales que pudiera corresponder.

- **Artículo 13**

Las condiciones establecidas en el presente Reglamento pueden ser variadas total o parcialmente por parte del Retail Store, variaciones que, en todo caso, serán comunicadas adecuadamente a los clientes.

- **Artículo 14**

El programa será de plazo indefinido, pudiendo el Retail Store poner término al mismo con a lo menos 30 días corridos de anticipación a la fecha de terminación, para lo cual comunicará a los clientes a través de los medios que estime convenientes que éstos disponen de dicho plazo para proceder al canje de los puntos que tuvieran acumulados a esa fecha.

- **Artículo 15**

Todo cliente que quiera renunciar al presente programa de fidelidad podrá hacerlo informando expresamente al Retail Store de tal decisión a través de la suscripción de un formulario de “Renuncia del Programa”, el que estará disponible en los centros de canje que disponga el Retail Store o cualquier otro medio que disponga oportunamente.

- **Artículo Transitorio**

Las normas del presente reglamento reemplazan aquellas dictadas por el Retail Store con anterioridad a esta fecha.

## **B. GENERALIDADES DEL PROGRAMA**

### **I. Fundamentos, Fórmulas y Puntos**

#### **1. Fundamentos**

Para trabajar en la parte más importante del programa la cual son los puntos se trabajó directamente con los costos incurridos contra el margen promedio de ventas. Las tablas se deben realizar en base a cuanto desea el Retail Store invertir en fidelizar ese cliente.

#### **2. Del Premio**

Para efectos de la demostración se asumirá que la empresa desea invertir 2% de las ventas en los clientes.

A continuación se presenta las fórmulas del Programa:

1 dólar = 1 Punto

*Q premio = Costos Incurridos del premio*

CPC = Costos de Producción o Compra del Producto

CT = Costos de Transporte

CI = Costos de Importación

CA = Costos de Espacio y Almacenaje

CPM = Costos de Publicidad y Marketing

$$Q \text{ premio} = CPC + CT + CI + CA + CPM$$

### 3. De los Costos

- **Costos de Producción o Compra del Producto**

Este costo va directamente entrelazado con el costo de fabricación o el valor al que el Retail Store lo adquirió incluyendo siempre el IVA.

- **Costos de Transporte**

Se añadirá este costo siempre y cuando el Retail Store tuvo que incurrir en este. Esto es en el caso que se pague un costo adicional a la factura por transporte.

- **Costos de Importación**

Si el bien es importado se añadirán todos los costos de importación en los que el Retail Store haya incurrido como tasas, seguro, guardianías, bodegajes, aranceles, traspaso, etc.

- **Costos de Espacio y Almacenaje**

Una vez que el producto este en manos del Retail Store se generará un costo de almacenamiento por el espacio que está ocupando actualmente en la bodega.

- **Costos de Publicidad y Marketing**

Son los costos asociados a la publicidad y estrategias del Programa. Estos pueden ser campañas en medios como radio, televisión y prensa así como el material POP u otros costos.

De esta forma el Retail Store no subsidiará el programa o parte de este pero tampoco obtendrá una ganancia monetaria del mismo.

#### 4. Ejemplo

**Un maniquí**

$$Q \text{ premio}(\text{maniquí}) = \$300 + \$10 + \$150 + \$5 + \$35$$

$$Q \text{ premio}(\text{maniquí}) = \$500$$

Para que el cliente pueda acceder a llevarse un maniquí gratis debería tener 25000 puntos. Estos puntos representan \$500 el cual es el 2% de las ventas y el precio del maniquí.

## II. Categorías de Recompensa

### 1. Viajes

En base a nuestra investigación se ha determinado que la primera opción de este selecto grupo de mayoristas son viajes. En este caso se negociará con una agencia de viajes para obtener una gran variedad de paquetes de preferencia para parejas y familias a precios módicos. Esto se debe a que en la investigación se obtuvo un porcentaje elevado de mayoristas mayores a 40 años y casados.

CX

Se buscarán paquetes para todas visitar todos los continentes y así ampliar la variedad para los clientes.



Paris - Francia

Escoja un país de la región:

-  [Alemania]
-  [España]
-  [Francia]
-  [Grecia]
-  [Holanda]
-  [Inglaterra]
-  [Italia]
-  [República Checa]
-  [Rusia]

### Nuestra oferta en Europa

- ESCANDINAVIA, FIORDOS Y RUSIA**  
Desde USD\$ 2.440,00
- EUROPA 10 NACIONES 27 DIAS**  
Desde USD\$ 4.000,00
- EUROPA CLASICA 20 DIAS**  
Desde USD\$ 2.840,00
- EUROPA CONTINENTAL EN 22 DIAS**  
Desde USD\$ 3.200,00
- EUROPA CONTINENTAL 12 DIAS**  
Desde USD\$ 1.950,00
- EUROPA ROMANTICA 21 DIAS**  
Desde USD\$ 2.340,00
- GRAN CIRCUITO POR ALEMANIA 12 DIAS**  
Desde USD\$ 1.580,00
- GRECIA CON CIRCUITO CLASICO**  
Desde USD\$ 920,00
- ITALIA CLASICA Y ESPANA 12 DIAS**  
Desde USD\$ 1.460,00
- LA VIEJA EUROPA PARIS Y ROMA EN 13 DIAS**  
Desde USD\$ 1.580,00

## África

1 - Escoja un país — 2 - Escoja un paquete — 3 - Reserve

Siempre indomable, Africa abre sus puertas a la aventura safari en paisajes naturales inigualables. Disfrute de la calidez de esta tierra llena de color y fauna extrema.

Escoja un país de la región:

## Asia y Oriente Medio

1 - Escoja un país — 2 - Escoja un paquete — 3 - Reserve

Admire el despertar del Tigre Asiático. Conozca su cultura y tradiciones. Lo más exótico en un destino fascinante. Viaje a través de tiempo y disfrute con nosotros de la mística de esta preciosa región.



Escoja un país de la región:

  [China]

### Nuestra oferta en Asia y Oriente Medio

**FERIA CHINAMED**  
Desde USD\$ 4.190,00

**FERIA DE CANTON ( MISION)**  
Desde USD\$ 5.714,00

**FERIA PETROLERA**  
Desde USD\$ 4.392,00

## 2. Artículos de Línea Blanca

Se negociará con uno de los más reconocidos almacenes de venta de artículos de línea blanca, para obtener estos artículos como cocinas, microondas, refrigeradoras, etc. Se trabajará con estos artículos debido a que en la presente investigación se obtuvo que una gran cantidad de mayoristas deseen ser premiados de esta manera. Consideramos que es un comportamiento normal tomando en cuenta el hecho de que estos mayoristas son personas mayores de 40 años casados.



**LAVADORA XPB-68AGP RIVIERA**  
SKU: RIVXP68AGP  
\* LAVADORA XPB-68AGP RIVIERA

**Precio \$251.37**  
Cantidad

[Comprar ahora](#) [Agregar a la lista de regalo](#)

[Ver detalles](#)



**LAVADORA LMD-550B BLANCA MABE**  
SKU: MABLMD550  
\* LAVADORA LMD-550B BLANCA MABE

**Precio \$288.03**  
Cantidad

[Comprar ahora](#) [Agregar a la lista de regalo](#)



**TOSTADOR IBT-110 IMACO**  
SKU: IMATOSIBT110

- \* Control electrónico de tostado
- \* Sistema automático de expulsión
- \* Potencia de 750 watts

**Precio \$10.90**  
Cantidad

[Comprar ahora](#) [Agregar a la lista de regalo](#)

[Ver detalles](#)



**EXPRIMIDOR CP-9011 0.4 LTRS IMACO**  
SKU: IMAEXPCP9011

- \* 0.400 litros de capacidad
- \* Indicador de nivel de jugo
- \* Taza protectora

**Precio \$11.38**  
Cantidad

[Comprar ahora](#) [Agregar a la lista de regalo](#)

[Ver detalles](#)



**Cocina INDURAMA Barcelona**  
SKU: INDBARCELSP2

- \* Tapa de vidrio templado
- \* Tablero enlozado
- \* Vidrio templado en el horno

**Precio \$345.17**  
Cantidad

[Comprar ahora](#) [Agregar a la lista de regalo](#)

### 3. Artículos para negocio

Actualmente el Retail Store importa todos sus artículos para el negocio como maniqués, racks, slat walls, exhibidores, planchas a vapor, acrílicos, acrylic holders y así un sin número de artículos. El retail Store está en la capacidad de incluir artículos extras en sus importaciones para el Programa de Lealtad los cuales serán a precios competitivos.



CXIV





CXV



#### 4. Artículos Tecnológicos

En nuestra investigación se reflejo que estos artículos tenían un alto porcentaje de aceptación de los clientes. Es por esto que se incluirá artículos como televisores, dvd, filmadoras, ipod, cines en casa, etc. Se buscará calidad a precios rebajados.





## 5. Material POP

Al parecer estos mayoristas no tienen mayor interés en conseguir material POP para sus negocios. Es una opción que debería quedar abierta en el caso de que alguno se interese realmente en participar para adquirirlo.





### **III. Adicionales**

#### **1. Estados de Cuenta**

Para facilidades del cliente se generará un estado de cuenta que estará compuesto de:

#### **2. Compras en el Retail Store**

Se busca que el cliente tenga un control efectivo de sus compras mayoristas en el Retail Store. De esta manera podrá planificar eficientemente sus compras a lo largo del año y aun más importante, a lo largo de las temporadas.

#### **3. Créditos vigentes si aplica**

Esta parte del estado de cuenta mostrará saldos y pagos del cliente al Retail Store en el caso de que este acostumbre a comprar a crédito.

#### **4. Saldo de Puntos**

Puntos que el cliente posee actualmente hasta la fecha del corte.

#### **5. Consumos de Puntos**

El consumo de puntos que el cliente haya generado durante ese mes.

## **CAPITULO V**

### **5. PARTE FINANCIERA DEL PROGRAMA**

## **A. ANTECEDENTES**

Una vez realizado el estudio de mercado, ventajas y desventajas del programa de fidelidad es momento de demostrar si éste proyecto es viable después de analizar los ingresos y gastos actuales de la empresa.

Cabe recalcar que todos los ingresos, gastos y flujos serán medidos con la moneda que rige en el Ecuador, es decir Dólares de Norteamérica, ya que la empresa está constituida en este país.

Así mismo, la depreciación se la hará en base al método de línea recta, para todos los activos fijos de la empresa, ya que es la técnica que se utiliza en la contabilidad que rige en el Ecuador.

Se muestran 2 escenarios el actual sin la implementación del programa de fidelidad de clientes y el escenario futuro con la implementación del programa.

En estos escenarios existían gastos que eran fijos y otros que variaban según el escenario, es decir según la demanda, así mismo variaba la inversión, la depreciación, el capital de trabajo, la estructura de financiamiento, el CAPM, y por supuesto los ingresos.

En cada sección a analizar en el Capítulo V, se mostrará lo que pertenece al escenario anterior, y al nuevo escenario.

## **B. INGRESOS**

Los ingresos, dependen básicamente de los siguientes parámetros:

1. Demanda proyectada una vez implementado el programa de fidelización de clientes, la misma que se determinó a través de la encuesta.
  
2. Beneficios del programa (que tan atractivos resultan para los socios para que motiven su nivel de consumo)
  
3. Se espera que el incremento en ventas sea de un 5% con la implementación del programa.

A continuación se muestra el cuadro de ingresos de los últimos 5 años de la empresa resaltando los pertenecientes a mayoristas.

**Cuadro 5.1 INGRESOS**  
(Últimos 5 Años)

<b>Ventas Generales</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Ventas Totales(Ventas Detalle+Ventas Mayor)	\$ 11.543.870	\$ 11.960.530	\$ 12.121.846	\$ 13.580.930	\$ 14.635.980
Ventas Por Mayor(Porcentajes)	63%	54%	43%	35%	30%
<b>Ventas Por Mayor</b>	<b>\$ 7.272.638,1</b>	<b>\$ 6.458.686,20</b>	<b>\$ 5.212.393,78</b>	<b>\$ 4.753.325,50</b>	<b>\$ 4.390.794,00</b>
Ventas al Detalle	\$ 4.271.231,9	\$ 5.501.843,80	\$ 6.909.452,22	\$ 8.827.604,50	\$ 10.245.186,00

**Elaborado por Autores**

Los ingresos de los últimos 5 años comprenden:

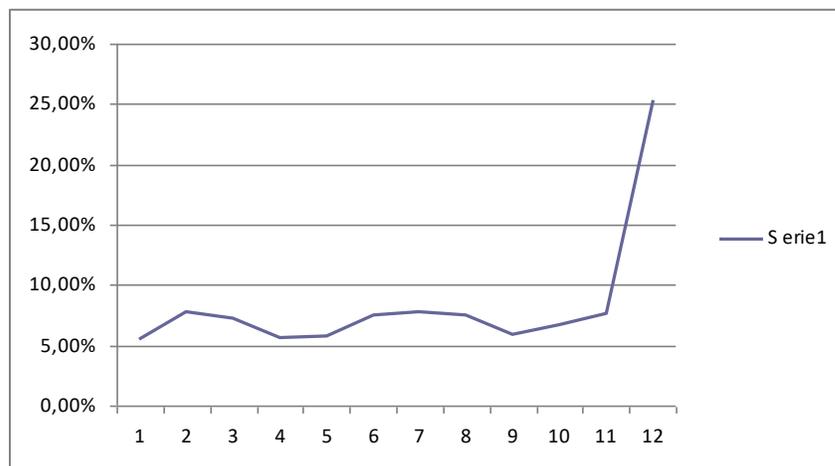
- Ventas al por mayor
- Ventas al detalle

En los últimos años las ventas al por mayor han ido decreciendo, lo cual es la principal razón para llevar a cabo el programa de fidelización.

Con la implementación del programa se espera cambiar la tendencia de las ventas al por mayor e incrementarlas en los próximos años.

**Gráfico 5.1**

**Curva de Retail (comportamiento de compra mensual)**



**Fuente Casa Tosi**

Esta Curva de retail muestra las variaciones en ventas al menudeo durante el año, Al enfocar esta curva en nuestro proyecto podemos identificar que esta tendencia tiene un comportamiento diferentes en los mayoristas ya que ellos compran su mercadería hasta con 2 o 3 meses de anticipación para estar abastecidos para la mejor época del año.

Es aquí donde se espera tener el mejor porcentaje de ventas y donde los clientes abran acumulados suficientes puntos para canjear algunos de los beneficios propuestos.

### **C. GASTOS**

Implementar el programa de fidelización de clientes hace que los gastos actuales de la empresa se incrementen. La prestación de un buen servicio es primordial por tal motivo se incrementa el número de implementados con el fin de brindar una mejor atención al cliente.

Fidelizar clientes requiere de beneficios que sean realmente significativos para los socios, es por esto que el coste de premios es el rubro más alto en cuanto a costes que presenta la empresa para dar inicio al programa de fidelización.

Los gastos se resumen en Honorarios, publicidad y premios entre los más importantes.

#### D. GASTOS FIJOS

Los gastos fijos son aquellos que sin importar el nivel de demanda, ingresos, etc., tendrán que ser asumidos por la empresa. En el caso del Retail Store, estos gastos son: Publicidad y Servicios Básicos y Honorarios.

Los mismos se detallan a continuación

**Cuadro 5.2 HONORARIOS**

<b>Personas</b>	<b>Costo nomina</b>	<b>funciones</b>	<b>costo mensual</b>	<b>costo anual</b>
1	Asistente de Sistemas	Asistente sistemas	\$ 350,00	\$ 4.200,00
1	Operador Call Center	Seguimiento al programa de fidelización	\$ 218,00	\$ 2.616,00
1	Asistente de Marketing	Elaboración de catalogo y nuevas promociones	\$ 330,00	\$ 3.960,00
1	Agente Servicio Cliente	Canje de puntos	\$ 218,00	\$ 2.616,00
1	Agente Servicio Cliente	Canje de puntos	\$ 218,00	\$ 2.616,00

**Elaborado por Autores**

Para brindar un mejor servicio a los clientes se ha establecido contratar a un grupo de personas que se dedicarán exclusivamente al programa de fidelización.

Este cuerpo humano será el responsable de atender todas las necesidades e inquietudes de los clientes.

**Funciones del Personal:**

**Operadores de Call Center:** Comunicar a los socios las diferentes promociones vigentes y los beneficios y/o premios a los que pueden acceder a la fecha.

**Agente de servicio al cliente:** comunicar todo sobre el programa de recompensa a cada uno de los clientes mayoristas.

**Asistente de Marketing:** Elaboración de catálogo bimensual, alcance de promociones, etc

**Cuadro 5.3 PUBLICIDAD**

<b>Costo publicidad</b>	<b>costo mensual</b>	<b>costo anual</b>
Costos de Courier	\$ 0,10	\$ 202,80
Costos de Impresión (Catálogo de 6 páginas - Couche 90 - 1000 ejemplares)	\$ 1.014,00	\$ 6.084,00
Fotógrafo(toma de fotografías para los catálogos -costo por toma \$ 20,00)	\$480,00	\$ 2.880,00
Premios		\$ 92.206,67

### **Elaborado por Autores**

Los costos de publicidad referente al programa se concentran en los catálogos promocionales que se sacaran durante el año.

Para dar inicio al programa se realizarán 2 catálogos por año, aquí se incluirá los puntos que se deben acumular para alcanzar los premios, promociones y descuentos especiales, etc.

El catalogo llegara a todos los cliente mayoristas

Se espera entregar en el primer año 186 premios de las distintas categorías

### **Cuadro 5.4 SERVICIOS BASICOS**

<b>Otros Costos</b>	<b>costo anual</b>
Agua y Luz	\$ 200,00
Teléfono	\$ 800,00

### **Elaborado por Autores**

Se estima un ligero incremento en los servicios básico por la implementación del programa.

## **E. GASTOS VARIABLES**

Los premios entregados a los socios dependen directamente de la demanda real y potencial respectivamente.

La compañía espera invertir el 2% de las ventas en los premios que formaran parte del programa de recompensas,

El número de premios que se espera entregar se detallan en el ANEXO 1.1.

Los premios detallados en este cuadro son el resultado de las encuestas realizadas a los clientes mayoristas del Retail Store.

**Cuadro 5.5 OTROS COSTOS**

<b>Otros Costos</b>	<b>costo anual</b>
Desarrollo del proyecto	\$ 5.000,00

**Elaborado por Autores**

Desarrollo del proyecto es un costo adquirido por la prestación de servicio para investigar si el programa de fidelización es viable para el Retail store o No.

Este costo se genera para la empresa implementando o no el programa.

## **F. Inversión inicial**

La inversión inicial, incluye todo el flujo de recursos orientados a la puesta en marcha del programa de fidelización de clientes

**Cuadro 5.6 INVERSION INICIAL**

<b>INVERSIÓN</b>	
PREMIOS	\$ 92.206,67
DESARROLLO PROYECTO	\$ 15.000,00
CAPITAL DEL TRABAJO	\$ 11.494,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 118.700,67</b>

**Elaborado por Autores**

La empresa espera invertir el 2% de las ventas totales para el desarrollo del programa.

No se invertirá en la compra de muebles de oficinas y equipos ya que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria.

**Cuadro 5.7 LANZAMIENTO PROGRAMA DE FIDELIZACION**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
<b>GUAYAQUIL</b>			
<b>Servicio de Catering</b>			
Hotel Ramada	150	25	3750
Descorche de licor, vino o champang	170	5	850
Bebidas Soft	170	5	850
<b>Ambientación</b>			
Animador			1500
<b>Show ilusionista</b>			
Tarima y estructura			1200
Luces y efectos especiales			500
Amplificación y pantallas			800
<b>Decoración</b>			

Centros de mesa con vidrio	20	20	400
<b>Personal</b>			
Modelos AAA	3	60	180
<b>Invitaciones</b>			200
<b>Filmación y Fotografía</b>			
Filmación del evento GYE			300
<b>Logística y Coordinación</b>			
Dirección del evento			740
		<b>Total</b>	<b>\$ 11.000,00</b>

#### **Elaborado por Autores**

Parte de la comunicación del programa de fidelización es el lanzamiento del mismo.

Al evento asistirán los principales medios de comunicación con el fin de dar a conocer los beneficios del programa y captar nuevos clientes potenciales.

#### **G. Proyección de ingresos**

Los ingresos dependerán de la demanda proyectada y de los beneficios otorgados a los socios, los mismos que permanecerán congelados durante el primer año de análisis.

Se estima que la demanda real sea el 5% de la demanda potencial en el primero año.

**Cuadro 5.8 Incremento esperado en ventas para el 2009**

<b>Ventas Generales</b>	<b>var 05-04</b>	<b>var 06-05</b>	<b>var 07-06</b>	<b>var 08-07</b>	<b>Ventas 2009</b>
Ventas Totales(Ventas al Detalle+Ventas Mayoristas)	3,61%	1,35%	12,04%	7,77%	\$ 17.371.115,70
<b>Ventas Por Mayor</b>	<b>-11,19%</b>	<b>-19,30%</b>	<b>-8,81%</b>	<b>-7,63%</b>	<b>\$ 4.610.333,70</b>
Ventas al Detalle	28,81%	25,58%	27,76%	16,06%	\$ 12.760.782,00

**Elaborado por Autores**

**Cuadro 5.9**

Crecimiento Esperado	5%
Promedio Crecimiento ventas al por mayor	-11,73%

**Elaborado por Autores**

Desde el 2005 al 2008 el promedio de ventas al por mayor disminuyeron en un 11,73%, Estos periodos de decrecimiento nos hacen es estimar un crecimiento de tan solo 5% en el primer año.

Otra razón por las cual se estima un bajo crecimiento es por las medidas arancelarias impuestas a principios del 2009.

**Cuadro 5.10 ANALISIS COMPARATIVO**

<b>Año 2008</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Crecimiento utilidad</b>

Ventas	\$ 14.635.980,00	\$ 17.371.115,70	
Costo venta	\$ 10.245.186,00	\$ 12.159.780,99	
Otros Costos	\$ 1.304.000,00	\$ 1.533.317,47	

**Elaborado por Autores**

**Anexo 1.1 Tendencias – Honorarios y Otros**

**Anexo 1.2 Flujo de Caja**

**H. Criterios de evaluación del proyecto**

Previo al cálculo de la tasa Interna de Retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN), es necesario calcular la TMAR con la cual se descontará el flujo.

Para ello se utilizará la fórmula del CAPM:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

$r_e$  : Rentabilidad exigida del capital propio

$r_f$  : Tasa libre de riesgo

$r_m$  : Tasa de rentabilidad del mercado

Dado a que este proyecto se desarrollará en el Ecuador, y que el CAPM es aplicable a mercados perfectos como Estados Unidos, es necesario agregar, el riesgo país del

Ecuador, y corregir el  $\beta$  del mercado estadounidense. Para realizar este análisis se escogió a una empresa estadounidense que cotizan en bolsa y que tienen una actividad económica similar a la de Retail Store: Wal-Mart

Corrigiendo el  $\beta$  se obtiene el siguiente resultado: 0,84.

El riesgo país de Ecuador, a la fecha de la elaboración del proyecto es 2714 puntos, es decir de 27,14%

La tasa libre de riesgo, está representada por los T-BONDS, al ser considerados los papeles más seguros para invertir, y cuya rentabilidad es de 4,27%.

La rentabilidad de mercado de la empresa de retail estadounidense, es de 7,26%

Reemplazando los datos:

$$r_f = 4,27\%$$

$$r_m = 7,26\%$$

$$\beta = 0,84$$

$$r_{f \text{ Ecu.}} = 27,14\%$$

Se obtiene:

$$r_e = 4,27\% + 0,84(7,26\% - 4,27\%) + 27,14\%$$

$$r_e = 33,92\%$$

Finalmente, la rentabilidad exigida por parte del inversionista viene dada por:

$$r_K = r_d (1 - t)(L) + (1 - L)r_e$$

Donde:

$r_d$  : Tasa de interés de la deuda

t: Tasa de impuestos

L: Nivel de endeudamiento

$r_e$  : Rentabilidad exigida del capital propio

Reemplazando los datos:

$$r_d = 11,83\%$$

$$t = 25\%$$

$$L = 55\%$$

$$r_e = 33,92\%$$

Se obtendrá:

$$r_K = 11,83\% (1 - 25\%)(55\%) + 33,92\% (45\%)$$

$$r_K = 20,14\%$$

Con la tasa de descuento calculada, se procede a calcular la tasa de retorno ofrecida por el proyecto (TIR).

Considerando los flujos de efectivo durante los 5 años de vida del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Cuadro 5.11 FLUJO DE CAJA - FINANCIAMIENTO**

TMAR	20%
TIR	38%
VAN	\$ 74.327,59

**Elaborado por Autores**

Para aceptar un proyecto, la TIR debe ser igual o mayor a la TMAR y en este caso se cumple, por lo tanto se dice que es viable.

El VAN, representa el valor presente de todos los flujos analizados en el año 0. Si el VAN es mayor a cero, entonces se acepta el proyecto.

## CONCLUSIONES

- Como se comentó desde un principio el problema que dio origen a este proyecto fue el decrecimiento de las ventas al por mayor en este Retail Store. Esto se lo puede apreciar en la Tabla No. 3 en el cual el decrecimiento ha sido constante. Esperamos invertir la polaridad de esta tendencia mediante este programa de lealtad.
- En el momento que se comience a fidelizar a los clientes mayoristas se espera crear barreras de salida y mantener como un activo a cada uno de ellos. Por otro lado se busca vincular nuevos clientes atraídos por este innovador programa de lealtad que ofrece beneficios funcionales y que se encuentran a un mediano alcance.
- Se ha planteado una estructura básica y a la vez eficiente para arrancar con el programa. Estructura básica con respecto a inversión inicial, costos y gastos. De esta manera el programa será capaz de despegar tomar fuerza y posicionarse en el mercado de mayoristas.
- Se espera que una vez que el programa sea sólido a nivel de mayoristas se lo pueda trasladar a los minoristas para consolidar un incremento verdaderamente significativo el cual convierta el Programa en un pilar del Retail Store.

- El programa tiene una capacidad ilimitada de crecimiento porque a medida que otros clientes se adhieran se podrá ofrecer beneficios inclusive más atractivos para ellos. El programa como tal no tiene como objetivo ganar dinero sino mantener e impulsar compras superiores por parte de los clientes. El programa se mueve con la recuperación de los costos.
- El programa tiene como objetivo ayudar al crecimiento del cliente con premios funcionales como artículos para su negocio y POP así como otras categorías como tecnología.
- Como se vio desde un principio las personas del medio se encuentran identificadas con un programa que incluya puntos por lo que se espera que este los clientes se sientan identificados fácilmente con el programa.
- Como se pudo observar en la parte financiera el proyecto es muy viable y real por lo que se espera que el Retail Store lo implemente de manera inmediata.
- Se recomienda la implementación de este programa para eliminar los efectos del "CHURN" y así cambiar la situación actual de la empresa al menos con respecto a las ventas al por mayor.

## GLOSARIO

**Churn Rates:** Tasas de abandono de clientes.

**Co-Branding:** Alianza formada entre dos compañías para trabajar en conjunto y crear una actividad o recurso de Marketing.

**Platinum:** Descripción de clientes VIP. Clientes que generalmente registran consumos elevados con cupos abiertos.

**Retail:** *Venta al por menor, venta al público o venderse al público.*

**Acrylic Holder:** Usado en la exhibición de material POP como descuentos y publicidades.

**Slat Wall:** Paneles ranurados de Madera generalmente usado en la exhibición de productos como ropa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ♦ MALHOTRA, Investigación de Mercados, cuarta edición. Pearson.
- ♦ Portal LanChile  
<http://plane.lan.com/index-es-ec.html>
- ♦ Portal Conecel  
<http://porta.com.ec>
- ♦ Portal Membership Rewards del Banco de Guayaquil  
<http://www.membershiprewards.com.ec/index.htm>
- ♦ [http://www.circulomas.cl/acerca\\_de.html](http://www.circulomas.cl/acerca_de.html)
- ♦ <http://www.microsoft.com/spain/medianaempresa/businessvalue/loyalty.msp#top>
- ♦ <http://www.masterdiseny.com/>
- ♦ SCHIFFMAN-KANUK, Comportamiento del consumidor, octava edición, Pearson.
- ♦ ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, Finanzas Corporativas, séptima edición. Mc Graw Hill.
- ♦ BLANK, TARQUIN, Ingeniería Económica, quinta edición. Mc Graw Hill.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1.1 TENDENCIAS – INCREMENTOS – HONORARIOS Y OTROS**

<b>TENDENCIA DE VENTAS</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	4.390.794,00	4.039.530,48	3.716.368,04	3.419.058,60	3.145.533,91	2.893.891,20

<b>INCREMENTO</b>						5%
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Cientes	169	178	187	197	207	
Ventas	\$ 4.610.333,70	\$ 4.840.850,39	\$ 5.082.892,90	\$ 5.337.037,55	5.603.889,43	\$

<b>HONORARIOS</b>						5%
<b>NOMINA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Asistente de Sistemas	\$ 4.200,00	\$ 4.410,00	\$ 4.630,50	\$ 4.862,03	\$ 5.105,13	
Operador Call Center	\$ 2.616,00	\$ 2.746,80	\$ 2.884,14	\$ 3.028,35	\$ 3.179,76	
Asistente de Marketing	\$ 3.960,00	\$ 4.158,00	\$ 4.365,90	\$ 4.584,20	\$ 4.813,40	
Agente Servicio Cliente	\$ 5.232,00	\$ 5.493,60	\$ 5.768,28	\$ 6.056,69	\$ 6.359,53	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16.008,00</b>	<b>\$ 16.808,40</b>	<b>\$ 17.648,82</b>	<b>\$ 18.531,26</b>	<b>\$ 19.457,82</b>	

<b>DECIMO TERCERO</b>					
<b>NOMINA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Asistente de Sistemas	\$ 350,00	\$ 367,50	\$ 385,88	\$ 405,17	\$ 425,43
Operador Call Center	\$ 218,00	\$ 228,90	\$ 240,35	\$ 252,36	\$ 264,98
Asistente de Marketing	\$ 330,00	\$ 346,50	\$ 363,83	\$ 382,02	\$ 401,12
Agente Servicio Cliente	\$ 436,00	\$ 457,80	\$ 480,69	\$ 504,72	\$ 529,96
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.334,00</b>	<b>\$ 1.400,70</b>	<b>\$ 1.470,74</b>	<b>\$ 1.544,27</b>	<b>\$ 1.621,49</b>

<b>DECIMO CUARTO</b>					
<b>NOMINA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Asistente de Sistemas	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Operador Call Center	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Asistente de Marketing	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Agente Servicio Cliente	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000,00</b>				

<b>SERVICIOS BASICOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Agua/Luz	\$ 200,00	\$ 216,00	\$ 233,28	\$ 251,94	\$ 272,10
Telefono	\$ 800,00	\$ 864,00	\$ 933,12	\$ 1.007,77	\$ 1.088,39
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.000,00</b>	<b>\$ 1.080,00</b>	<b>\$ 1.166,40</b>	<b>\$ 1.259,71</b>	<b>\$ 1.360,49</b>

<b>PUBLICIDAD</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costos de Courier	\$ 169	\$ 192	\$ 202	\$ 213	\$ 224
Costos de Impresión	\$ 6.084	\$ 6.921	\$ 7.271	\$ 7.659	\$ 8.048
Fotografías	\$ 480	\$ 518	\$ 560	\$ 605	\$ 653
Premios		\$ 96.817,01	\$ 101.657,86	\$ 106.740,75	\$ 112.077,79
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.733,00</b>	<b>\$ 104.448,29</b>	<b>\$ 109.690,25</b>	<b>\$ 115.217,53</b>	<b>\$ 121.002,54</b>

Elaborado por Autores

## ANEXO 1.2 FLUJO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>						
Ventas Marginales		\$ 570.803,22	\$ 1.124.482,34	\$ 1.663.834,31	\$ 2.191.503,64	\$ 2.709.998,23
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>\$ 570.803,22</b>	<b>\$ 1.124.482,34</b>	<b>\$ 1.663.834,31</b>	<b>\$ 2.191.503,64</b>	<b>\$ 2.709.998,23</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>						
Costo de venta marginal		\$ 465.961,81	\$ 917.944,77	\$ 1.358.232,09	\$ 1.788.982,56	\$ 2.212.243,45
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>		<b>\$ 465.961,81</b>	<b>\$ 917.944,77</b>	<b>\$ 1.358.232,09</b>	<b>\$ 1.788.982,56</b>	<b>\$ 2.212.243,45</b>
<b>GASTOS</b>						
Honorarios		\$ 16.008,00	\$ 16.808,40	\$ 17.648,82	\$ 18.531,26	\$ 19.457,82
Decimo Tercero		\$ 1.334,00	\$ 1.400,70	\$ 1.470,74	\$ 1.544,27	\$ 1.621,49
Decimo Cuarto		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Aportes IESS		\$ 3.361,68	\$ 3.529,76	\$ 3.706,25	\$ 3.891,56	\$ 4.086,14
Servicios Basicos		\$ 1.000,00	\$ 1.080,00	\$ 1.166,40	\$ 1.259,71	\$ 1.360,49
Publicidad		\$ 6.733,00	\$ 104.448,29	\$ 109.690,25	\$ 115.217,53	\$ 121.002,54
<b>TOTAL GASTOS HONORARIOS</b>		<b>\$ 29.436,68</b>	<b>\$ 128.267,15</b>	<b>\$ 134.682,46</b>	<b>\$ 141.444,34</b>	<b>\$ 148.528,48</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 75.404,73</b>	<b>\$ 78.270,42</b>	<b>\$ 170.919,76</b>	<b>\$ 261.076,73</b>	<b>\$ 349.226,29</b>
Impuestos (15%) Trabajadores		\$ 11.310,71	\$ 11.740,56	\$ 25.637,96	\$ 39.161,51	\$ 52.383,94
<b>Utilidad antes/Impuestos</b>		<b>\$ 64.094,02</b>	<b>\$ 66.529,86</b>	<b>\$ 145.281,80</b>	<b>\$ 221.915,22</b>	<b>\$ 296.842,35</b>
Impuestos (25%)		\$ 16.023,50	\$ 16.632,46	\$ 36.320,45	\$ 55.478,81	\$ 74.210,59
<b>Utilidad después/ Impuestos</b>		<b>\$ 48.070,51</b>	<b>\$ 49.897,39</b>	<b>\$ 108.961,35</b>	<b>\$ 166.436,42</b>	<b>\$ 222.631,76</b>
Inversión Premios	\$ 92.206,67					
Inversión Desarrollo Proyecto	\$ 15.000,00					
Capital de Trabajo	\$ 11.494,00					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-\$ 118.700,67</b>	<b>\$ 48.070,51</b>	<b>\$ 49.897,39</b>	<b>\$ 108.961,35</b>	<b>\$ 166.436,42</b>	<b>\$ 222.631,76</b>
<b>TMAR</b>	20%					
<b>TIR</b>	38%					
<b>VAN</b>	\$ 74.327,59					

Elaborado por Autores