# Proyecto de Desarrollo de Estructuración y Valoración de un Programa de Lealtad de clientes dirigido a un Retail Store.

Xavier Andrés Alarcón Cabezas [1], Melany Daniela Farías Moreira [2],
Ing. Bolívar Pastor, Director de Tesis, ESPOL [3]
Facultad de Economía y Negocios [1] [2] [3]
Escuela Superior Politécnica del Litoral [1] [2] [3]
Urbanización Villa Club, Aura 2 Mz R villa 10, Guayaquil, Ecuador [1]
Floresta 2, Mz 117 villa 23, Guayaquil, Ecuador [2]
Campus Gustavo Galindo Km. 30.5 Vía Perimetral, 91102, Guayaquil, Ecuador [3]
xaalarco@espol.edu.ec [1], mefarias@espol.edu.ec [2], bpastor@espol.edu.ec [3]

## Resumen

*En el presente proyecto se busca crear un verdadero programa de lealtad para los clientes mayoristas de una cadena de almacenes de ropa y calzado. El programa de lealtad busca mediante estrategias de segmentación, vinculación y fidelización, detener la salida de clientes mayoristas de la empresa, traer a los que ya se fueron y traer nuevos. De esta manera se busca convertir a todos estos clientes en el largo plazo en un verdadero activo para la empresa. Lo más importante del programa son las categorías de recompensa que surgieron a raíz de la investigación de mercado como viajes, artículos de línea blanca, artículos para negocio, artículos tecnológicos y material publicitario. El proyecto es viable y una de las conclusiones más importantes que se puede resaltar es que este programa se lo puede trasladar a los clientes que consumen al por menor. Para la implementación solo hay que corregir algunos aspectos operativos de la empresa antes del lanzamiento.*

**Palabras Claves:** *lealtad, mayoristas, cadena, segmentación, programa, viajes, artículos de línea blanca, artículos tecnológicos, artículos para negocio y material publicitario.*

## Abstract

*The present project seeks to create a real loyalty program for wholesale customers of a chain of clothing and footwear stores. The loyalty program seeks through segmentation strategies, customer loyalty and attachment, to stop churn rates from wholesalers, to bring back the ones who already left and new ones. Through the use of these strategies, the program looks to convert in the long run, all those wholesalers in a truly asset for the company. The most important of the categories of rewards arising from the market research are trips, white goods, business goods, technological goods and advertisements. The project is viable and one of the most important conclusions that can be highlighted is that this program will be passed on to customers who consume at retail. To implement, the company only has to correct some operational aspects prior to launch.*

**Key Words:** *loyalty, wholesaler, chain, segmentation, program, trips, white goods, technological goods, business goods and advertisement.*

# 1. Introducción

Los programas de lealtad son un tema que se ha venido tratando durante décadas alrededor del mundo. Empresas en países desarrollados como Estados Unidos y la mayoría en Europa han invertido billones de dólares en programas de lealtad desatando una guerra llama guerra del plástico.

En el Ecuador, los programas de lealtad no tienen más de una década. Se puede mencionar a los más exitosos cómo Membership Rewards, Círculo Porta y LanPass. El éxito de estos programas es que ofrecen redenciones rápidas, combinación de monedas, buena estructura de segmentación y caducidad de puntos.

El proyecto se centra en una cadena de almacenes de ropa y calzado de venta al por mayor y menor. El problema principal que trata de resolver este proyecto es de recuperar a todos los clientes mayoristas que han desertado y así incrementar las ventas al por mayor en el largo plazo. Tanto la investigación como las estrategias de fidelidad que se usen en el proyecto son vitales para resolver este inconveniente.

Mediante la investigación se logrará obtener las categorías de recompensa de los clientes y así poder ofrecer beneficios funcionales para los mayoristas.

# 2. Cadena de Almacenes

## 2.1. Historia

Esta cadena de almacenes de ropa y calzado inicia su negocio en la bahía en el año 1985 con una camioneta parqueada en la calle Eloy Alfaro. Luego pasó a un almacén de no más de 80 metros cuadrados y de ahí en adelante comenzó el crecimiento hacia otros almacenes. Durante los años previos las ventas de esta cadena solamente se concentraban en las ventas al por mayor y poco a poco fueron introduciendo ventas al por menor. Durante la primera década las ventas al por mayor fueron las mas significativas. Las ventas al detalle solo eran un complemento para dar una mayor rotación a la mercadería.

Ya para los años 90 la composición de las ventas habían mostrado un ligero cambio y las ventas al detalle era un poco más representativas por lo que la cadena tenía más personal para atender a los clientes que visitaban a diario. A pesar de esto las ventas al por mayor seguían siendo más representativas en ese entonces.

Ya para el nuevo siglo la composición había dado un giro completo y las ventas al detalle pasaron a ser la base para sostener la empresa. Las ventas al por mayor quedaron poco a poco en segundo plano. A pesar de esto igual el negocio las siguió manteniendo.

## 2.2. Situación Actual

En la actualidad la empresa cuenta con 10 tiendas en la ciudad de Guayaquil ubicadas estratégicamente. Todas están en capacidad de vender al por mayor y detalle. A pesar de esto la composición se ha tornado algo monótona durante los últimos 5 años ya que las ventas al detalle ocupan casi el 90%. Esto se debe a factores como el contrabando y las restricciones en las importaciones. De esta manera la cadena perdió competitividad en precios y ha presentado tasas muy altas de abandonos de mayoristas. La empresa ha perdido millonarias cifras.

Por otro lado la empresa ha incrementado su nómina para satisfacer las necesidades de los clientes al detalle. El negocio se ha tornado menos rentable pero sostenible. Se espera que el gobierno rectifique y levante las restricciones para así poder importar y volver a ser competitivos. Con respecto al contrabando se puede hacer muy poco o nada ya que no existen verdaderos entes de control que puedan luchar contra esto.

# 3. Estudio de Mercado

La investigación de mercado tiene como objetivos: descubrir las motivaciones, comportamientos y necesidades de los mayoristas con respecto a un programa de lealtad. Se recopiló de manera resumida lo verdaderamente necesario en información para crear la estructura del programa y una buena segmentación

La investigación dividió en dos fases. La fase cualitativa abarca una entrevista exhaustiva a una especialista en programas de lealtad dentro del Ecuador llamada Paola Matute. Ella dio origen al programa de Membership Rewards de American Express del Banco de Guayaquil y fue parte importante en la estructuración del club de lectores del diario El Universo. Sus consejos fueron muy valiosos al momento de estructurar nuestro programa. Nos habló también de otros programas como el del Círculo Porta y el de Lanpass los cuales han sido exitosos por diversos factores. Uno de ellos son las alianzas estratégicas que han formado para dar solidez al desempeño del programa.

La investigación cuantitativa refleja que un importante número de mayoristas realiza sus compras cada dos meses. En porcentajes estos mayoristas que consumen 2 veces al mes es del 28%. También encontramos un porcentaje importante de 18% de mayoristas que consumen cada mes.

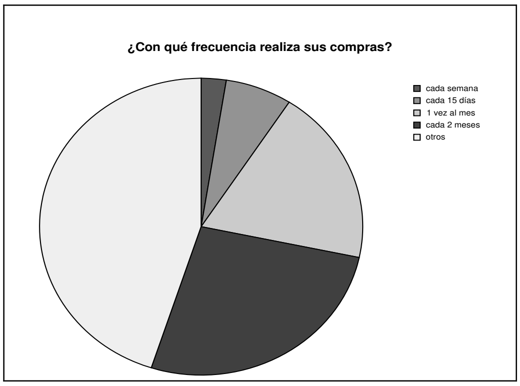


**Figura 1.** Frecuencia de Compra

Se preguntó a los clientes sobre las temporadas en las cuales realiza sus compras. Se obtuvo que casi la mitad de los mayoristas realizan sus compras en el mes de Diciembre. Otra temporada significativa para los clientes mayoristas es el del día de la madre con un 25%. Las otras temporadas registran compras pero no en grandes cantidades.

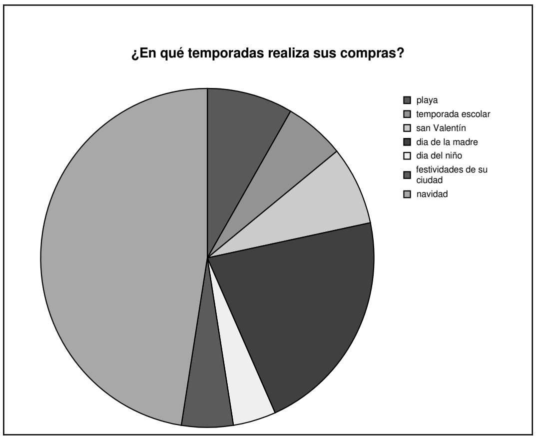


**Figura 2.** Temporadas de Compra

Durante la investigación se preguntó por los montos de compra que manejaban. Casi el 50% de los clientes dijo comprar entre $1000 y $5000. Un 18% dijo comprar entre $500 y $1000 y un 20% dijo comprar entre $5000 y $10000.

De esta manera se puede identificar a los clientes que son más rentables y de esta manera manejar una buena segmentación para llevar a los clientes de menor consumo a comprar cada día más.

Al ser un monto promedio el que proporcionaron se puede obtener lo que el cliente está dispuesto a invertir durante el año por lo que la empresa puede identificar esta oportunidad para designar recurso y fidelizar a estos clientes.

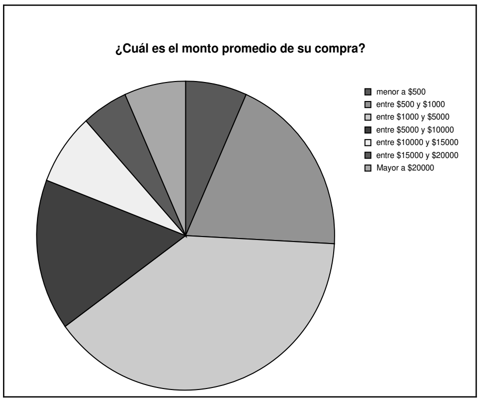


**Figura 3.** Montos de Compra

Se preguntó a los mayoristas que es lo que consumían para saber en que líneas de negocio estaban invirtiendo. Se obtuvo que ropa para bebes era lo que más adquirían por lo que es importante invertir en la línea y reforzarla para aprovechar esa disposición de compra. También la ropa para damas era muy solicitada por ellos.

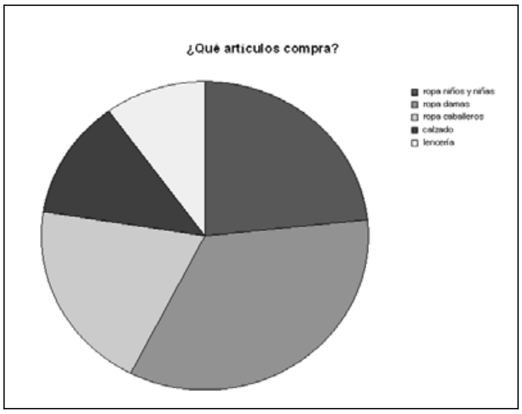


**Figura 4.** Artículos de Compra

Adicionalmente se preguntó que atributos valoraban de la empresa para su mejor desempeño por lo que se obtuvo respuestas interesantes. . Se obtuvo que valoraban los descuentos, promociones y surtido de la mercadería.

Por último se preguntó por las categorías de recompensa y se obtuvieron viajes, artículos de línea blanca, artículos para negocio, artículos tecnológicos y material publicitario como banners. Es importante rescatar que su primera preferencia no fueron los maniquíes ni exhibidores, perchas o slatwalls sino viajes a Centroamérica ni exhibidores, perchas o slatwalls sino viajes a Centroamérica y el resto del mundo.

## 4. Plan de Marketing Estratégico

El plan de marketing estratégico para la cadena de almacenes de ropa y calzado define los objetivos del programa a corto como a mediano plazo. Por medio de un análisis de la situación actual, el entorno competitivo y las oportunidades identificadas, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Desarrollar el valor de la empresa obteniendo un share of mind significativo al corto y mediano plazo.
- Implementar un plan de comunicación efectivo para comunicar el lanzamiento del programa de lealtad.
- Ser el número 1 con respecto a la calidad de todas las líneas de ropa y calzado. Ofrecer al cliente la mejor calidad y más que nada que cumpla con sus expectativas.
- 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.

## 5. Programa de Marketing Operativo y Marketing de Servicios

### 5.1. Programa de Producto

Dado los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, y luego de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa; la cadena 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.

### 5.2. Programa de Precio

Con respecto al precio que la cadena 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.

### 5.3. 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.

### 5.4. Programa de Promoción

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

La empresa 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.

### 5.5. Marketing de Servicios

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 la cadena 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.

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 la cadena 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.

## 6. Evaluación Financiera

Los ingresos depended básicamente de los siguientes parámetros:

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

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. Se determinaron todos los gastos fijos y variables en los cuales incurrirá el programa. Se evaluó el proyecto y se obtuvo una TMAR del 20%, una TIR del 38% y un VAN de $74327.59. Esto concluye que el proyecto es viable.

## 7. Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este proyecto. Un agradecimiento especial al Ing. Bolívar Pastor el cual nos ayudó en el momento que más lo necesitamos. A nuestros padres por todo el apoyo que nos dieron durante estos años de estudio.

## 8. Referencias.

- Investigación de mercados. Autor: Malhotra.
- Comportamiento del consumidor. Autor: Schiffman-Kanuk.
- Ingeniería económica. Autor: Blank Tarquin.

## 9. Conclusión y resultados.

Como se comentó desde un principio el problema que dio origen a este proyecto fue el decrecimiento de las ventas al por mayor en esta cadena. 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 de la cadena.

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 la cadena 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.