



# TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

## Plan de Marketing de Fidelización de Clientes

*Alumno*

MAGNANO, Marcelo Javier - Mkt 971

Licenciatura en Comercialización

**Noviembre 2009**



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	- 5 -
OBJETIVO GENERAL .....	- 7 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	- 7 -
MARCO METODOLÓGICO.....	- 8 -
MARCO TEÓRICO.....	- 10 -
Plan de Marketing.....	- 10 -
Marketing Relacional (CRM) .....	- 16 -
Marketing Directo.....	- 17 -
El modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	- 13 -
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	- 20 -
ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO.....	- 20 -
Análisis del Macroentorno.....	- 20 -
Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas .....	- 26 -
Análisis de la Industria del Retail.....	- 27 -
Análisis del Mercado de Oferta y Demanda en Argentina .....	- 37 -
Estructura de la Oferta.....	- 37 -
Estructura de la Demanda en los SPM e HPM en Argentina.....	- 48 -
ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO .....	- 54 -
1 - Filosofía de la empresa / Historia / Objetivos.....	- 54 -
2- Servicio.....	- 58 -
3- Producto .....	- 58 -
4- Fijación de Precios.....	- 58 -
5- Canales de distribución.....	- 59 -
6 -Comunicación .....	- 59 -
7- Clientes .....	- 60 -
8- Análisis Económico / Financiero.....	- 67 -
9- Pronóstico de la Demanda .....	76
ANÁLISIS FODA.....	78
Matriz FODA Triunfo S.A.....	78
Matriz FODA Mega Triunfo.....	78
Diagnóstico Estratégico.....	79
OBJETIVOS.....	81
ENFOQUE ESTRATÉGICO .....	83
Estrategia de Crecimiento .....	83
Estrategia de Segmentación .....	84
Estrategia de Posicionamiento .....	84
Estrategias en función del Ciclo de Vida.....	85
Estrategias Funcionales.....	86
PROGRAMA N° 1 Vos estás primero .....	88
PROGRAMA N° 2 Tus tickets de compra te ayudan .....	91
PROGRAMA N° 3 Ofertas digitales para vos.....	94
PROGRAMA N° 4 Promo Día Clave .....	97
PROGRAMA N° 5 Premiamos tu consumo.....	100
PROGRAMA N° 6 Acortando distancias .....	102
Cronograma .....	106
Presupuesto.....	108
Análisis de Rentabilidad .....	110
Escenario Neutro .....	111
Escenario Optimista.....	112
Escenario Pesimista.....	113
Conclusiones y Recomendaciones .....	- 115 -
Bibliografía.....	- 118 -
ANEXO 1: Market Share Nivel Provincia .....	120
ANEXO 2: FODA TRIUNFO S.A.....	129
ANEXO 3: FODA MEGA TRIUNFO S.A. ....	131
ANEXO 4: Análisis de la competencia .....	132
ANEXO 4: Características de las estrategias de Centralización .....	140

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1: Diferencias entre Marketing General y Directo.	14
Gráfico N° 2: Comportamiento del PIB	20
Gráfico N° 3: PIB per Cápita	21
Gráfico N° 4: Inflación	21
Gráfico N° 5: Índice de Confianza del Consumidor	22
Gráfico N° 6: Tiendas proyectadas que abrirán sus puertas entre 2008-2013	30
Gráfico N° 7: Incremento de la penetración de las marcas privadas	31
Gráfico N° 8: Porcentaje de las ventas totales del retail por canal. Proyección 2007-2016	32
Gráfico N° 9: Evolución del consumo por formato	37
Gráfico N° 10: Compradores habituales – Frecuencia de compra - 2008	49
Gráfico N° 11: Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual	49
Gráfico N° 12: Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual	50
Gráfico N° 13: Organigrama Empresarial Triunfo	55
Gráfico N° 14: Organigrama Empresarial Triunfo- Área Marketing	56
Gráfico N° 15: Triunfo y sus segmentos de clientes	63
Gráfico N° 16: Retención por segmento. Año 2008	64
Gráfico N° 17: Facturación Global de la empresa Año 2008 por sucursal	68
Gráfico N° 18: Facturación Global de la empresa Año 2008 por mes	69
Gráfico N° 19: Ticket Promedio Año 2008 por provincia	70
Gráfico N° 20: Ticket Promedio Año 2008 por sucursal	71
Gráfico N° 21: Ticket Promedio Año 2008 por mes	72
Gráfico N° 22: Market Share Nivel País	74
Gráfico N° 23: Market Share Nivel Triunfo	75
Gráfico N° 24: Estrategia de Crecimiento	82
Gráfico N° 25: Estrategias en función del Ciclo de Vida	84

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Medios de comunicación y sus tendencias – Tecnología	25
Tabla N° 2: Distintas categorías de Hipermercados y Supermercados (HPM y SPM)	27
Tabla N° 3: Los 10 grandes distribuidores de alimentos en el mundo	28
Tabla N° 4: Producto – Análisis de la competencia	40
Tabla N° 5: Precio – Análisis de la competencia	41
Tabla N° 6: Sucursales – Análisis de la competencia	41
Tabla N° 7: Comunicación Interna – Análisis de la competencia	42
Tabla N° 8: Comunicación Externa – Análisis de la competencia	43
Tabla N° 9: Servicios - Análisis de la competencia	44
Tabla N° 10: Prog. de Fidelización - Análisis de la competencia	45
Tabla N° 11: Prog. de Fidelización - Análisis de los programas de Fidelización de la competencia	45
Tabla N° 12: Prog. de Fidelización - Análisis de los programas de Fidelización de la competencia	47
Tabla N° 13: Estacionalidad de las ventas	48

Tabla N° 14: Ventas a precios corrientes por jurisdicción	51
Tabla N° 15: Ventas a precios corrientes por grupo de artículos	51
Tabla N° 16: Segmentos de clientes- Frecuencia y Consumo Año 2008	61
Tabla N° 17: Segmentos de clientes- Datos Cualitativos	62
Tabla N° 18: Triunfo y sus segmentos de clientes	63
Tabla N° 19: Cantidad de clientes por provincia a Diciembre de 2008	65
Tabla N° 20: Cantidad de clientes por segmento por provincia a Diciembre de 2008	66
Tabla N° 21: Percepción de Triunfo por parte de sus clientes	66
Tabla N° 22: Facturación Global de la empresa Año 2008 por provincia	67
Tabla N° 23: Facturación Global de la empresa Año 2008 por sucursal	68
Tabla N° 24: Facturación Global de la empresa Año 2008 por mes	69
Tabla N° 25: Ticket Promedio Año 2008 por provincia	70
Tabla N° 26: Ticket Promedio Año 2008 por sucursal	71
Tabla N° 27: Ticket Promedio Año 2008 por mes	72
Tabla N° 28: Matriz FODA Triunfo S.A.	78
Tabla N° 29: Matriz FODA Mega Triunfo	78
Tabla N° 30: Datos Principales Programa nº 1	87
Tabla N° 31: Datos Principales Programa nº 2	90
Tabla N° 32: Datos Principales Programa nº 3	93
Tabla N° 33: Datos Principales Programa nº 4	96
Tabla N° 34: Datos Principales Programa nº 5	99
Tabla N° 35: Datos Principales Programa nº 6	101
Tabla N° 36: Cronograma 2010	105
Tabla N° 37: Presupuesto del proyecto	107
Tabla N° 38: Escenario Neutro	110
Tabla N° 39: Escenario Optimista	111
Tabla N° 40: Escenario Pesimista	112

# **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

MARCO METODOLÓGICO

MARCO TEÓRICO



## INTRODUCCIÓN

**Con el fin de preservar la identidad de la empresa analizada se utilizará para el desarrollo del presente trabajo final de graduación un nombre ficticio tanto para la empresa (Triunfo S.A.) como para su programa de Fidelización (Mega Triunfo).**

Desde que nació, **Triunfo S.A.** se convirtió en una empresa pionera y líder en el sector del retail, porque hizo de la innovación su estrategia fundamental. Desde entonces está a la vanguardia, creando valor, brindando servicios, e incorporando nuevos conceptos en la comercialización de productos de consumo masivo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los argentinos. La historia empezó en 1993, cuando inauguró en Tucumán el primer Hipermercado del interior del país, luego seguiría creciendo hasta convertirse en la primera cadena de Hipermercados del interior. Esta historia tomó un fuerte impulso en su desarrollo cuando el grupo Casino adquiere la cadena en 1998.

**Mega Triunfo** es el programa de Fidelización de clientes de la empresa Triunfo S.A. El mismo cuenta con una cartera con más de 200.000 clientes activos - *clientes que realizan sus compras de manera cotidiana* - los cuales se encuentran distribuidos en Córdoba, Chaco, Tucumán, Santiago del Estero, San Juan, Santa Fe (Rosario), Mendoza, Salta y Misiones (Posadas).

El programa cuenta con un sistema de premiación en donde los clientes en el momento que se asocian reciben una tarjeta única, personal e intransferible, la cual les sirve para ir sumando puntos por cada compra realizada en Triunfo S.A. Los puntos que acumule cada cliente en su tarjeta podrá utilizarlos para canjearlo por diferentes tipos de regalos. Finalmente, es necesario destacar que la tarjeta Mega Triunfo es una tarjeta de Fidelización, es decir, no está habilitada para efectuar pagos ya que solamente se utiliza para sumar puntos y que la facturación del programa Mega Triunfo se mide de acuerdo a la cantidad de clientes que efectuaron compras y presentaron su tarjeta de Fidelización en línea de caja. A mayor cantidad de clientes que presenten su tarjeta en línea de caja, mayor será la facturación del programa en cada una de las sucursales.

En Noviembre de 2009, el programa de Fidelización debe enfrentar dos inconvenientes que deben ser revertidos lo antes posible. Los mismos son: *facturación baja en algunas sucursales con la tarjeta Mega Triunfo y un aumento de la cantidad de clientes inactivos (clientes que no han visitado la sucursal en un período mayor a 3 meses).*

Por ello se ha solicitado la confección de un Plan de Marketing de Fidelización de Clientes que dé respuesta a la situación actual por la que atraviesa la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

Confeccionar un Plan de Marketing de Fidelización de Clientes para implementarse a partir del año 2010 y que tenga en cuenta los puntos que se detallan a continuación:

- Mantener y Desarrollar los Clientes Actuales
- Reforzar las Estrategias de Fidelización de Clientes
- Plasmar Estrategias de Recupero de Clientes

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un diagnóstico estratégico en el que se identifiquen las principales oportunidades y amenazas del mercado, así como las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Analizar cuales son los motivos por los cuales la cantidad de clientes inactivos es elevada y desarrollar acciones puntuales en base a esos motivadores.
- Analizar el perfil que presentan los principales competidores: servicio, producto, precio, comunicación, programas de fidelización, etc.
- Realizar un análisis detallado de los gustos, preferencias y diferentes tipos de comportamientos que presentan los clientes actuales.
- Identificar los nuevos tipos de consumidores que están en el mercado y analizar su comportamiento de compra.

## MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presentan las distintas técnicas de recolección de datos utilizadas:

### Análisis del Entorno y de la Competencia

✓ Secundaria:

1. Diarios
2. Internet
3. INDEC

### Naturaleza del Entorno (Demanda)

- ✓ Fuentes Internas y de propiedad privada: Mega+ es la consultora de Triunfo S.A. La misma se encarga de realizar informes trimestrales y semestrales que detallan los clientes actuales y potenciales que tiene la empresa, sus perfiles, los segmentos de clientes, comportamiento de compra, etc. Para este Plan de Marketing de Fidelización de clientes la consultora ha brindado información actual (Año 2009), dicha información fue obtenida a través de encuestas telefónicas y grupos de enfoque<sup>1</sup>.

### Estructura de Mercado (Oferta)

- ✓ Fuentes primaria: se realizó un Mystery Shopper buscando conocer a la competencia en la forma más detallada. A continuación se detalla la ficha técnica.

#### Ficha Técnica

- **Técnica:** Mystery Shopper
- **Instrumento de recolección de datos:** Observación
- **Hipermercados / Supermercados evaluados:**

1. Supermercados Dinosaurio
2. Hipermercados Carrefour
3. Hipermercados Wal-Mart
4. Supermercados Disco
5. Supermercados Jumbo

✓ Fuente Secundaria:

1. Diarios
2. Internet
3. INDEC
4. Newsletters

---

<sup>1</sup> Triunfo S.A se reserva el derecho de presentar en detalle las características de las investigaciones realizadas.



## Análisis Interno

✓ Fuente Secundaria:

1. Intranet
2. Internet
3. Relevamiento de Información

## MARCO TEÓRICO

### Plan de Marketing

Philip Kotler define al Plan de Marketing como *un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing.*

El plan de marketing requiere la elaboración de análisis y estudios que describan la situación, tanto del mercado en el que se opera como de la empresa analizada, de manera que permita realizar análisis tipo F.O.D.A. para definir las amenazas, las oportunidades, fortalezas y debilidades.

Además debe reflejar los objetivos de marketing que una empresa determinada se fija en un período de tiempo determinado y las estrategias para alcanzar dichos objetivos fijados en el plan. A su vez, para alcanzar estas estrategias se deben definir de forma sistemática los medios que cada estrategia requiere para alcanzar los objetivos.

Por último, el plan de marketing reflejará el costo de todos los medios de marketing que se van a utilizar para alcanzar los objetivos prefijados.

El proceso de elaboración de un plan de marketing se puede agrupar en una serie de etapas esenciales, las cuales se presentan a continuación:

1- *Análisis del Contexto Externo*

2- *Análisis del Contexto Interno*

3- *Diagnóstico Estratégico*

4- *Plan Estratégico:*

✓ *Objetivos de marketing*

✓ *Estrategias de marketing*

5- *Definiciones de planes de acción*

6- *Presupuesto y cronograma*

7- *Análisis de Rentabilidad*

### Análisis del Contexto Externo

En esta fase se analizan los diferentes competidores existentes en el mercado, los distintos segmentos, marcas, canales, las motivaciones de los clientes, las evoluciones y las tendencias del mercado.

En esta etapa da la elaboración del plan de marketing es útil analizar algunos de los elementos de marketing mas importantes.

En cuanto a	Se busca,,,
Política de producto	conocer la percepción sobre la calidad del mismo que tienen nuestros clientes comparativamente con otros productos competidores.
Política de precios	investigar las diferencias de precios entre los distintos productos de la competencia.
Publicidad y promoción	evaluar las acciones desarrolladas por los diferentes competidores, los medios utilizados y la percepción de los clientes.
Distribución	estudiar los canales utilizados por cada uno de los competidores y su importancia para cada uno de los productos de la competencia. También resulta conveniente conocer el diseño y la distribución de los puntos de ventas de cada competidor.

Esta etapa también supone un riguroso estudio de lo que Vicuña Ancín denomina, en su libro El plan de marketing en la práctica, como “Naturaleza de Mercado”. El estudio de la naturaleza del mercado implica el análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones, comportamiento y proceso de compra, etc.

### **Análisis del Contexto Interno**

En esta fase se lleva a cabo un análisis de las estrategias de productos de la empresa, de los canales de ventas y de la estrategia de comunicación que está llevando a cabo la misma.

Mientras el análisis de la situación externa permite obtener información sobre las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado en el que se actúa, en el análisis interno se detectan las debilidades y fortalezas que tiene la empresa desde el punto de vista de marketing y comercial, por lo que se debe hacer un análisis exhaustivo de cuales están siendo las decisiones estratégicas de marketing de la empresa y si estas han sido las mas adecuadas o no, además se debe analizar si los planes de acción llevados a cabo para la consecución de estas decisiones se han realizado de manera eficiente o no.

### **Diagnóstico Estratégico**

Para llevar a cabo el análisis del diagnóstico de la situación podemos utilizar la herramienta F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas son factores internos propios de la empresa que permiten alcanzar nuestros objetivos. Oportunidades son factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como Debilidad se definen a aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre nuestros objetivos. Y las Amenazas son

factores externos a la empresa y no controlables que pueden impedir o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En esta herramienta se resumen tanto el análisis del entorno realizado como el análisis de la empresa.

### **Decisiones Estratégicas de Marketing**

- *Objetivos de Marketing:* una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formular los objetivos de marketing. Los objetivos de marketing a determinar siempre se supeditan a los objetivos estratégicos del plan estratégico general de la empresa, al ser el plan de marketing parte del plan estratégico. Esto es siempre así cuando exista un plan estratégico general, ya que puede suceder que este no exista y que el plan de marketing sea el que de la dirección estratégica a la empresa. Los objetivos deben ser concretos, medibles así como alcanzables, como así también deben ser coherentes con los recursos de la empresa y por supuesto deben redactarse por escrito y ser comunicados a los responsables de su ejecución.

Algunos de los objetivos cuantitativos de marketing más comunes son: porcentaje de participación de mercado (market share), de volumen de ventas, de rentabilidad de los productos, de cobertura de distribución, etc.

Otro tipo de objetivos en esta ocasión cualitativos son: notoriedad de marca, imagen de productos que deseamos, posición que deseamos en el mercado, etc.

- *Estrategias de Marketing:* Vicuña Ancín establece que la estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

En este punto existen cuatro preguntas que deben responderse:

¿Cómo queremos crecer?	<b>Estrategia de Crecimiento</b>
¿Cómo queremos competir?	<b>Estrategia Competitiva</b>
¿A qué segmento/s queremos dirigirnos y cómo queremos que nos perciban?	<b>Estrategia de Segmentación y Posicionamiento</b>
¿Qué herramientas de marketing vamos a utilizar?	<b>Estrategias funcionales</b>

### **Planes de Acción**

En esta etapa deben definirse las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing, es decir, las distintas herramientas de marketing mix que van a utilizarse, para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

El establecimiento y definición de los planes de acción es la fase clave puesto que supone el resultado del análisis y de la estrategia fijada por la empresa. Esta estrategia se debe concretar en acciones bien definidas, de manera que la estrategia sea efectiva.

### **Presupuesto y Cronograma**

Todo plan de marketing debe concluir con una adecuada presentación de la ejecución temporal de los programas y es importante que el mismo recoja el concepto de costo o aportación económica de las acciones contempladas en el plan.

### **Análisis de Rentabilidad**

Este análisis pone su foco en determinar si la inversión será positiva o no para la empresa. Para ello se utilizó una medida de rendimiento:

*ROI: El Retorno sobre la inversión es un indicador de rendimiento que nos señala la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente se debe esperar de la inversión propuesta.*

Adicionalmente, con el objetivo de realizar una mejor ponderación de la rentabilidad del proyecto se realizó un análisis de escenarios. A partir del mismo se plantean tres resultados posibles y se evalúan los resultados del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- ✓ Escenario Neutral, es aquel cuyo objetivo de facturación es el planteado en el plan, es decir incrementar la facturación en un 15-20%.
- ✓ Escenario Optimista, el cual plantea un incremento en la facturación por encima del objetivo planteado, 30%.
- ✓ Escenario Pesimista, el cual plantea un incremento en la facturación por debajo del objetivo planteado, 5%.

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>2</sup>**

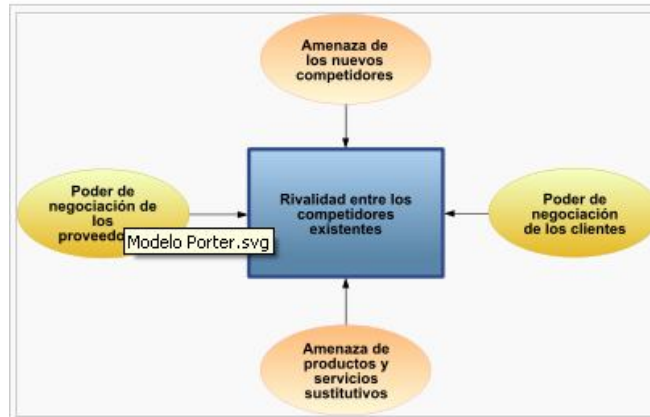
Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la

---

<sup>2</sup> Porter, Michael A. (1991) Estrategia Competitiva 15<sup>o</sup> edición. México. Editorial CECSA

rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Gráfico N° 1: Diferencias entre Marketing General y Directo



Fuente: Porter, Michael A. (1991) Estrategia Competitiva 15ª edición. México. Editorial CECSA.

**Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** El atractivo de un mercado se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

**Amenaza de nuevos entrantes.** El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquél en el que las barreras de entradas sean altas y las de salida bajas. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

**Amenaza de productos sustitutivos.** Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias- La empresa debe estudiar las tendencias con atención. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

**Rivalidad entre los competidores.** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la

rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

### **Marketing Relacional (CRM)**<sup>3</sup>

El **Marketing Relacional** es el proceso iterativo a través del cual se identifican, establecen, mantienen y mejoran relaciones con clientes y otros grupos de interés (stakeholders), obteniendo un beneficio económico que permite a todos alcanzar sus objetivos por medio de un mutuo intercambio y cumplimiento de promesas.

El marketing relacional se define como un proceso iterativo. Esto implica, la condición a veces más nunca suficiente de la disponibilidad de tecnología u otros recursos. El ser iterativo implica un ciclo que no termina con la efectiva concreción de una única transacción.

En segundo término, la definición menciona los grupos de interés (o stakeholders), lo cual está alineado con las nuevas definiciones del marketing holístico. No basta con satisfacer sólo a nuestros clientes, también se debe mantener un sano equilibrio con la sociedad en la cual la empresa está inserta, el medio ambiente, las ONGs, el gobierno, etc.

Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

La característica principal es la individualización, cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba.

Los tres pasos fundamentales del Marketing Relacional son:

1. **Manejo de datos:** *Almacenamiento, organización y análisis.*
2. **Implantación de programas:** *Una vez identificados los clientes, sus necesidades y deseos se arman estrategias para lograr su lealtad.*
3. **Retroalimentación:** *Después de realizar los primeros contactos con los clientes se actualizan las bases de datos inicialmente constituidas y se hace un seguimiento de las preferencias y los comportamientos de los clientes con lo cual se llega a una relación de largo plazo.*

---

<sup>3</sup> \_Christopher, Martin – Payne, Adrian – Ballantyne David (1994), Marketing Relacional, USA. Editorial Butterworth–Heinemann  
\_Clarín (2009), Master en Negocios “Marketing Total”, Buenos Aires, Argentina. Editorial MateriaBiz



## Marketing Directo<sup>4</sup>

La definición de **Marketing Directo** que proporciona la EDMA, European Direct Marketing Association, y que es aceptada por todas las empresas relacionadas con el sistema, es el siguiente: *“el marketing directo es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más métodos publicitarios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, cliente, un consumidor final, o un contribuyente a una causa determinada”*.

Si se quiere una definición de Marketing Directo más simple y clara – pero centrada únicamente en el componente de comunicación -, está la realizada por D. Bird<sup>5</sup>: *“Marketing Directo es toda actividad de comunicación que tiene como objetivo principal crear y explotar una relación directa entre una empresa y sus clientes y prospectos, tratándoles como individuos”*.

A continuación se muestran las diferencias más significativas entre el marketing general y el marketing directo:

Marketing General	Marketing Directo
Alcanza a una audiencia de masas, a través de los medios de masa	Comunica directamente con el cliente o prospecto
Comunicaciones impersonales	Puede personalizar comunicaciones por nombre/título - mensajes variables
Programas promocionales muy variables	Programas promocionales visibles (especialmente test) relativamente "invisibles"
Uso de variables directas para valorar la efectividad: conocimiento de la marca e intención de compra	Resultados medibles y, por lo tanto, controlables. Controlabilidad del mensaje.
Objetivos: conocimiento, interés y deseo; la acción queda relegada	Gran énfasis en la acción

<sup>4</sup> Alet, Josep (1991), Marketing Directo Integrado, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000

<sup>5</sup> Daryton Bird, Commonsense Direct Marketing, Kogan Page, Londres, pág.28.

# DESARROLLO

## PRIMERA ETAPA

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO



# ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO



## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

En esta etapa se plantean condiciones que son externas a la empresa y usualmente no controlables por la misma, como así también se realiza una descripción respecto a las tendencias y eventos que se dan en el mercado, los cuales pueden afectar en el desarrollo comercial de Hipermercado Triunfo.

Dicha etapa se encuentra dividida de la siguiente manera:

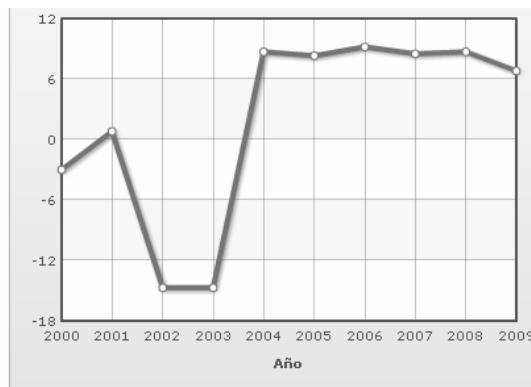
- Análisis del Macroentorno
- Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas
- Análisis de la Industria del Retail
- Análisis del Mercado de Oferta y Demanda

#### Análisis del Macroentorno

##### **Comportamiento del PIB<sup>6</sup>**

En lo que va del año 2009, Argentina presenta un PIB de 6,8%. El producto acumula una suba del 33% en comparación con el anterior pico histórico registrado en el segundo trimestre de 1998, y un aumento del 66% en comparación con el mínimo, alcanzado en el primer trimestre de 2002.

Gráfico N° 2: Comportamiento del PIB



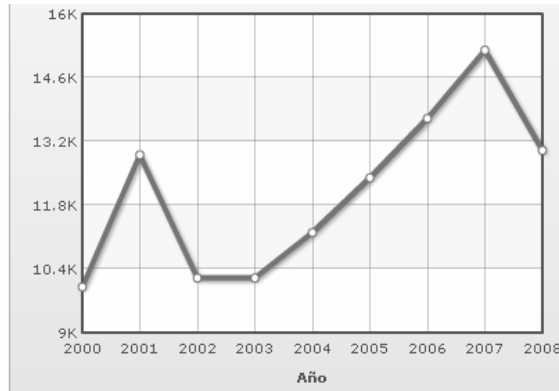
Fuente: INDEC

<sup>6</sup> Esta variable da el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje.

### **PBI per Cápita<sup>7</sup>**

Tras la salida de la convertibilidad, el PIB per Cápita viene experimentando un persistente crecimiento pero se debe remarcar la abrupta caída que se dio a comienzos del año 2008 donde se registró una baja del 14,5%.

Gráfico N° 3: PIB per Cápita

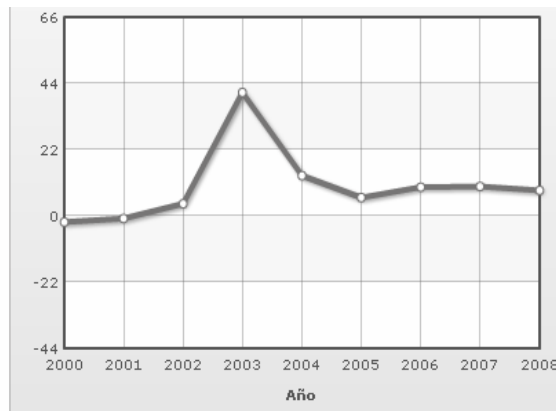


Fuente: INDEC

### **Inflación<sup>8</sup>**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en el año 2003 su pico máximo con 41%. Según fuentes oficiales, la tasa de inflación en lo que va del año 2009 es del 8,6%, sin embargo, debido al mal manejo de la información por parte del Estado Nacional hace que este dato sea cuestionado. Es por esto que consultoras ajenas al Estado afirman que la tasa de inflación en lo que va del año 2009 está por encima del 20%.

Gráfico N° 4: Inflación



Fuente: INDEC

<sup>7</sup> Esta variable indica el PIB por paridad del poder adquisitivo dividido por la población

<sup>8</sup> Esta variable suministra el cambio porcentual anual de los precios al consumidor comparado con los precios al consumidor del año anterior.

## Índice de Confianza del Consumidor

Gráfico N° 5: Índice de Confianza del Consumidor



Fuente: Encuesta por Poliarquía para el Centro de Investigación en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella.

Pese a la mejora, todavía se ubica 27,3% por debajo del registro de enero-08, momento en el que se observa un cambio de tendencia, además se observa un comportamiento desparejo en las principales jurisdicciones del país.

“Como correlato de la estabilización de la crisis financiera internacional que se ha observado en los últimos tiempos, el Índice de Confianza del Consumidor también muestra signos de recuperación, acumulando tres meses consecutivos sin caídas y dos meses seguidos de subas” (Guido Sandleris, director del Centro de Investigación en Finanzas de la UTDT-Universidad Torcuato Di Tella).

## Entorno Socio-Cultural

Los consumidores actuales están siendo distinguidos por la forma en que operan y los objetivos que persiguen a la hora de realizar sus compras. Por ello encontramos a una diversidad de consumidores que antes no existían, este es el caso de los metrosexuales, ubersexual, baby boomers, omni consumer, DINK (“double income – no kids”), entre otros. Esto da como resultado la generación de nuevos nichos de mercados, quienes están siendo atacados por ciertas empresas que operan en el mercado actual.<sup>9</sup>

- ✓ El metrosexual o ubersexual es un hombre que no necesariamente debe ser adinerado, vive en la metrópolis y le gusta vestirse con ropa a la moda, se arregla las uñas (manicuras), cuida su piel (faciales, tratamientos, etc.), usa cremas, se tiñe el pelo, etcétera. Lo que importa es que el individuo se "gusta" a sí mismo y no tiene miedo en hacerlo saber o en manifestarlo de forma evidente.
- ✓ El omni consumer se destaca por ser una persona escéptica, poderosa y conectada. “La gente simplemente quiere más opciones sobre el tipo de productos y servicios que consume, ya sea que se trate de energía, entretenimiento o su póliza de seguro. Los consumidores tienen más control que nunca antes sobre qué, dónde y cuándo comprar”.
- ✓ Los baby boomers son aquellas personas que se encuentran entre los 35 y 60 años aproximadamente. Los cerca de 78 millones de de boomers representan más del 40% de la población adulta. La simple magnitud de esta cifra explica porqué constituyen un segmento de mercado tan codiciado. Sin embargo, también son apreciados porque constituyen cerca del 50% de las personas que ocupan puestos de profesionales y gerenciales, y más de la mitad de quienes poseen, al menos, un título universitario.

Otro punto importante en lo que respecta al entorno Socio – Cultural es que los países actualmente presentan diferentes composiciones étnicas y raciales. Es importante identificar estos grupos ya que cada uno tiene deseos y hábitos de compra específicos y satisfacer dichas necesidades puede representar enormes oportunidades de negocio. Sin embargo, esto no debe generalizarse en exceso. Dentro de cada grupo étnico hay consumidores que son tan diferentes entre sí como lo son aquellos de distintas nacionalidades.

---

<sup>9</sup> Kotler, Philip (2009), Marketing 3.0. Editorial Wiley.

## Entorno Tecnológico

El ritmo acelerado de los cambios tecnológicos no es noticia nueva pero sigue sorprendiendo día a día. En el año 2009, las empresas se sirven de nuevos medios de comunicación que los utilizan con diversos fines (promoción de productos, ventas, publicidad, etc.) y están generando impactos positivos para las empresas. Entre los nuevos medios de comunicación se puede mencionar "sms", e-commerce, Marketing en buscadores y redes sociales, kioscos interactivos, screenwalker- persona con pantalla en la espalda<sup>10</sup>.

**Screenwalker** también conocida como "pantalla del transeúnte" es como se denomina esta nueva **Estrategia del Marketing y la Publicidad** a pie de calle, donde "personas anuncio" portan pantallas de televisión encima de sus cabezas o a sus espaldas, a través de las cuales pueden difundirse y proyectarse anuncios y spots publicitarios.



<sup>10</sup> [www.puroMarketing.com](http://www.puroMarketing.com). Publicación 24/03/08. Madrid, España.



Tabla N° 1: Medios de comunicación y sus tendencias - Tecnología

Canal	Tendencias
Internet	<ul style="list-style-type: none"><li>Las páginas web de los retailers y las tiendas online irán adquiriendo mayor importancia de forma progresiva.</li></ul>
Terminales interactivos	<ul style="list-style-type: none"><li>Los terminales interactivos situados dentro de las tiendas podrían desempeñar un papel importante una vez estén interconectados mediante protocolo TCP/IP (Internet).</li></ul>
M-commerce	<ul style="list-style-type: none"><li>Los teléfonos móviles, los PDAs y los mensajes SMS podrían convertirse en canales importantes en el futuro.</li></ul>
Televisión interactiva	<ul style="list-style-type: none"><li>Dentro de este canal existen varias opciones:<ul style="list-style-type: none"><li>Acceso a Internet vía TV.</li><li>Servicios de voz que no puedan ser accesibles vía web.</li><li>Venta a través de canales de televisión dedicados.</li></ul></li></ul>

Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

La sistemática caída en el costo de la tecnología y, por ende el acceso a ella de más consumidores hará que en algunos aspectos el retail cambie.

**Desde hacer pedidos de productos hasta utilizar el celular como medio de pago, permitirá a los consumidores tener el proceso de compra bajo su control.**

## **Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas<sup>11</sup>**

Esta etapa supone un estudio de lo que Michael Porter denomina, en su libro Estrategia Competitiva, como **“Fuerzas Competitivas”**. El estudio de las 5 fuerzas competitivas determina el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Se destaca que el análisis responde perfectamente tanto para Triunfo S.A como para el programa de beneficios Mega Triunfo.

**1. La rivalidad entre los competidores:** En lo que va del 2009 son cada vez más los Hipermercados y Supermercados que abren sus puertas en diferentes puntos del país<sup>12</sup>. Esto conlleva a una dura rivalidad por ganar mayor participación en el mercado.

**2. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El ingreso al mercado del retail presenta como barrera alta la *inversión de capital* que se necesita para llevar adelante la construcción de un nuevo Hipermercado, más allá de que las empresas de retail cuenten con algunos beneficios a la hora de llevar adelante un proyecto (tierras otorgadas por la provincia, impuestos cero los primeros 5-10 años, etc). Por otra parte, el *valor de la marca* como la que tienen los actores principales y las *políticas gubernamentales* de un Estado imprevisible son otros puntos a tener en cuenta por aquellos que quieran ingresar al mercado del retail en Argentina.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** En lo que respecta al mercado del retail hay dos tipos de negociación. En primer lugar, el grado de apalancamiento para con los proveedores es nulo con las primeras marcas quienes por su gran trayectoria y posicionamiento cuentan con un alto poder impidiendo a la empresa prescindir de ellas. En segundo lugar, cuando se habla del resto de las marcas diremos que el grado de negociación es escaso y regular en algunas de ellas.

**4. Poder de negociación de los compradores:** La homogeneidad de la oferta del mercado del retail reduce el poder de negociación de los consumidores debido a que en la actualidad los Hipermercados y Supermercados realizan continuamente publicidades de descuentos, lo cual hace que sean ofertas similares. Hipermercado Triunfo llega a diferenciarse del resto de sus competidores porque es la única cadena que ofrece la mayor cantidad de cuotas en lo que respecta al pago con tarjetas de crédito.

**5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos:** Uno de los puntos que todavía no han logrado implementar las cadenas de Hipermercados en Argentina es la venta de productos vía Internet. Las empresas no deben dejar de lado este tema ya que una parte de la sociedad ha empezado a efectuar compras por este medio a cadenas de Supermercados (Disco) y puede

---

<sup>11</sup> Porter, Michael A. (1991) Estrategia Competitiva 15<sup>o</sup> edición. México. Editorial CECSA.

<sup>12</sup> Las inversiones en aperturas de nuevas sucursales guardan relación con la situación que atraviesa el país en ese momento determinado.

generar algún que otro problema tanto en la cantidad de clientes que abandonan nuestra empresa y su correlatividad con la facturación de la empresa.

## Análisis de la Industria del Retail

### La industria a Nivel Internacional<sup>13</sup>

El sector Hipermercadista y Supermercadista forma parte de la industria del retail. Una primera división respecto a las categorías que existen en términos de formatos comerciales en este universo podría ser la siguiente:

Tabla N° 2: Distintas categorías de Hipermercadismos y Supermercadismos (HPM y SPM)

	Formato	Características
Alimentación*	Tiendas Tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie reducida.</li> <li>Atención al público en régimen de despacho tradicional.</li> </ul>
	Libreservicio <100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie &lt;100 m2.</li> <li>Despacho en régimen de libre servicio.</li> </ul>
	Supermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supermercados pequeños: desde 100 m2 a 399 m2.</li> <li>Supermercados medianos: de 400 a 999 m2.</li> <li>Supermercados grandes: de 1.000 a 2.499 m2.</li> </ul>
	Hipermercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie por encima de 2.500 m2.</li> </ul>
No Alimentación	Grandes Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran superficie.</li> <li>Amplia gama de productos, organizados por departamentos, a veces complementados con supermercado (ej.: El Corte Inglés).</li> </ul>
	Tiendas Especializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizados en la comercialización de un tipo de productos: ropa, calzado, etc.. (ej.: Camper).</li> </ul>
	Category Killers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran superficie.</li> <li>Amplio surtido en una determinada categoría (ej. Leroy Merlin).</li> </ul>
	Otros formatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta por catálogo.</li> <li>Internet, Televisión interactiva, etc.</li> </ul>

Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

- Dentro de la distribución minorista de alimentos, existen cuatro categorías claramente definidas: Tradicionales, Autoservicio, Supermercados e Hipermercados.
- Las principales diferencias radican en las variables: tamaño, formato de atención, mix de productos y ubicación.
- Como complemento, puede observarse al resto de las categorías que se definen en el universo de minoristas dedicados a la comercialización de productos “non food”. (no alimentación).

<sup>13</sup> Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

- Esta claro que esta definición no es radical, teniendo en cuenta que en la estructura actual del mercado conviven formatos múltiples que incorporan productos de una y otra categoría.

Los 10 grandes distribuidores de alimentos a Nivel Mundial

Tabla Nº 3: Los 10 grandes distribuidores de alimentos en el mundo

Pos.	Empresa	Marca/Logo	Marca/ Logo de empresas Filiales
1	Wal-Mart Stores (EE.UU.)	<b>WAL*MART</b> <sup>®</sup>	
2	Carrefour (Francia)		
3	Tesco (Reino Unido)	<b>TESCO</b>	
4	Kroger (EE.UU.)		
5	Royal Ahold (Holanda)		
6	Costco (EE.UU.)	<b>COSTCO</b>	
7	Rewe (Alemania)	<b>REWE</b> GROUP	
8	Schwarz Group – Lidl (Alemania)		
9	Aldi (Alemania)		
10	Walgreens (EE.UU.)	<i>Walgreens</i>	

Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

**Situación actual del Hipermercado y Supermercado en los principales mercados del mundo**

La caída en la actividad económica de Enero de 2009 generalizada en las principales economías del mundo, y las expectativas de que el primer trimestre también cerrará con una variación negativa, confirman las desfavorables perspectivas para este año, estimándose un crecimiento de entre 0% y 1%, con mayor probabilidad de ubicarse en el punto mínimo.

El debilitamiento de la economía y consiguiente aumento del desempleo, junto al deterioro de las expectativas, que tiende a cambiar la conducta de los consumidores y restringir

aun más su gasto, implicará una mayor desaceleración de la demanda interna, lo que afectará el desempeño del comercio.

En este contexto, se proyecta que el resultado de las ventas en 2009 sería inferior al registrado en 2008, estimando una caída global promedio de entre 2% y 3%, con mayor probabilidad de ubicarse en el punto más bajo.

A continuación se enumeran características comunes que se reflejarán durante el año 2009 a nivel mundial.

1. **Un Contexto Recesivo:** todos los mercados internacionales están atravesado hoy por un contexto recesivo, producto del crack financiero internacional que ha tenido sobre todo serias consecuencias en las principales economías del mundo.
2. **Cambios en los hábitos de compra:** esto ha generado, como en todo escenario de crisis, cambios en el comportamiento del consumidor.
3. **Diversificación de los formatos:** los caminos del crecimiento implican en muchos casos, repensar los formatos tradicionales y adaptar los modelos de negocio. Los grandes grupos internacionales que dominan la industria no encuentran respuesta a sus objetivos de crecimiento, solo a través de la expansión geográfica a la multiplicación de sucursales con las mismas características.

#### **Principales tendencias que refleja la industria a Nivel Internacional y Regional<sup>14</sup>**

1. **Desarrollo de los Países Emergentes: que atraen a las grandes empresas que buscan nuevas opciones por la saturación de los mercados tradicionales.**

Los principales jugadores de la industria a nivel internacional están buscando disminuir su dependencia de los mercados saturados.

En este marco, los países emergentes se han vuelto cada vez más atractivos para las grandes tiendas. Todos los ojos están en la India, Rusia y China, tres grandes economías que se espera permanezcan en un estado de constante y rápido crecimiento económico durante muchos años más”.

- Tesco buscará generar más de la mitad de sus ingresos con los procedentes de los mercados extranjeros, principalmente de China y el Sudeste de Asia,
- El 80% del crecimiento de Wal-Mart Internacional del año 2009 tendrá lugar en Canadá, México y China.
- El crecimiento de Carrefour proviene cada vez más de los mercados emergentes como Brasil, Colombia, China, Indonesia, Rusia y la India, con expectativas de que representen un tercio de la facturación del grupo en 2010.

---

<sup>14</sup> Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

## 2. **SMALL Business - Los gigantes del retail se vuelven más chicos**

Las condiciones de turbulencia económica han llevado a los líderes del retail a re-evaluar sus estrategias de canales.

Los comercios de proximidad están creciendo, derivado de la expansión de los discounters y otros pequeños negocios de tipo outlets. Tendencia que llega al sector hipermercadista.

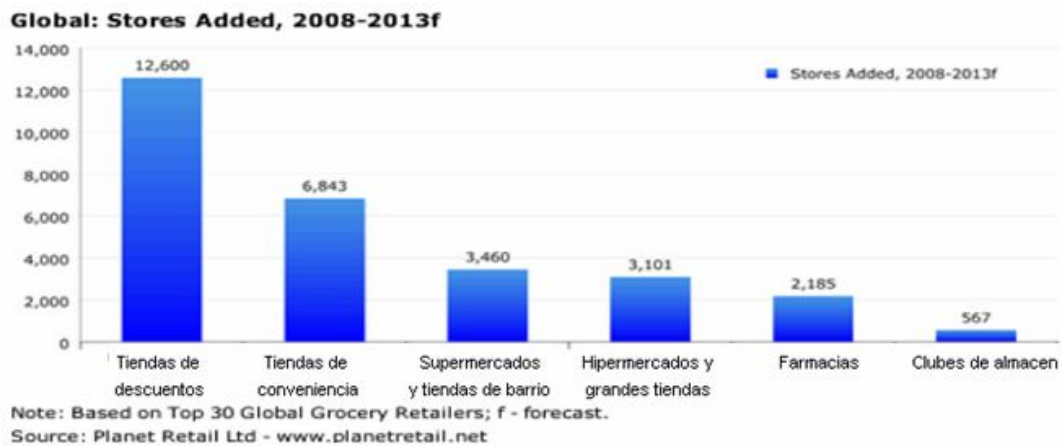
Específicamente, evaluando a los principales retailers globales (los Top 30), la caída de la economía ha hecho que disminuya la apertura de hipermercados derivado de la disminución del gasto del consumidor y el costo relativo que implica la operación de grandes malls.

Como resultado, pequeños supermercados dentro del grupo de las 30 empresas evaluadas, tienen pronóstico de crecimiento para los próximos 5 años de 4.1%, casi el doble de la tasa esperada para los hipermercados.

El formato ganador dentro de los top 30, es sin duda el de los canales de descuentos: del estilo de las cadenas Aldi y Schwarz Group. Las cadenas de descuentos, esperan crecer USD 71 billones en ventas en los próximos 5 años, representando un crecimiento del 6.3% respecto a los niveles actuales.

A continuación se puede observar gráficamente que las tiendas de descuentos lideran el ranking de aperturas, seguidas por las tiendas de conveniencia, supermercados y tiendas de barrio. Las grandes tiendas empiezan a quedar relegadas ocupando el cuarto lugar de la lista.

Gráfico N° 6: Tiendas proyectadas que abrirán sus puertas entre 2008-2013



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

## 3. **Aumenta la penetración de las Marcas Privadas**

Las ventas de las marcas privadas evidenciaron un crecimiento acelerado ya que los retailers emplearon estrategias de marca privada más intensivas para hacerle frente a la caída de la economía.

Tal como se muestra en el gráfico, los productos de marca privada están ganando importancia en las principales cadenas de supermercados e hipermercados mundiales.

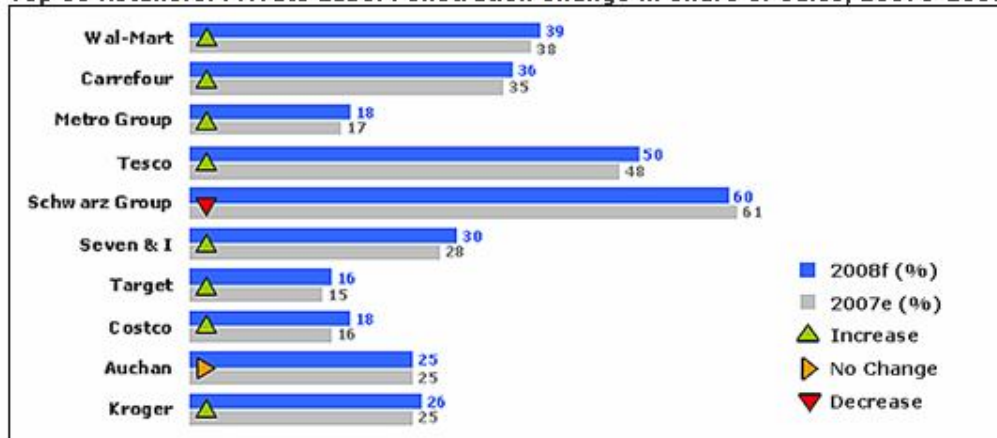
El foco del consumidor en la variable precio, ha sido el driver principal de las crecimiento de las marcas privadas.

Sin embargo, en los estudios realizados se presentan algunos otros factores que favorecieron su desarrollo, tales como el crecimiento de la confianza del consumidor en los productos de marcas privadas y el deseo de los retailers de controlar la cadena de aprovisionamiento.

El informe elaborado por Planet Retail, pronostica el crecimiento de las marcas privadas hasta el 2013. Indica que si bien la penetración es relativamente baja en los países emergentes, como India, Brasil, y México, *crecerá rápidamente en los próximos 4 años*.

Gráfico N° 7: Incremento de la penetración de las marcas privadas

Top 10 Retailers: Private Label Penetration Change in Share of Sales, 2007e-2008f (%)



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

**Otras de las tendencias relacionadas con este tema es la aparición de una forma “hibrida” de productos de marca privada.** Este tipo de productos, incluyen la cooperación entre retailers y proveedores para desarrollar co-branding y soluciones a medida.

#### 4. Línea de productos de bajo costo

El grupo de distribución Carrefour comercializará a finales del mes de Mayo de 2009 una nueva gama de productos de bajo costo, bajo la enseña Carrefour Discount. Esta línea sólo estará disponible en Francia.

El objetivo del minorista con la venta de estos artículos es ayudar a los consumidores a hacer frente a la crisis económica, y a su vez atraer nuevos clientes. La idea es “ofrecer una solución hecha a medida para controlar el gasto en las necesidades diarias de los consumidores”, señala la compañía.

Carrefour Discount se comercializará en los establecimientos Carrefour, Carrefour Market y Champion de Francia. De las 400 referencias de la gama, un 83% serán del segmento alimentación y el resto productos para el hogar y el cuidado personal.

## 5. El impacto de la tecnología: Internet, Radio Frequency Identification e Interconectividad<sup>15</sup>

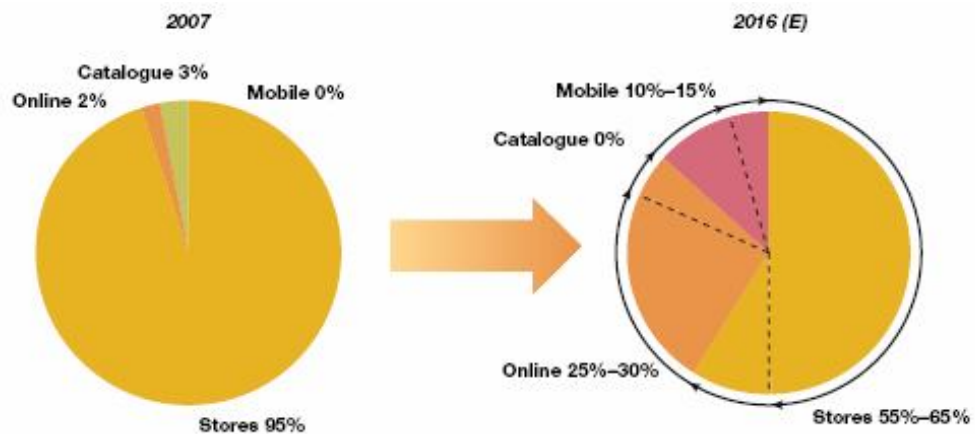
La incorporación de Radio Frequency Identification (RFID) hará la experiencia de compra mucho más fácil. Por ejemplo, en los supermercados no será necesario pasar por los scanner los productos al salir, ni se necesitarán cajeros (self checkout), con lo cual podrán abrir en horarios más extendidos y con muy poco personal.

En términos de logística también veremos grandes avances, y los canales remotos (Internet) tendrán una mayor relevancia. Esto permitirá, a través del mayor uso de la tecnología en conjunto con la cercanía de los retailers con sus amplias bases de clientes, otorgar una gama de productos y servicios mucho más extensa", vaticina.

En Sudamérica, la industria del retail tiene aún tareas pendientes. Una de ellas es el uso y la consolidación de Internet como un canal de venta no tradicional.

El futuro de las ventas por Internet presenta varios desafíos. No solo estudiar y alinear el canal al comportamiento de compra del consumidor sino poder brindar al cliente una experiencia integral. Hablamos de una tienda virtual por la cual al navegar sienta hasta las fragancias de los productos, su textura, la música, el color que debe inspirar.

Gráfico N° 8: Porcentaje de las ventas totales del retail por canal. Proyección 2007-2016



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

***Del 95% de participación que hoy tiene la facturación en los puntos de venta, se proyecta un escenario que permitiría en los próximos 10 años canalizar entre el 25% y el 30% del negocio por Internet y entre el 10% y el 15% a través de dispositivos móviles, reduciendo a menos del 60% la importancia de la sucursal física como canal de venta.***

<sup>15</sup> RFID (siglas de Radio Frequency IDentification), en español **identificación por radiofrecuencia. Tecnología que se caracterizará por desplazar al código de barra.**



**Concentración económica y Giro del Negocio. Coyuntura 2009**

Aunque el gasto en la canasta básica es el último en reducirse, los efectos de la crisis del año 2002 la golpearon de lleno y después de seis años de crecimiento constante, en el mes de Marzo de 2009 dejó una considerable baja en la compra de alimentos.

Luego de mantenerse al margen de la gran crisis, en Marzo de 2009 el sector registró la primera caída en el mercado local, que llegó a un 3.4% según datos de Cámara Comercio del Retail (CCR).

La caída del consumo se refleja también en las ventas en hipermercados / supermercados, donde los volúmenes se fueron achicando significativamente. Mientras que en Enero hubo un crecimiento de 8%, en Febrero se redujo a 1% y en Marzo las ventas bajaron un 5%, hecho que no se registraba desde el año 2003, es decir desde hace 6 años, tal como se desprende de la investigación de CCR<sup>17</sup>.

Al mismo tiempo, esta tendencia está relacionada con el cambio de hábito de los consumidores. De hecho, la mayoría admite que para adaptarse al nuevo contexto redujeron gastos en alimentos, ya no salen tanto a restaurantes y si lo hacen evitan el postre, para gastar menos.

- Esta tendencia se ve reflejada en la venta de algunos productos que fueron creciendo en los últimos meses, que son típicos de un contexto de crisis, y que sirven para reemplazar, en muchos casos, las compras que se hacen frecuentemente en rotiserías o restaurantes.
- Otros productos que incrementaron sus ventas, reflejo del menor poder adquisitivo, son el arroz, los fideos y las harinas.
- De acuerdo a datos de CCR, en Enero y Febrero las primeras marcas no se vieron afectadas por la crisis y crecieron 1% en comparación con igual período del año anterior. Esto se debe a que la gente sigue privilegiando la calidad y prefiere restringir compras.

En los hipermercados / supermercados también reconocen el freno en la demanda. "La baja para algunas cadenas, especialmente en el interior, llega al 8%, y también vemos como un problema que las ventas están muy concentradas en los artículos de la canasta básica y de primera necesidad", señaló Ricardo Cáceres, presidente de la Cámara Argentina de Supermercados (CAS).

---

<sup>16</sup> Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

<sup>17</sup> No se pueden precisar datos de la investigación debido a que la misma es de carácter privado entre Punto a Punto y la consultora que realizó el informe.

## **Previsiones / Consecuencias 2009**

### **1. Formatos más pequeños y desarrollo de Multiformatos**

Una de las tendencias en retail es la explotación de locales más chicos. En este sentido, algunos casos son:

- **Coto**, que abrió un local almacén de 200 metros cuadrados;
- **Carrefour** que hizo lo propio en uno de 4.000 metros cuadrados;
- **Wal Mart** que utilizó 6.000 metros cuadrados en sus últimas aperturas;
- **Casino** avanzó en el formato de centros comerciales utilizando a Triunfo como tienda ancla, con menos metros cuadrados que sus hipermercados puros.

### **2. Incrementar Liquidez: Frenar la expansión y vender Activos No Estratégicos**

El 2009 podría definirse como un año de “marcha atrás”. Una buena parte de los proyectos de expansión que estaban previstos entre las empresas que integran el sector fueron pospuestos frente al escenario incierto producido por la crisis financiera internacional y el contexto político y económico de nuestro país.

Además, la tendencia de desprenderse de activos que no se utilizan se esta dando en todo el mundo, por las necesidades de liquidez de las compañías para hacer frente a sus importantes estructuras de costo.

Sirve como ejemplo el caso de Grupo Cencosud: puso a la venta sus propiedades no estratégicas en el país. Y en Córdoba, puso frenos a sus programas de expansión que contemplaba la construcción de un shopping center contiguo a su local Easy en el Barrio Chateau Carreras.

### **La visión de los referentes del sector**

A continuación se presenta la visión consensuada que tienen los principales directivos del sector del retail. Estos últimos son los directivos de Triunfo S.A., Dinosaurio, Wal-Mart y Carrefour.

### **A. Evaluación del contexto: Percepción sobre la situación actual**

Existe una sensación de incertidumbre de cara al corto plazo, particularmente en relación al contexto político y económico de nuestro país, que sin dudas se ve potenciada por las consecuencias percibidas de la crisis financiera internacional.

La preocupación de los referentes del sector, se apoya en algunos indicadores concretos que forman parte de la coyuntura 2009:

1. Incremento de los costos laborales y servicios en general
2. Inflación. Aunque menor que 2008, todavía importante.
3. Claros síntomas de desaceleración en el consumo
4. Conflicto político provincia-nación
5. Situación compleja de sectores clave de nuestra economía: campo, industria automotriz y construcción.

#### **B. Sobre la situación de la industria: Impacto de la crisis sobre el sector**

Es en este contexto, en donde analizan con preocupación, aunque aún sin alarma, la evolución del sector para lo que resta del año 2009.

Los principales elementos que caracterizan la situación actual del HPM y SPM son los siguientes:

1. **Pérdida sistemática de la rentabilidad:** como resultado de los incrementos en los costos, la caída en las cantidades vendidas sobre todo en categorías de mayor margen de contribución.
2. **Caída en el nivel de actividad:** para el primer trimestre de 2009 se evidencia una caída en los volúmenes de venta de entre el 5% y el 10%. Se mantienen los niveles de facturación y en algunos casos crecen tímidamente en función del incremento de precios.
3. **Incertidumbre sobre la evolución corto plazo:** producto del escenario político nacional y la evolución internacional.

#### **Cambios en el perfil del consumidor**<sup>18</sup>

Se ha producido en las cadenas locales un proceso de racionalización en el proceso de compra del consumidor:

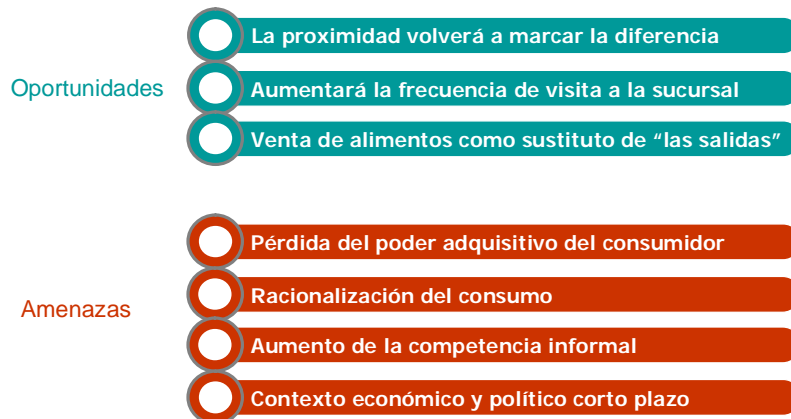
- La buena noticia es que, los referentes del sector coinciden en que el cliente aún mantiene la compra de primeras marcas.
- Pero, busca con mayor intensidad ofertas y promociones y reduce las cantidades o frecuencia de compra.

---

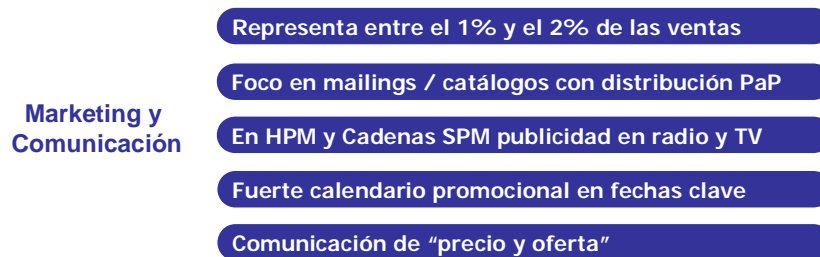
<sup>18</sup> Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

- Ha recortado el consumo de productos Premium, que en los últimos años venían experimentando un crecimiento importante: vinos de alta gama, alimentos gourmet, entre otros.

### **Oportunidades y amenazas del escenario actual**



### **Marketing y Publicidad**



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

### **C. Proyectos para el 2009**

- Todos los proyectos de expansión y apertura de nuevas bocas que no estaban en marcha desde 2008 han sido cancelados para este año 2009.
- En general, hay coincidencias sobre la necesidad de concentrarse en proyectos que permitan mejorar los procesos actuales reduciendo los costos operativos e incrementando la productividad: logística, distribución, procesos en general.
- En el segmento de supermercados y cadenas pequeñas se concentrarán en el diseño de las sucursales actuales.

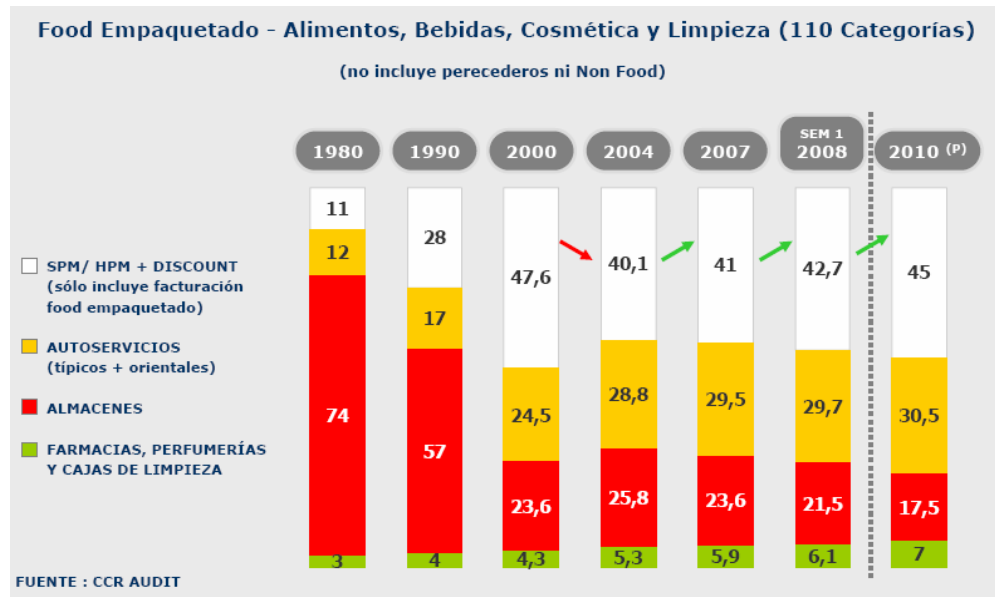
- Otro de los conductores que manejará la agenda 2009 está relacionado con los programas y acciones orientadas a retener y fidelizar al cliente que hoy visita las superficies.

## Análisis del Mercado de Oferta y Demanda en Argentina<sup>19</sup>

### **Estructura de la Oferta**

#### **Evolución del consumo por formato**

Gráfico N° 9: Evolución del consumo por formato



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

- En 1980, antes de la irrupción del hipermercadismo en la Argentina, el canal “almacenes” concentraba el 74% de la demanda de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza. En solo 10 años, esa participación cayó casi 20 puntos, que fueron capitalizados por las cadenas de HPM y SPM y los autoservicios.
- Siguiendo esta tendencia, el canal SPM – HPM fue consolidando su posición hasta concentrar en el año 2000 cerca del 49% del consumo en estas categorías claves.
- Entre ese año y el 2004 se produjo una tendencia hacia la baja en la participación de este formato, producto de la crisis económica que tocó su techo en el 2002, logrando un piso de participación de 40,1%.
- Desde ese período, el ciclo alcista ha permitido que en el año 2008 los HPM y SPM expliquen el 42,7% del consumo seguido por los autoservicios, que de la mano de los asiáticos, concentran casi el 30% del consumo de estos bienes.

<sup>19</sup>Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

## A. Principales Grupos Económicos

### Perfil General de los actores



- Controla cerca del 24% del negocio supermercadista
- 71 hiper y super de la marca insignia
- 66 Carrefour Express y 8 Carrefour Home



- Tiene 21 "supercenters" y un centro de distribución
- Emplea a más de 8.600 trabajadores
- Eligió diversificarse con Chango Más: un formato que no supera los 4.000 metros cuadrados por local



- El holding francés opera Hipermercado Triunfo
- 15 sucursales a nivel nacional
- 26 supermercados Leades Price
- Desarrolló el formato PASEO como Mall de Compras usando como tienda ancla hipermercados más pequeños que los tradicionales. Foco en el interior del país.



- Opera en Argentina, Chile, Brasil y Perú
- Participa en supermercados a través de Jumbo, Disco y Vea
- También es propietario de 17 shoppings
- Maneja 33 locales Easy



- Cuenta con 110 sucursales y 3 centros comerciales
- Centraliza recepción, distribución y elaboración de productos
- Ocupa a más de 18.000 personas
- Facturó 3.500 millones el año último
- Explicó el 17% del negocio a nivel nacional

## B. Pequeñas y medianas cadenas

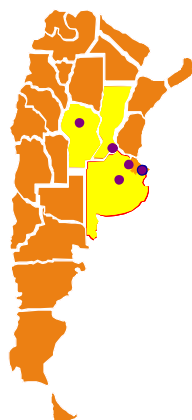
- Pequeñas y medianas cadenas con ascendencia en el interior controlan en conjunto el 10% y facturan cerca de 3.500 millones de pesos anuales. La Cámara Argentina de Supermercados (CAS), nuclea a más de 300 en 17 provincias.
- Las diferencias entre las grandes y tales pymes modificaron la estructura de la CAS, que nucleaba a Coto, Wal-Mart, La Anónima y Cencosud hasta que se alejaron en el 2002 para formar la Asociación de Supermercados Unidos (ASU).

### C. Autoservicios Asiáticos - Comercios Chinos

En la Capital Federal y el Gran Buenos Aires funcionan cerca de 3.000 y en el interior otras 1.200, que el año pasado facturaron en total 7.500 millones de pesos y explican casi el 25% del mercado.



Existen más de 4000 AUTOSERVICIOS ASIATICOS en nuestro país con un crecimiento superior al 20% anual



En Capital Federal hay unos 1800 autoservicios de la colectividad, en suburbios 1500, el resto en el interior del país

**En el Interior se concentran** principalmente en las Ciudades de Rosario, Mar del Plata y Córdoba y Rto Bs As

Ya hay presencia de **1 Asiático en más de 200 localidades** del país

La inversión inicial para su apertura **ronda los \$ 250.000**

La **facturación de estos comercios supera los 3.5 mil millones** de pesos anuales

Fuente: Nielsen Retail Index / Informe de Coyuntura Mensual - Nov 2006 - Ministerio de Economía y Producción

### Análisis de la competencia

#### **Características Específicas de Hipermercados y Supermercados**

A continuación se presentan las características específicas de los Hipermercados y Supermercados que compiten directamente con Triunfo S.A. Se debe remarcar que los competidores a analizar son tanto las grandes cadenas de retail como los programas de Fidelización que poseen algunas de ellas. Esto es así debido a que cualquier acción que lleven adelante puede provocar dificultades tanto en la facturación como en la cantidad de clientes inactivos que tiene la empresa.

a) PRODUCTO

Tabla N° 4: Producto – Análisis de la competencia

						
<b>FORMATO</b>	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
Surtido	El surtido que el cliente tiene dentro del hipermercado es normal. No es un aspecto a destacar		Se destaca por la gran variedad de productos que ofrece a sus clientes. El surtido es amplio y marca una diferencia sobre su competencia.	El surtido es normal aunque se pueden encontrar productos diferenciados. Ej: cerveza de distintos lugares del mundo	El surtido se corresponde más a un hipermercado que a un supermercado. Es amplio y con fuerte presencia de productos importados de alto valor	El surtido no es amplio, hay presencia de primeras marcas pero muy pocos productos de segunda categoría. No es un punto a destacar
Calidad	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.				La calidad de los productos es Muy Buena debido al surtido premium que manejan	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
Marca Propia (*)	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Leader Price.</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Producto Carrefour.</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Great Value.</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Producto Dinosaurio.</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Producto Jumbo.</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es <b>Bells.</b>
(*) Solamente se tomaron las marcas propias alimenticias	Son empresas de primer nivel a los cuales se les da el nombre del Hipermercado o Supermercado					

Fuente: Elaboración propia



b) PRECIO

Tabla Nº 5: Precio – Análisis de la competencia

						
<b>FORMATO</b>	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
<b>Nivel</b>	Los precios que tiene la empresa son normales y se corresponden a los establecidos por el Estado Nacional	Los precios que tiene la empresa son normales y se corresponden a los establecidos por el Estado Nacional	En gran parte de sus productos los precios son más bajos que los de su competencia	Los precios de los productos son un poco más caros que el resto de las cadenas	Dada la línea de productos premium que maneja Jumbo, los precios son altos en comparación a otros HPM - SPM	Como se destaca por su cercanía, esto le da la posibilidad de colocar los precios a un nivel más caro que los hipermercados

c) SUCURSALES

Tabla Nº 6: Sucursales – Análisis de la competencia

						
<b>FORMATO</b>	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
<b>Cantidad de sucursales</b>	15	165	23	3	12	225
<b>Presencia en...</b>	9 provincias argentinas: Córdoba, Chaco, Tucumán, Sgo. Del Estero, San Juan, Sta. Fe (Rosario), Mendoza, Salta y Misiones (Posadas)	Todo el país excepto Santiago del Estero y Misiones	10 provincias argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Neuquén, Entre Ríos, San Juan, Santa Fe, San Luis y Tucumán	Solamente en Córdoba	5 provincias argentinas: Buenos Aires, Mendoza, Neuquén, Sta. Fe (Rosario) y Tucumán	7 provincias argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Sgo. del Estero, Tucumán, Salta, San Juan y Mendoza

Fuente: Elaboración propia

d) COMUNICACIÓN INTERNA

Tabla N° 7: Comunicación Interna – Análisis de la competencia

						
FORMATO	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
Cartel Indicador de sector	Debido a la saturación aérea de carteles que hay en las tiendas, los carteles no pueden visualizarse como corresponde	Si bien la empresa cuenta con carteles indicadores de cada sector, los mismos no tienen una buena vista aérea ya que hay que acercarse bastante para poder visualizar el sector al que queremos ir	Los carteles indicadores son excelentes. Su diseño (fondo negro con letras blancas) permite detectar un sector a una distancia considerable	Los carteles presentan un buen diseño y eso permite que los clientes puedan encontrar fácilmente los productos.	Los carteles indicadores guardan relación a la calidad de los productos que ofrecen a su público. Presentan sutileza y su diseño (fondo negro con letras blancas) facilita al cliente ubicarse fácilmente dentro del establecimiento.	Los carteles no son muy visibles. Es más rápido recorrer cada pasillo del supermercado que visualizar los carteles indicadores.
Cartel Indicador de ofertas	Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.					
Plasmas ingreso principal	La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia			Todavía no cuentan que este medio de comunicación	La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia	Todavía no cuentan que este medio de comunicación
Mailing / Folleto	En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras					

Fuente: Elaboración propia

e) COMUNICACIÓN EXTERNA












Tabla Nº 8: Comunicación Externa – Análisis de la competencia

						
FORMATO	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
Mailing / Folleto	Las empresas generalmente desarrollan mailing en las promociones fuertes (Día de la madre, Día del Padre, Ofertas, etc) por ende realizan una tirada mensual. En cambio, cuando quieren desarrollar promociones específicas (La semana de la carne, Textil ) se realizan folletos que generalmente tienen tiradas semanales. Ambos ejemplares son repartidos en zonas aledañas al Hipermercado como así también en puntos estratégicos que siempre son definidos por la Dirección General de la empresa			Se manejan principalmente con folletos semanales. Los mismos no superan las 6 páginas.		
Diario	Varía entre 2-3 publicaciones mensuales	Varía entre 2-4 publicaciones mensuales	Varía entre 3-5 publicaciones mensuales	No es muy utilizada por la empresa	2 publicaciones mensuales	4-6 publicaciones por mes
TV	Varía entre 3-5 publicaciones mensuales	Varía entre 6-10 publicaciones mensuales	Varía entre 2-5 publicaciones mensuales	Varía entre 2-5 publicaciones mensuales	Varía entre 4-5 publicaciones mensuales	Varía entre 8-10 publicaciones mensuales
Radio	Varía entre 3-5 publicaciones mensuales	Varía entre 6-10 publicaciones mensuales	Varía entre 2-5 publicaciones mensuales	Varía entre 2-5 publicaciones mensuales	Varía entre 4-5 publicaciones mensuales	Varía entre 8-10 publicaciones mensuales
Página web	<a href="http://www.elhipertriunfo.com.ar">www.elhipertriunfo.com.ar</a>	<a href="http://www.carrefour.com.ar">www.carrefour.com.ar</a>	<a href="http://www.wal-mart.com.ar">www.wal-mart.com.ar</a>	<a href="http://www.dinosauriomall.com.ar">www.dinosauriomall.com.ar</a>	<a href="http://www.jumbo.com.ar">www.jumbo.com.ar</a>	<a href="http://www.disco.com.ar">www.disco.com.ar</a>

Fuente: Elaboración propia

Las publicidades que más peso tuvieron durante el año 2009 corresponden a las comunicaciones de ofertas, promociones y financiación que hizo cada hipermercado – supermercado con las distintas entidades bancarias a través de las tarjetas de crédito y débito. Este punto no es de menor importancia ya que influye en la facturación de cada tienda y en la cantidad de clientes que dejan de comprar por tener beneficios más valiosos en la competencia. A continuación se detallan las acciones de co-branding realizadas durante el año 2009:

Tabla Nº 9: Co-Branding entre Retailers – Entidades Bancarias

RETAILERS	TARJETA PROPIA (no depende de ninguna entidad bancaria)	ENTIDAD BANCARIA				
		 Hipotecario creador de dueños	 BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA	 Standard Bank	 SUPERVIELLE BANCO	 Banco Francés
		20% de descuento pagando con tarjeta de crédito + 3 cuotas sin interés todos los martes en toda la compra. Además, otorga descuentos especiales por rubro todos los días.				
	Tarjeta Carrefour	Carrefour se caracterizó este año por sacar promociones puntuales en diferentes rubros (electrodomésticos, bazar, jardinería, etc) realizando 15% de descuento con tarjeta de crédito y 20% con tarjeta de débito de TODOS los bancos.				
	Tarjeta Wal-Mart	Todos los viernes con débito 20% de ahorro + 5% de devolución del IVA y con crédito 10% de ahorro. Además 4 cuotas sin interés todos los días y 12 cuotas sin interés en electro	Todos los domingos con tarjeta de débito 15% de ahorro y 10 % de ahorro + 12 cuotas sin interés con tarjeta de crédito. Además, con tarjeta Nativa 20% de descuento todos los días y hasta 12 cuotas sin interés.	Todos los días con tarjeta de crédito 4 cuotas sin interés. 20% de descuento los días miércoles con tarjeta de débito. Sábados con tarjeta de crédito 10% de ahorro y 12 cuotas sin interés. Además 24 cuotas sin interés los días sábados.	Todos los jueves con tarjeta de débito 20% de ahorro y 10 % de ahorro + 12 cuotas sin interés con tarjeta de crédito.	
	Tarjeta Dinosaurio	Al ser un supermercado, solamente realiza promociones y descuentos por medio de su tarjeta.				
	Tarjeta Más					15% de descuento en toda la compra el día martes martes con tarjeta de débito. 10% de descuento en toda la compra el día martes con tarjeta de crédito. Hasta 6 cuotas sin interés todos los días en toda la compra con tus tarjetas de crédito.
	Ofrece a sus clientes su tarjeta Discocard, a través del Banco Veloz. La tarjeta se reparte entre los clientes con un ingreso mínimo a los 750 pesos, sus usuarios pueden financiar sus compras hasta en dos cuotas sin interés. Sin embargo, Disco se caracteriza por lanzar promociones y descuentos instantáneos, es decir, una vez que el cliente realiza su compra, de acuerdo a los productos que haga comprado, la caja dispensa cupones de descuento los cuales tienen el objetivo de generar ventas up-selling o cross-selling. Estos descuentos suelen ser negociados con ciertas marcas.					

Fuente: Elaboración propia

f) SERVICIOS

Tabla Nº 9: Servicios - Análisis de la competencia

						
FORMATO	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
Envío deSMS	NO	NO	NO	NO	NO	SI
Compra On- Line	NO	NO	NO	NO	SI	SI
Envío a domicilio	SI	SI	SI	SI	SI	SI
0-800	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Compra Telefónica	NO	SI	NO	NO	SI	SI

g) PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Tabla Nº 10: Programas de Fidelización - Análisis de la competencia

						
FORMATO	HIPERMERCADO			SUPERMERCADO		
SI / NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

## Análisis de los programas de Fidelización




Tabla Nº 11: Programas de Fidelización - Análisis de los programas de Fidelización de la competencia

			
FORMATO	HIPERMERCADO	SUPERMERCADO	
Nombre del programa	Mega Triunfo	Jumbo Más	Disco Plus
Página Web	<a href="http://www.megatriunfo.com.ar">www.megatriunfo.com.ar</a>	<a href="http://www.disco.com.ar">www.disco.com.ar</a>	<a href="http://www.jumbo.com.ar">www.jumbo.com.ar</a>
Call Center	<a href="tel:0810-222-0013">0810-222-0013</a>	<a href="tel:0810-999-jumbo">0810-999-jumbo</a>	<a href="tel:0800-777-7777">0800-777-7777</a>
Catálogo de productos On-Line	SI	SI	SI
Clubes de Afinidad	Club Vinos y Cocina, Club Belleza y vida sana, Club Casa y Deco, Club bebé y Familia	Club para vos y tu bebé, Club por dentro y por fuera (salud y belleza)	NO

Fuente: Elaboración propia



Tabla N° 12: Programas de Fidelización - Análisis de los programas de Fidelización de la competencia

CONCEPTO				
PRODUCTO	Surtido	El catálogo de productos tiene un promedio de 100 artículos por catálogo. Tirada bimestral. Las secciones en las que se encuentran divididos los mismos son: <i>accesorios para el auto, entretenimiento, estética, gastronomía, hogar y blanco, hogar y cocina, niños, regalos, salud y belleza, tiempo libre, turismo, beneficios</i>	El catálogo de productos tiene un promedio de 74 artículos por catálogo. Tirada bimestral. Las secciones en las que se encuentran divididos los mismos son: <i>bazar y cocina, cocina y hogar, blanco, niños, cuidado personal, marroquinería, electrónica, tiempo libre, beneficios, viajes</i>	El catálogo de productos tiene un promedio de 86 artículos por catálogo. Tirada bimestral. Las secciones en las que se encuentran divididos los mismos son: <i>cocina y hogar, blanco, cuidado personal, niños, marroquinería, electrónica, tiempo libre, viajes, beneficios</i>
	Calidad	Cuenta con productos variados. La calidad de los mismos es buena y muy buena en algunos casos	La mayoría de los productos son de alta gama	Cuenta con productos variados. La calidad de los mismos es buena y muy buena en algunos casos
PRECIO	Puntaje otorgado al cliente en cada compra	Por cada \$1 = 2 puntos	Por cada \$1 = 7 puntos	Por cada \$3 = 1 puntos
	<b>Los diferentes métodos de otorgar puntos hacen que un mismo producto que esté en los 3 catálogos se presente con diferentes puntaje , es aquí donde la percepción del cliente empieza a favorecer a quien tiene el puntaje más bajo aunque puede que se encuentre equivocado porque en realidad no interesa el puntaje del producto sino el consumo que tiene que realizar el cliente para poder adquirir dicho producto</b>			
PLAZA	Vigencia del catálogo	El catálogo se encuentra vigente en todas las sucursales que tiene Triunfo S.A. a nivel Nacional (15 sucursales)	El catálogo se encuentra vigente en todas las sucursales que tiene Jumbo. a nivel Nacional (12 sucursales)	El catálogo se encuentra vigente en todas las sucursales que tiene Disco a nivel Nacional (225 sucursales)
PROMOCIÓN	Catálogo: bajo puerta	Cada vez que un catálogo entra en vigencia la empresa envía bajo puerta un ejemplar a sus clientes Fieles y Superfieles, el resto de los clientes puede retirar el suyo en cada uno de los stands ubicados en las sucursales.		
	Catálogo: Internet	El cliente puede descargar el catálogo vigente en caso que no pueda acercarse a la sucursal		
	Catálogo: Mail	Otro de los medios que tiene el cliente para obtener su catálogo de puntos es solicitándolo vía mail.		

Fuente: Elaboración propia

## Estructura de la Demanda en los SPM e HPM en Argentina

En el mercado del retail existen una serie de factores que determinan la demanda de productos. Algunos resultan comunes al resto de los productos de otras industrias, como el precio y la calidad, pero hay otros que son más específicos como por ejemplo:

- ✓ Estacionalidad de las ventas atadas principalmente a las fiestas de fin de año. Otra tendencia a menor escala serían el inicio electivo de clases y el comienzo del segundo semestre del año.
- ✓ Hábitos/Comportamiento de compra: frecuencia de compra y atributos claves en la elección.

### Estacionalidad de las ventas

A diferencia de empresas que trabajan con productos estacionales (pirotecnia, juguetes, huevos de pascua, árboles de navidad) y que presentan una estacionalidad de ventas bien marcada, las cadenas de hipermercados al ofrecer una gran variedad de productos presentan una estacionalidad de ventas que no varía demasiado mes a mes. Igualmente, se puede apreciar en la tabla que las ventas de mayor magnitud se encuentran en:

1. Octubre-Noviembre-Diciembre = *Fiestas de Fin de Año*
2. Julio-Agosto = *Comienzo del segundo semestre del año. Los consumidores al recibir el pago del aguinaldo tienden a realizar un mayor consumo.*
3. Marzo = *Inicio del período electivo de clases.*

### Variaciones Porcentuales de las ventas del año 2008

Tabla N° 13: Estacionalidad de las ventas

Serie a precios corrientes  
Variaciones porcentuales - Año 2008 y 2009

Periodo	Serie	Var. % Mensual	Var. % Anual
<b>2008</b>			
Ene	93,2	-22,1	36,6
Feb	95,0	1,9	42,7
Mar	108,5	14,2	40,5
Abr	100,0	-7,3	33,6
May	106,7	6,7	45,1
Jun	106,0	-0,6	33,3
Jul	109,3	3,1	31,9
Ago	116,7	6,8	37,0
Sep	109,3	-6,3	27,5
Oct	119,4	9,2	33,9
Nov	120,8	1,2	37,2
Dic	146,8	21,5	23,5
<b>2009</b>			
Ene	118,2	-19,5	27,6
Feb	117,9	-0,3	24,8

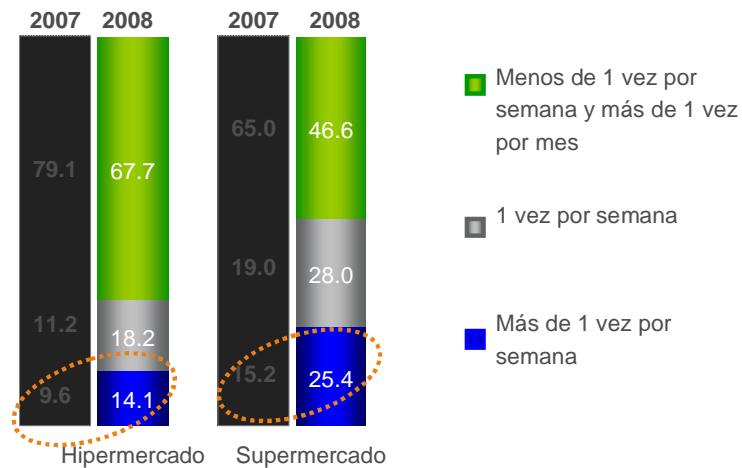
Fuente: INDEC



## Frecuencia de compra y atributos claves en la elección

Aunque la compra mensual sigue siendo el comportamiento determinante sobre todo en el canal hipermercadista, **hay una tendencia hacia el aumento de la compra frecuente, en ambos formatos.**

Gráfico N° 10: Compradores habituales – Frecuencia de compra - 2008  
Compradores habituales, frecuencia de compra - 2008



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

Los **atributos de “surtido” y propuestas de “valor agregado”** tienen cada vez más peso en las razones de elección del lugar de compra.

Gráfico N° 11: Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual

Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual:

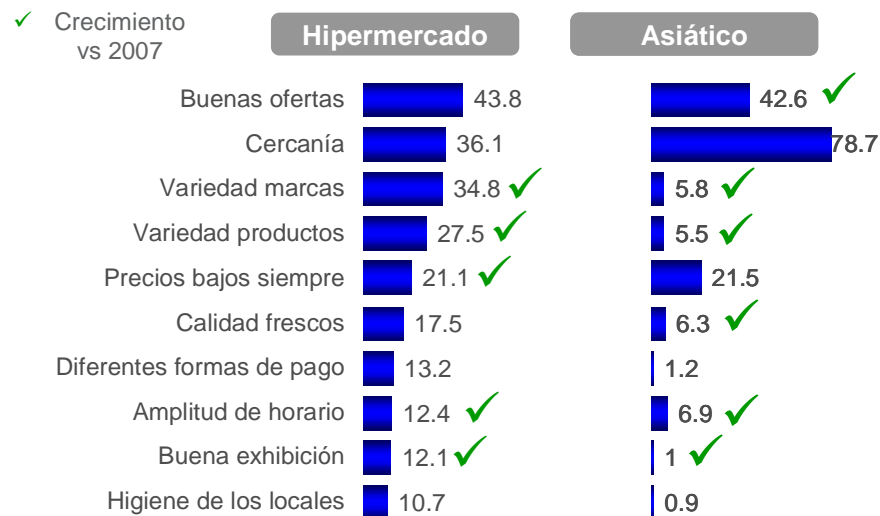


Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

Mientras que la **cercanía y la percepción de precio** siguen siendo los principales **conductores de elección** en el resto de los formatos.

Gráfico N° 12: Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual

Razones por las cuales elige comprar en los lugares de compra habitual:



Fuente: Informe Semanario Revista Punto a Punto Mayo de 2009

Según un informe del Food Marketing Institute de los Estados Unidos, presentado en el año 2008, el 46% de la población argentina realiza sus compras en supermercados y el 23% lo hace en hipermercados. El 17% lo hace en almacenes, el 8% en autoservicios, el 4% en mercados y el 2% en tiendas especializadas.

El mismo informe señala algunos indicadores relacionados con los patrones de consumo de los consumidores argentinos:

- Son las clases sociales más altas las que prefieren a las grandes superficies comerciales y **el gasto promedio semanal de los argentinos en los supermercados es de 90,10 pesos**. Los extremos son **220 pesos para las clases más pudientes y 60 para los estratos más bajos**.
- Según el mismo informe, **un argentino medio visita 2,8 veces por semana las grandes bocas de expendio** y efectúa compras de alimentos 8,3 veces por semana en autoservicios y almacenes.
- **El 83% de los consumidores paga en efectivo**, el 14% lo hace con tarjetas y el 3% con tickets. Como dato curioso, dos terceras partes de los encuestados compran pan y leche diariamente.
- **El 46% de los encuestados priorizó el precio** de los productos en la compra en los supermercados y dijo que el 28% privilegia la calidad por sobre el precio de los productos.

## Datos sobre la Demanda en Argentina

### Ventas por Jurisdicción

Tabla N° 14: Ventas a precios corrientes por jurisdicción

Jurisdicción	Ventas a precios corrientes			Part. %	Var. Porcentual	
	Ene-08	Dic-08	Ene-09		Mes anterior	Año anterior
Ciudad de Buenos Aires	491.103	798.876	632.893	16%	-20,8%	28,9%
24 partidos de la prov. de Bs.As.	783.677	1.303.955	996.697	26%	-23,6%	27,2%
Resto de Bs.As.	431.930	601.492	516.127	13%	-14,2%	19,5%
<b>Córdoba</b>	<b>215.127</b>	<b>329.599</b>	<b>267.664</b>	<b>7%</b>	<b>-18,8%</b>	<b>24,4%</b>
Chubut	95.833	143.987	122.352	3%	-15,0%	27,7%
Entre Ríos	53.982	88.823	71.898	2%	-19,1%	33,2%
Mendoza	200.798	290.503	243.583	6%	-16,2%	21,3%
Neuquén	98.861	156.864	129.821	3%	-17,2%	31,3%
Salta	38.795	67.795	52.440	1%	-22,6%	35,2%
Santa Fe	156.446	248.351	188.264	5%	-24,2%	20,3%
Tucumán	60.003	106.246	99.126	3%	-6,7%	65,2%
Otras provincias del Norte (1)	97.479	179.460	138.069	4%	-23,1%	41,6%
Otras provincias del Centro y del Oeste (2)	95.632	146.065	118.447	3%	-18,9%	23,9%
Otras provincias del Sur (3)	187.331	301.817	259.390	7%	-14,1%	38,5%
<b>Total</b>	<b>3.006.997</b>	<b>4.763.833</b>	<b>3.836.771</b>	<b>100%</b>	<b>-19,5%</b>	<b>27,6%</b>

Fuente: INDEC

Fuente: INDEC

- **Capital Federal y Buenos Aires explican cerca del 60% de la facturación total de la industria.**
- **En el resto de las provincias analizadas, Córdoba ocupa la primera posición explicando el 7% del total, seguida por Mendoza y Santa Fe con el 6% y el 5% de participación respectivamente.**

### Ventas por grupo de artículos

Tabla N° 15: Ventas a precios corrientes por grupo de artículos

En miles de pesos

Jurisdicción	Ventas precios corrientes			Part. %	Var. Porcentual	
	Ene-08	Dic-08	Ene-09		Mes anterior	Año anterior
<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>1.998.849</b>	<b>3.345.544</b>	<b>2.626.980</b>	<b>68%</b>	<b>-21,5%</b>	<b>31,4%</b>
Bebidas	341.292	745.274	464.446	12%	-37,7%	36,1%
Almacén	677.106	1.164.207	917.480	24%	-21,2%	35,5%
Panadería	78.461	119.899	99.732	3%	-16,8%	27,1%
Lácteos	335.843	463.117	426.479	11%	-7,9%	27,0%
Carnes	367.184	569.927	470.910	12%	-17,4%	28,2%
Verdulería y frutería	143.478	206.482	180.575	5%	-12,5%	25,9%
Alimentos preparados y rotisería	55.485	76.638	67.358	2%	-12,1%	21,4%
Artículos de limpieza y perfumería	429.691	577.882	550.787	14%	-4,7%	28,2%
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	81.679	112.628	92.078	2%	-18,2%	12,7%
Electrónicos y artículos para el hogar	188.213	244.751	185.563	5%	-24,2%	-1,4%
Otros	308.565	483.028	381.363	10%	-21,0%	23,6%
<b>Total</b>	<b>3.006.997</b>	<b>4.763.833</b>	<b>3.836.771</b>	<b>100%</b>	<b>-19,5%</b>	<b>27,6%</b>

Fuente: INDEC

Fuente: INDEC

- **Alimentos y bebidas concentran el 68% de las ventas, en donde se destacan las categorías de bebidas, almacén y lácteos.**

- Sumando a la anterior, el rubro “artículos de limpieza y perfumería”, **representan en conjunto más del 80% del negocio**, teniendo en cuenta que este rubro explica el 14% de la facturación total.
- Las categorías **con menor peso son electrónica y artículos para el hogar** con el 5% de las ventas, e indumentaria y calzado con el 2%.

# ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO



## ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO

### 1 - Filosofía de la empresa / Historia / Objetivos

Desde que nació, Triunfo se convirtió en una empresa pionera y líder, porque hizo de la innovación su estrategia fundamental.

En 1993 inauguró el primer hipermercado del interior del país en Tucumán. En 1998, tuvo un fuerte impulso en su desarrollo a partir de la adquisición por parte del grupo francés Casino, uno de los líderes de la industria del retail en Europa y con presencia en más de 18 países. Triunfo se abrió camino, y extendió sus horizontes hacia el interior del país para convertirse en la primera Cadena Nacional de Hipermercados de Argentina.

A lo largo de los años, Triunfo fue consolidando su fuerte presencia con 15 sucursales en 10 ciudades. Además de Tucumán, Triunfo es líder en Córdoba y tiene presencia en Santa Fe, Mendoza, San Juan, Santiago, Salta, Chaco y Misiones. Durante este tiempo, Triunfo no sólo instaló un nuevo concepto en materia de hipermercados, sino que también introdujo formatos inéditos como Hiper Casa, Planet.com, *Apetito patio de comidas* e Hiper Construcción, y los Centros Comerciales que cuentan con la participación de los principales comercios de cada ciudad.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 4000 empleados totales que trabajan en las bocas y aproximadamente 350 empleados que trabajan en la Administración Central. Mediante el organigrama se observa como se encuentran distribuidos éstos últimos y a su vez se presenta ya en forma más específica la estructura del área de Marketing (ver esquema 1 y 2).

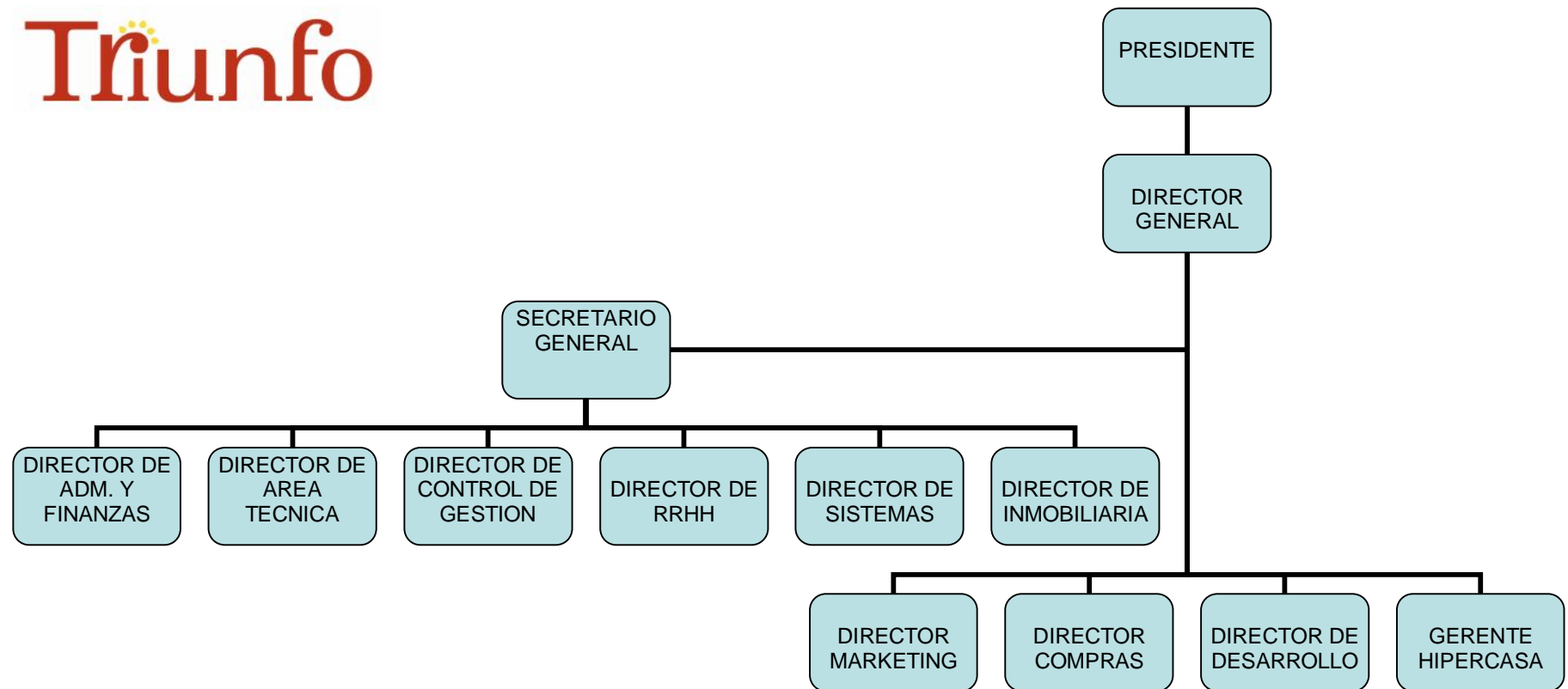
Finalmente, debemos mencionar que el objetivo que persigue hoy en día la empresa es el siguiente: *“Ser líder en cada una de las provincias donde Triunfo está instalada y brindar la mejor experiencia de compra a todos los clientes en cada uno de nuestros locales”*.

Por otra parte, el programa de beneficios Mega Triunfo nace en el año 2004 aproximadamente, con el objetivo de brindar a los clientes un servicio diferenciado a la hora de realizar sus compras. Hoy en día el programa cuenta con más de 200.000 clientes activos y está presente en cada una de las sucursales que tiene Triunfo en todo el país.

**ESQUEMA N° 1**

Gráfico N° 13: Organigrama Empresarial Triunfo

**Organigrama Empresarial**



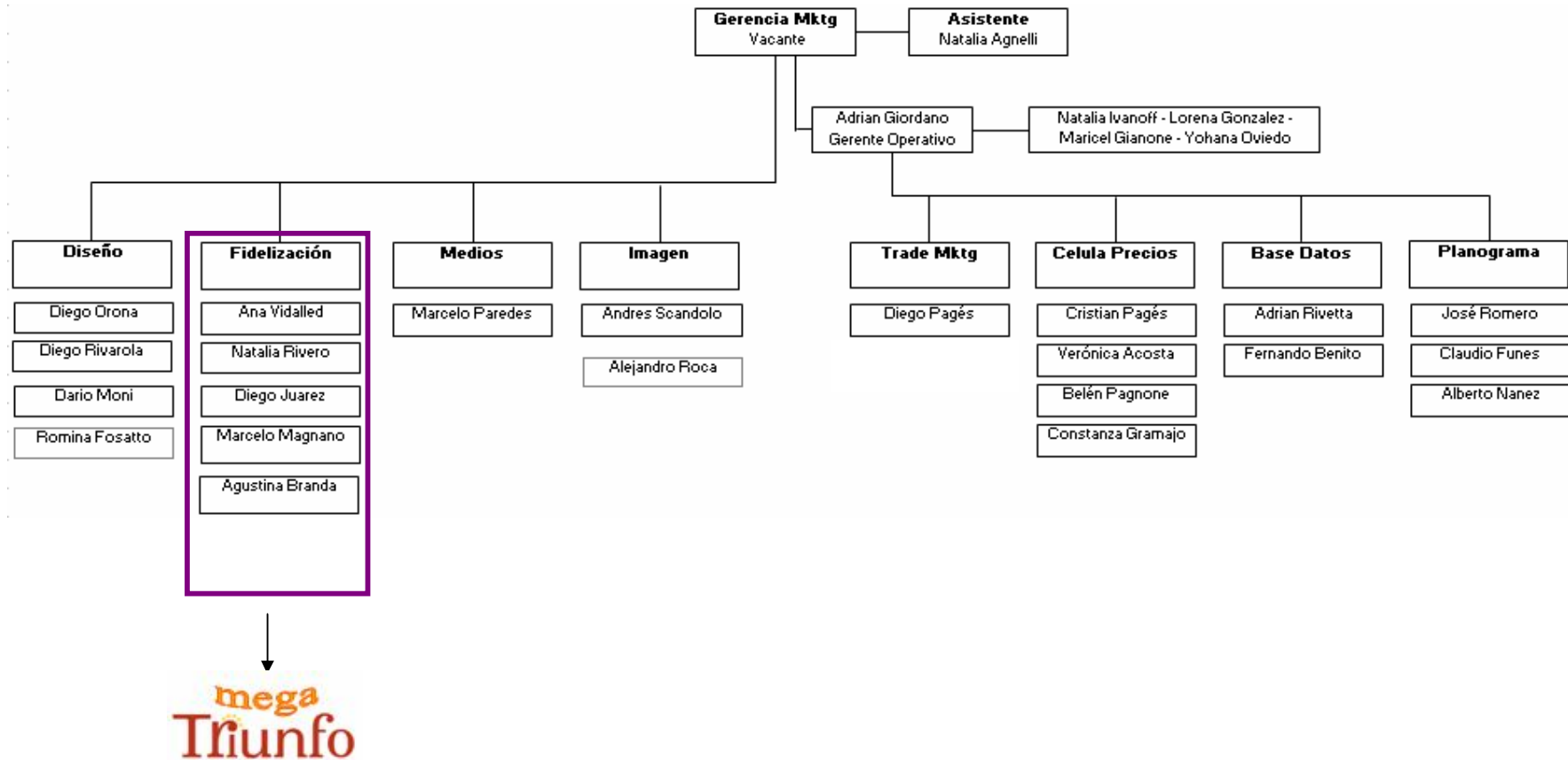
Fuente: Elaboración propia

## ESQUEMA Nº 2

Gráfico Nº 14: Organigrama Empresarial Triunfo- Área Marketing

### Estructura Área de Marketing 2009

Fuente: Elaboración propia





## Misión

La misión corporativa definida por Hipermercado Triunfo S.A es la siguiente:

***Brindar la mejor experiencia de compra a todos los clientes  
en cada uno de nuestros locales.***

## Visión

*Nuestra ambición es constituirnos en una empresa sólida, reconocida y valorada por propios y terceros, con alcance nacional y con un fuerte foco regional, generadora de trabajo, que honre sus obligaciones empresariales y contribuya al desarrollo de la Argentina.*

## Principios y Valores

*Austeridad y Simplicidad*

*Desarrollo Personal y Profesional*

*Honestidad y Transparencia*

*Integración en la Comunidad*

*Eficiencia e Innovación*

*Respeto y Confianza*

*Orientación a los resultados*

La misión, visión, principios y valores de Triunfo S.A. definidos por los directivos están formalizados internamente por medio del *manual de empresa* que es entregado a cada uno de los empleados y mediante cartelería que se encuentra ubicada en cada uno de los hipermercados, por otra parte, en lo que respecta a la formalización externa, la empresa optó por colocar esta información en la página web para que sea consultada por el público en general. Finalmente, en la Administración Central de Triunfo S.A. hay dispuesto en cada sector cartelería interna como así también en los lugares donde se atienden a los proveedores de la empresa.

## 2- Servicio

El servicio base que Triunfo S.A. otorga a sus clientes es el de ofrecer una gama de productos que se destaquen en calidad, variedad y precio. Sin embargo, la empresa aparte de centrar su atención en el servicio principal, cuenta con los servicios categorizados como necesarios en el rubro del retail los cuales son: atención al cliente, financiación en las compras, tarjeta de crédito Triunfo S.A, personal capacitado, limpieza, aire acondicionado, entre otros.

Finalmente, debemos remarcar que actualmente la empresa está en una etapa en la cual busca agregar servicios "añadidos". Estos son los servicios que no están ligados al servicio base pero representan un elemento distintivo importante, como por ejemplo, carros de compra de niños temáticos, oferta gastronómica nueva, etc. Este servicio hoy en día constituye los atributos conocidos como **generadores de satisfacciones para el comprador** y éstos pueden ser motivos de elección del punto de venta por parte del cliente.

## 3- Producto

En base a la clasificación de bienes para el consumidor realizada por Philip Kotler, decimos que los productos ofertados por Triunfo S.A. entrarían dentro de las siguientes categorías:

**Bienes de conveniencia:** productos que el cliente adquiere con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo esfuerzo. Ejemplo: fideos, dentífricos, shampoo. Éstos a su vez se pueden subdividir en:

- *Productos de uso común:* aquellos productos que el cliente adquiere con regularidad.
- *Bienes de impulso:* aquellos que el consumidor adquiere sin que planee hacerlo y sin esforzarse por buscarlos. Ejemplo: artículos colocados cerca de línea de caja, debido a que son productos que los clientes no piensan adquirirlos si no los ven.

**Bienes de comparación:** productos que el cliente, durante el proceso de selección y compra, suele comparar con base a su idoneidad, calidad, precio y estilo.

## 4- Fijación de Precios

Hipermercado Triunfo realiza una combinación de estrategias a la hora de determinar los precios de sus productos. Las estrategias que utiliza en mayor medida son:

- **Fijación de precios mediante márgenes:** consiste en agregar un margen estándar al costo del producto. Los márgenes suelen ser más altos en los productos estacionales (para cubrir el riesgo de no ser vendidos). Cabe destacarse que los productos de distintas categorías tienen márgenes variados, no existe un margen general de productos.
- **Fijación de precios basada en la competencia:** las empresas establecen sus precios, en gran medida, en función de la competencia. Esto significa que Triunfo podría fijar un precio similar, mayor o menor que al de sus competidores.

El Programa de Fidelización Mega Triunfo utiliza las mismas políticas de Triunfo S.A. Recordemos que el programa opera bajo un sistema donde el cliente por cada compra que realiza suma puntos de acuerdo al importe abonado, por cada peso gastado el cliente suma 2 puntos. Éstos puntos el cliente puede utilizarlos para obtener diferentes beneficios (pasajes aéreos, estadías en Posadas, electrodomésticos, entre otros) que ya tienen un puntaje de canje preestablecido.

Esta introducción se realiza para dejar en claro que, en el programa de Fidelización el **precio** es equivalente a los **puntos** que el cliente debe otorgar para canjear un beneficio ó producto del catálogo de regalos.

Precio del Marketing Mix = Precio = Puntos

## 5- Canales de distribución<sup>20</sup>

### **Proceso de abastecimiento<sup>21</sup>**



Triunfo S.A cuenta con un centro de distribución ubicado en la Ciudad de Córdoba Capital. El mismo optimiza la logística interna de transporte y transferencias de mercaderías para agilizar tiempos y favorecer la calidad de recepción en las sucursales de todo el país.

Es necesario remarcar que dentro del Centro de Distribución se utilizan prácticas **centralizadas** y por medio de los proveedores se utilizan prácticas **descentralizadas** ya que algunos entregan directamente sus productos en cada una de las sucursales como es el caso de los proveedores de frutas, verduras, lácteos, carnes.

Por su parte, el Programa de Fidelización Mega Triunfo a la hora de distribuir sus productos en cada uno de los stands del país, utiliza éste Centro de Distribución como así también las prácticas que se realizan dentro del mismo, es decir, centralizadas y descentralizadas. Éstas últimas, se utilizan ya sea para promociones puntuales o por decisiones que toman ciertos proveedores.

## 6 -Comunicación

A la hora de vincular al consumidor con la empresa, Hipermercado Triunfo utiliza 2 ejes de trabajo: comunicación y clientes. Para lograr una **comunicación** efectiva se define e implementa el Marketing de entrada (buscando atraer a los clientes hacia el negocio). A partir

<sup>20</sup> Paz, Hugo Rodolfo – Canales de distribución. Editorial Ediciones Universo, Buenos Aires 1998.

<sup>21</sup> Ver Anexo 4 Características de las prácticas Centralizadas y Descentralizadas

de la selección de los productos a promocionar, el área de publicidad se encarga de decidir la mejor forma de comunicarlos (a través de mailing, avisos de diario, afiches de vía pública, propaganda en televisión, etc.). Paralelamente, el área de Medios es quien define el medio de comunicación a utilizar y además se encarga de hacer el feedback de cada uno de ellos con el objetivo de detectar cuales son los más convenientes a utilizar en cada promoción. Además, ésta área se encarga de realizar contratos /convenios anuales con emisoras de Tv – Radio y periódicos. Además, el área de Marketing debe asegurar la llegada de la comunicación al destinatario de manera “uniforme” porque de esa forma se preserva la imagen externa de Triunfo.

Por otra parte, cuando se habla de la comunicación “dentro de la tienda”, se señala que dentro del área de Marketing hay un sector encargado de los diseños de la cartelera que debe usar cada sucursal y cómo debe colocar dicha cartelera en la misma. Lo descrito anteriormente se apoya en toda una serie de procedimientos que el personal de Triunfo S.A. debe respetar de manera obligatoria.

Finalmente, en cuanto al eje **clientes**, Triunfo gestiona un programa de Fidelización y la tarjeta de crédito Triunfo Visa.

Con el propósito de detallar aún más la comunicación realizada por parte del programa de beneficios Mega Triunfo, se señala que las comunicaciones elementales que realiza dicha área son aprobadas por la responsable de la misma, las cuales luego son presentadas en una reunión de comité para su aprobación final. En cuanto a las decisiones secundarias, las cuales se realizan cotidianamente, sólo son aprobadas por la responsable del área. El programa utiliza como principales medios de comunicación para con sus clientes, los siguientes: mailing, página web, e-mails direccionados, folletos, cartelera en los stands de Mega Triunfo y en ocasiones puntuales radio (apertura de nuevas sucursales).

## 7- Clientes

Actualmente, Hipermercado Triunfo S.A realiza la siguiente distinción de clientes:

- ✓ **Clientes individual:** son aquellos clientes que realizan compras en cualquiera de los establecimientos y de los cuales la empresa desconoce todo tipo de dato referido a la persona, es decir, nombre, apellido, fecha de nacimiento, etc.
- ✓ **Cliente Mega Triunfo:** son aquellos clientes que realizan compras en cualquiera de los establecimientos y además pertenecen al programa de Fidelización que tiene la empresa, es por esto, que la empresa cuenta con todos los datos particulares de la persona (nombre, apellido, fecha de nacimiento, estado civil, tarjetas de créditos, datos de la familia, etc.).
- ✓ **Clientes Empresa:** son aquellas pequeñas y medianas empresas que realizan compras en cualquiera de los establecimientos y de los cuales la empresa tiene algunos datos particulares de las mismas. Cabe destacarse que dichas empresas no

forman parte del programa de Fidelización ya que éste es solamente para consumidor final. Sin embargo, Triunfo S.A. realiza precios especiales con estas empresas o modalidades de pago distintas a los demás clientes.

### **Características de la cartera de clientes en Triunfo S.A**

**Debido a la confidencialidad que representan estos datos para Hipermercado Triunfo S.A. no se utilizará información real. Sin embargo, la organización proporcionó datos aproximados para poder presentar los diferentes puntos que se analizarán a continuación.**

Los datos que se presentarán serán los siguientes:

- ✓ Frecuencia y consumo de los segmentos
- ✓ Segmentos de clientes
- ✓ Retención de clientes por segmento
- ✓ Cantidad de clientes activos e inactivos por provincia
- ✓ Cantidad de clientes por segmento, por provincia y su participación

#### A- Frecuencia y Consumo. Año 2008

##### **Datos Cuantitativos**

A continuación se detallan las características que hacen que los clientes sean dispuestos en cada uno de los segmentos.

Tabla Nº 16: Segmentos de clientes- Frecuencia y Consumo Año 2008

SEGMENTO	FRECUENCIA MENSUAL	CONSUMO POR COMPRA	CONSUMO MENSUAL
Superfieles	5	\$ 167.20	\$ 836
Fieles	3	\$ 111	\$ 333
Desarrollo	2	\$ 81	\$ 162
Generales	1	\$ 53	\$ 53

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

## Datos Cualitativos

En base a la información otorgada por la empresa se enumeran datos relacionados a cada uno de los segmentos anteriormente detallados.

Tabla N° 17: Segmentos de clientes- Datos Cualitativos

	SEGMENTOS			
	Superfieles	Fieles	Desarrollo	Generales
<b>Prioridad para la empresa</b>	<b>Alta.</b> Debido a la rentabilidad que representan para la empresa. Buena publicidad boca a boca		<b>Media - Alta.</b> La empresa actualmente busca migrar los clientes de este segmento a un nivel más alto de consumo.	<b>Baja.</b> Dicha prioridad se corresponde a la rentabilidad casi nula que representa este segmento.
<b>Sexo - Estado Civil</b>	Del total de clientes, el 55% son mujeres y 45% hombres. Del 100%, más de la mitad (60%) son casados, 30% solteros y 10% otros.	Del total de clientes, el 52% son mujeres y 48% hombres. Del 100%, el 30% son casados, 45% solteros, 15% divorciados y 10% viudos.	Del total de clientes, el 60% son mujeres y 40% hombres. Del 100%, 72% casados, 22% solteros y 6% otros.	Del total de clientes, el 54% son mujeres y 46% hombres. Del 100%, 48% son casados, 38% solteros y 24% otros.
	<i>El Dato:</i> todos los segmentos están conformados mayormente por mujeres pero se destaca que la diferencia se va achicando cada vez debido a los cambios de hábitos que se dieron y se siguen dando en el mercado. Podemos observar una mayor participación de los hombres a la hora de realizar las compras.			
<b>Tipo de consumidor</b>	Compradores con alto grado de compromiso con la marca, no están dispuestos a correr riesgos. Cuando encuentran un área de confort no quieren cambiar de marca.	Consumidores que buscan variedad y son permeables a los estímulos que reciben en la tienda. Se toman el tiempo necesario para considerar toda la oferta que se les presenta y les gusta estudiar los productos disponibles.	Eligen en base a la comparación de precios y promociones	Planifican su compra de antemano. Esto es una tarea sencilla debido a las visitas mensuales que hace, al tiempo que invierte a la hora de realizar la compra y al monto gastado.
<b>Necesidades básicas: productos</b>	Del total de la compra realizada, 85% son productos de primera marca y el 15% de segunda marca. Muestran un interés marcado hacia cada producto		Consumen productos de segundas marcas y productos de la marca propia del Hipermercado. Las primeras marcas no son prioritarias pero en cada compra siempre están presentes (en menor cantidad)	Consume productos de primera y segunda marca y productos de la marca propia del Hipermercado.
<b>Compras: electromésticos, tecnología, etc.</b>	1 vez cada 3 meses. Prioriza al Hipermercado a la hora de realizar este tipo de compras	1 vez cada 6 meses. Tiene en cuenta al Hipermercado a la hora de hacer comparaciones con otras tiendas.	1 vez cada 10 meses. No prioriza el Hipermercado para efectuar este tipo de compras	1 vez cada 18 meses. Prefiere visitar tiendas especializadas
<b>Abona sus compras con...</b>	Tarjetas de crédito / débito - Efectivo		Efectivo - Tarjetas de débito	
<b>Tiempo de visita</b>	Aproximadamente entre 45 - 60 minutos en la tienda (*)	Aproximadamente entre 30 - 45 minutos en la tienda	Aproximadamente 20 minutos en la tienda	Aproximadamente entre 10 - 15 minutos en la tienda
<b>Día de visita</b>	Generalmente prefiere los fines de semana para realizar las compras. Como segunda opción la mayor parte de estos clientes visita la tienda los días miércoles	Generalmente prefiere los fines de semana para realizar las compras. Como segunda opción hay un distribución pareja entre los días martes y jueves	Prefiere comprar durante los fines de semana	No tiene un día de la semana preferido para realizar las compras

(\*) Varía de acuerdo al tipo de compra que realiza.

Fuente: Consultora Mega+

B- Segmento de clientes

Triunfo y sus segmentos de clientes

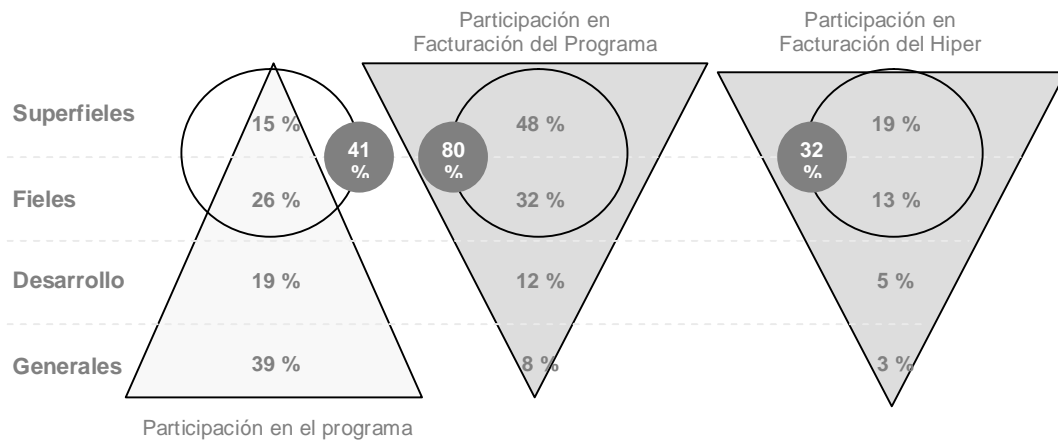
A través de un análisis realizado durante el mes de enero del año 2009<sup>22</sup>, se especifican los datos finales del año 2008 los cuales muestran en forma detallada como se componen cada uno de los segmentos de Triunfo. Cabe destacarse, que actualmente la base de clientes de la empresa se encuentra segmentada de igual manera y que dichos segmentos están siendo atacados mediante ofertas y promociones generalizadas.

Tabla N° 18: Triunfo y sus segmentos de clientes

Segmento	Cantidad	Participación	Part. Fact. Programa	Part. Fact. Hiper
Superfieles	31213	15%	48%	19%
Fieles	52350	26%	32%	13%
Desarrollo	38968	19%	12%	5%
Generales	79993	39%	8%	3%
<b>Total</b>	<b>202524</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>40%</b>

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico N° 15: Triunfo y sus segmentos de clientes



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

El 41 % de los mejores clientes generan el 80 % de la Facturación del Programa y el 32 % de la Facturación del Hipermercado

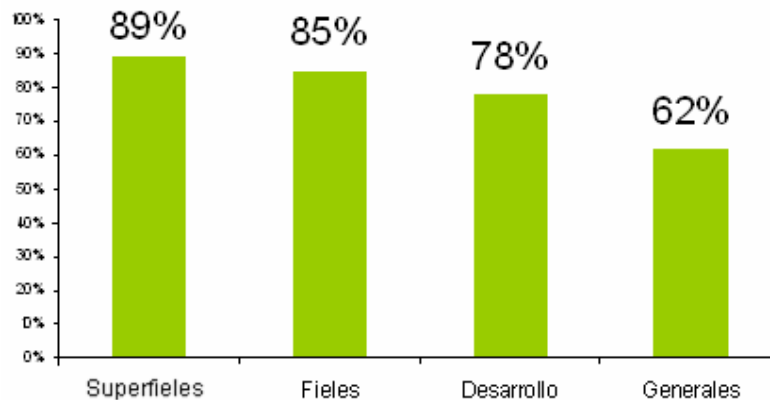
<sup>22</sup> Estudio realizado en el mes de Enero por la Consultora MEGA+

### C- Retención por segmento. Año 2008

Por medio del siguiente gráfico, se puede observar la retención lograda en el año 2008 en cada uno de los segmentos. En base a esto, hay que mencionar que la empresa perdió alrededor de 3.500 clientes Superfieles y 7.800 clientes fieles. Sin embargo, se debe tener en cuenta la cantidad de clientes que Triunfo ganó a principios del año 2009 y los clientes que migraron a un nuevo segmento.

Por otra parte, lo óptimo sería indagar a los clientes Superfieles y Fieles buscando entender porqué han dejado de visitar la tienda con el objetivo de atender las molestias ocasionadas y lograr el retorno de los mismos.

Gráfico N° 16: Retención por segmento. Año 2008



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

### D- Cantidad de Clientes por Provincia a Diciembre de 2008. % de Actividad

El siguiente cuadro muestra la cantidad de clientes habilitados, activos e inactivos por provincia. El **objetivo perseguido** para el año 2010 por el área de Fidelización es que las sucursales reduzcan su porcentaje de clientes inactivos en un 35%. Seguidamente, desarrollaremos los conceptos de cada uno de ellos para que el lector pueda entender de manera más sencilla y práctica el mismo.

- ✓ Cliente Habilitado por provincia: cantidad de clientes registrados en la base de datos de cada provincia.
- ✓ Cliente activo: cliente que realiza compras en un período menor a 3 meses.
- ✓ Cliente Inactivo: Cliente que no registra compras por un período mayor a 3 meses.



Tabla N° 19: Cantidad de clientes por provincia a Diciembre de 2008

Provincia	Cant. Clientes Habilitados	Part. %	Cant. Clientes Activos	% Clientes Activos	Cant. Clientes Inactivos	% Clientes Inactivos
Córdoba	161.921	30%	65.431	40%	96.490	60%
Chaco	23.420	4%	10.505	45%	12.915	55%
Mendoza	36.154	7%	13.684	38%	22.470	62%
Misiones	32.888	6%	17.098	52%	15.790	48%
Salta	41.802	8%	17.085	41%	24.717	59%
San Juan	56.781	11%	12.192	21%	44.589	79%
Santa Fe	35.079	7%	9.660	28%	25.419	72%
Sgo. del Estero	36.784	7%	16.506	45%	20.278	55%
Tucumán	83.194	16%	34.839	42%	48.355	58%
Otras Prov.	23.648	4%	4.904	21%	18.744	79%
<b>Total</b>	<b>531.671</b>	<b>100%</b>	<b>201.904</b>	<b>38%</b>	<b>329.767</b>	<b>62%</b>

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

En base a los datos presentados, se toman como relevantes los siguientes:

- ✓ Las sucursales que tienen el mayor porcentaje de clientes activos son Chaco, Posadas (Misiones) y Santiago del Estero. El punto a destacar es que cada provincia cuenta con un solo Hipermercado, a diferencia de Tucumán que si bien está cerca del 45% de clientes activos, tiene 2 sucursales que operan en el mercado.
- ✓ Como **punto negativo** se destaca la cantidad de clientes inactivos que tiene cada plaza pero Córdoba, Mendoza, San Juan y Rosario (Sta. Fe) presentan los niveles más altos.

#### E- Cantidad de Clientes por Segmentos por Provincia a Diciembre de 2008

Tomando como referencia los datos finales del año 2008, observamos que la mayor cantidad de clientes Superfieles y Fieles están en las provincias de Córdoba y Tucumán. Recordemos que otro de los problemas que tiene el Programa Mega Triunfo es la baja facturación que tienen algunas sucursales, por ende, en primer lugar se debería realizar un análisis de cuantos clientes *Fieles* pueden pasar a ser *Superfieles* y a su vez realizar el mismo análisis con los clientes que se encuentran en el segmento *Desarrollo*. Las formas posibles sería aumentando el ticket promedio de compra del segmento o la frecuencia de compra.

Tabla N° 20: Cantidad de clientes por segmento por provincia a Diciembre de 2008

Provincia	Superficies		Fieles		Desarrollo		Generales	
	Cant. De Clientes	Part.	Cant. De Clientes	Part.	Cant. De Clientes	Part.	Cant. De Clientes	Part.
Córdoba	9.866	32%	17.175	33%	12.730	33%	25.660	32%
Chaco	2.484	8%	3.094	6%	1.820	5%	3.107	4%
Mendoza	1.898	6%	3.356	6%	2.591	7%	5.839	7%
Misiones	2.831	9%	4.436	8%	3.356	9%	6.475	8%
Salta	2.375	8%	4.371	8%	3.441	9%	6.898	9%
San Juan	1.481	5%	2.747	5%	2.189	6%	5.775	7%
Santa Fe	1.275	4%	2.377	5%	1.915	5%	4.093	5%
Sgo. Del Estero	2.800	9%	4.343	8%	3.142	8%	6.221	8%
Tucumán	5.297	17%	9.100	17%	6.784	17%	13.658	17%
Otras Prov.	815	3%	1.221	2%	896	2%	1.972	2%
<b>Total</b>	<b>31.122</b>	<b>100%</b>	<b>52.220</b>	<b>100%</b>	<b>38.864</b>	<b>100%</b>	<b>79.698</b>	<b>100%</b>






































Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

F- Percepción de Triunfo S.A. por parte de los clientes

En base a la información brindada por la empresa, se muestra a continuación cómo los clientes perciben a Triunfo S.A. en relación a sus principales competidores.

Referencia		Alto - Muy Bueno - Bajo -
		Normal
		Bajo - Alto - Regular - Malo

Tabla N° 21: Percepción de Triunfo por parte de sus clientes

HPM - SPM	Surtido en tienda	Calidad de los productos	Nivel de precio	Infraestructura de la tienda	Servicios ofrecidos	Atención al cliente
						
						
						
						
						
						

Fuente: Elaboración propia

**Importante:** publicaciones en diarios digitales detallan que los clientes de los retails cada vez pasan menos tiempo en el momento que realizan sus compras. Se estima que en un supermercado un cliente realiza su compra en 25 minutos y en un hipermercado en no más de 45 minutos.

## 8- Análisis Económico / Financiero

A continuación se presentan datos relacionados a la facturación y ticket promedio de Hipermercado Triunfo y del programa de Fidelización Mega Triunfo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que, en los datos presentados para la provincia de Córdoba están contempladas las sucursales de Paseo Rivera Indarte y Villa María. Estas sucursales todavía no tienen ni 6 meses de apertura (*4 meses Paseo Rivera y 3 meses V. María*), lo cual hace que el porcentaje de representatividad en cuanto a facturación y ticket promedio de Córdoba se vea afectado al incluir a estas sucursales.

### **Facturación global de la empresa Año 2008**

#### **Por Provincia**

El objetivo por parte de los responsables del Programa Mega Triunfo es que las provincias tengan una **participación del 40%** en la relación Programa Fidelización – Hipermercado. Actualmente hay 5 provincias que se encuentran por debajo de dicho promedio. En este apartado se destaca la participación que tiene Santiago del Estero y Salta, ambas con una sucursal en su provincia, se encuentran ubicadas por encima de Córdoba y Tucumán quienes cuentan con más de una tienda. Sin embargo, la situación que viven las provincias de Santa Fe y Mendoza es preocupante debido al bajo porcentaje que presentan se puede deducir que los clientes de dichas sucursales no están a gusto con el Programa de beneficios con el que cuenta Triunfo o no hayan tenido una buena experiencia de compra.

Tabla Nº 22: Facturación Global de la empresa Año 2008 por provincia

Provincia	Ventas Programa	Ventas Hiper	Participación
Córdoba 5*	31%	30%	40%
Chaco 1*	7%	7%	37%
Tucumán 2*	18%	16%	43%
Sgo. del Estero 1*	9%	6%	53%
San Juan 1*	6%	7%	30%
Sta. Fe - Rosario 1*-	5%	7%	29%
Mendoza 2*	6%	9%	29%
Salta 1*	9%	8%	43%
Posadas 1*	10%	9%	39%

(\*) Cantidad de sucursales por provincia

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Con el objetivo de que el lector pueda entender de manera clara la siguiente tabla, se presenta un ejemplo de cómo se deben analizar los datos: *ejemplo*

#### **Provincia analizada: Córdoba**

- ✓ Del 100% de las ventas del programa de Fidelización, Córdoba genera el 31% de la facturación.
- ✓ Del 100% de las ventas del Hipermercado, Córdoba genera el 31% de la facturación.
- ✓ De la facturación total del Hipermercado, el programa de Fidelización en Córdoba tiene una participación del 40%.

## Por Sucursal

Al realizar el análisis de la facturación por sucursal se observa que 8 de 15 sucursales se encuentran por debajo del promedio de participación (facturación). Recordando que las sucursales de Paseo Rivera Indarte y Villa María no tienen 6 meses de apertura, la participación del programa en la sucursal está por encima de Mendoza 2 y Rosario (tiendas que tienen más de 5 años en el mercado).

Por otra parte se destaca la participación en la facturación total que tiene la sucursal de Lugones (Córdoba) quien aporta un 13% al total, seguida por Tucumán 1 y Posadas ambas con un 9%.

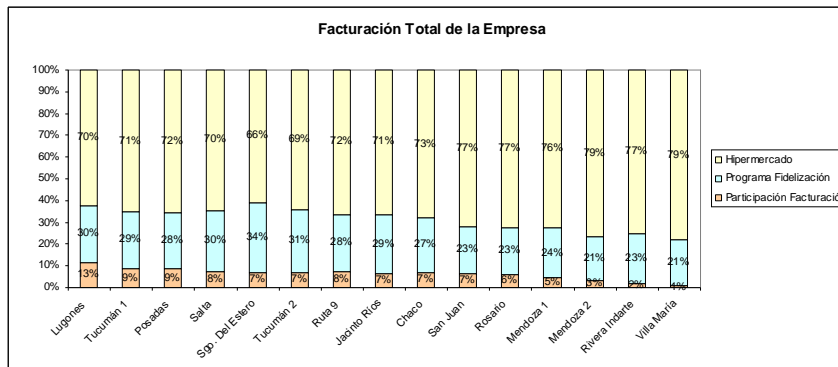
<b>Participación Facturación</b>	$\text{Venta total de la sucursal} / \text{Venta total Libertad}$
<b>Programa Fidelización</b>	$\text{Facturación Programa} / (\text{Facturación Programa} + \text{Facturación Hipermercado})$
<b>Hipermercado</b>	$\text{Facturación Hipermercado} / (\text{Facturación Programa} + \text{Facturación Hipermercado})$
<b>Part. Del Programa en la Sucursal</b>	$\text{Facturación Programa} / \text{Facturación Hipermercado}$

Tabla N° 23: Facturación Global de la empresa Año 2008 por sucursal

Sucursal	Participación Facturación Total	Programa Fidelización	Hipermercado	Participación del Programa en la Sucursal
Lugones	13%	30%	70%	42%
Tucumán 1	9%	29%	71%	41%
Posadas	9%	28%	72%	39%
Salta	8%	30%	70%	43%
Sgo. del Estero	7%	34%	66%	53%
Tucumán 2	7%	31%	69%	45%
Ruta 9	8%	28%	72%	40%
Jacinto Ríos	7%	29%	71%	41%
Chaco	7%	27%	73%	37%
San Juan	7%	23%	77%	30%
Rosario	6%	23%	77%	29%
Mendoza 1	5%	24%	76%	32%
Mendoza 2	3%	21%	79%	26%
Rivera Indarte	2%	23%	77%	31%
Villa María	1%	21%	79%	27%

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico N° 17: Facturación Global de la empresa Año 2008 por sucursal



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

### Por Mes

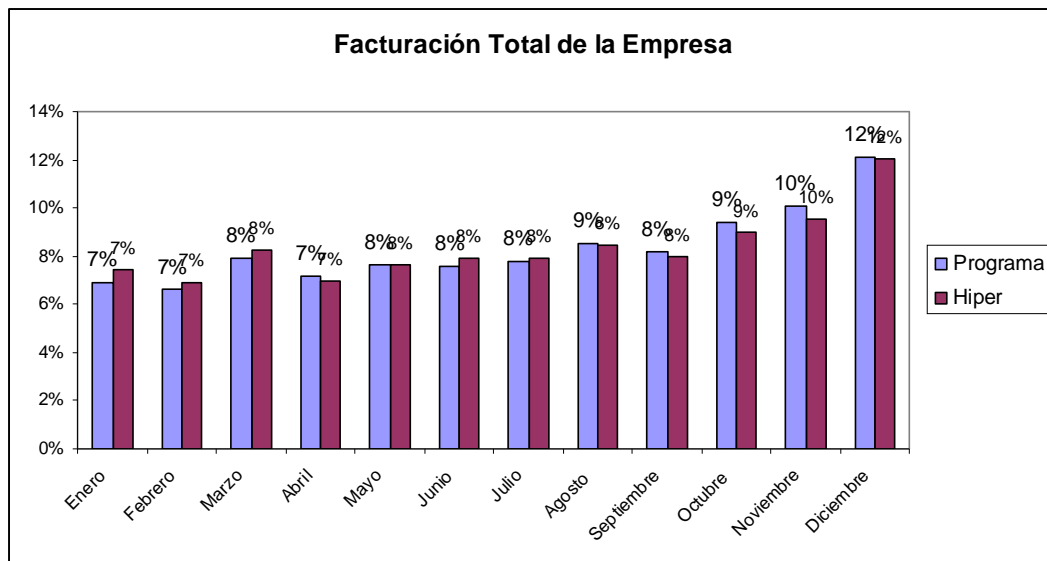
El análisis de la facturación mes a mes permite ver la estacionalidad de la facturación que hay en el negocio. Los datos presentados a continuación corresponden al año 2008 y de él se deduce que la facturación fue pareja al correr los meses salvo el mes de Diciembre que presentó una variación del 2-5% con respecto a meses anteriores. Esto se debe principalmente al consumo que se da por las fiestas navideñas y por el fin de año.

Tabla Nº 24: Facturación Global de la empresa Año 2008 por mes

Mes	Programa	Hiper
Enero	7%	7%
Febrero	7%	7%
Marzo	8%	8%
Abril	7%	7%
Mayo	8%	8%
Junio	8%	8%
Julio	8%	8%
Agosto	9%	8%
Septiembre	8%	8%
Octubre	9%	9%
Noviembre	10%	10%
Diciembre	12%	12%

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico Nº 18: Facturación Global de la empresa Año 2008 por mes



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

## Ticket Promedio Año 2008

### Por Provincia

La siguiente comparación muestra como los clientes que forman parte del Programa Mega Triunfo superan al resto de los clientes en lo que respecta a ticket promedio de consumo. De las 9 provincias donde Triunfo opera, 4 están por encima de los \$100 siendo la sucursal de Chaco la que ocupa el primer lugar con \$155 seguida de Santiago del Estero. El punto a remarcar es que el ticket promedio del Programa Mega Triunfo en todos los casos supera al ticket del Hipermercado, esto nos muestra el peso que tiene el programa de beneficios en lo que respecta a este tema.

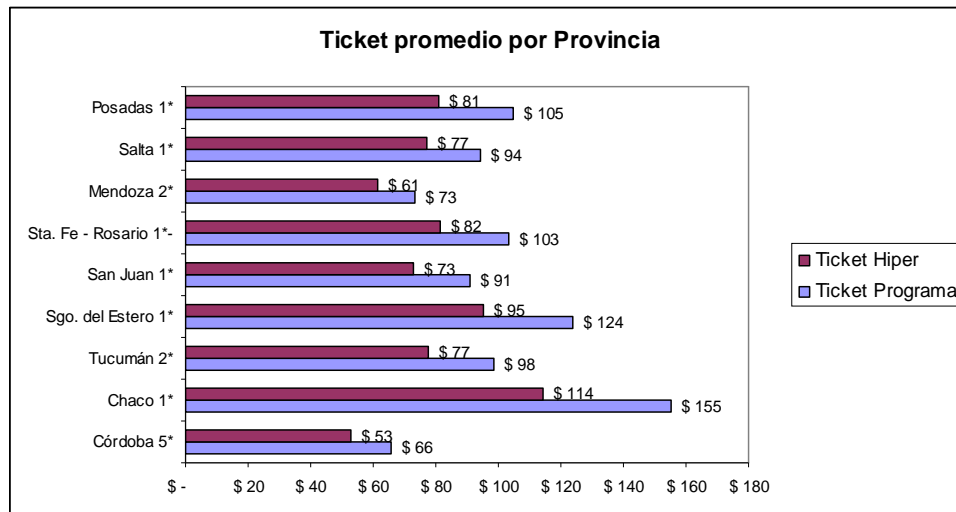
Tabla N° 25: Ticket Promedio Año 2008 por provincia

Provincia	Ticket Programa	Ticket Hiper
Córdoba 5*	\$ 66	\$ 53
Chaco 1*	\$ 155	\$ 114
Tucumán 2*	\$ 98	\$ 77
Sgo. del Estero 1*	\$ 124	\$ 95
San Juan 1*	\$ 91	\$ 73
Sta. Fe - Rosario 1*	\$ 103	\$ 82
Mendoza 2*	\$ 73	\$ 61
Salta 1*	\$ 94	\$ 77
Posadas 1*	\$ 105	\$ 81

(\*) Cantidad de sucursales por provincia

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico N° 19: Ticket Promedio Año 2008 por provincia



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

### Por Sucursal

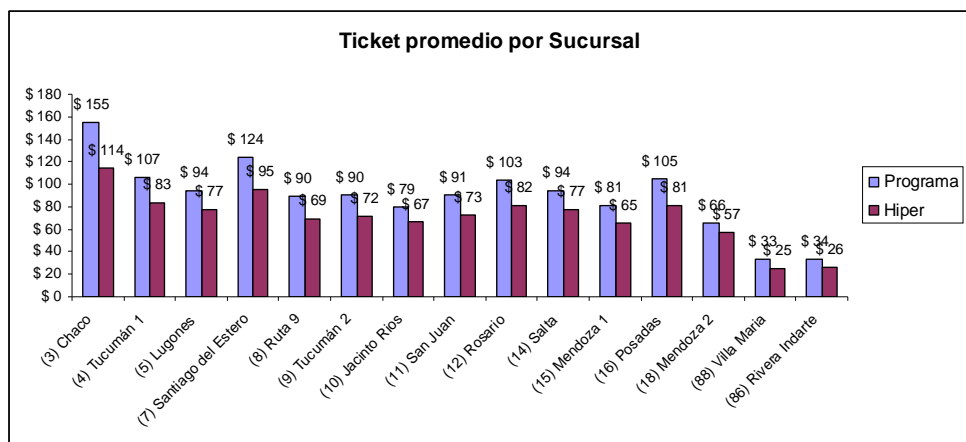
Cuando se realiza el análisis del ticket promedio por sucursal las tendencias siguen un comportamiento similar, Chaco y Santiago son las sucursales más fuertes pero en este caso tenemos a la sucursal de Tucumán 1 quien pasa a ser seguidor de estos. Por otra parte, las sucursales más fuertes de Córdoba (Lugones, Ruta 9, Jacinto Ríos) aumentan considerablemente su ticket al ser analizadas por separado. Finalmente, si bien las sucursales de Villa María y Rivera Indarte han abierto sus puertas recientemente, se deberían realizar acciones para captar más clientes para empezar a generar cambios en los tickets generados.

Tabla N° 26: Ticket Promedio Año 2008 por sucursal

Sucursales	Programa	Hiper
(3) Chaco	\$ 155	\$ 114
(4) Tucumán 1	\$ 107	\$ 83
(5) Lugones	\$ 94	\$ 77
(7) Santiago del Estero	\$ 124	\$ 95
(8) Ruta 9	\$ 90	\$ 69
(9) Tucumán 2	\$ 90	\$ 72
(10) Jacinto Ríos	\$ 79	\$ 67
(11) San Juan	\$ 91	\$ 73
(12) Rosario	\$ 103	\$ 82
(14) Salta	\$ 94	\$ 77
(15) Mendoza 1	\$ 81	\$ 65
(16) Posadas	\$ 105	\$ 81
(18) Mendoza 2	\$ 66	\$ 57
(88) Villa María	\$ 33	\$ 25
(88) Rivera Indarte	\$ 34	\$ 26

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico N° 20: Ticket Promedio Año 2008 por sucursal



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

### Por Mes

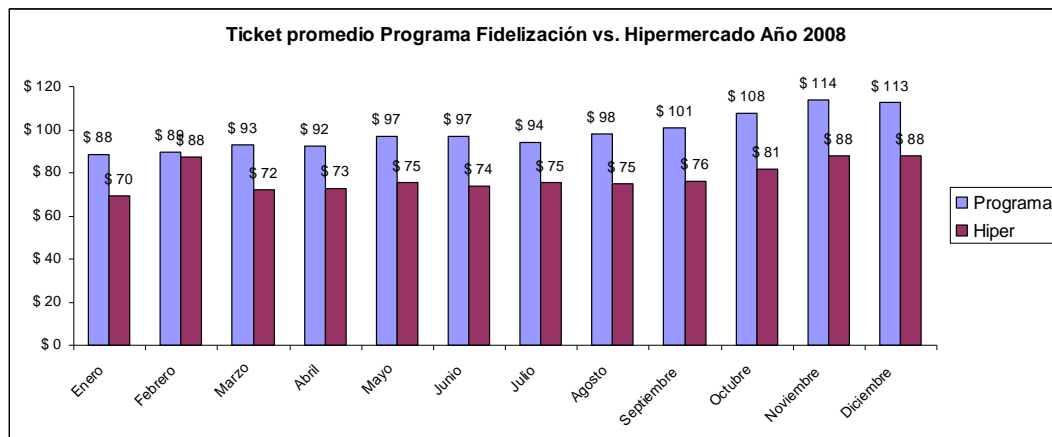
Cuando realizamos el análisis de la facturación por mes nos dimos que la estacionalidad de las ventas se daba principalmente en el mes de Diciembre debido a las fiestas de dicho mes. Al ver el ticket promedio encontramos obviamente que los importes más grandes se dan en los últimos 3 meses del año. Por otra parte, es de esperar que los meses de Enero y Febrero presenten los tickets más bajos ya que en dicho período la mayoría de los clientes se encuentra en su período vacacional. Sin embargo, se podrían idear promociones con el objetivo de aumentar el ticket en los meses detallados.

Tabla Nº 27: Ticket Promedio Año 2008 por mes

Mes	Programa	Hiper
Enero	\$ 88	\$ 70
Febrero	\$ 89	\$ 88
Marzo	\$ 93	\$ 72
Abril	\$ 92	\$ 73
Mayo	\$ 97	\$ 75
Junio	\$ 97	\$ 74
Julio	\$ 94	\$ 75
Agosto	\$ 98	\$ 75
Septiembre	\$ 101	\$ 76
Octubre	\$ 108	\$ 81
Noviembre	\$ 114	\$ 88
Diciembre	\$ 113	\$ 88

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Gráfico Nº 21: Ticket Promedio Año 2008 por mes



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.



## **Market Share Triunfo S.A**<sup>23</sup>

En base a los datos proporcionados por la empresa se expondrá a continuación una estimación del Market Share de Triunfo S.A. el cual se ha dividido de la siguiente manera:

- ✓ **Nivel País:** *se toma en cuenta la presencia de Triunfo S.A. a nivel Nacional junto con todos los formatos de retail que se detallaron a lo largo del informe.*
- ✓ **Nivel Triunfo:** *se toma en cuenta la presencia de Triunfo S.A. en las provincias donde está operando junto con todos los formatos de retail de dichas provincias.*
- ✓ **Nivel Provincia:** *detalle individual del Market Share de cada provincia donde Triunfo tiene presencia.*<sup>24</sup>

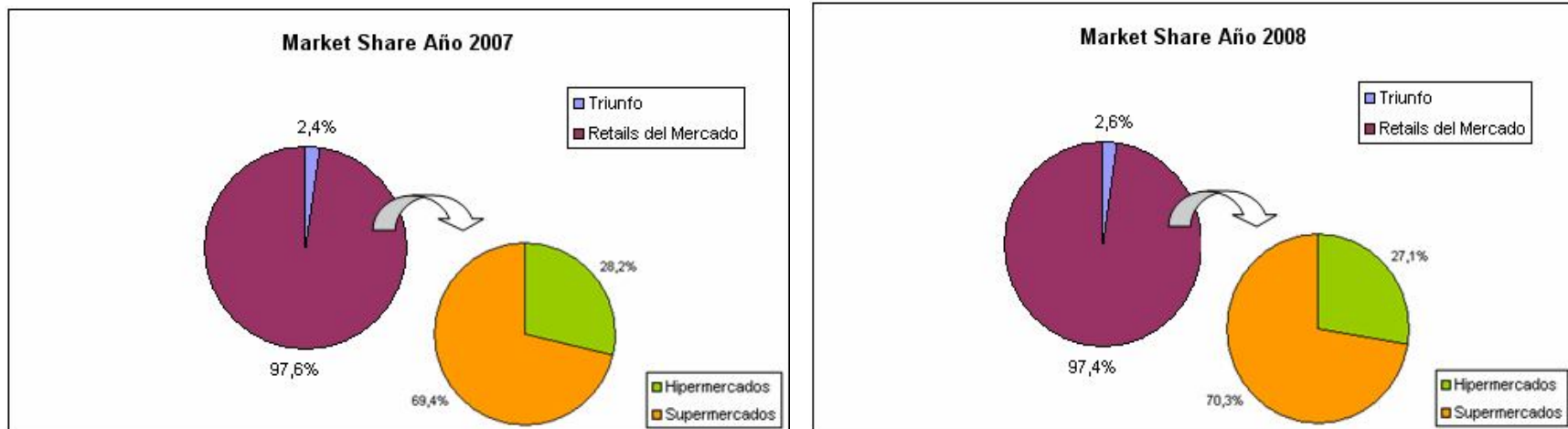
---

<sup>23</sup> El Market Share está calculado en base a la facturación de la cadena.

<sup>24</sup> Ver Anexo 1. Market Share Nivel Provincia

## NIVEL PAÍS

Gráfico N° 22: Market Share Nivel País

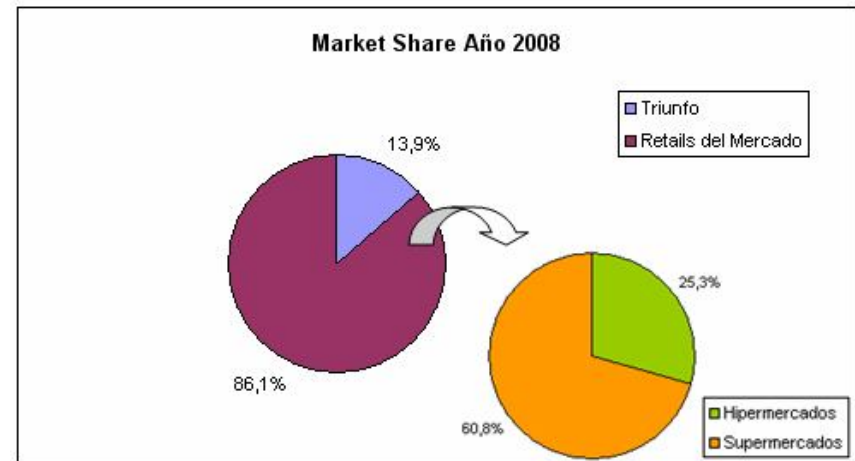
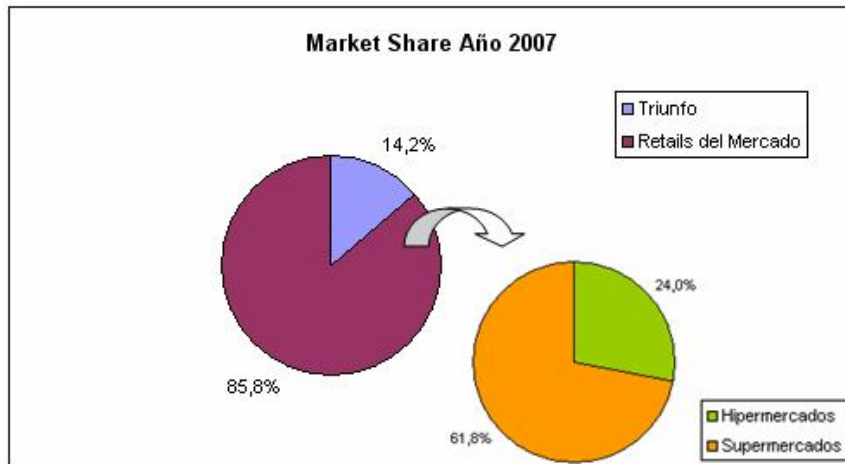


Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Se observa que la empresa representa un porcentaje ínfimo a Nivel País, esto se debe a que la misma no opera en varias provincias pero principalmente no cuenta con ninguna tienda en Buenos Aires.
- ✓ Como **punto positivo** se remarca que Triunfo S.A. ha crecido a nivel Nacional.

## NIVEL TRIUNFO

Gráfico N° 23: Market Share Nivel Triunfo



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Al tener en cuenta solamente las provincias donde opera Triunfo S.A., podemos observar la variación que se produce en su Market Share.
- ✓ Como **punto negativo** se menciona que la empresa sufrió una baja al entrar al año 2008 del 0.3%. Si bien la variación es menor, es un punto para analizar ya que actualmente ninguna empresa se puede permitir perder parte de su mercado.

## Pronóstico de la Demanda

El pronóstico de la demanda que se presenta a continuación está basado en información que proporcionó el sector de *Inteligencia de Datos* de Triunfo S.A. Los datos presentados están basados en modelos que utiliza la empresa para realizar la estimación de la demanda. Los modelos que utiliza la empresa se basan en:

1. Simular situaciones de mercado, en donde por medio de estas se llega a diferentes escenarios.
2. Utilizar datos empíricos de ventas pasadas y realizar proyecciones.

Los datos que tiene en cuenta el sector de Inteligencia de datos a la hora de pronosticar la demanda son los siguientes:

}	✓ Ticket de compra	}	<b>de cada segmento de cliente</b>
	✓ Frecuencia de compra		
	✓ Cantidad de clientes nuevos que van a llegar		
	✓ Cantidad de clientes que nos van a abandonar		
	✓ Tasa de retención de clientes		

### Estimación presentada por Triunfo S.A. nivel país

Ventas Triunfo S.A. Nivel País		Cliente		
4 años anteriores		Individual	Empresa	Mega Triunfo
Año	Cambio % anual			
2005	20%			
2006	6%			
2007	10%			
2008	6%			
Proyección 2009 / 2010				
<b>2009</b>	<b>8%</b>			
<b>2010</b>	<b>11%</b>			

<b>Cientes Nuevos</b>	23.500	720	51.460
<b>Cientes Perdidos</b>	17.860	600	30.000
<b>Tasa de retención</b>	82%	92%	85%

Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

Los datos proyectados demuestran que pasado el año 2005, las ventas de Triunfo S.A. presentan una cierta estabilidad, sin embargo, la misma representa un 50% menos que en el 2005. Por otra parte, comparando los datos 2008-2009, observamos una variación aproximada del 8%.

# DESARROLLO

## SEGUNDA ETAPA

### DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



## ANÁLISIS FODA

### Matriz FODA Triunfo S.A.

Tabla N° 28: Matriz FODA Triunfo S.A.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos tipos de consumidores.</li> <li>2. Nuevos medios de comunicación.</li> <li>3. El Marketing viral no es utilizado por los Hipermercados.</li> <li>4. Cobran importancia las páginas web de los retailers</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Canasta básica afectada por la inflación.</li> <li>2. La crisis económica mundial presenta panoramas desfavorables.</li> <li>3. Batalla de descuento en el mercado del retail.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se hace análisis de los tickets de compra de los clientes.</li> <li>2. Poca diferenciación de los productos ofrecidos en relación a la competencia.</li> <li>3. Poca aprovechamiento y promoción de la página web de Triunfo S.A</li> <li>4. Utilización nula de los nuevos medios de comunicación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información abundante sobre la compra de los clientes.</li> <li>2. Empresa que adquirió el genérico "Hipermercado".</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>

Fuente: Elaboración propia

### Matriz FODA Mega Triunfo

Tabla N° 29: Matriz FODA Mega Triunfo

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos comportamientos de compra por parte de los consumidores.</li> <li>2. Nuevas tecnologías para fidelizar al cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El consumidor expresa mayor predisposición al ahorro en época de crisis.</li> <li>2. La competencia busca ganar clientes con nuevas promociones.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porcentaje alto cliente inactivos</li> <li>2. Investigaciones de mercado escasas sobre los clientes inactivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programa de Fidelización único en varias plazas.</li> <li>2. Página web Mega Triunfo bien desarrollada</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>

Fuente: Elaboración propia

## Diagnóstico Estratégico

Triunfo S.A. hace ya 16 años que está inmerso en el mercado del retail argentino. A través del tiempo, la empresa obtuvo resultados positivos en algunos años y negativos en otros en lo que respecta a facturación y participación de mercado (market share).

Sin embargo, a medida que fueron pasando los años, las acciones de Marketing empezaron a ser cada vez más fuertes logrando marcar una presencia considerable con las promociones que la cadena llevó a cabo a nivel nacional e internacional. No obstante, se destaca que la competencia también lleva a cabo acciones agresivas con el objetivo de ganar la mayor proporción del mercado posible. Si bien las acciones de marketing representan un aspecto positivo, como aspecto negativo se señala la poca utilización que hace la empresa de las nuevas tecnologías e incluso de tecnologías que ya fueron implementadas por la competencia (desarrollo de páginas web) y de las cuales han logrado diferencias importantes. Como ya se ha mencionado, este medio de comunicación como otros que siguen surgiendo son los que empiezan a tomar relevancia y son los que van a seguir marcando diferencias entre una empresa y otra. Además, durante el año 2009 se originaron innumerables alianzas entre los retailers y las entidades bancarias lanzando al mercado cualquier cantidad de promociones con el objetivo de captar la mayor cantidad de público posible, algunas de ellas fueron detalladas anteriormente. Dichas alianzas provocaron cambios tanto en la facturación de cada uno de los retailers como en el tráfico de clientes dentro de las tiendas.

Por otra parte, se destaca la existencia de un programa de Fidelización denominado Mega Triunfo, el cual busca principalmente premiar a los clientes de la empresa haciendo que la compra en Triunfo sea distinta a las demás cadenas. Dicho programa busca afianzar el vínculo entre Triunfo y sus clientes, pero la crisis surgida a principios del año 2009 afectó al programa de lleno ya que los clientes al ver comprometido su poder adquisitivo elegían su lugar de compra no por la calidad de los productos ni la cercanía de la tienda, sino que el precio era el aspecto decisivo y aquí es donde entra en juego el papel de los co-branding entre los bancos y los retailers, quienes otorgan a los clientes descuentos y financiaciones importantes en el momento de compra. Triunfo S.A. no ofrece un abanico de oportunidades de co-branding amplio a sus clientes y ello puede haber incidido directamente en los problemas que tiene hoy el programa de Fidelización Mega Triunfo.

Por último, el aprovechamiento de las oportunidades descritas (*nuevos tipos de consumidores y medios de comunicación, importancia de las páginas web y el marketing viral sin utilizar en los retailers*) son los puntos en donde la empresa debe poner su mirada y tratar de sacar el mayor de los provechos posibles para así lograr una ventaja competitiva en el mercado.

# DESARROLLO

## TERCERA ETAPA

### PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PROGRAMAS DE ACCIÓN





# PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES



## OBJETIVOS

En base al diagnóstico estratégico detallado se establecen los siguientes objetivos estratégicos para Triunfo S.A.

1. Aumentar la facturación del Programa Mega Triunfo en las sucursales que están teniendo ingresos bajos en un 20 % y un 15 % en el resto de las sucursales durante el año 2010.
2. Disminuir en un 35% la cantidad de clientes inactivos de cada una de las sucursales en el año 2010.

**Los objetivos están planteados y justificados en base a la información que se detalla en el Análisis del Contexto Interno.<sup>25</sup>**

---

<sup>25</sup> Remitirse a la página 63 (clientes inactivos) y 66 (facturación).

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

### Estrategia de Crecimiento

La *matriz Producto-Mercado de Ansoff*, es un modelo muy útil a utilizar en los procesos estratégicos de las empresas para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio. La matriz tiene dos dimensiones (productos y mercados) y sobre éstas se pueden formar cuatro estrategias de crecimiento.

Gráfico N° 24: Estrategia de Crecimiento



Fuente: Estrategias Competitivas.- Porter, Michael E.

En base a las estrategias descritas, la que se utilizará será la de *Penetración de Mercado* brindando el servicio actual con los productos actuales, buscando lograr una diferenciación en atención al cliente, experiencia de compra y servicio post-venta con el objetivo de recuperar clientes inactivos, generar clientes nuevos y a su vez captar clientes de nuestros competidores.

## Estrategia de Segmentación

Hipermercado Triunfo S.A. realiza una segmentación de sus clientes dividiéndolos en 2 segmentos bien diferenciados: segmentos estratégicos prioritarios y secundarios.

Los **segmentos estratégicos prioritarios** serán aquellos en los cuales se concentrarán los mayores esfuerzos del Marketing debido a la importancia que estos representan. Es por ello que Triunfo S.A. tomará como segmento estratégico primario a:

Segmento Estratégico Prioritario	
Clientes que forman parte del programa Mega Triunfo	<i>Superfieles</i>
	<i>Fieles</i>
	<i>Nuevos tipos de consumidores: baby boomers, omni consumer, metrosexual, ubersexual.</i>

Hipermercado Triunfo S.A. toma como segmento prioritario a los clientes que forman parte del programa de Fidelización ya que la empresa puede realizar una segmentación más fina sobre ellos, ya que cuenta con los datos de cómo se comporta cada uno de éstos clientes a la hora de realizar sus compras. Todo esto gracias al uso que hace el cliente de su tarjeta de fidelización.

### **Segmentos estratégicos secundarios**

Segmento Estratégico Secundario	
Clientes que <b>NO</b> forman parte del programa Mega Triunfo	<i>Cientes Individuales</i>
	<i>Cliente Empresa</i>

## Estrategia de Posicionamiento

En el año 2009, Hipermercado Triunfo S.A. está intentando reposicionar su marca con fuertes acciones masivas (TV y radio) en donde pretende lograr que sus clientes dejen de lado a Triunfo S.A. como *el hiper de tu familia* y lo relacionen con su nuevo slogan **Ahorro para tu familia**. Más allá de la fuerte inversión que realiza la empresa para lograr este cambio, directivos de la misma han declarado que este cambio se debe principalmente porque Triunfo S.A. es la única cadena de hipermercados que adquirió el genérico "hipermercado" en Argentina y es así como lo reconoce el público en general.

Finalmente, como bien lo indica el slogan nuevo, lo que pretende la empresa es reposicionarse en la mente de sus clientes demostrándoles que en Hipermercado Triunfo S.A., el consumidor ahorra más en comparación al resto de las cadenas.

## Estrategias en función del Ciclo de Vida

Actualmente, Hipermercado Triunfo S.A. se encuentra en una **etapa de Madurez**, la cual se caracteriza por que los costes son muy bajos, se alcanzan los niveles máximos de ventas, los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos y además se consigue la mayor rentabilidad.

Gráfico N° 25: Estrategias en función del Ciclo de Vida



Fuente: Estrategias Competitivas.- Porter, Michael E.

Las estrategias que suelen llevarse a cabo en dicha etapa son las siguientes:

- Modificación de mercados
- Modificación de productos
- Modificación de la mezcla de Marketing

### **Modificación de la mezcla de Marketing**

Se propondrá llevar adelante un análisis sobre las herramientas que pueden hacer más eficaz ésta etapa, tales como precio, distribución, publicidad, promoción de ventas, ventas personales y servicios. Por medio de ellos se buscará principalmente lograr una diferenciación del resto de la competencia con el objetivo de brindar una oferta más completa y así poder atraer más clientes.

## Estrategias Funcionales<sup>26</sup>

Este nivel estratégico tiene como finalidad seleccionar las herramientas del marketing que, en función de los objetivos establecidos, resulten más eficaces y adecuadas.

Estrategias Funcionales <i>Mega Triunfo</i>	
Variable	Enfoque Estratégico
<b>Producto</b>	Ofrecer una gama de productos en base a las necesidades puntuales de los clientes para que éstos se sientan escuchados y tratados de manera distinta en relación a la competencia.
	Otorgar servicios diferenciados como garantías, prueba del producto en el acto, entrega, etc.
<b>Precio</b>	Establecer precios diferenciados de acuerdo al comportamiento de compra que presenta el cliente.
<b>Distribución</b>	Verificar que la cadena comercial responda adecuadamente al negocio de la organización, buscando entregar el producto al cliente en tiempo y forma.
	Estudiar el comportamiento de compra de los mejores clientes de Mega Triunfo, determinar similitudes entre ellos y disponer los productos dentro de la tienda de acuerdo a los resultados obtenidos anteriormente.
<b>Promoción</b>	Desarrollar alianzas con alguna entidad bancaria para brindar descuentos o financiaciones mejores que nuestra competencia.
	Reconocer la fidelidad de los clientes Superfieles y Fieles a través de las herramientas de promoción orientadas al consumidor, tales como: descuento especiales, envío de muestras gratis de productos nuevos, degustaciones, etc.
	Realizar comunicaciones masivas (diario, folleto, mailing, TV y radio) comunicando las promociones que se hacen a nivel general.
	Comunicar ofertas especiales a través de e-mailing y telemarketing a los clientes Superfieles y Fieles.
	Utilizar la fuerza de venta que dispone cada sucursal y mediante una capacitación exclusiva para dichas personas, incrementar tanto la cantidad de ventas mensuales por sucursal como así también el servicio brindado.
	Realizar promociones específicas hacia los clientes inactivos con el objetivo de que confíen en la empresa nuevamente.

<sup>26</sup> Kotler, Philip (2006), Dirección de Marketing. Editorial Pearson.

# PROGRAMAS DE ACCIÓN



## PROGRAMA N° 1

### Vos estás primero

Tabla N° 30: Datos Principales Programa n° 1

Ficha Programa 1	
Nombre	Vos estás primero
Concepto	Programa de Fidelización
Objetivo Principal	Aumentar el ticket promedio de los mejores clientes
Segmento al que apunta	Clientes de mayor facturación
Duración	12 meses
Costo Total	\$128.612

Fuente: Elaboración propia

### **Concepto**

“Vos estás primero” es un programa orientado a los mejores clientes de Mega Triunfo. El mismo consiste, en primera instancia, en realizar un análisis detallado de los tickets de compra de los clientes que más facturación realizan del Hipermercado por sucursal con el objetivo de brindar ofertas personalizadas en base al consumo observado. Con esto se demostrará que si bien la personalización requiere de una fuerte inversión en el corto plazo los resultados en la facturación son evidentes.

### **Objetivo**

- Aumentar la facturación de los mejores clientes en un 5% durante el año 2010.
- Realizar un análisis detallado sobre el consumo de los clientes.
- Facilitar la experiencia de compra de los clientes en cada establecimiento.
- Generar ventas Up-Selling y Cross Selling.

### **Segmento al que apunta**

El programa está dirigido a los mejores clientes de cada una de las provincias, es decir, los que presentan el mayor consumo en cada uno de los establecimientos.

### **Metodología**

1. El área de Fidelización y los responsables de las bases de datos de los clientes trabajarán en forma conjunta para determinar cuales son los mejores clientes por sucursal. Una vez determinado esto se procederá a realizar el análisis del consumo que presentan cada uno de los clientes a través del ticket de compra que generan los mismos.
2. Al conocer el consumo de cada uno de los clientes se procederá a cargar dichos datos en un software de kioscos interactivos. Estos kioscos, similares a un cajero automático, tienen la particularidad de poder crear ofertas personalizadas en base a los datos que



le fueron cargados. Para que éste funcione, el cliente deberá ingresar una clave personal y así empezar a disfrutar de una nueva experiencia de compra mucho más fácil y práctica.

3. La clave será enviada bajo puerta a cada uno de los clientes seleccionados en el primer paso. La misma será entregada dentro de un sobre con una carta de presentación del nuevo sistema, la cual detallará como debe proceder el cliente para poder utilizarlo.
4. Una vez que el cliente se presente en la tienda lo que deberá hacer es dirigirse al kiosco interactivo e ingresar su clave personal. Realizado este paso, el sistema arrojará todo tipo de información que le ayudarán al cliente a tomar decisiones más rápidas en el momento de su compra. En base a las últimas 5 compras que haya realizado el cliente, podrá observar en pantalla lo siguiente:
  - *Productos que debería comprar debido a la falta de stock en el hogar.*
  - *Productos ofrecidos con el objetivo de realizar ventas Cross selling o Up selling.*
  - *Cupones de descuentos en base a los productos adquiridos anteriormente.*

### **Responsable**

Área de Fidelización y Responsables de análisis de bases de datos

### **Duración**

El programa tiene una duración de 12 meses. En base a la aceptación que tenga el mismo se tomará la decisión de dejarlo permanente o no. A implementare a partir de Enero del 2010.

### **Presupuesto**

*Costos del programa*

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Kioscos Interactivos	15	\$ 5.000		\$ 75.000
Software	1	\$ 20.000		\$ 20.000
Envío de clave bajo puerta	31.122	\$ 0,18	6	\$ 33.612
				<b>\$ 128.612</b>
<b>Costo por mes</b>		<b>\$ 10.718</b>		

El costo de la acción para Hipermercado Triunfo es de \$128.612, sin embargo, el costo real de la acción se puede disminuir a través de la negociación de publicidades o acciones puntuales de ventas Up selling o Cross selling con ciertos proveedores que serían incorporadas al kiosco interactivo. **Ejemplo:** en los momentos que el kiosco interactivo no esté siendo utilizado se mostrará en pantalla la publicidad u oferta del proveedor DANONE. Para ello se solicita al proveedor que haga un aporte de \$5000 a cambio de publicidad por un mes en dicho medio. Negociando este importe para cada uno de los kioscos interactivos con distintos proveedores, logramos eliminar el costo de los mismos (\$75.000) y la acción nos saldría \$53.612.

### Datos Cuantitativos

<b>Programa 1</b>		
<b>DURACION</b>	<b>12</b>	<b>meses</b>
Q clientes de mayor facturación	31.122	
Ticket Promedio Mensual	\$ 836	
Total Mes	\$ 26.017.992	
Total Año	\$ 312.215.904	

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Kioscos Interactivos	15	\$ 5.000		\$ 75.000
Software	1	\$ 20.000		\$ 20.000
Envío de clave bajo puerta	31.122	\$ 0,18	6	\$ 33.612
				<b>\$ 128.612</b>

Costo por mes	\$ 10.718
---------------	-----------

Tasa de respuesta mensual	30%
Q clientes	9.337
Ticket Promedio Mensual	\$ 836
Nuevo Ticket Generado	\$ 920
Diferencia	\$ 84
Incremento ventas	\$ 9.411.292,80

Ganancia del programa x 12 meses	Venta segura sin el programa	Venta final con proyecto incluido	Ganancia Final
\$ 112.935.513,60	\$ 218.551.132,80	\$ 331.486.646,40	\$ 19.270.742,40

Rendimiento	6,17%
-------------	-------

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA N° 2

### Tus tickets de compra te ayudan

Tabla N° 31: Datos Principales Programa n° 2

Ficha Programa 2	
Nombre	Tus tickets de compra te ayudan
Concepto	Programa de Fidelización
Objetivo Principal	Aumentar el ticket promedio de los mejores clientes
Segmento al que apunta	Clientes activos de Mega Triunfo
Duración	3 meses
Costo Total	\$4.965

Fuente: Elaboración propia

#### **Concepto**

“Tus tickets de compra te ayudan” es un programa donde el cliente tendrá la posibilidad de acceder a un descuento de \$50 en base al comportamiento de compra que éste presente, demostrándole que el ticket de sus compras tiene un valor agregado respecto a la competencia.

#### **Objetivo**

- Aumentar la facturación de los clientes en un 5% en un período de 3 meses.
- Otorgar un premio a aquellos clientes que realizan la mayoría de sus compras en Triunfo.

#### **Segmento al que apunta**

El programa está dirigido a los clientes activos que tiene el Programa de beneficios Mega Triunfo a nivel país.

#### **Metodología**

1. Los clientes que presenten 2 tickets de compra de un mismo mes y que sean superiores a \$130 recibirán un vale de compra de \$50 que podrán utilizarlo en el Hipermercado en compras iguales o mayores a \$150.
2. Dicho vale (\$50) será entregado en el Stand de Fidelización. Debemos remarcar que los tickets que sean presentados por los clientes en el sector Fidelización de cada una de las sucursales, van a ser sellados a fin de que no sean presentados nuevamente por otro cliente.
3. El vale de compra que recibe el cliente tiene una vigencia máxima de 15 días una vez emitido. El mismo debe tener detallado los 2 números de tickets de compra y el nombre

de la personal que hizo entrega del mismo. Esto se realiza como procedimiento de control interno.

4. Una vez que el cliente tiene en su poder el vale de compra por \$50 y quiera utilizarlo, lo que deberá hacer es realizar una compra mayor a \$150 dentro de los 15 días de emitido el vale y presentarlo en línea de caja como medio de pago.
5. El área de Finanzas se encargará de emitir las órdenes de compra a nombre de Hipermercado Triunfo.
6. El área de sistemas se encargará de activar el código de barra impreso en el vale de \$50 para que pueda activarse en línea de caja.

**Responsable**

Área de Fidelización, Sistemas y Finanzas, Stand de Fidelización, Línea de caja (cajeras).

**Duración**

El programa tiene una duración de 3 meses. A implementare a partir de Abril del 2010.

**Presupuesto**

*Costos del programa*

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Impresión órdenes de compra	100.000	\$ 0,02		\$ 2.000
Banners	30	\$ 43,33		\$ 1.300
Diseño + Publicación página web	1	\$ 500,00		\$ 500
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,01	2	\$ 700
Envío de materiales a las sucursales	15	\$ 31,00		\$ 465
				<b>\$ 4.965</b>

Costo por mes	\$ 1.655
---------------	----------

Fuente: Elaboración propia

### Datos Cuantitativos

<b>Programa 2</b>	
<b>DURACION</b>	<b>3</b>
Q clientes activos	201.904
Ticket Promedio Mensual	\$ 100
Frecuencia de compra	3
Facturación x 3 meses	\$ 181.713.600

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Impresión órdenes de compra	100.000	\$ 0,02		\$ 2.000
Banners	30	\$ 43,33		\$ 1.300
Diseño + Publicación página web	1	\$ 500,00		\$ 500
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,03	2	\$ 1.400
Envío de materiales a las sucursales	15	\$ 31,00		\$ 465
				<b>\$ 5.665</b>

Costo por mes	\$ 1.888
---------------	----------

Tasa de respuesta 1era etapa promo	15%	
Q clientes	30.286	
Aumento ticket promedio	\$ 60	Ticket es de 130
Ingreso por incremento de ticket	\$ 1.817.136	
Descuento Otorgado a utilizar	\$ 1.514.280	
Diferencia	\$ 302.856	
Tasa de respuesta 2da etapa promo	30%	
Q clientes	9.086	
Aumento ticket promedio	\$ 50	Ticket es de 150
Ingreso por incremento de ticket	\$ 454.284	
Descuento de \$50 utilizado	\$ 454.284	
Ganancia del programa	\$ 5.451.408	

Incremento ganancia x 3 meses	\$ 16.354.224,00
-------------------------------	------------------

Rendimiento	9,00%
-------------	-------

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA N° 3

### Ofertas digitales para vos

Tabla N° 32: Datos Principales Programa n° 3

Ficha Programa 3	
Nombre	Ofertas digitales para vos
Concepto	Programa de Fidelización
Objetivo Principal	Aumentar el ticket promedio de los mejores clientes
Segmento al que apunta	Clientes Fieles y Superfieles
Duración	6 meses
Costo Total	\$17.168

Fuente: Elaboración propia

### **Concepto**

En base al consumo que realizan los clientes Superfieles y Fieles, se dividirán los mismos en diferentes grupos los cuales cada uno se caracterizará por la gama de productos consumidos como por ejemplo, vinos, deporte y camping, textil, entre otros. Con dicha información, sabremos de antemano lo que debemos ofrecer a cada uno de ellos.

### **Objetivo**

- Aumentar la facturación de los clientes Fieles y Superfieles en un 5% en un período de 6 meses.
- Difundir otro medio de contacto con los clientes actuales.
- Realizar un análisis detallado sobre el consumo de los clientes.
- Generar ventas Up-Selling y Cross Selling.

### **Metodología**

1. Obteniendo un detalle sobre las compras de cada uno de los clientes a través de los tickets de compra que generan se procederá a dividirlos en grupos de consumidores.
2. Una vez que ya se encuentran definidos cada uno de los grupos, se comunica al área de Compras como se conforman los mismos para que empiecen a negociar productos relacionados al grupo de consumidores.
3. Finalizado éste paso, el área de Diseño se encargará de diagramar los mailings digitales para ser enviados a cada uno de los clientes.
4. Ésta última tarea será realizada por los encargados de Fidelización que mediante un sistema de envío de mail despachará a cada uno de los clientes sus mailings personalizados ofreciendo productos que son de su interés con el objetivo de generar ventas Up-Selling y Cross Selling.

### **Responsable**

Área de Fidelización, Sistemas, Compras y Diseño.

### **Duración**

El programa tiene una duración de 6 meses. A implementare a partir de Junio del 2010.

### **Presupuesto**

*Costos del programa*

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	83.342	\$ 0,20		\$ 16.668
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,01	2	\$ 250
				<b>\$ 17.168</b>

Costo por mes	\$ 2.861
---------------	----------

Fuente: Elaboración propia

El costo de la acción para Hipermercado Triunfo es de \$17.168, sin embargo, el costo real de la acción se puede disminuir a través de la negociación con diferentes proveedores para generar ventas Up selling o Cross selling. **Ejemplo:** una vez que ya se realizó la división de grupos de acuerdo al consumo que presentan los mismos, se determina que uno de los grupos es denominado "Herramientas Hombres". Este grupo se caracteriza por tener una gran cantidad de clientes que compran a menudo herramientas para diferentes usos. Supongamos que en el último mes la mitad de estos clientes han adquirido una lijadora marca Black&Decker. El área de Fidelización informa esto al comprador para ofrecerle una publicación personalizada de un accesorio para lijadora (disco Black&Decker) o de otro producto de la misma marca (taladro Black&Decker). Para ello el proveedor deberá aportar \$3000 por cada producto publicado. La idea principal de todo esto es lograr que el programa se auto-financie por medio de los aportes que realicen los proveedores.

### Datos Cuantitativos

<b>Programa 3</b>		
<b>DURACION</b>	<b>6</b>	<b>meses</b>
Q clientes SF y F	83.342	
Ticket promedio de compra	\$ 110	
Frecuencia mensual	3	
Facturación x 6 meses	\$165.017.160	

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	83.342	\$ 0,20		\$ 16.668
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,01	2	\$ 500
				<b>\$ 17.668</b>

Costo por mes	\$ 2.945
---------------	----------

Tasa de respuesta	20%
Q clientes	16.668
Ticket Promedio Anterior	\$ 110
Aumento Ticket Prom. 40%	\$ 44
Nuevo Ticket Promedio	\$ 154
Incremento ventas	\$ 2.200.229

Incremento ganancia x 6 meses	\$ 13.183.704,40
-------------------------------	------------------

Rendimiento	7,99%
-------------	-------

Fuente: Elaboración propia



## PROGRAMA N° 4

### Promo Día Clave

Tabla N° 33: Datos Principales Programa n° 4

Ficha Programa 4	
Nombre	Promo Día Clave
Concepto	Activación de venta
Objetivo Principal	Aumentar las ventas de los días críticos.
Segmento al que apunta	Clientes Fieles y Superfieles
Duración	6 meses
Costo Total	\$17.168

Fuente: Elaboración propia

### Introducción

Llevando a cabo un análisis de las ventas diarias que realiza cada sucursal podremos observar cuales son aquellas días donde las ventas son altas y bajas. Con ésta información se desarrollarán descuentos especiales para generar un incremento en la facturación en los días donde las ventas no son favorables.

### Objetivo

- Aumentar la facturación en los días de venta baja (crítica) en un 4% en un período de 6 meses.
- Incrementar el flujo de personas en cada una de las sucursales.
- Generar ventas Up-Selling y Cross Selling.

### Metodología

1. Una vez identificados aquellos días donde las ventas son altas, lo que se hará será entregar tickets de descuentos a los clientes Fieles y Superfieles que estén efectuando las compras en ése momento para que sean utilizados en los días donde las ventas no son favorables. **Ejemplo:** supongamos que las ventas altas en la sucursal de Santiago se realicen el día viernes y que las ventas bajas de dicha sucursal se dan los días miércoles y jueves. El cliente Fiel o Superfiel que venga a realizar sus compras el día viernes recibirá un ticket de descuento “20% de descuento en perfumería. Válido para los días miércoles y jueves del mes de Junio”.
2. Mediante la tarjeta de cliente Mega Triunfo el sistema detectará cuales son los clientes que recibirán el descuento.
3. Estos tickets de descuentos podrán ser negociados con diferentes marcas, ofreciéndoles la posibilidad de realizar ventas Up-Selling y Cross Selling sobre sus productos.

**Aclaración:** los tickets de descuentos son emitidos en línea de caja y entregados por las cajeras.

**Responsable**

Área de Fidelización, Responsable de Facturación, Sistemas y Compras.

**Duración**

El programa tiene una duración de 6 meses. A implementare a partir de Julio del 2010.

**Presupuesto**

*Costos del programa*

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	83.342	\$ 0,20		\$ 16.668
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,01	2	\$ 250
				<b>\$ 17.168</b>

Costo por mes	\$ 2.861
---------------	----------

Fuente: Elaboración propia

**Datos Cuantitativos**

<b>Programa 4</b>		
<b>DURACION</b>	<b>6</b>	<b>meses</b>
Q clientes SF y F	83.342	
Ticket promedio	\$ 110	
Frecuencia de compra	3	
Facturación x 6 meses	\$165.017.160	

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	83.342	\$ 0,20		\$ 16.668
Envío de mails direccionados	50.000	\$ 0,01	2	\$ 500
				<b>\$ 17.668</b>

Costo por mes	\$ 2.945
---------------	----------

Tasa de respuesta 1era etapa promo	35%
Q clientes	29.170
Descuento Otorgado a utilizar	\$ 729.243
Tasa de respuesta 2da etapa promo	50%
Q clientes	14.585
Aumento ticket promedio	\$ 70
Ingreso por incremento de ticket	\$ 1.020.940
Descuento 20%	\$ 466.715
Ganancia del programa	\$ 1.662.673

Incremento ganancia x 6 meses	\$ 9.976.037,40
-------------------------------	-----------------

Rendimiento	6,05%
-------------	-------

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA N° 5

### Premiamos tu consumo

Tabla N° 34: Datos Principales Programa n° 5

Ficha Programa 5	
Nombre	Premiamos tu consumo
Concepto	Programa de Recupero de clientes
Objetivo Principal	Reactivar los clientes inactivos
Segmento al que apunta	Clientes Inactivos del programa Mega Triunfo
Duración	3 meses
Costo Total	\$65.963

Fuente: Elaboración propia

### Introducción

Al plantear el programa “Premiamos tu consumo”, vamos a suponer que la empresa realizó una investigación sobre los clientes inactivos intentando explicar el por qué no han realizado compras durante un período mayor a 3 meses. Dicha investigación arrojó como punto clave que los clientes han dejado de venir a Triunfo S.A ya que priorizan el ahorro en las compras y dicho punto no lo ven reflejado en la empresa. Al tener presente este punto, la empresa decide plasmar una acción que premia el consumo mensual del cliente siempre y cuando se observe un comportamiento lineal o ascendente en cuanto al comportamiento de compra.

### Objetivo

- Disminuir en un 10 % la cantidad de clientes inactivos durante el año 2010.
- Aumentar la facturación de los clientes inactivos en un 5% en un período de 3 meses.

### Metodología

1. El cliente inactivo recibe bajo puerta la explicación de la promoción “Premiamos tu consumo”, la cual consiste en premiar con un descuento del 10% a los clientes que realicen compras totales de \$120 en un mes. **Ejemplo:** *un cliente puede venir en un mes y gastar \$60 en cada compra y así acceder a un 10% para el mes siguiente.*
2. Por medio del análisis de la base de datos se podrá detectar cuales son los clientes que han retornado al Hipermercado y han realizado compras por \$120. A esos clientes se les activa un 10% que podrá ser utilizado siempre y cuando presenten su tarjeta Mega Triunfo en la próxima compra.
3. Dicho descuento se mantendrá activo si el cliente regresa el mes siguiente y realiza compras por \$120 y así sucesivamente. En el caso que un cliente acceda a un 10% y no realice compras al mes siguiente, dicho descuento será dado de baja.
4. Los descuentos no son acumulables con meses anteriores.
5. Los descuentos son activados por medio del área de Sistemas.

### **Responsable**

Área de Fidelización y Sistemas.

### **Duración**

El programa tiene una duración de 3 meses. A implementare a partir de Mayo del 2010.

### **Presupuesto**

Costos del programa

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	329.767	\$ 0,20		<b>\$ 65.953</b>

Costo por mes	\$ 21.984
---------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

### **Datos Cuantitativos**

<b>Programa 5</b>		
<b>DURACION</b>	<b>3</b>	<b>meses</b>
Q Clientes Inactivos	329.767	
Ticket promedio	\$ 80	
Frecuencia de compra	1	
Fact x 2 meses	\$ 79.144.080	

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Comunicación bajo puerta	329.767	\$ 0,20	<b>\$ 65.953</b>

Costo por mes	\$ 21.984
---------------	-----------

Tasa de respuesta 1era etapa promo	10%
Q clientes	32.977
Ingreso por recupero de clientes	\$ 2.638.136,00
Descuento Otorgado a utilizar	\$ 329.767
Diferencia	\$ 2.308.369,00
Tasa de respuesta 2da etapa promo	30%
Q clientes	9.893
Aumento ticket promedio	\$ 40
Ingreso por incremento de ticket	\$ 395.720
Descuento 10% utilizado	\$ 118.716
3er etapa promoción	10%
Q clientes	989
Aumento del consumo promedio	\$ 40
Total	\$ 39.572
Ganancia del programa	\$ 2.954.712,32

Incremento ganancia x 3 meses	\$ 8.864.136,96
-------------------------------	-----------------

Rendimiento	11,20%
-------------	--------

Fuente: Elaboración propia

## PROGRAMA Nº 6

### Acortando distancias

Tabla Nº 35: Datos Principales Programa nº 6

Ficha Programa 6	
Nombre	Acortando distancias
Concepto	Programa de Recupero de clientes
Objetivo Principal	Reactivar los clientes inactivos
Segmento al que apunta	Cientes Inactivos del programa Mega Triunfo
Duración	3 meses
Costo Total	\$13.191

Fuente: Elaboración propia

### Introducción

Al plantear el programa “Acortando distancia”, vamos a suponer que la empresa realizó una investigación sobre los clientes inactivos intentando explicar el por qué no han realizado compras durante un período mayor a 3 meses. Dicha investigación arrojó como punto clave que **65.953** clientes inactivos han dejado de venir a Triunfo S.A debido a la distancia considerable que deben recorrer para realizar sus compras. Al tener presente este punto, la empresa decide plasmar una acción relacionada con los tickets de taxi – remis.

### Objetivo

- Disminuir en un 10 % la cantidad de clientes inactivos durante el año 2010.
- Aumentar la facturación de los clientes inactivos en un 10% en un período de 3 meses.

### Metodología

1. El cliente inactivo recibe bajo puerta la explicación de la promoción “Acortando distancias”, la cual consiste en reintegrar mediante órdenes de compra de Hipermercado Triunfo el importe que el cliente gastó en su viaje de taxi-remis desde su casa hasta la sucursal. Sabiendo el importe inicial sabremos cuanto habrá que reintegrarle al cliente considerando además el importe del viaje de vuelta. Como tope máximo de reintegro Hipermercado Triunfo determina el importe de \$50 total (incluye costo ida y vuelta). Cabe destacarse que para que el cliente pueda hacer uso de dicha orden de compra deberá realizar una compra de \$150.
2. Una vez que el cliente llega a la sucursal debe dirigirse a Atención al Cliente y presentar su ticket de taxi-remis. Dicho ticket será abrochado a una orden de compra que contendrá el importe correspondiente al costo de los 2 viajes (ida - vuelta) y además tendrá detallado el nombre de la persona que hizo entrega de dicha orden (control interno). Se recuerda que el importe máximo de una orden de compra es de \$50.

- Una vez que el cliente tiene su orden, realiza sus compras de manera habitual y cuando llega el momento de abonar el consumo presenta dicha orden como medio de pago. Se recuerda que el importe de la venta debe ser igual o mayor a \$150.

**Responsable**

Área de Fidelización, Sistemas, Atención al cliente, Línea de caja (cajeras).

**Duración**

El programa tiene una duración de 3 meses. A implementare a partir de Julio del 2010.

**Presupuesto**

*Costos del programa*

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Reenvío Comunicación	Costo Total
Comunicación bajo puerta	65.953	\$ 0,20		<b>\$ 13.191</b>
Costo por mes		\$ 4.397		

Fuente: Elaboración propia

### Datos Cuantitativos

<b>Programa 6</b>		
<b>DURACION</b>	<b>3</b>	<b>meses</b>
Q Clientes Inactivos	65.953	
Ticket promedio	80	
Frecuencia de compra	1	
Facturación x 6 mese	\$ 15.828.720,00	

Costos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Comunicación bajo puerta	65.953	\$ 0,20	<b>\$ 13.191</b>

Costo por mes	\$ 4.397
---------------	----------

Tasa de respuesta 1era etapa promo	10%
Q clientes	6.595
Ingreso por recupero de clientes	\$ 527.624
Incremento ticket promedio	\$ 70
Ingreso por incremento de ticket promedio	\$ 461.671
Bono taxi - remis de \$50	\$ 329.765
Diferencia	\$ 659.530
Tasa de respuesta 2da etapa promo	20%
Q clientes	1.319
Aumento ticket promedio	\$ 20
Ingreso por incremento de ticket	\$ 26.381
Ganancia del programa	\$ 685.911,20

Incremento ganancia x 3 meses	\$ 2.057.733,60
-------------------------------	-----------------

Rendimiento	13,00%
-------------	--------

Fuente: Elaboración propia



# CRONOGRAMA



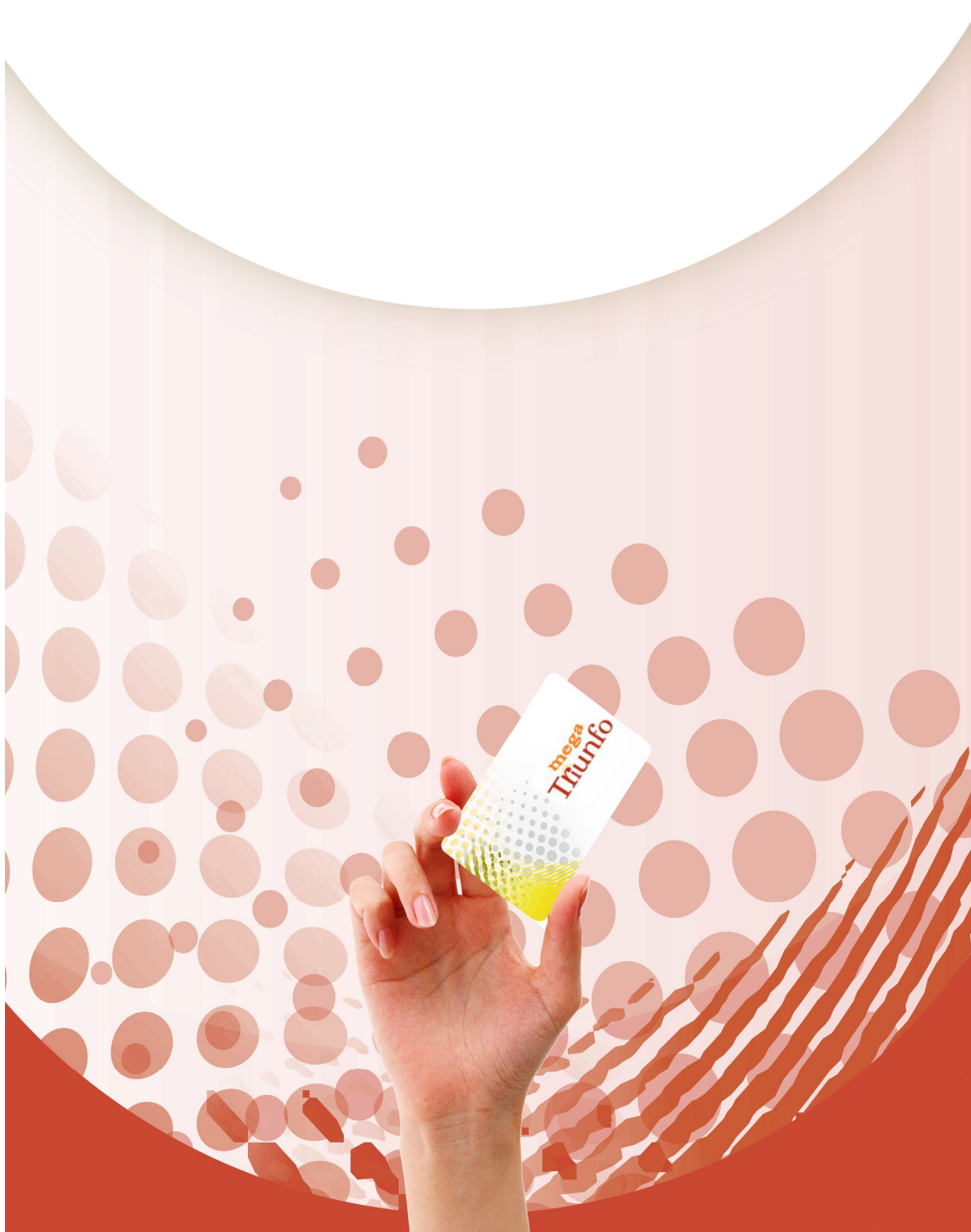
## Cronograma

Tabla N° 36: Cronograma 2010

Cronograma Año 2010												
Programa	Ene-10	Feb-10	Mar-10	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10
1- Vos estás primero	[Barra de color cian que cubre todos los meses]											
2- Tus tickets de compra te ayudan				[Barra de color amarillo]								
3- Ofertas digitales para vos						[Barra de color naranja]						
4- Promo Día Clave							[Barra de color rosa]					
5- Premiamos tu consumo					[Barra de color gris]							
6- Acortando distancias							[Barra de color verde]					

Fuente: elaboración propia

# PRESUPUESTO



## Presupuesto

Tabla N° 37: Presupuesto del proyecto

Programa	Costo
1) Vos estas primero	
Kioscos Interactivos	\$ 75.000
Software	\$ 20.000
Envío de clave bajo puerta	\$ 33.612
<b>Costo Total Programa 1</b>	<b>\$ 128.612</b>
2) Tus tickets de compra te ayudan	
Impresión órdenes de compra	\$ 2.000
Banners	\$ 1.300
Diseño + Publicación página web	\$ 500
Envío de mails direccionados	\$ 1.400
Envío de materiales a las sucursales	\$ 465
<b>Costo Total Programa 2</b>	<b>\$ 5.665</b>
3) Ofertas digitales para vos	
Comunicación bajo puerta	\$ 16.668
Envío de mails direccionados	\$ 1.000
<b>Costo Total Programa 3</b>	<b>\$ 17.668</b>
4) Promo Día Clave	
Comunicación bajo puerta	\$ 16.668
Envío de mails direccionados	\$ 1.000
<b>Costo Total Programa 4</b>	<b>\$ 17.668</b>
5) Premiamos tu consumo	
Comunicación bajo puerta	\$ 65.953
<b>Costo Total Programa 5</b>	<b>\$ 65.953</b>
6) Premiamos tu consumo	
Comunicación bajo puerta	\$ 13.191
<b>Costo Total Programa 6</b>	<b>\$ 13.191</b>
<b>Costo Total</b>	<b>\$ 248.758</b>

Fuente: Elaboración propia

# ANÁLISIS DE RENTABILIDAD



## Análisis de Rentabilidad

Este análisis pone su foco en determinar si la inversión será positiva o no para la empresa. Para ello se utilizó una medida de rendimiento:

*ROI: El Retorno sobre la inversión es un indicador de rendimiento que nos señala la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente se debe esperar de la inversión propuesta.*

Adicionalmente, con el objetivo de realizar una mejor ponderación de la rentabilidad del proyecto se realizó un análisis de escenarios. A partir del mismo se plantean tres resultados posibles y se evalúan los resultados del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- ✓ Escenario Neutral, es aquel cuyo objetivo de facturación es el planteado en el plan, es decir incrementar la facturación en un 15-20%. La tasa de respuesta sobre cada uno de los programas es **Normal** (ver tasas de respuesta planteadas en los programas de acción desarrollados anteriormente).
- ✓ Escenario Optimista, el cual plantea un incremento en la facturación por encima del objetivo planteado, 30%. La tasa de respuesta sobre cada uno de los programas es **Normal + 10%**.
- ✓ Escenario Pesimista, el cual plantea un incremento en la facturación por debajo del objetivo planteado, 5%. La tasa de respuesta sobre cada uno de los programas **Normal – 5%**.

## Escenario Neutro

Tabla N° 38: Escenario Neutro

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1		\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293	\$ 9.411.293
Programa 2					\$ 5.451.408	\$ 5.451.408	\$ 5.451.408						
Programa 3							\$ 2.200.229	\$ 2.200.229	\$ 2.200.229	\$ 2.200.229	\$ 2.200.229	\$ 2.200.229	\$ 2.200.229
Programa 4								\$ 1.662.673	\$ 1.662.673	\$ 1.662.673	\$ 1.662.673	\$ 1.662.673	\$ 1.662.673
Programa 5						\$ 2.954.712	\$ 2.954.712	\$ 2.954.712					
Programa 6								\$ 685.911	\$ 685.911	\$ 685.911			
<b>Ganancia mensual</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 9.411.293</b>	<b>\$ 9.411.293</b>	<b>\$ 9.411.293</b>	<b>\$ 14.862.701</b>	<b>\$ 17.817.413</b>	<b>\$ 20.017.642</b>	<b>\$ 16.914.818</b>	<b>\$ 13.960.106</b>	<b>\$ 13.960.106</b>	<b>\$ 13.274.195</b>	<b>\$ 13.274.195</b>	<b>\$ 11.073.966</b>
Programa 1	\$ 100.601	\$ 100.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602	
Programa 2					\$ 4.965		\$ 700						
Programa 3							\$ 16.918			\$ 250			
Programa 4								\$ 17.168			\$ 250		
Programa 5						\$ 21.984	\$ 21.984	\$ 21.984					
Programa 6								\$ 4.397	\$ 4.397	\$ 4.397			
<b>Costo Mensual</b>	<b>\$ 100.601</b>	<b>\$ 100.602</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 4.965</b>	<b>\$ 27.586</b>	<b>\$ 39.603</b>	<b>\$ 49.152</b>	<b>\$ 4.397</b>	<b>\$ 10.249</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 0</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$ -100.601</b>	<b>\$ 9.310.691</b>	<b>\$ 9.411.293</b>	<b>\$ 9.405.691</b>	<b>\$ 14.857.736</b>	<b>\$ 17.789.827</b>	<b>\$ 19.978.039</b>	<b>\$ 16.865.666</b>	<b>\$ 13.955.709</b>	<b>\$ 13.949.857</b>	<b>\$ 13.273.945</b>	<b>\$ 13.268.593</b>	<b>\$ 11.073.966</b>

Fuente: Elaboración propia

ROI	\$ 659
Periodo de Recupero	1 mes

*Como podemos observar, el cumplimiento del objetivo de facturación planteado nos permitirá obtener un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) de 659, es decir que por cada peso invertido se obtendrán \$659 y el período de recupero de la inversión inicial (momento 0) es de 1 mes.*

## Escenario Optimista

Tabla N° 39: Escenario Optimista

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1		\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390	\$ 12.548.390
Programa 2					\$ 9.085.680	\$ 9.085.680	\$ 9.085.680						
Programa 3							\$ 3.300.343	\$ 3.300.343	\$ 3.300.343	\$ 3.300.343	\$ 3.300.343	\$ 3.300.343	
Programa 4								\$ 2.565.267	\$ 2.565.267	\$ 2.565.267	\$ 2.565.267	\$ 2.565.267	\$ 2.565.267
Programa 5						\$ 6.226.001	\$ 6.226.001	\$ 6.226.001					
Programa 6								\$ 1.398.204	\$ 1.398.204	\$ 1.398.204			
<b>Ganancia mensual</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 12.548.390</b>	<b>\$ 12.548.390</b>	<b>\$ 12.548.390</b>	<b>\$ 21.634.070</b>	<b>\$ 27.860.071</b>	<b>\$ 31.160.415</b>	<b>\$ 26.038.205</b>	<b>\$ 19.812.204</b>	<b>\$ 19.812.204</b>	<b>\$ 18.414.000</b>	<b>\$ 18.414.000</b>	<b>\$ 15.113.657</b>
Programa 1	\$ 100.601	\$ 100.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602	
Programa 2					\$ 4.965		\$ 700						
Programa 3							\$ 16.918			\$ 250			
Programa 4								\$ 17.168			\$ 250		
Programa 5						\$ 21.984	\$ 21.984	\$ 21.984					
Programa 6								\$ 4.397	\$ 4.397	\$ 4.397			
<b>Costo Mensual</b>	<b>\$ 100.601</b>	<b>\$ 100.602</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 4.965</b>	<b>\$ 27.586</b>	<b>\$ 39.603</b>	<b>\$ 49.152</b>	<b>\$ 4.397</b>	<b>\$ 10.249</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 0</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$ -100.601</b>	<b>\$ 12.447.788</b>	<b>\$ 12.548.390</b>	<b>\$ 12.542.788</b>	<b>\$ 21.629.105</b>	<b>\$ 27.832.485</b>	<b>\$ 31.120.812</b>	<b>\$ 25.989.053</b>	<b>\$ 19.807.807</b>	<b>\$ 19.801.955</b>	<b>\$ 18.413.750</b>	<b>\$ 18.408.398</b>	<b>\$ 15.113.657</b>

Fuente: Elaboración propia

ROI	\$ 951
Periodo de Recupero	1 mes

*En un escenario optimista, en el que se plantea un incremento del 30%, se obtendrá un Rendimiento sobre la Inversión de 951, es decir que por cada peso invertido se ganarán \$951. El período de recupero de la inversión inicial (momento 0) es de 1 mes.*



## Escenario Pesimista

Tabla N° 40: Escenario Pesimista

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa 1		\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195	\$ 6.274.195
Programa 2					\$ 1.817.136	\$ 1.817.136	\$ 1.817.136						
Programa 3							\$ 1.100.114	\$ 1.100.114	\$ 1.100.114	\$ 1.100.114	\$ 1.100.114	\$ 1.100.114	
Programa 4								\$ 950.099	\$ 950.099	\$ 950.099	\$ 950.099	\$ 950.099	\$ 950.099
Programa 5						\$ 1.393.266	\$ 1.393.266	\$ 1.393.266					
Programa 6								\$ 338.360	\$ 338.360	\$ 338.360			
<b>Ganancia mensual</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 6.274.195</b>	<b>\$ 6.274.195</b>	<b>\$ 6.274.195</b>	<b>\$ 8.091.331</b>	<b>\$ 9.484.597</b>	<b>\$ 10.584.711</b>	<b>\$ 10.054.034</b>	<b>\$ 8.660.769</b>	<b>\$ 8.660.769</b>	<b>\$ 8.324.408</b>	<b>\$ 8.324.408</b>	<b>\$ 7.224.294</b>
Programa 1	\$ 100.601	\$ 100.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602		\$ 5.602	
Programa 2					\$ 4.965		\$ 700						
Programa 3							\$ 16.918			\$ 250			
Programa 4								\$ 17.168			\$ 250		
Programa 5						\$ 21.984	\$ 21.984	\$ 21.984					
Programa 6								\$ 4.397	\$ 4.397	\$ 4.397			
<b>Costo Mensual</b>	<b>\$ 100.601</b>	<b>\$ 100.602</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 4.965</b>	<b>\$ 27.586</b>	<b>\$ 39.603</b>	<b>\$ 49.152</b>	<b>\$ 4.397</b>	<b>\$ 10.249</b>	<b>\$ 250</b>	<b>\$ 5.602</b>	<b>\$ 0</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$ -100.601</b>	<b>\$ 6.173.593</b>	<b>\$ 6.274.195</b>	<b>\$ 6.268.593</b>	<b>\$ 8.086.366</b>	<b>\$ 9.457.010</b>	<b>\$ 10.545.108</b>	<b>\$ 10.004.883</b>	<b>\$ 8.656.372</b>	<b>\$ 8.650.520</b>	<b>\$ 8.324.158</b>	<b>\$ 8.318.806</b>	<b>\$ 7.224.294</b>

Fuente: Elaboración propia

ROI	\$ 396
Período de Recupero	1 mes

Por último, en un escenario Pesimista en el que se plantea un incremento del 5%, se obtendrá un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) de 396, es decir que por cada peso invertido se obtendrán \$396 y el período de recupero de la inversión inicial (momento 0) es de 1 mes.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente Plan de Marketing se mencionaron dos oportunidades claves que deberían ser estudiadas cuanto antes por Hipermercado Triunfo S.A., ellas son: *nuevos tipos de consumidores y nuevos medios de comunicación*. Este Plan de Marketing de Fidelización de clientes entiende que se deberían aprovechar y explotar estas oportunidades cuanto antes para así poder afianzar aún más la relación Empresa – Cliente.

Por otra parte, Triunfo S.A. no debe olvidar que una de las amenazas que presenta la industria del Retail corresponde a la batalla de descuento que realizan los principales competidores para ganar clientes, lo cual podría generar problemas a la hora de aprovechar las oportunidades descritas.

Además, la empresa no debe olvidar que una de las tareas que debe llevar a cabo es la de revertir las debilidades que conviven con ella hoy en día. El hecho de no haya una diferenciación clave en productos/servicios ofrecidos, hace que el Triunfo S.A. no logre prevalecer sobre sus competidores.

Por su parte, el programa de Fidelización Mega Triunfo es un programa que tiene un valor alto para el hipermercado ya que genera casi el 50% de la facturación total, lo cual quiere decir que si el programa hoy dejara de funcionar, Triunfo S.A. estaría en un problema grave de facturación y la imagen proyectada de la tienda hacia sus clientes no sería la mejor. Este programa tiene oportunidades (*nuevos comportamiento de compra y nuevas tecnologías para fidelizar*) y si se aprovechan pueden generar un valor importante tanto para el cliente como para la empresa. Finalmente, llama la atención que una cadena de hipermercado de tal magnitud cuente con una cartera de clientes inactivos elevada y que la empresa no tenga un estudio individual de cada provincia que le indique cuales son los puntos que hay que tratar para que estos clientes vuelvan a realizar sus compras en Triunfo S.A.

Cabe destacar que los programas de acción que se plantearon no solo permitirán dar una solución a los problemas de Hipermercado Triunfo S.A. (*baja facturación en determinadas sucursales y la gran cantidad de clientes inactivos*) sino que también la lealtad de los clientes actuales aumentará debido al trato diferenciado que éstos van a recibir. Para cumplir con este cometido, la empresa en su totalidad debe comprender la importancia y los beneficios que presenta la **PERSONALIZACIÓN DE CLIENTES**.

Las características que tienen los programas propuestos, es que los mismos son de carácter permanente y su verdadero potencial solo será alcanzado a través de la continuidad de éstos. Si la empresa lleva a cabo los mismos, podrá realizar una mejor clasificación de sus clientes y consecuentemente ofrecer una mejor propuesta comercial.

**A continuación se presentan algunas recomendaciones para la correcta implementación de los planes propuestos:**

- ✓ Concientizar a todas las áreas de la empresa y a todo el resto del personal sobre qué es la **personalización de clientes** y los beneficios que esta trae.
- ✓ Crear un programa de recompensa para premiar a los empleados sobresalientes, aquellos que cumplen con la misión de la empresa día a día.
- ✓ Realizar una investigación de mercado profunda sobre los clientes inactivos de cada sucursal para tener en forma clara el porqué han dejado de visitar nuestras tiendas.
- ✓ Organizar y hacer accesible una base de datos con información sobre las necesidades, preferencias, comunicaciones, frecuencia de compra y satisfacción de cada cliente individual.
- ✓ Efectuar análisis profundos sobre el comportamiento de compra de los clientes del programa Mega Triunfo.
- ✓ Desarrollar la línea de productos ofrecidos en cada tienda de acuerdo al comportamiento que tienen los clientes en cada una de ellas (personalización dentro de la tienda)
- ✓ Trabajar en la señalización interna de las tiendas con el objetivo de facilitarle al cliente la identificación de los distintos sectores.
- ✓ Estudiar e incorporar nuevas tecnologías (kioscos interactivos, SMS, página web) en Hipermercado Triunfo S.A.

# BIBLIOGRAFIA



## Bibliografía

- ✓ Alet, Josep (1991), Marketing Directo Integrado, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000
- ✓ Chistopher, Martin – Payne, Adrian – Ballantyne David (1994), Marketing Relacional, USA. Editorial Butterworth–Heinemann
- ✓ Clarín (2009), Master en Negocios “Marketing Total”, Buenos Aires, Argentina. Editorial MateriaBiz
- ✓ Kotler, Philip (2006), Dirección de Marketing. Editorial Pearson.
- ✓ Kotler, Philip (2009), Marketing 3.0. Editorial Wiley.
- ✓ Paz, Hugo Rodolfo – Canales de distribución. Editorial Ediciones Universo, Buenos Aires 1998.
- ✓ Porter, Michael A. (1991) Estrategia Competitiva 15<sup>o</sup> edición. México. Editorial CECSA

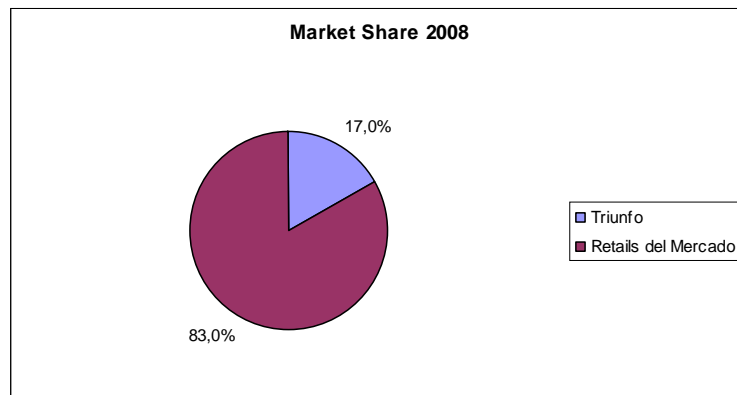
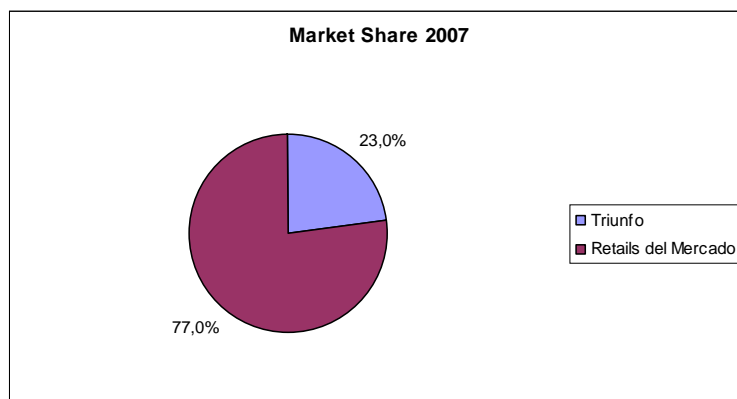
# ANEXO



## ANEXO 1: Market Share Nivel Provincia

### NIVEL PROVINCIA

SALTA			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	23,0%	17,0%	-6,0%
Retails del Mercado	77,0%	83,0%	6,0%

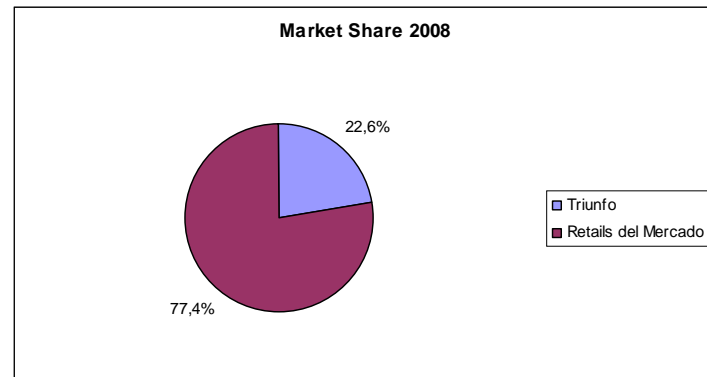
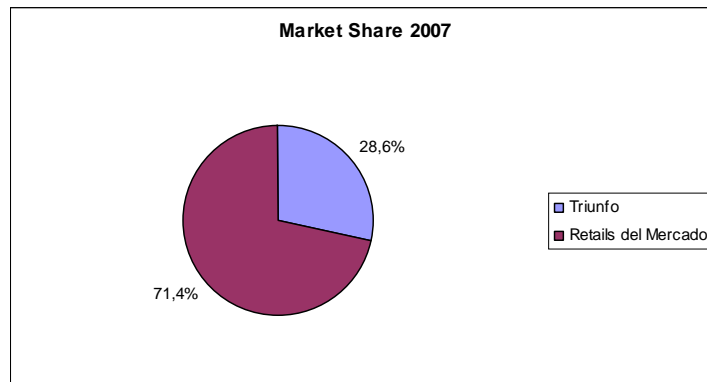


Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Una variación del -6% en un año es una caída alta teniendo en cuenta que la competencia directa que tiene Triunfo en esta provincia es Carrefour seguido de Supermercados Disco.
- ✓ Se debería hacer un análisis detallado de los puntos en los cuales los clientes no están satisfechos con el Hipermercado, para así poder subsanar dichos errores y lograr que nuestros clientes no sean capturados por la competencia.



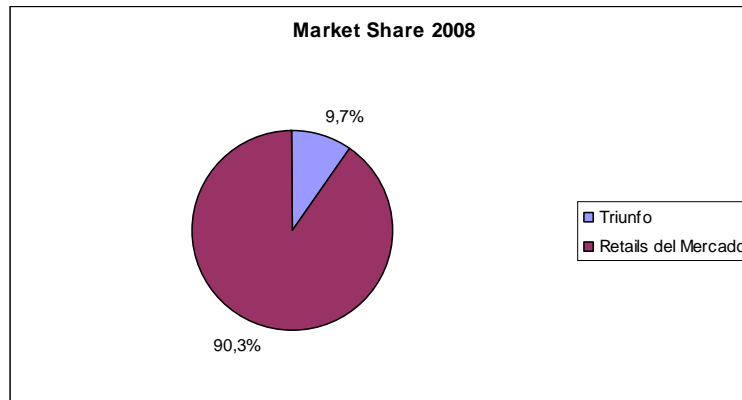
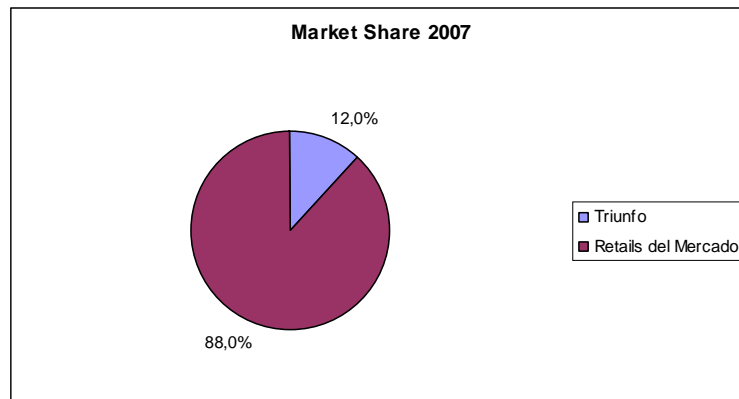
SANTIAGO			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	28,6%	22,6%	-6,0%
Retails del Mercado	71,4%	77,4%	6,0%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ **Al igual que en la provincia de Salta, acá también se observa una caída del -6%. Una de las principales variables que afectan a esta sucursal es que el Hipermercado está ubicado en el Centro Oeste, a 4km de la ciudad capital de Santiago, más precisamente en la ciudad de La Banda por lo cual a muchos consumidores se les dificulta llegar hasta el establecimiento y esto trae como consecuencia principalmente una caída en la facturación y poca circulación de clientes en la sucursal.**

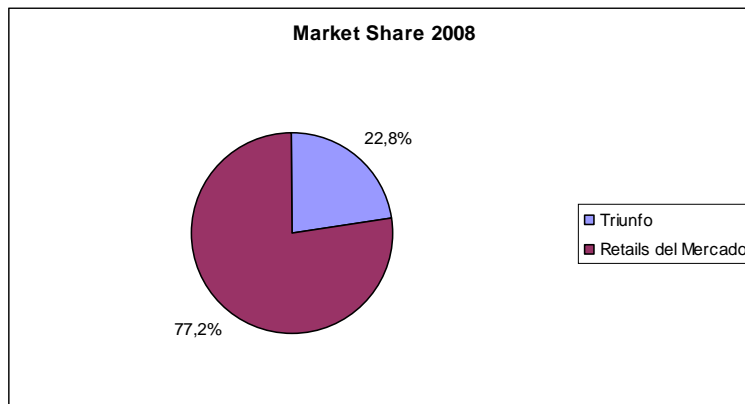
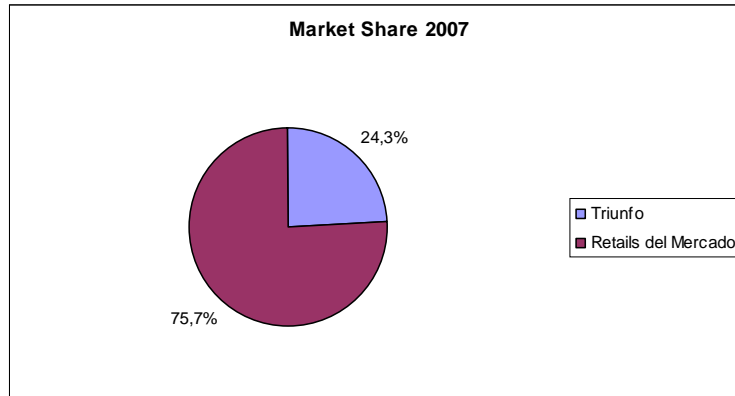
ROSARIO			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	12,0%	9,7%	-2,3%
Retails del Mercado	88,0%	90,3%	2,3%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Si bien la plaza tuvo una caída del 2,3%, tenemos que remarcar que la competencia en dicha ciudad es muy fuerte ya que aquí nos encontramos en un mercado en el cual paralelamente opera Carrefour, Wal-Mart y Jumbo.
- ✓ Otro punto que no debe ser dejado de lado, es que Jumbo cuenta con un programa de Fidelización y tiene que ser una variable a tener en cuenta. Se debería conocer cual es la percepción de la gente sobre cada programa y después corregir los puntos que hayan sido criticados.

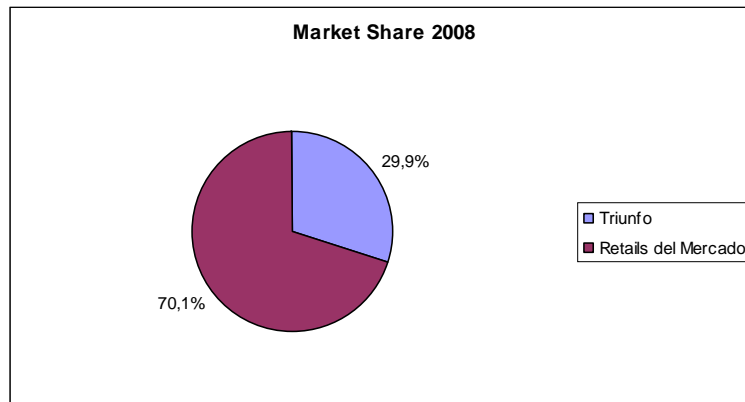
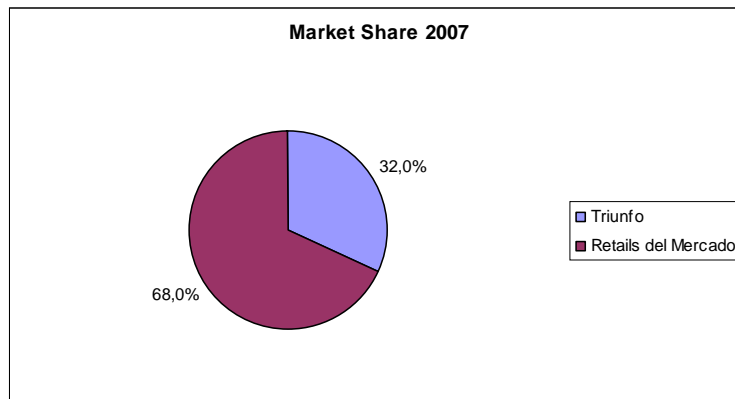
SAN JUAN			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	24,3%	22,8%	-1,5%
Retails del Mercado	75,7%	77,2%	1,5%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Si bien se refleja una variación del -1.5% en un año, tenemos que señalar que la plaza tiene un Market Share alto actualmente si lo comparamos con los competidores que hay en el mercado (Carrefour, Wal-Mart, Disco, otros).

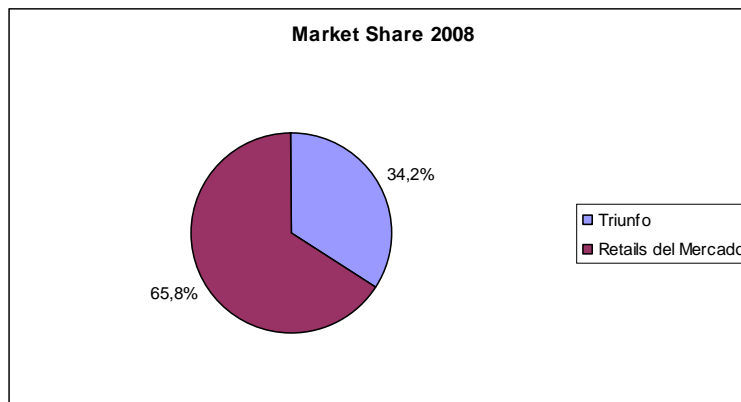
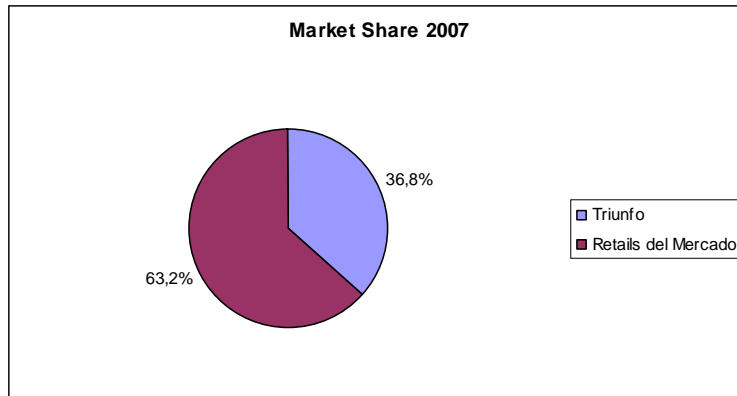
CHACO			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	32,0%	29,9%	-2,1%
Retails del Mercado	68,0%	70,1%	2,1%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ **Considerando que la competencia más fuerte es Carrefour y que no cuenta con un programa de Fidelización, el Market Share debería estar por encima de 32%. Con esto no queremos decir que un 29.9% sea un porcentaje escaso, sino que, lo que se intenta demostrar es que la plaza podría tener un mercado más grande o al menos similar al del año 2007.**

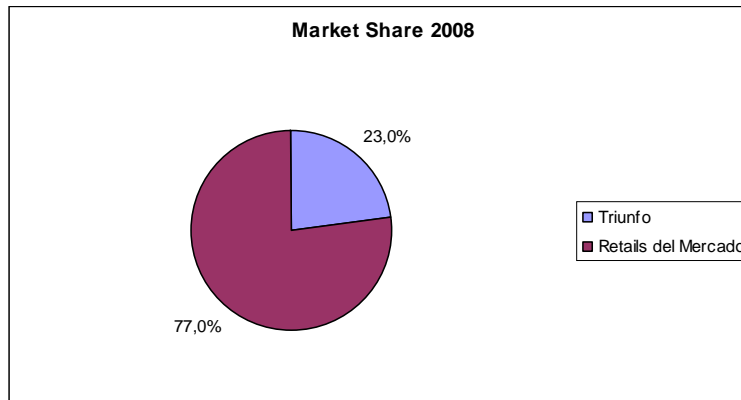
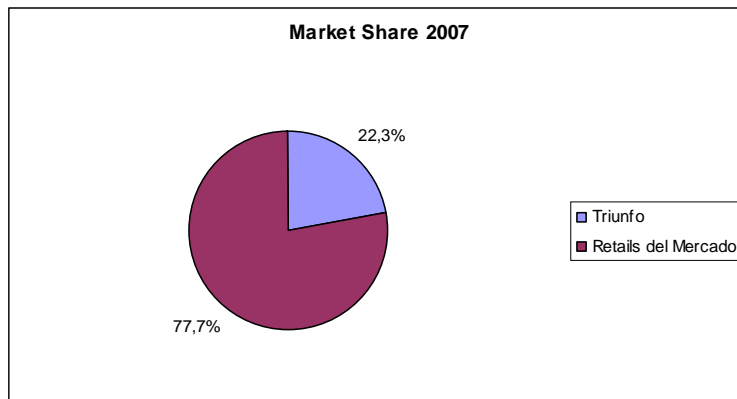
POSADAS			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	36,8%	34,2%	-2,6%
Retails del Mercado	63,2%	65,8%	2,6%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ **El porcentaje de Market Share actual es alto debido a que en esta plaza Triunfo, por el momento, no tiene competidores directos. Esta previsto que en el año 2010 Wal-Mart y Carrefour habrán sus puertas en dicha ciudad. Lo recomendable sería otorgar una servicio como el que se ofrece hoy en día pero, a su vez, poder ir destacándose en ciertos puntos como (atención, limpieza, comodidad, surtido) para que a los clientes no les resulte fácil cambiar de tienda.**

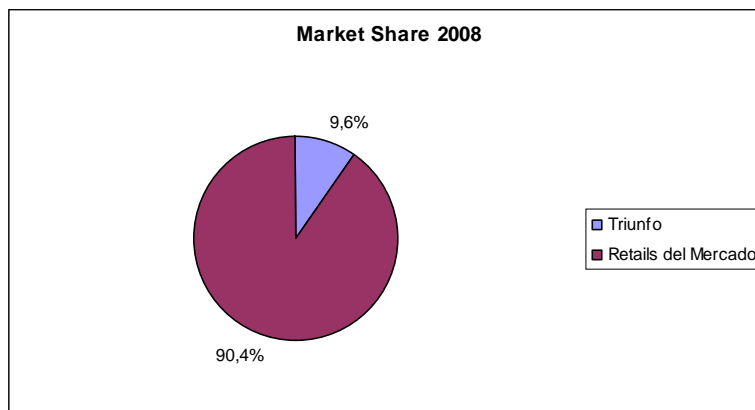
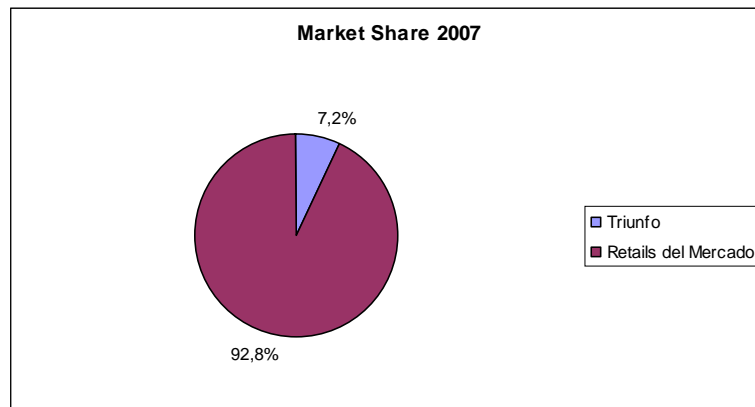
CORDOBA			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	22,3%	23,0%	0,7%
Retails del Mercado	77,7%	77,0%	-0,7%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ El porcentaje de Market Share actual es bajo debido a que en el total están incluidas las sucursales de Rivera Indarte y Villa María, quienes recién comienzan con la actividad. Se espera que a mediano - corto plazo, una vez que se hayan activado las sucursales mencionadas, el Market Share en Córdoba esté por encima del 30%.
- ✓ Se debe subrayar que en dicha provincia se encuentran todos los competidores directos salvo Jumbo (Carrefour, Wal-Mart, Disco, Dinosaurio Mall).

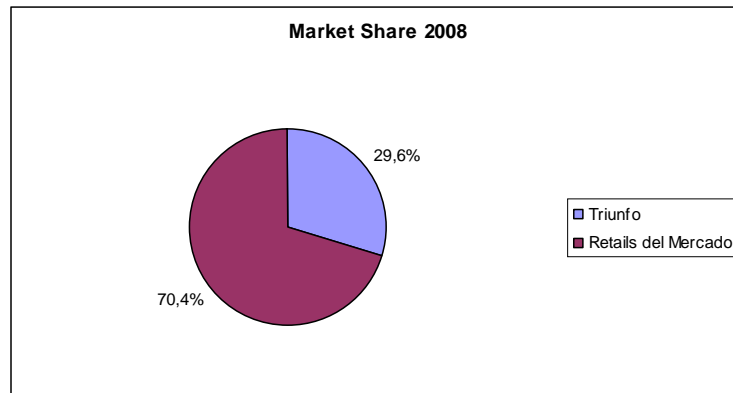
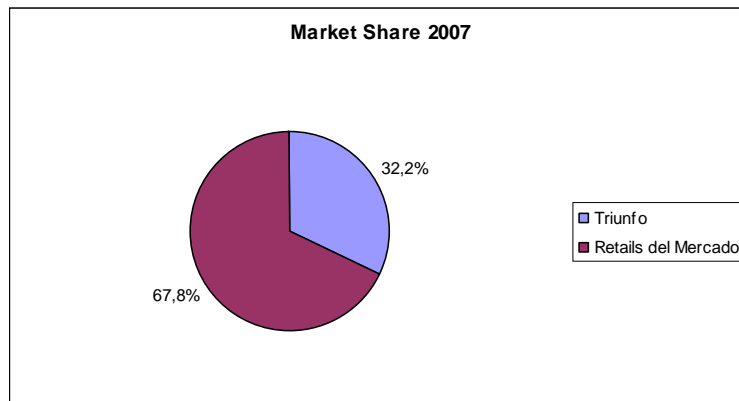
MENDOZA			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	7,2%	9,6%	2,4%
Retails del Mercado	92,8%	90,4%	-2,4%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ Si bien el incremento de 2.4% ayuda a la plaza, tenemos que decir que el Market Share de Triunfo es pobre teniendo en cuenta que en dicha provincia hay 2 hipermercados instalados. Una desventaja que presentan los mismos es que se encuentran alejados de la zona céntrica, sector donde se encuentra la competencia (Carrefour, Wal-Mart, Disco).

TUCUMAN			Variación
Cadena / Formato	Año 2007	Año 2008	
Triunfo	32,2%	29,6%	-2,6%
Retails del Mercado	67,8%	70,4%	2,6%



Fuente: Datos internos otorgados por la empresa Triunfo S.A.

- ✓ **En la provincia de Tucumán, Triunfo compite directamente con Carrefour, Wal-Mart, Jumbo y Disco. Podríamos decir que una caída del 2.6% es aceptable por la cantidad de oferentes que hay en dicho mercado, sin embargo, vamos a recordar que las sucursales de Tucumán (2 en total) son las que lideran el ranking en facturación por eso la empresa debería detectar cuales son los factores que hicieron que el Market Share descendiera de un año a otro.**



## ANEXO 2: FODA TRIUNFO S.A.

### Evaluación de los Factores Externos e Internos

AMENAZAS	
Dimensión	Descripción
Canasta básica afectada por la inflación	Consultoras externas que no trabajan para el gobierno dicen que la inflación acumulada hasta Octubre era del 17 – 19%. El gobierno Nacional dice que la canasta solamente aumentó un 4- 5%. Sea cual sea el porcentaje esto quiere decir que la gente tiene menor poder adquisitivo a la hora de comprar.
La crisis económica mundial presenta panoramas desfavorables	La crisis presentada en el año 2009 afectó a la gran mayoría de las empresas, provocando reducción de personal y correlativamente esto llevó a una caída en el consumo por parte de la sociedad.
Batalla de descuento en el mercado del retail	Debido a la caída en el consumo que se produjo por la crisis mundial, las empresas empiezan una batalla de descuentos buscando captar la mayor cantidad de clientes posibles.
OPORTUNIDADES	
Dimensión	Descripción
Nuevos tipos de consumidores	En el mercado actual, existen nuevos públicos los cuales están siendo atacados por las empresas debido a la alta facturación que éstos representan. Ej: baby boomers, metrosexuales, etc.
Nuevos medios de comunicación	Los cambios tecnológicos que se producen diariamente y el consumo notable que tiene la sociedad sobre los mismos, hacen que las empresas tengan nuevos medios de comunicación a la hora de comunicarse con su mercado meta.
El Marketing viral no es utilizado por los Hipermercados	Por el momento ninguna cadena de hipermercado ha explotado esta herramienta. Jumbo cuenta con un sistema de decoración en su página web pero el resto de las cadenas no han realizado acciones por el momento. Marketing viral es el boca a boca mediante medio electrónico, por eso sería interesante aplicarlo.

Cobran importancia las páginas web de los retailers	Actualmente Disco y Jumbo son los únicos retailers que ofrecen a sus clientes efectuar las compras vía web. Esto en un futuro no muy lejano va a representar un aspecto diferenciador, sería óptimo implementarlo cuanto antes.
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
No se hace análisis de los tickets de compra de los clientes.	El Área de sistemas tiene actualmente toda la información sobre qué compro cada cliente, cuándo y dónde lo hizo, etc. Esta información no está siendo utilizada para hacer ofertas personalizadas.
Poca diferenciación de los productos ofrecidos en relación a la competencia.	La oferta de producto/servicios que ofrece la empresa no es muy variada. Faltan productos de alta gama.
Poco aprovechamiento y promoción de la página web de Triunfo S.A	La página web de la empresa no es reconocida por los clientes lo cual hace que la cantidad de visitas a la misma sea pobre.
Utilización nula de los nuevos medios de comunicación	Todavía se siguen realizando promociones a nivel general. Con los nuevos medios de comunicación empieza una nueva etapa de personalización - diferenciación
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Información abundante sobre la compra de los clientes.	Uno de los puntos a favor que tiene Triunfo hoy en día es la gran cantidad de información que tiene sobre cada uno de sus clientes preferenciales, esto le permitirá hacer acciones de todo tipo con cada uno.
Empresa que adquirió el genérico "Hipermercado".	Hipermercado Triunfo es la única cadena de retail en Argentina que es reconocida con el genérico, éste aspecto lo diferencia del resto de la competencia.

### ANEXO 3: FODA MEGA TRIUNFO S.A.

AMENAZAS	
Dimensión	Descripción
El consumidor expresa mayor predisposición al ahorro en época de crisis.	Si bien el rubro no se ve afectado como otros ya que satisface necesidades primarias, el cliente ha recortado el gasto a la hora de realizar sus compras debido a la crisis mundial, la cual generó una crisis interna dentro del país.
La competencia busca ganar clientes con nuevas promociones.	Promociones excesivas por parte de la competencia convocan a una guerra de precios principalmente con el objetivo de ganar clientes.
OPORTUNIDADES	
Dimensión	Descripción
Nuevos comportamientos de compra por parte de los consumidores.	Más allá de que hoy en día hay diferentes tipos de consumidores, los consumidores actuales empiezan a demostrar nuevos comportamientos de compra dentro de las tiendas.
Nuevas tecnologías para fidelizar al cliente	Los cambios tecnológicos que se producen diariamente y el consumo notable que tiene la sociedad sobre los mismos, hacen que las empresas tengan nuevos medios de comunicación a la hora de comunicarse con su mercado meta.
DEBILIDADES	
Dimensión	Descripción
Porcentaje alto cliente inactivos	Actualmente el programa cuenta con una gran cantidad de clientes inactivos en cada una de sus plazas, lo cual genera problemas en la facturación
Investigaciones de mercado escasas sobre los clientes	La empresa no realizó hasta el momento investigaciones de mercado sobre los clientes inactivos. Se debería rever este tema ya que es necesario conocer cuales son los puntos donde se está fallando.
FORTALEZAS	
Dimensión	Descripción
Programa de beneficios único en varias plazas.	Mega Triunfo es el programa de beneficios que tienen los clientes preferenciales de Triunfo. Dicho programa se encuentra muy bien posicionado respecto a los programas de otras cadenas (Jumbo - Disco)
Página web Mega Triunfo bien desarrollada	El programa cuenta con una página web bien desarrollada permitiendo al cliente realizar todo tipo de consultas y gestiones de manera on-line

## ANEXO 4: Análisis de la competencia

# Triunfo

<b>Nombre</b>	Triunfo
<b>Formato</b>	Hipermercado
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.elhiperTriunfo.com.ar">www.elhiperTriunfo.com.ar</a>

Sucursales	
<b>Q de sucursales</b>	15
<b>Provincias</b>	9 provincias argentinas: Córdoba, Chaco, Tucumán, Sgo. Del Estero, San Juan, Sta. Fe (Rosario), Mendoza, Salta y Posadas

Producto	
<b>Surtido</b>	El surtido que el cliente tiene dentro del hipermercado es normal. No es un aspecto a destacar
<b>Calidad</b>	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
<b>Marca Propia</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es Leader Price.

Precio	
<b>Nivel</b>	Los precios que tiene la empresa son normales y se corresponden a los establecidos por el Estado Nacional

Comunicación	
<b>Interna</b>	<b><u>Cartel Indicador de sector:</u></b> Debido a la saturación aérea de carteles que hay en las tiendas, los carteles no pueden visualizarse como corresponde
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras
<b>Externa</b>	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> Las empresas generalmente desarrollan mailing en las promociones fuertes (Día de la madre, Día del Padre, Ofertas, etc) por ende realizan una tirada mensual. En cambio, cuando quieren desarrollar promociones específicas (La semana de la carne, Textil) se realizan folletos que generalmente tienen tiradas semanales. Ambos ejemplares son repartidos en zonas aledañas al Hipermercado como así también en puntos estratégicos que siempre son definidos por la Dirección General de la empresa
	<b><u>Diario:</u></b> Varía entre 2-3 publicaciones mensuales
	<b><u>TV:</u></b> Varía entre 3-5 publicaciones mensuales
	<b><u>Radio:</u></b> Varía entre 3-5 publicaciones mensuales

<b>Servicios</b>	
<b>Entrega a domicilio</b>	La entrega a domicilio no es gratuita. Los envíos que no excedan los 20 km tienen un costo de \$25. Los que exceden dicho kilometraje tienen un costo superior.
<b>Envío de SMS</b>	-
<b>Compra On-Line</b>	-
<b>0-800</b>	-
<b>Compra Telefónica</b>	-
<b>Programa de Fidelización</b>	El hipermercado cuenta con un programa de Fidelización el cual se denomina Mega Triunfo

	
<b>Nombre</b>	Carrefour
<b>Formato</b>	Hipermercado
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.carrefour.com.ar">www.carrefour.com.ar</a>

<b>Sucursales</b>	
<b>Q de sucursales</b>	165
<b>Provincias</b>	Todo el país excepto Santiago del Estero y Posadas

<b>Producto</b>	
<b>Surtido</b>	El surtido que el cliente tiene dentro del hipermercado es normal. No es un aspecto a destacar
<b>Calidad</b>	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
<b>Marca Propia</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es Producto Carrefour.

<b>Precio</b>	
<b>Nivel</b>	Los precios que tiene la empresa son normales y se corresponden a los establecidos por el Estado Nacional

Comunicación	
Interna	<b><u>Cartel indicador de sector:</u></b> Si bien la empresa cuenta con carteles indicadores de cada sector, los mismos no tienen una buena vista aérea ya que hay que acercarse bastante para poder visualizar el sector al que queremos ir
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras
Externa	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> Las empresas generalmente desarrollan mailing en las promociones fuertes (Día de la madre, Día del Padre, Ofertas, etc) por ende realizan una tirada mensual. En cambio, cuando quieren desarrollar promociones específicas (La semana de la carne, Textil ) se realizan folletos que generalmente tienen tiradas semanales. Ambos ejemplares son repartidos en zonas aledañas al Hipermercado como así también en puntos estratégicos que siempre son definidos por la Dirección General de la empresa
	<b><u>Diario:</u></b> Varía entre 2-4 publicaciones mensuales
	<b><u>TV:</u></b> Varía entre 6- 10 publicaciones mensuales
	<b><u>Radio:</u></b> Varía entre 6- 10 publicaciones mensuales

Servicios	
Entrega a domicilio	La empresa realiza envío de domicilio de electrodomésticos solamente. <b>Ventaja:</b> el servicio es gratuito y está disponible en todas las sucursales. <b>Desventaja:</b> no incluye envíos de otro tipo de productos.
Atención al cliente	La empresa cuenta con un número telefónico (0800-444-8484) para que los clientes puedan realizar todo tipo de consultas
Compra Telefónica	Servicio que permite realizar las compras de manera más cómoda y sin moverse de su casa. <b>Ventaja:</b> otro medio por el cual el cliente puede realizar sus compras. <b>Desventaja:</b> el servicio es solo para productos alimenticios y no está habilitado en todas las sucursales.
Envío de SMS	-
Compra On-line	-
Programa de Fidelización	-



<b>Nombre</b>	Wal - Mart
<b>Formato</b>	Hipermercado
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.wal-mart.com.ar">www.wal-mart.com.ar</a>

Sucursales	
<b>Q de sucursales</b>	23
<b>Provincias</b>	10 provincias argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Corrientes, Mendoza, Neuquén, Entre Ríos, San Juan, Santa Fe, San Luis y Tucumán

Producto	
<b>Surtido</b>	Se destaca por la gran variedad de productos que ofrece a sus clientes. El surtido es amplio y marca una diferencia sobre su competencia.
<b>Calidad</b>	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
<b>Marca Propia</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es Great Value.

Precio	
<b>Nivel</b>	En gran parte de sus productos los precios son más bajos que los de su competencia

Comunicación	
<b>Interna</b>	<b><u>Cartel Indicador de sector:</u></b> Los carteles indicadores son excelentes. Su diseño (fondo negro con letras blancas) permite detectar un sector a una distancia considerable
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras
<b>Externa</b>	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> Las empresas generalmente desarrollan mailing en las promociones fuertes (Día de la madre, Día del Padre, Ofertas, etc) por ende realizan una tirada mensual. En cambio, cuando quieren desarrollar promociones específicas (La semana de la carne, Textil) se realizan folletos que generalmente tienen tiradas semanales. Ambos ejemplares son repartidos en zonas aledañas al Hipermercado como así también en puntos estratégicos que siempre son definidos por la Dirección General de la empresa
	<b><u>Diario:</u></b> Varía entre 3-5 publicaciones mensuales
	<b><u>TV:</u></b> Varía entre 2-5 publicaciones mensuales
	<b><u>Radio:</u></b> Varía entre 2-5 publicaciones mensuales

Servicios	
Entrega a domicilio	La entrega a domicilio tiene un costo para el cliente. El envío que exceda los 20km tiene un costo de \$20. Los que exceden dicho kilometraje tienen un costo superior.
Envío de SMS	-
Compra On-Line	-
0-800	0800-888-9256
Compra Telefónica	-
Programa de Fidelización	-

	
Nombre	Dinosaurio
Formato	Supermercado
Página Web	<a href="http://www.dinosauriomall.com.ar">www.dinosauriomall.com.ar</a>

Sucursales	
Q de sucursales	3
Provincias	Solamente en Córdoba

Producto	
Surtido	El surtido es normal aunque se pueden encontrar productos diferenciados. Ej: cerveza de distintos lugares del mundo
Calidad	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
Marca Propia	La marca propia que puede encontrar el cliente es Producto Dinosaurio.

Precio	
Nivel	Los precios de los productos son un poco más caros que el resto de las cadenas

Comunicación	
Interna	<b><u>Cartel Indicador de sector:</u></b> Los carteles presentan un buen diseño y eso permite que los clientes puedan encontrar fácilmente los productos.
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> Todavía no cuentan que este medio de comunicación
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras



<b>Externa</b>	<b>Mailing / Folleto:</b> Se manejan principalmente con folletos semanales. Los mismos no superan las 6 páginas.
	<b>Diario:</b> No es muy utilizada por la empresa
	<b>TV:</b> Varía entre 2-5 publicaciones mensuales
	<b>Radio:</b> Varía entre 2-5 publicaciones mensuales

Servicios	
<b>Entrega a domicilio</b>	La empresa realiza envíos gratuitos dentro de un radio de 10 km, pasado dicho kilometraje el cliente debe abonar un importe que se define de acuerdo al tipo de compra que realizó, ya que no es lo mismo hacer el envío de las compras rutinarias a las no rutinarias.
<b>Envío de SMS</b>	-
<b>Compra On-Line</b>	-
<b>0-800</b>	-
<b>Compra Telefónica</b>	-
<b>Programa de Fidelización</b>	-

	
<b>Nombre</b>	Jumbo
<b>Formato</b>	Supermercado
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.jumbo.com.ar">www.jumbo.com.ar</a>

Sucursales	
<b>Q de sucursales</b>	12
<b>Provincias</b>	5 provincias argentinas: Buenos Aires, Mendoza, Neuquén, Sta. Fe (Rosario) y Tucumán

Producto	
<b>Surtido</b>	El surtido se corresponde más a un hipermercado que a un supermercado. Es amplio y con fuerte presencia de productos importados de alto valor
<b>Calidad</b>	La calidad de los productos es Muy Buena debido al surtido premium que manejan
<b>Marca Propia</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es Producto Jumbo.

Precio	
<b>Nivel</b>	Dada la línea de productos premium que maneja Jumbo, los precios son altos en comparación a otros HPM - SPM

Comunicación	
<b>Interna</b>	<b><u>Cartel Indicador de sector:</u></b> Los carteles indicadores guardan relación a la calidad de los productos que ofrecen a su público. Presentan sutileza y su diseño (fondo negro con letras blancas) facilita al cliente ubicarse fácilmente dentro del establecimiento.
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> La sucursal tiene un plasma al ingreso en donde se visualizan las publicaciones del último mailing en vigencia
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras
<b>Externa</b>	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> Se manejan principalmente con folletos semanales. Los mismos no superan las 6 páginas.
	<b><u>Diario:</u></b> 2 publicaciones mensuales
	<b><u>TV:</u></b> Varía entre 4-5 publicaciones mensuales
	<b><u>Radio:</u></b> Varía entre 4-5 publicaciones mensuales
Servicios	
<b>Entrega a domicilio</b>	La empresa realiza envíos a domicilio solamente en las compras telefónicas y on-line.
<b>Envío de SMS</b>	-
<b>Compra On-Line</b>	Los clientes pueden realizar sus compras enviando un e-mail en el cual seleccionan los productos que desean y las cantidades del mismo y completan un formulario con sus datos personales para que la empresa haga el envío correspondiente
<b>0-800</b>	Los clientes pueden llamar al 0810-999-Jumbo para realizar consultas de todo tipo.
<b>Compra Telefónica</b>	Los clientes pueden realizar sus compras llamando al 0810 que tiene la empresa. El operador le consulta que productos desea y sus cantidades. Una vez finalizada la compra se toman los datos personales de la persona y se realiza el envío.
<b>Programa de Fidelización</b>	La empresa cuenta con un programa de Fidelización el cual se denomina Jumbo Más

	
<b>Nombre</b>	Disco
<b>Formato</b>	Supermercado
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.disco.com.ar">www.disco.com.ar</a>

<b>Sucursales</b>	
<b>Q de sucursales</b>	225
<b>Provincias</b>	7 provincias argentinas: Buenos Aires, Córdoba, Sgo. del Estero, Tucumán, Salta, San Juan y Mendoza

<b>Producto</b>	
<b>Surtido</b>	El surtido no es amplio, hay presencia de primeras marcas pero muy pocos productos de segunda categoría. No es un punto a destacar
<b>Calidad</b>	La calidad de los productos es Buena. Presencia de primeras marcas.
<b>Marca Propia</b>	La marca propia que puede encontrar el cliente es Bells.

<b>Precio</b>	
<b>Nivel</b>	Como se destaca por su cercanía, esto le da la posibilidad de colocar los precios a un nivel más caro que los hipermercados

<b>Comunicación</b>	
<b>Interna</b>	<b><u>Cartel Indicador de sector:</u></b> Los carteles no son muy visibles. Es más rápido recorrer cada pasillo del supermercado que visualizar los carteles indicadores.
	<b><u>Cartel Indicador de ofertas:</u></b> Cada sector tiene detallado mediante carteles las ofertas vigentes. Ej: 40% en camperas (sector textil). Estos carteles generalmente están hechos a mano alzada debido a que son ofertas con una vigencia corta y esto les permite a las empresas abaratar costos.
	<b><u>Plasmas ingreso principal:</u></b> Todavía no cuentan que este medio de comunicación
	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> En el ingreso de la sucursal están a disposición los mailing y folletos vigentes para que el cliente haga uso del mismo a la hora de realizar sus compras
<b>Externa</b>	<b><u>Mailing / Folleto:</u></b> Se manejan principalmente con folletos semanales. Los mismos no superan las 6 páginas.
	<b><u>Diario:</u></b> 4-6 publicaciones por mes
	<b><u>TV:</u></b> Varía entre 8-10 publicaciones mensuales
	<b><u>Radio:</u></b> Varía entre 8-10 publicaciones mensuales

<b>Servicios</b>	
<b>Entrega a domicilio</b>	La empresa brinda el servicio de envío a domicilio en las compras realizadas in store, on-line y telefónicas. Los envíos que se realizan en las Sucurales de Capital Federal y Zona Norte por un envío inferior a \$ 150 se cobra un costo de servicio de \$ 3, para aquellos superiores a \$ 150, no tendrán costo. Por otra parte, para todos aquellos clientes que realizan sus compras en Zona Sur, Oeste y La Plata, por un envío inferior a \$ 200, se cobrará un costo de servicio de \$ 3 y superior a \$ 200, no tendrá costo alguno. <b>Para acceder al servicio existe un monto mínimo por sucursal.</b>
<b>Envío de SMS</b>	La empresa realiza envíos de sms a sus clientes recordando ofertas y promociones vigentes.
<b>Compra On-Line</b>	Los clientes al ingresar a Dsico Virtual, tienen que registrarse y utilizar su carrito de compra virtual para realizar sus compras. Una vez que terminan sus compras envían el pedido digital para que este sea entregado por la sucursal correspondiente.
<b>0-800</b>	Los clientes pueden llamar al 0800-777-7777 para realizar consultas de todo tipo.
<b>Compra Telefónica</b>	Los clientes pueden realizar sus compras llamando al 0800 que tiene la empresa. El operador le consulta que productos desea y sus cantidades. Una vez finalizada la compra se toman los datos personales de la persona y se realiza el envío.
<b>Programa de Fidelización</b>	La empresa cuenta con un programa de Fidelización el cual se denomina Disco Plus

## ANEXO 4: Características de las estrategias de Centralización

### Características de las distintas estrategias de Centralización

Tabla Nº 25: Características de las distintas estrategias de Centralización

Estrategias de Centralización		
Cross Docking	Flujo Continuo	Almacenamiento
La mercancía ya está organizada por punto de venta cuando	llega al Centro de Distribución	
Las estibas ya tienen etiquetas por cada punto de venta	Los productos son repartidos por tienda en el momento que son recibidos	Los productos son transferidos a los racks de almacenamiento
El producto recibido está listo para reenviarlo a la tienda y en lugar de almacenarlo, es inmediatamente colocado en la zona de consolidación	El producto recibido es seleccionado inmediatamente por tienda y luego transferido al área de consolidación hasta ser despachado	El producto es seleccionado diariamente por tienda y luego transferido al área de consolidación hasta ser despachado
Beneficios	Cero inventario en el Centro de Distribución (un día)	Producto disponible para surtir a las tiendas de inmediato
	Ahorros por mínima manipulación de los productos (no tenemos almacenamiento, reabastecimiento, ni selección)	Menor inventario que almacenar separadamente en las tiendas (efecto portafolio)

Fuente: Canales de distribución. - Paz, Hugo Rodolfo

### Ventajas y desventajas de las estrategias de Centralización

Tabla Nº 26: Ventajas y Desventajas de las estrategias de Centralización

Estrategias de Centralización		
Cross Docking	Flujo Continuo	Almacenamiento
La mercancía ya está organizada por punto de venta cuando	llega al Centro de Distribución	
Las estibas ya tienen etiquetas por cada punto de venta	Los productos son repartidos por tienda en el momento que son recibidos	Los productos son transferidos a los racks de almacenamiento
El producto recibido está listo para reenviarlo a la tienda y en lugar de almacenarlo, es inmediatamente colocado en la zona de consolidación	El producto recibido es seleccionado inmediatamente por tienda y luego transferido al área de consolidación hasta ser despachado	El producto es seleccionado diariamente por tienda y luego transferido al área de consolidación hasta ser despachado
Beneficios	Cero inventario en el Centro de Distribución (un día)	Producto disponible para surtir a las tiendas de inmediato
	Ahorros por mínima manipulación de los productos (no tenemos almacenamiento, reabastecimiento, ni selección)	Menor inventario que almacenar separadamente en las tiendas (efecto portafolio)

Fuente: Canales de distribución. - Paz, Hugo Rodolfo