

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Marketing

Tarjeta Tejano: ¿Programa de descuentos o estrategia de fidelización?

Proyecto de Aplicación Profesional



Agustina Bellelli

Año 2017

Agradecimientos

A mis papás, que sin dudarlo me dieron la posibilidad de estudiar esto que parecía que me iba a gustar... y me terminó apasionando.

A mis hermanos que me apoyaron y aguantaron esos días llenos de estudio y exámenes.

A mis compañeros, en especial a Anto y Safa que lograron que estos años sean totalmente divertidos e inolvidables.

A Tejano, que siguió formándome y me brindó las herramientas que me faltaban para convertirme en la profesional que soy.

A todos los profesores que de alguna manera aportaron su granito de arena para el día de mañana formar mi propio desierto.

Resumen ejecutivo

Astur S.A. es una firma cordobesa que se desarrolla en el sector de la indumentaria desde hace más de 20 años. Mediante su marca Tejano, una cadena de tiendas multimarca ubicadas en la ciudad de Córdoba y alrededores, brinda a sus clientes una propuesta de valor basada en calidad, moda y precio, ofreciendo una colección de prendas con diversidad de estilos, marcas y valores. La marca hoy cuenta con trece sucursales, asesorando a sus clientes con el objetivo de generar una experiencia de compra excepcional. Enfocándose en la satisfacción de sus clientes, la empresa desarrolló en el año 2008 un programa de fidelización sustentado por una tarjeta llamada “Tarjeta Tejano”, la cual es entregada a sus clientes exclusivos. El mismo está orientado principalmente a maximizar el retorno de los clientes mediante acciones de marketing específicas.

De aquí se desprende el principal objetivo del presente proyecto de aplicación profesional: potenciar el programa de fidelización que posee la marca, otorgando una propuesta de valor realmente diferenciada para aquellos que forman parte. A partir de éste lineamiento se trabajará un plan de marketing anual que se extenderá desde Enero de 2017 hasta diciembre de 2018 y tiene como objetivo general incrementar la facturación de la empresa un 25% a partir del aumento del retorno de los clientes fidelizados. Para esto, se propone llevar a cabo seis programas basados en la gestión de la relación con el cliente para lograr la lealtad de los mismos a largo plazo. La inversión necesaria para llevar a cabo la propuesta es de \$7.404.027, generando retornos positivos aún en el escenario más pesimista.

Palabras claves

- Fidelización
- Lealtad
- Valor percibido
- Satisfacción
- Programa de fidelización

Abstract

Astur S.A. is a company located in Córdoba. It has developed in the clothing industry for more than 20 years. With its brand Tejano, the company has thirteen stores that sell different brand clothes. The firm is always making an effort to give to its customers the best purchase experience, through an offer based on quality, price and style. Since 2008, the firm developed a fidelity program with a loyalty card named "Tarjeta Tejano", which is given to exclusive clients and allows them to have a lot of unique benefits.

That is why the main objective in this project is strengthening the loyalty program providing a different value proposal to the costumers who are part. This marketing project will be available from January 2017 to December 2017. Its general objective is to have a company sells increase of 25% with loyalty program clients. The proposal is about six programs based on customer relationship management to improve their loyalty in the long term. The investment required to carry out the project is \$7.404.027 and it will generate positive profits even in the worst scenario.

Key words

- Fidelity
- Loyalty
- Value
- Satisfaction
- Loyalty Program

Tabla de Contenidos

Resumen ejecutivo.....	iii
Palabras claves	iv
Abstract.....	v
Key words	v
Introducción al Trabajo Final de Grado.....	14
Antecedentes generales	15
Objetivos del Trabajo Final de Grado	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Marco teórico	18
Definición de marketing	18
El plan de marketing	19
Estructura del plan de marketing	19
Del marketing transaccional al marketing relacional	41
Marco metodológico.....	47
Planteo del problema a solucionar.....	47
Metodología	48
Análisis Externo	55
Análisis del Macro Entorno	55
Análisis del sector.....	60
Análisis del mercado.....	68
Conclusiones del Análisis Externo	79
Análisis Interno	81
Reseña Histórica.....	81
Misión	82
Visión.....	82
Estructura organizacional.....	82
Sucursales.....	84
Cadena de Valor	87

Análisis de las Estrategias de Marketing	87
Informe de datos cualitativos	96
Conclusiones del análisis de datos cualitativos	104
Informe de datos cuantitativos	108
Conclusiones del análisis de datos cuantitativos	135
Conclusión del Análisis Interno	139
Diagnóstico	144
Matriz FODA	145
Balance de Fuerzas	146
Conclusión diagnóstica	147
Propuesta de Aplicación Profesional	149
Objetivos y estrategias corporativas	150
Objetivos y estrategias de marketing	153
Cuadro estratégico	160
Programa 1: #MisPuntosTejano	161
Programa 2: #Fan de los beneficios	174
Programa 3: #Fan de mi Tienda Online	186
Programa 4: Festejemos tu regreso	193
Programa 5: Fan de mi Tarjeta Tejano	198
Programa 6: Vos, antes que nadie	205
Presupuesto	210
Diagrama de Gantt	211
Retorno sobre la inversión	212
Escenario Real	215
Escenario optimista	216
Escenario pesimista	217
Conclusiones finales	218
Recomendaciones profesionales	219
Bibliografía	221
Libros	221
Páginas web	223

Informes	223
Artículos de periódicos	224
Anexos	226
Anexo 1: Guía de pautas para Área de Marketing y Producto	226
Anexo 2: Guía de pautas desgravada	229
Anexo 3: Guía de Pautas para investigación cualitativa	252
Anexo 4: Guía de pautas desgravada análisis cualitativo.	258
Anexo 5: Cuestionario	267
Anexo 6: FODA ponderado	275
Anexo 7: Metodología para llevar a cabo la segmentación de clientes	279

Lista de tablas

Tabla 1. Síntesis de metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 2. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano y justificación. Fuente: Elaboración propia.	118
Tabla 3. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta en comercios adheridos y su evaluación. Fuente: Elaboración propia.	128
Tabla 4. Cuadro estratégico. Fuente: Elaboración propia.	160
Tabla 5. Montos de descuentos para programa de incentivos. Fuente: Elaboración propia.	165
Tabla 6. Ejemplo de canje de productos. Fuente: Elaboración propia.	165
Tabla 7. Cronograma de horarios activación programa de incentivos. Fuente: Elaboración propia.	169
Tabla 8. Cronograma de actividades para programa #MisPuntosTejano. Fuente: Elaboración propia.	171
Tabla 9. Costos de programa #MisPuntosTejano. Fuente: Elaboración propia.	172
Tabla 10. Cronograma de actividades para programa #Fan de los Beneficios. Fuente: Elaboración propia.	184
Tabla 11. Costos de programa #Fan de los beneficios. Fuente: Elaboración propia.	185
Tabla 12. Cronograma de actividades programa #Fan de mi Tienda Online. Fuente: Elaboración propia.	191
Tabla 13. Costos de programa #Fan de mi Tienda Online. Fuente: Elaboración propia.	191
Tabla 14. Cronograma de actividades programa "Festejemos tu regreso". Fuente: Elaboración propia.	197
Tabla 15. Costo programa "Festejemos tu regreso". Fuente: Elaboración propia.	197
Tabla 16. Costo programa "Fan de mi Tarjeta Tejano". Fuente: Elaboración propia.	203
Tabla 17. Cronograma de actividades programa "Fan de mi Tarjeta Tejano". Fuente: Elaboración propia.	204
Tabla 18. Costos programa "Vos, antes que nadie". Fuente: Elaboración propia.	208
Tabla 19. Cronograma programa "Vos, antes que nadie". Fuente: Elaboración propia.	209
Tabla 20. Presupuesto total de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.	210
Tabla 21. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.	211

Tabla 22. Flujo de Fondos en escenario real. Fuente: Elaboración propia. ...	215
Tabla 23. Flujo de Fondos en escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	216
Tabla 24. Flujo de Fondos en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	217
Tabla 25. FODA ponderado.....	275

Lista de figuras

Ilustración 1. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing. Fuente: Elaboración propia basada en Sainz de Vicuña (2012).....	20
Ilustración 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente: Elaboración propia basada en Porter.....	22
Ilustración 3. Generaciones de consumidores a lo largo de los años. Fuente: Elaboración propia basada en Posner (2011).	28
Ilustración 4. Proceso de decisión de compra del consumidor. Fuente: Elaboración propia basada en del Olmo Arriaga (2008)	30
Ilustración 5. Matriz de balance de fuerzas. Fuente: Elaboración propia basada en Sainz de Vicuña (2011)	33
Ilustración 6. Estrategias genéricas de Michael Porter. Fuente: Elaboración propia basada en Michael Porter.....	35
Ilustración 7. Matriz de expansión producto-mercado. Fuente: Elaboración propia basada en Ansoff.....	36
Ilustración 8. Matriz de crecimiento-participación. Fuente: elaboración propia basada en BCG.	38
Ilustración 9. Proceso de elaboración de una estrategia de marketing relacional. Fuente: Elaboración propia basada en Alcaide (2010).....	43
Ilustración 10. Los sectores del mercado de la moda. Fuente: Elaboración propia basada en Harriet Posner (2011).	61
Ilustración 11. Jerarquía básica de la moda. (Harriet Posner, 2011, p. 13).	62
Ilustración 12. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	66
Ilustración 13. Síntesis del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración propia.	67
Ilustración 14. Número de sucursales e importancia a la ambientación de las sucursales. Fuente: Elaboración propia.	73
Ilustración 15. Precios y cantidad de segmentos que atiende. Fuente: Elaboración propia.....	73
Ilustración 16. Diferenciación de productos y oferta de promociones. Fuente: Elaboración propia.	74
Ilustración 17. Variedad de productos y servicio de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia.	74
Ilustración 18. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.....	83

Ilustración 19. Geolocalización de todas las sucursales de Tejano. Fuente: Elaboración propia con Google My Maps	85
Ilustración 20. Geolocalización de las sucursales de Tejano ubicadas en la Ciudad de Córdoba. Fuente: Elaboración propia con Google My Maps	86
Ilustración 21. Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2006).	87
Ilustración 22. Matriz de crecimiento-participación. Fuente: elaboración propia basada en BCG.	91
Ilustración 23. Conocimiento de los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.	109
Ilustración 24. Frecuencia de uso de la Tarjeta Tejano en locales de la marca. Fuente: Elaboración propia	110
Ilustración 25. Principal razón por la que casi nunca o nunca utiliza la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.	111
Ilustración 26. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de descuentos y promociones especiales con la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.	113
Ilustración 27. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la participación en sorteos mensuales por consumo. Fuente: Elaboración propia.	114
Ilustración 28. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de premios por consumos mensuales. Fuente: elaboración propia.	116
Ilustración 29. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de premios por consumos mensuales. Fuente: Elaboración propia.	117
Ilustración 30. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración Propia.	117
Ilustración 31. Relación entre la frecuencia y la evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.	120
Ilustración 32. Evaluación de los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración Propia.	121
Ilustración 33. Medios por los cuales se conocen los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.	122
Ilustración 34. Otros medios mediante los cuales se enteran los beneficios de la Tarjeta las personas que lo hacen por mail. Fuente: Elaboración propia.	123
Ilustración 35. Utilización de los beneficios en comercios adheridos. Fuente: Elaboración Propia.	123

Ilustración 36. Principal razón por la cual no se utilizan los beneficios en comercios adheridos. Fuente: Elaboración propia.....	124
Ilustración 37. Comercios en los que se utilizan los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.....	125
Ilustración 38. Relación entre comercios donde se usa la Tarjeta Tejano y frecuencia de uso. Fuente: Elaboración propia.....	126
Ilustración 39. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos. Fuente: Elaboración propia.....	127
Ilustración 40. Posesión de otras Tarjetas de Beneficios de marcas de Indumentaria. Fuente: Elaboración propia.....	129
Ilustración 41. Tarjetas de beneficios de marcas de indumentarias que poseen los clientes. Fuente: Elaboración propia.....	130
Ilustración 42. Evaluación de la Tarjeta Tejano en comparación con Club Vaquería. Fuente: Elaboración propia.....	131
Ilustración 43. Índice de recomendación Net Promoter Score. Fuente: Elaboración propia.....	132
Ilustración 44. Principal razón por la cual los detractores no recomiendan a Tejano. Fuente: Elaboración propia.....	133
Ilustración 45. Principal aspecto que Tejano debería mejorar. Fuente: Elaboración Propia.....	134
Ilustración 46. Principal aspecto por el cual los clientes recomiendan Tejano. Fuente: Elaboración propia.....	135
Ilustración 47. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.....	145
Ilustración 48. Balance de Fuerzas. Fuente: Elaboración Propia.....	146
Ilustración 49. Matriz de estrategias genéricas de Porter. Fuente: Elaboración propia.....	152
Ilustración 50. Matriz de Ansoff (1957). Fuente: Elaboración propia.....	155

Introducción al Trabajo Final de Grado

El comportamiento del consumidor se ha ido modificando progresivamente en las últimas décadas. Los consumidores han pasado de ser clientes pasivos a tomar las riendas de sus decisiones, expresarse y elegir en función de sus intereses. Así es que tenemos clientes cada vez más informados y exigentes, que inmersos en la industria de la moda, se exponen a una oferta cada vez más homogénea de productos y poco diferenciada en cuanto a características, calidad y precio. Frente a esto se desprende la importancia de proporcionar al cliente un valor percibido superior al de los competidores. Si bien el concepto de valor se vincula generalmente al servicio global que una empresa pueda proporcionar y a la experiencia y satisfacción del cliente, Harriet Posner (2011) autora del libro Marketing de moda, señala en su obra que en la industria de la moda el valor se compone de varias aristas que, además de la oferta de producto, incluyen el valor o status de una marca y el proceso de compra. Este último punto no debe perderse de vista por parte de las empresas, ya que representa una poderosa herramienta para forjar la lealtad de su clientela y garantizarla. De aquí deriva la importancia que conlleva que las empresas ubiquen al cliente en el centro de la gestión empresarial, relacionándose e interactuando con los mismos de manera estratégica y activa para lograr que se conviertan en exclusivos, aumentando la cuota de mercado de la empresa y reduciendo la de la competencia.

Frente a esa tendencia, numerosas empresas han destinado esfuerzos de marketing en la realización y gestión de programas de fidelización, con la intención de tangibilizar el valor agregado que se desea proporcionar al cliente. Pero lo importante aquí es conocer si estos

programas realmente agregan valor al cliente y logran que el mismo elija a la empresa en cuestión antes que a sus competidores, es decir, como su nombre lo indica, “fidelizarlo”.

A partir de esto se expone el siguiente proyecto de aplicación para la empresa, siguiendo los lineamientos de un plan de marketing. A lo largo del presente trabajo el lector se encontrará con dos grandes etapas. La primera consta de una etapa de análisis de la situación tanto interna –profundizando aspectos comerciales- como externa, desarrollando aspectos del macro entorno y del sector, considerando a la ciudad de Córdoba como campo de rivalidad competitiva. Posteriormente, se procederá al respectivo diagnóstico de la empresa mediante la herramienta de matriz FODA, con el fin de detectar las principales anomalías que están afectando comercialmente a la empresa actualmente, como así también aquellos puntos fuertes y oportunidades que se presentan en el mercado. Una vez finalizada esta etapa, se procede a la segunda fase mencionada. La misma consiste en la definición de las decisiones de marketing, tanto estratégicas como operativas, con el fin de solucionar las problemáticas encontradas en la etapa de diagnóstico, planificando cada una de las acciones que deben llevarse a cabo para una exitosa implantación de las mismas.

Antecedentes generales

Astur S.A. es una empresa cordobesa, con más de 20 años de trayectoria en el sector de la indumentaria. Con un sólido conocimiento de la industria, cuenta hoy con trece tiendas bajo la marca Tejano –ubicadas en la ciudad de Córdoba y el interior-, ofreciendo a sus clientes una propuesta de valor clave: calidad, moda y precio, seleccionando siempre lo mejor

de distintas marcas, generando una colección muy completa en cuanto a diversidad de productos y estilos.

Durante el año 2008 la marca desarrolló un programa de fidelización orientado principalmente a maximizar el retorno de los clientes mediante acciones de marketing específicas. El mismo está sustentado por una Tarjeta de Beneficios la cual es entregada a sus clientes exclusivos, que habilita al portador a recibir regalos, descuentos y promociones periódicas, así como gozar de beneficios en otras empresas en alianza. Sin embargo, surge la inquietud de conocer si este programa realmente es valorado por los clientes y fortalece la relación a largo plazo, logrando en última instancia que los mismos elijan a la marca frente a la competencia.

A partir de este interrogante se desprende la necesidad de realizar una investigación profesional para la marca y posteriormente plantear un diagnóstico exponiendo los puntos fuertes y débiles a destacar, con el fin de generar un aporte a la empresa a través de un plan de marketing que contribuya a la satisfacción de clientes con la propuesta, de manera que se interesen por el programa y les genere valor, con el fin de lograr la verdadera lealtad de aquellos clientes frecuentes de la marca.

Objetivos del Trabajo Final de Grado

Objetivo general

El presente Proyecto de Aplicación Profesional tiene como principal objetivo potenciar el programa de fidelización que posee la marca Tejano de manera que aumente el retorno de los clientes, otorgando una propuesta de valor realmente diferenciada para aquellos que forman parte, mediante el diseño y desarrollo de un plan de marketing profesional.

Objetivos específicos

- Determinar aquellos factores provenientes del ambiente externo que rodea a la empresa que pueden presentar tanto amenazas como oportunidades para su actuación.
- Distinguir aquellos puntos fuertes y débiles propios de la empresa, prestando debida atención a los referentes a aspectos comerciales y estrategias del marketing mix.
- Examinar el conocimiento y la evaluación que tiene cliente externo sobre el programa de fidelización de la marca.
- Sondear la interpretación y la importancia que el personal de las tiendas tiene sobre el programa.
- Proponer un plan de acción atractivo, que pretenda lograr los objetivos de marketing en el plazo previsto de desarrollo del plan, adecuándose al presupuesto del que se deberá disponer para llevarlos a cabo.

Marco teórico

Para poder comprender de manera acabada los conocimientos que se desarrollan a lo largo del presente informe, en este apartado se expondrá una explicación conceptual de los mismos.

Definición de marketing

Primeramente, se considera necesario dar a conocer el concepto de Marketing. La Asociación Argentina de Marketing [AAM] planteó la última definición en el año 2015 exponiendo lo siguiente: “El Marketing es la ciencia que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y los deseos de un mercado meta, mediante la creación de ofertas de valor reconocidas. Utiliza técnicas para lograr diferenciación y posicionamiento, aún en mercados perceptualmente idénticos, con el propósito de generar beneficios para todas las partes intervinientes”. Si bien esta definición se adapta a cada tipo de mercado, si se delimita el alcance de la misma a la industria que compete a este informe, el marketing de moda no debería ser diferente al de cualquier otro producto de consumo. Sin embargo, es relevante destacar la distinción que realiza la autora Harriet Posner (2011) sobre el mismo:

El puente que salva el vacío entre la intangibilidad de la moda y la realidad concreta de los negocios, y puede ser entendido como un sistema integral que conecta los objetivos comerciales y el sistema de valores de una organización empresarial con los ideales, deseos individuales y necesidades reales de los consumidores (p. 6).

En ambas definiciones se destaca el propósito final del marketing: generar beneficios que se adecuen a los valores, necesidades y objetivos tanto de la empresa como de los consumidores, cualesquiera sean las estrategias y técnicas que se utilicen para lograr una conexión y un futuro intercambio entre ambas partes.

El plan de marketing

Una vez comprendido el concepto de marketing, se puede entender como éste es llevado a la práctica a partir de una herramienta básica de planificación conocida como plan de marketing. El mismo comprende un documento escrito en el cual, luego de análisis y estudios pertinentes para conocer la situación de la empresa, se definen los objetivos que se desea conseguir y los programas y planes de acción que deberán llevarse a cabo para alcanzarlos, en un período de tiempo determinado con un presupuesto limitado. Por lo tanto, es importante establecer una planificación de marketing apropiada en la empresa ya que esto se traduce en una aplicación adecuada de los recursos con los que se cuenta para alcanzar los objetivos definidos, asegurándose que los costos de marketing darán una rentabilidad equivalente (Sainz de Vicuña, 2012).

Estructura del plan de marketing

A continuación se presentan las fases y etapas que deberían seguirse cuando se quiere lograr un correcto plan de marketing, lo que no quita que las mismas puedan sufrir algunas modificaciones.



Ilustración 1. Fases y etapas en la elaboración de un plan de marketing. Fuente: Elaboración propia basada en Sainz de Vicuña (2012).

Primera Fase: Análisis y diagnóstico de la situación.

Análisis de la situación externa

El análisis de la situación externa de la empresa comprende todos aquellos aspectos que se encuentran fuera de control directo de la empresa, pero que podrían causar un impacto significativo en la misma. Se desarrolla en tres partes que comprenden el macroentorno que rodea a la empresa, el sector en el cual ésta se encuentra inmersa y el mercado en el que se desarrolla la misma. Los aspectos pertinentes a analizar de cada uno se exponen a continuación.

Macroentorno de la empresa

Aquí se incorporan todos aquellos factores comprendidos en un conjunto de variables que se incluyen en cuatro áreas clave: política, economía, social y tecnológica. La herramienta utilizada para este análisis se conoce como PEST.

Dentro del aspecto político debe evaluarse el impacto de todas aquellas decisiones políticas que tengan relación con la industria en análisis, por lo tanto podrían afectar a la empresa en cuestión. Aquí se deberían comprender cuestiones como legislaciones tributarias y laborales, estabilidad y riesgo político y futuras alianzas políticas, entre otras. Posteriormente, se procede a analizar el aspecto económico, cuyos factores se encuentran estrechamente relacionados a aquellos del área política y afectan el poder de compra de los clientes y el costo del capital para la empresa. Entre éstos se encuentran los niveles de inflación, el crecimiento económico, tasas impositivas y de interés, disponibilidad y acceso a recursos y tasa de cambio, entre otros. Por otro lado, se examina el aspecto social, cuyos factores tienen influencia en las decisiones de compra de los consumidores. Aquí se pueden mencionar características demográficas de la población, estilos de vida, patrones de consumo y futuros cambios socio-culturales. Por último, se evalúan aquellos factores del aspecto tecnológico, importante para casi la totalidad de los sectores industriales, dentro de los cuales se consideran el impacto del desarrollo de nuevas tecnologías, la automatización de los procesos de producción, las tecnologías de información y comunicación, etc.

Microentorno de la empresa

Incorpora los factores exclusivos de la industria en la que se encuentra inmersa la misma y por lo tanto, causan un impacto más directo en la organización. La herramienta que se utiliza en esta etapa es el análisis de las cinco fuerzas de Porter. La misma es útil para evaluar la capacidad competitiva que tiene una empresa en el sector que se desarrolla, analizando el nivel de apalancamiento o poder de negociación que la misma tiene en relación a los demás impulsos de la industria: compradores, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos y actuales rivales del mercado. A continuación se expone el modelo junto con una breve explicación de cada una de las fuerzas (Thompson y Strickland, 2000; Posner, 2011; del Olmo Arriaga, 2008):

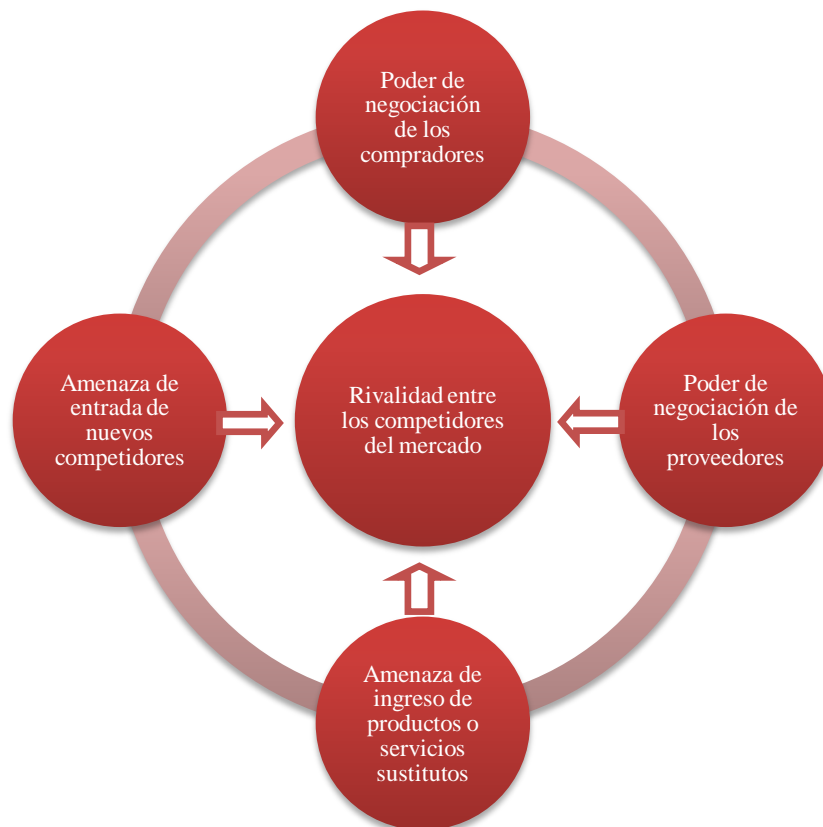


Ilustración 2. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente: Elaboración propia basada en Porter.

- Amenaza de ingreso de productos o servicios sustitutos: Los productos o servicios sustitutos son aquellos que, basados en una tecnología diferente, desempeñan la misma función por lo que podrían ser reemplazados entre ellos sin inconvenientes. Esta fuerza está influida por el precio relativo de los sustitutos, el costo de cambio para el cliente de adquirir este tipo de productos o servicios y la preferencia del cliente hacia el sustituto. Si éste ofrece una relación precio/calidad mejor que la del producto o servicio original, tendrá una gran fuerza de apalancamiento.
- Poder de negociación de los clientes: Aquí tiene influencia principalmente el número de compradores de la industria, el costo de cambio de un producto a otro y la posibilidad de los mismos de integrarse hacia atrás. Considerando cada vez hay mayores rivales en el mercado con ofertas similares, el poder de negociación de los compradores frente a las distintas marcas competidoras es cada vez mayor.
- Poder de negociación de los proveedores: Los factores que inciden en el poder de apalancamiento de los proveedores son la cantidad que existen en la industria, las características de los productos que éstos proporcionan y las posibilidades que presenta la industria de integrarse hacia atrás o hacia adelante, es decir, que competidores se conviertan en proveedores o que proveedores se conviertan en nuevos competidores. De esta manera, un proveedor y fabricante se encuentra en una posición más fuerte para negociar cuando proporciona un producto diferenciado o insustituible, posee pocos competidores que suministren el mismo producto o bien, la empresa no es un cliente demasiado importante para el proveedor.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Existe el riesgo de que potenciales rivales tengan la posibilidad de ingresar en el mercado, lo que constituye una clara amenaza para la empresa. La probabilidad de que esta amenaza sea más o menos fuerte depende de las barreras de entrada que posea la industria. Las principales fuentes de estas barreras son el acceso a economías de escala, la diferenciación de productos, el costo de cambio –financiero y no financiero- de proveedor, el acceso a canales de distribución, las curvas de aprendizaje y experiencia –que permiten una disminución de costos para la empresa-, las necesidades de capital y requerimientos de recursos, las restricciones arancelarias y comerciales y por último, la preferencia de marca y lealtad del cliente. Cuanto más altas sean las barreras de entrada, más difícil será que un competidor se establezca en la industria.
- Rivalidad entre los competidores del mercado: La competencia entre las empresas participantes del mercado explica si las compañías pueden ganar utilidades superiores al promedio de su inversión. Esto depende de las siguientes variables: número de competidores con capacidades similares, tasa de crecimiento del sector industrial, costo del cliente para cambiar de marca, armas competitivas empleadas por los competidores -reducciones de precio, descuentos especiales, rebajas-. Cuando la oferta es elevada y el costo del cliente para cambiar de marca es relativamente bajo, las empresas del segmento tienden a ser mucho más agresivas con sus estrategias, por lo que la rivalidad entre las mismas se ve acentuada. Aquí también tienen influencia las barreras de salida como los costos fijos de salida, las barreras emocionales y las

restricciones sociales y gubernamentales, si estas altas, impulsan a la empresa a seguir compitiendo antes que retirarse del mercado.

Análisis del mercado

Finalmente se analiza el mercado en el cual se encuentra inmersa la empresa, detallando tanto su estructura, que incluye competidores, marcas y canales de distribución; como su naturaleza, que considera aspectos cuantitativos y cualitativos de la demanda.

- Estructura del mercado:

Dentro de este apartado se analiza la oferta disponible en el mercado. Los aspectos principales a evaluar tienen que ver, en primer lugar, con la situación actual del mercado pertinente. Entre ellos se encuentran el tamaño de la oferta, cuál es su cartera de productos, bajo qué marcas se ofrecen, cuáles son sus participaciones de mercado, a qué segmentos apuntan, cuál es su estrategia de precios y los servicios complementarios que ofrecen. El objetivo aquí está en tener un conocimiento lo más estrecho posible de los rivales del mercado, para saber luego con qué herramientas será mejor competir (Sainz de Vicuña Ancín, 2008).

Una herramienta de gran utilización en el análisis de la estructura del mercado es el mapa de posicionamiento. Ésta sirve para determinar la posición que ocupa una marca en relación a marcas competidores en el mercado. Para confeccionarlo, se fijan dos ejes de coordenadas que contienen los atributos que se quieren evaluar entre los competidores, por ejemplo calidad y atención al cliente. Seguido a esto se deben posicionar las distintas marcas dependiendo del valor que se le otorga a cada una en

ambas variables establecidas. Una vez elaborado, se debería determinar el posicionamiento que se quisiera obtener en relación a los rivales del mercado, para luego poder definir la estrategia que conduzca a la empresa a la deseada posición (Posner, 2011; del Olmo Arriaga, 2008).

Dentro de la estructura del mercado también es pertinente evaluar los canales de distribución que se emplean, es decir el conjunto de organizaciones que intervienen para que un bien o servicio esté a disposición de un consumidor. Entre éstos encontramos dos tipos. Los canales directos son aquellos que no poseen intermediarios entre la empresa y el consumidor final, es decir, los productos se comercializan en las propias tiendas o bien a través de internet o catálogos. Los canales indirectos, por otro lado, incluyen uno, dos o hasta tres intermediarios - quienes se apropian de la mercadería y la revenden- o agentes, quienes tienen la tarea de negociar con el cliente en representación del fabricante (Kotler, 2012).

- Naturaleza del mercado

La industria de la moda comienza y acaba en el consumidor, por lo tanto es necesario que el marketing de moda sea capaz de identificar cómo el cliente quiere vestir, para poder desarrollar un producto que se adecúe estrechamente a sus expectativas. De aquí deriva la importancia para la empresa de establecer alguna forma de diálogo y contacto directo con los consumidores para responder a sus exigencias, optimizar su posición en el mercado y adaptarse a las tendencias más rápidamente que la competencia (del Olmo Arriaga, 2008).

Es por esto que dentro del análisis de la naturaleza del mercado es pertinente considerar la tipología de consumidores que prevalecen en el mismo, su comportamiento de compra y los factores que influyen en el comportamiento del consumidor, ya que éstos pueden variar dependiendo de la industria.

Tipología de consumidores: Una manera acertada de segmentar a los consumidores en el mercado de la moda tiene en cuenta el período en que el consumidor alcanza la adolescencia o la juventud. Este mercado cronológicamente dividido en generaciones, poseen distintas opiniones y actitudes respecto a la moda, al consumismo, a las marcas y la publicidad, lo que tiene una estrecha influencia con el comportamiento de compra del consumidor, es decir, cómo y en qué prefiere gastar su dinero y su lealtad o fidelidad hacia determinadas marcas. A continuación se representan cronológicamente las generaciones a lo largo de los años seguido a una breve explicación de cada una de éstas (Posner, 2011).

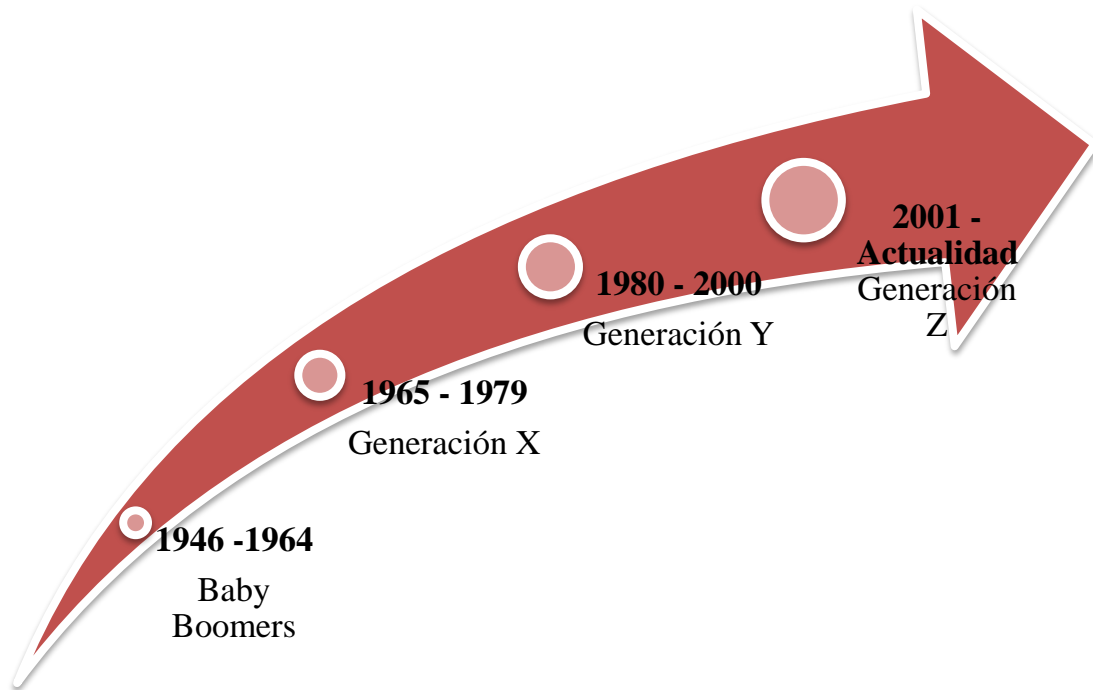


Ilustración 3. Generaciones de consumidores a lo largo de los años. Fuente: Elaboración propia basada en Posner (2011).

- Baby Boomers: Se caracteriza por la era del consumo y los medios masivos de comunicación. Poseen un poder de compra superior al de las otras generaciones ya que disfrutaron de una situación económicamente estable y acomodada. En lo que concierne a la moda, la clave aquí está en ofrecerles un buen servicio, una excelente calidad y prendas con estilo de corte excelente. (Posner, 2011).
- Generación X: Son individualistas, confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo. Están en constante búsqueda de un balance entre la vida personal y laboral, evitando pagar el costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Si bien son corporativistas, tienen un estilo de moda más individual y vanguardista,

siguiendo los lineamientos de su espíritu independiente y emprendedor (Posner, 2011).

- Generación Y: También conocidos como Millennials, han crecido con la tecnología, viven sus vidas conectados a través de internet, forman comunidades online y son creadores de contenidos en la web. Además, se sienten identificados con el discurso de las marcas, comparten sus valores y objetivos y obligan a las mismas a generar una relación bidireccional, abierta y comunicativa. No son totalmente atraídos por descuentos y ofertas por parte de las marcas. Valoran más la personalidad de la marca, la vocación de servicio y el compromiso con el medioambiente y el entorno (Puro Marketing, 2014).
- Generación Z: No conocen épocas previas al desarrollo de internet, por lo que todas sus comunicaciones se establecen online, perdiendo la capacidad de comunicación verbal. Son muy impacientes y desean la satisfacción inmediata debido a que están acostumbrados a la acción de la tecnología (Posner, 2011).

Proceso de decisión de compra del consumidor: El autor José Luis del Olmo Arriaga (2008) establece una serie de fases que sigue un consumidor de un producto de moda para tomar una decisión. A continuación se presenta el modelo y se expone una explicación del mismo.

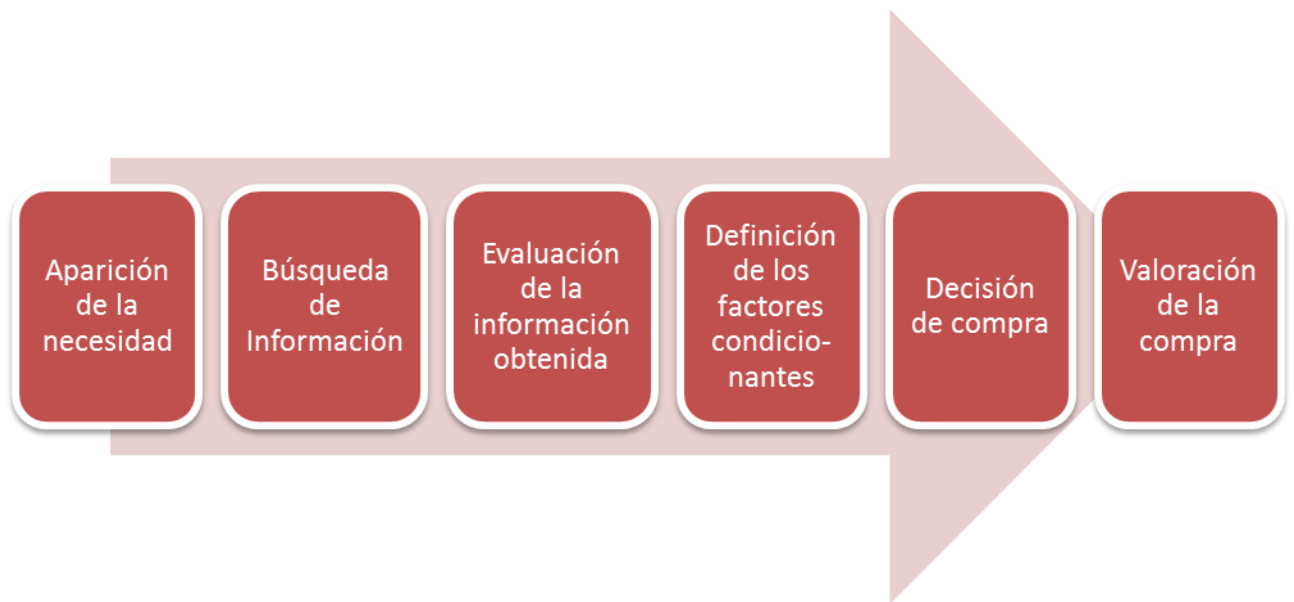


Ilustración 4. Proceso de decisión de compra del consumidor. Fuente: Elaboración propia basada en del Olmo Arriaga (2008)

En primer lugar, el consumidor detecta la necesidad de comprar algún artículo, pudiendo ocurrir por infinitas circunstancias. Antes de comprar el producto, el consumidor procede a realizar una búsqueda de información, cuya exhaustividad dependerá del grado de complejidad de la compra que quiere realizar. Esta búsqueda puede darse en medios online, offline, mediante consultas a amigos o familiares o bien, visitando distintos establecimientos. Una vez obtenida la información, debe evaluarse y valorarla según características que el comprador considere más importante, ya sea diseño, calidad, marca, precio, etc. Previa a la decisión de compra el consumidor deberá definir cuáles son los factores que podrían condicionar su compra, pudiendo ser recursos, tiempo o momento disponible para realizar la compra. Una vez definidos los condicionantes, se opta por la compra o no compra del producto

que se requiere. Finalizado el acto de compra, el consumidor tiende a valorar el producto adquirido. En esta etapa se debe prestar especial atención ya que determina si el comprador se siente satisfecho o no con su adquisición. El servicio post-venta, garantías y beneficios especiales post-compra, contribuyen a la satisfacción del consumidor, estimulando a que vuelva a comprar y aumente su fidelidad hacia la marca.

Análisis Interno

Luego se procede al análisis del entorno interno de una organización. Para realizar el plan de marketing es pertinente indagar sobre aspectos comerciales y de marketing. El análisis interno de la empresa tiene como objetivo profundizar en las estrategias de marketing que rigen a la empresa. Para esto, es necesario conocer en profundidad el mix de marketing de la empresa, que comprende las características en cuanto al producto -es decir el bien o servicio- el precio de este producto, su distribución y su comunicación y promoción, para poder identificar aquellos puntos fuertes que tiene la empresa, como así también esos puntos que se encuentran débiles y se debería fortalecer. “Potenciando los primeros y corrigiendo los segundos seremos capaces de definir una estrategia que nos permita aprovechar las oportunidades del mercado, basándonos en la ventaja competitiva más relevante”. (Sainz de Vicuña, 2011, p. 88).

Diagnóstico de la situación

Esta primera fase concluye con el diagnóstico de la situación. Para esto, se utiliza por excelencia la herramienta de matriz FODA o DAFO, en la cual se exponen los puntos fuertes

y débiles de una empresa, como también los factores externos que puedan representar una oportunidad o una amenaza dentro del entorno empresarial (Posner, 2011).

Oportunidades y Amenazas: Se deducen como consecuencia del análisis externo, es decir, son factores que no están ni pueden estar bajo control de la empresa. Se establecen positivas o negativas según sean favorables a la empresa para la consecución de sus objetivos. Si puede aportar al cumplimiento de las metas de la empresa ésta será una oportunidad, si perjudica el cumplimiento de las mismas será una amenaza (Sainz de Vicuña, 2011).

Fortalezas y Debilidades: Por otro lado, se debe establecer un inventario de todas aquellas fortalezas y debilidades, extraídos del análisis de la situación interna. Luego se debe analizar si el punto en cuestión es favorable a la empresa para la consecución de sus objetivos o no. Si lo es, será un punto fuerte y en caso contrario será un punto débil (Sainz de Vicuña, 2011).

Para poder identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que más incidencia sobre la empresa poseen es pertinente realizar un matriz FODA ponderada. A continuación se establecen una serie de pasos para lograrlo de manera óptima.

- Enumerar todas aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Luego se deben ponderar para poder identificar las más importantes.
- Los factores externos se ponderan según probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el cumplimiento de los objetivos de la organización. La escala puede ser de 1 a 3 o de 1 a 5, según lo defina el investigador. Una vez ponderados, se multiplican ambos

valores y aquellos con mayor puntaje se colocan en la matriz final. Los factores internos se ponderan solamente por impacto del hecho. De la misma manera, los factores que obtengan mejor puntaje se colocarán en el cuadro.

Una vez concluida la matriz FODA, el diagnóstico puede concluirse con la herramienta de matriz de balance de fuerzas, que se presenta a continuación.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias ofensivas (Maxi-Maxi)	Estrategias defensivas (Maxi-Mini)
Debilidades	Estrategias de reorientación (Mini-Maxi)	Estrategias de supervivencia (Mini – Mini)

Ilustración 5. Matriz de balance de fuerzas. Fuente: Elaboración propia basada en Sainz de Vicuña (2011)

A partir de esta herramienta, se establecen las estrategias que serían pertinentes emplear para aprovechar las oportunidades del entorno para poder consolidar las fortalezas de la empresa o bien superar las debilidades. De la misma manera, se pueden maximizar las fortalezas apaleando y minimizando las amenazas que se presenten o luchar por la supervivencia de la empresa, buscando la minimización de las debilidades de la misma y las amenazas que se presenten (Sainz de Vicuña, 2011).

Segunda Fase: Decisiones estratégicas de marketing.

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, en esta etapa es cuando se deben definir aquellos objetivos de marketing que se consideran pertinentes alcanzar, así como

también la forma en que se va a lograr, es decir, las estrategias y los planes de acción a desarrollar para lograr el éxito del plan propuesto.

Los objetivos de marketing deberán estar supeditados a los objetivos corporativos, por lo tanto siempre es preciso conocer éstos últimos. Sin embargo, en un plan de marketing anual sólo se definen aquellos correspondientes al marketing, debido a que los corporativos son tarea del plan marketing estratégico de la organización. Los objetivos que se definen pueden ser tanto cuantitativos, que proponen logros medibles en un determinado período de tiempo, como cualitativos, que proponen metas más genéricas y menos tangibles, tales como mejorar la imagen de marca o la notoriedad de un producto, entre otros. (Sainz de Vicuña, s.f., p. 99).

De la misma manera que para definir los objetivos de marketing es necesario especificar primero los objetivos corporativos, las estrategias de marketing deberán desplegarse y estar en coherencia con definiciones estratégicas más amplias, que se incorporan en la estrategia corporativa. Por lo tanto, en este nivel será pertinente rever el rumbo elegido por la empresa en cuanto a las estrategias genéricas posibles dadas a conocer por Michael Porter, que si bien tampoco se deciden en el plan de marketing anual es pertinente recordarlas para establecer luego estrategias y objetivos de marketing que tengan coherencia. Dicho modelo se muestra a continuación.

	Posición de bajo costo	Exclusividad percibida por el cliente
Mercado masivo	Liderazgo en costo total	Diferenciación total
Segmento	Liderazgo en costos enfocado	Diferenciación enfocada

Ilustración 6. Estrategias genéricas de Michael Porter. Fuente: Elaboración propia basada en Michael Porter.

El autor diferencia estrategias destinadas al mercado masivo de aquellas destinadas a un segmento específico del mercado. La empresa que emplee una estrategia de liderazgo en costos, podrá tener mayor margen para reducir los precios de sus productos y conseguir una mayor penetración en el mercado. Por otro lado, una empresa que decida regirse por una estrategia de diferenciación deberá ser fuerte en investigación y desarrollo, capacidad financiera y tamaño, entre otras variables para poder ofrecer productos o servicios que se diferencien ampliamente de la competencia. Por último, se puede combinar alguna de estas dos con una estrategia de concentración en un segmento específico siempre y cuando se tenga un profundo conocimiento de las necesidades de este grupo de clientes para poder adaptar de la manera más estrecha el producto o servicio a sus requerimientos (Sainz de Vicuña, 2008).

Una vez conocida la/s estrategia/s genéricas, continúa la elección de la estrategia de cartera, donde se detallan las diversas combinaciones producto/mercado que podrá desarrollar la empresa. Aquí las empresas acostumbran a usar distintas herramientas, como la matriz de expansión de producto/mercado de Ansoff, la matriz de crecimiento-participación o la matriz

de gestión de valor para la empresa, ambas propuestas por el Boston Consulting Group (BCG).

La matriz de expansión de producto-mercado es una herramienta propuesta por Ansoff que se utiliza cuando las empresas se han propuesto objetivos de crecimiento intensivo, es decir, crecimiento en los negocios actuales. La misma se presenta a continuación.

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de producto
Nuevos mercados	Estrategia de desarrollo de mercado	Estrategia de diversificación

Ilustración 7. Matriz de expansión producto-mercado. Fuente: Elaboración propia basada en Ansoff.

Con una estrategia de penetración de mercado se pretende conseguir más participación en mercados actuales, con productos y/o servicios que la empresa posee actualmente. Esto se puede lograr mejorando la atención al cliente, las estrategias de comunicación y promoción, etc. Por otro lado, se puede penetrar en mercados actuales desarrollando un producto y/o servicio o bien modificándolo y adaptándolo de mejor manera a los requerimientos de los consumidores. Asimismo, las empresas pueden ingresar en nuevos mercados con los productos y/o servicios que posee actualmente, ya sea expandiéndose geográficamente, buscando nuevos segmentos, modificando los canales de distribución, etc. La última estrategia es la más riesgosa y se basa en una total diversificación ya que se

pretende ingresar en nuevos mercados con un nuevo producto y/o servicio (Kotler, 2006; Sainz de Vicuña Ancín, 2008).

Otra herramienta utilizada en la elección de la estrategia de cartera es la matriz de crecimiento-participación propuesta por el Boston Consulting Group. Ésta se construye en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de la empresa en análisis, teniendo como referencia la participación en el mercado del principal competidor. Según donde se ubiquen los productos de la empresa, se pueden identificar cuatro grupos de productos/mercados: estrellas, interrogantes, vacas lecheras o perros.

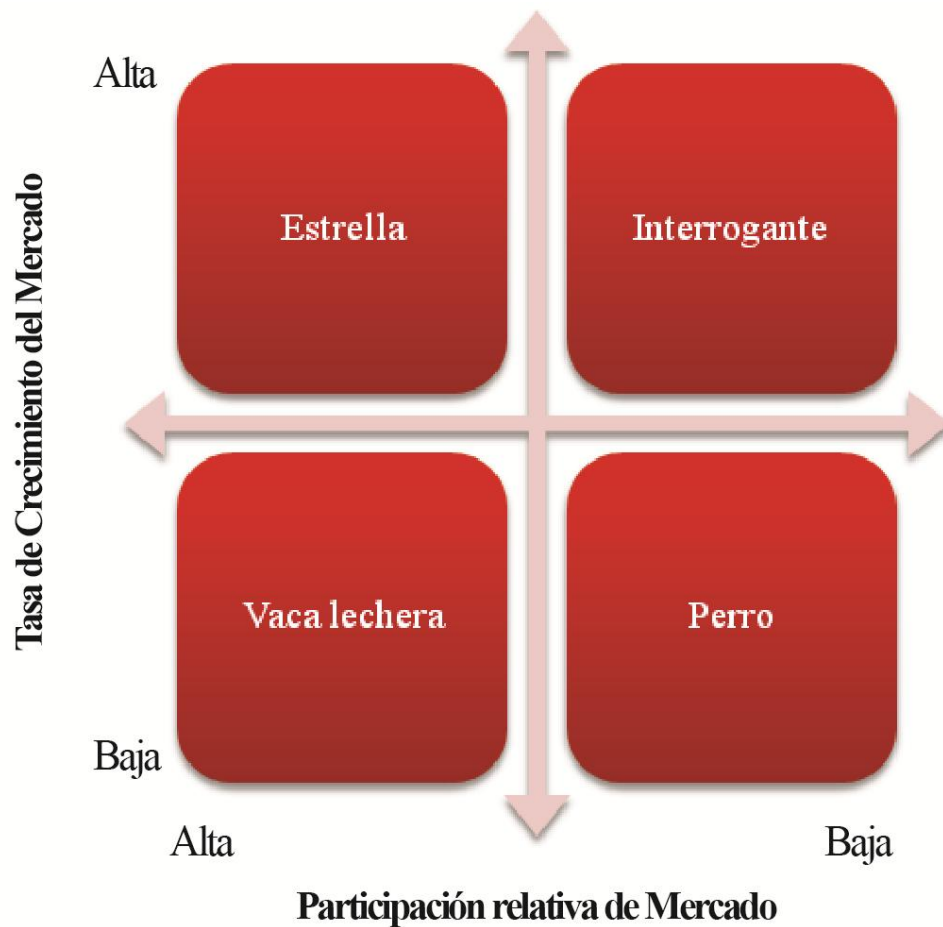


Ilustración 8. Matriz de crecimiento-participación. Fuente: elaboración propia basada en BCG.

Los productos “vaca lechera” poseen una alta participación de mercado y se encuentran en un mercado de débil crecimiento, por lo que deberían servir para proporcionar liquidez financiera. Los productos “perro” poseen baja participación y además el mercado se encuentra con escaso crecimiento. La mejor estrategia para este tipo de productos es retirarse del mercado. Con una alta tasa de crecimiento se encuentran los productos “estrella” y los “productos interrogante”. Los primeros poseen una elevada cuota de mercado por lo que se consideran líderes, generando importantes beneficios. Por los productos “interrogante”

poseen una baja participación de mercado, por lo que es necesario aumentar su cuota financiando su crecimiento (Sainz de Vicuña Ancín, 2008; Lambin, 2003).

Seguido de esto se define la estrategia de segmentación y posicionamiento donde se deberá identificar, para cada combinación producto/mercado seleccionada anteriormente, los segmentos disponibles en el mercado seleccionando aquellos que se consideren estratégicos, el posicionamiento que se deberá lograr en cada uno de ellos y la estrategia de fidelización que se considerará pertinente si se han planteado anteriormente objetivos que incorporen este tipo de acción.

Estrategia de segmentación: Es pertinente identificar en la población meta los distintos segmentos que se presentan en función de determinados atributos, con el fin de responder mejor a las necesidades de cada uno de los mismos. Las variables de segmentación pueden ser geográficas, demográficas, psicográficas (estilos de vida, valores personalidad) y conductuales (roles en la compra, comportamiento de compra, actitudes, lealtad). Una vez que se identifica el atractivo de los diferentes segmentos se deberá tomar la decisión de a cuál o cuáles dirigirse. Aquí la empresa puede decidir si se concentra en un segmento único, si selecciona varios segmentos que le parecen atractivos (especialización selectiva), si se especializa en un producto para diferentes segmentos o en un segmento con diferentes productos (especialización del producto y especialización del mercado, respectivamente) o bien atender al mercado en su totalidad, ya sea con estrategias de marketing diferenciadas o indiferenciadas (Sainz de Vicuña Ancín, 2008; Kotler, 2006).

Estrategia de posicionamiento: Philip Kotler (2006) define al posicionamiento como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores” (p. 310). Se pueden plantear muchas formas de posicionamiento, pudiendo ser en comparación con la competencia, por una ventaja aportada del producto, utilizando la imagen de la empresa, características de uso del producto, situación de consumo, etc. Éstas podrían variar dependiendo si se quiere posicionar la empresa, el producto o la marca. (Sainz de Vicuña Ancín, 2008).

El último nivel estratégico comprende las estrategias funcionales, donde se deben seleccionar las distintas herramientas de marketing que resultarán eficaces para lograr los objetivos planteados, sin perder de vista los recursos humanos y financieros con los que se dispone. Aquí se trabaja sobre el marketing mix de la empresa, comprendiendo todo aquello que tiene que ver con los productos, la distribución y ventas, los precios y la comunicación y promociones de la compañía.

Tercera Fase: Decisiones operativas de marketing.

La última fase del plan de marketing es exclusivamente operativa. Comprende los planes de acción que se implementarán -todas las acciones de marketing que se requieren para concretar las estrategias funcionales definidas- y el presupuesto del que se deberá disponer para llevarlas a cabo. Para cada plan de acción propuesto, es recomendable detallar metodología, responsables, plazo, presupuesto y mecanismo de control para la correcta implementación de los mismos.

Del marketing transaccional al marketing relacional

El marketing siempre se ha enfocado en proporcionar las herramientas necesarias para que las empresas logren adquirir constantemente nuevos clientes y generen transacciones con los mismos. Sin embargo, en los últimos años el continuo crecimiento de los mercados y el alto grado de rivales que ofrecen gran variedad de alternativas similares de compra generó un cambio en el enfoque de marketing: Las empresas empezaron a entender que la clave para lograr el crecimiento está en desarrollar lazos más fuertes con los clientes que generen una relación a largo plazo (Sellers y Casado, 2010).

Este cambio de mentalidad de las empresas generó el comienzo del marketing relacional. Se puede definir como “el proceso social y directo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes” (Schnarch, 2011, p.70). Para esto, es necesario que la empresa en su totalidad se oriente hacia el cliente, es decir que se genere una coordinación interfuncional de manera que todas las áreas logran crear un valor superior para el cliente (Alcaide, 2010).

A partir de esto, se identifica que el valor es una condición necesaria para lograr la lealtad del cliente, por lo tanto es pertinente ampliar su definición para que se comprenda mejor. La noción de valor surge del “resultado de la diferencia percibida por el cliente entre las ventajas (beneficios) recibidos y los sacrificios (costes) que implica el uso o posesión de un producto o servicio” (Alcaide, 2010, p. 18). La creación de valor debe ser un proceso proactivo y constante, pensado en crear relaciones a largo plazo con los clientes, mediante el cual la empresa debe administrar de la mejor manera todos los elementos adicionales a la

oferta, tanto tangibles como intangibles. (López-Pinto, Mas Machuca y Viscarri, 2010). La meta de este proceso debería estar en lograr que los clientes perciban que la propia relación con la empresa sea para ellos un elemento que en sí constituye un valor diferencial (Alcaide, 2010).

Entre las ventajas que representa para las empresas lograr la lealtad de los clientes se destacan (Schnarch, 2011):

- Incremento de ventas: Los clientes leales están más dispuestos a comprar nuevos productos y repetir las compras.
- Reduce los costos: Es más costoso captar nuevos clientes que retener a un cliente fiel.
- Menor sensibilidad al precio: Los clientes fieles están dispuestos a pagar un precio superior por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción que obtienen.
- Mayor recomendación: Actúan como prescriptores y recomendadores de la marca, ya que comunican a sus pares lo satisfechos que están con el servicio que reciben.

Nuevamente es pertinente destacar que para lograr una lealtad a largo plazo de los consumidores, todas las áreas deben estar orientadas a un objetivo común: el cliente.

Proceso de elaboración de una estrategia de marketing relacional

Para consolidar una relación de manera más estructurada y formalizada con los clientes es oportuno que la empresa implante una estrategia de marketing relacional. A continuación se detalla un proceso de desarrollo de la misma propuesto por Alcaide (2010).

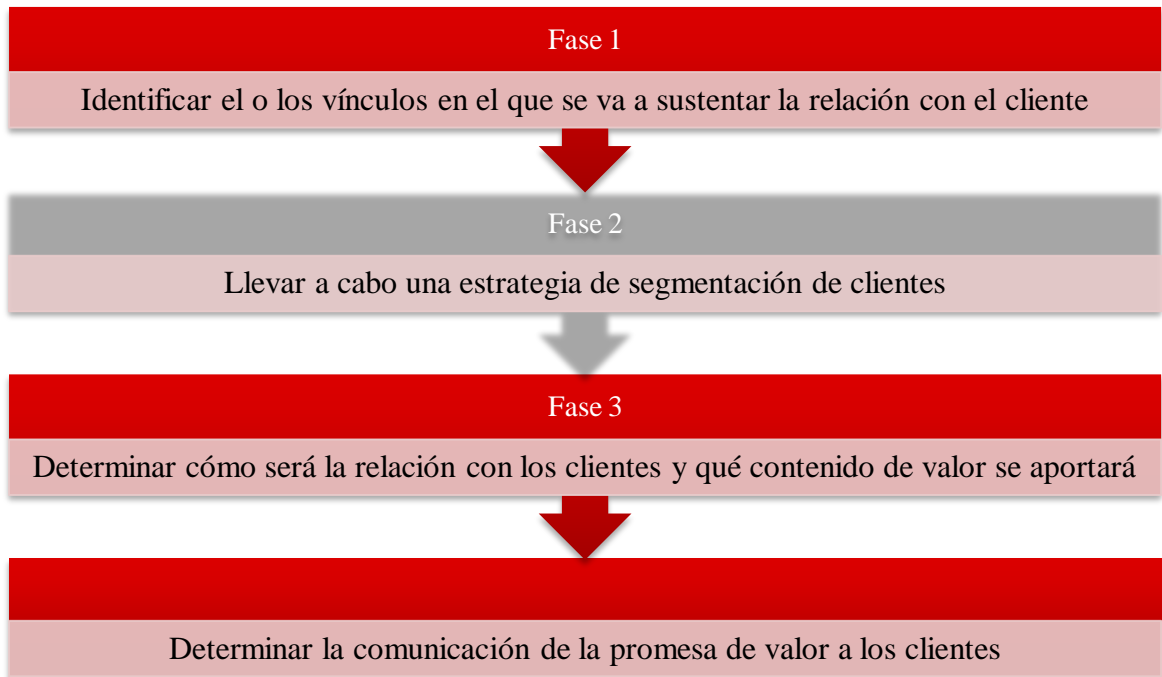


Ilustración 9. Proceso de elaboración de una estrategia de marketing relacional. Fuente: Elaboración propia basada en Alcaide (2010).

Fase 1.

Identificar cuál va a ser el vínculo en el que se va a sustentar la relación del cliente con la empresa, es decir, aquel elemento ya sea racional o emocional que una al cliente con la organización. El autor desarrolla que los vínculos pueden ser actitudinales, basados en la marca, basados en el personal, en el valor, entre otros. El desafío aquí está en decidir a cuál de todos atribuirle mayor importancia.

Fase 2.

Llevar a cabo una estrategia de segmentación de clientes con el objetivo de determinar qué relación se va a tener con cada uno. Aquí es importante identificar a aquellos clientes que generar mayor valor para la empresa, para conocer cuáles serían los segmentos

prioritarios al momento de llevarla a cabo. Para esto se utiliza la métrica del Valor de Vida del cliente, definida como "los ingresos medios que una determinada clase de cliente genera durante el período medio de la relación, siendo valorados constantemente los mismos al día de hoy" ((Domínguez Doncel, 2007, p. 84).

Fase 3.

En esta fase se debe pensar cómo será la relación –propriadamente dicha- con los clientes, teniendo siempre en cuenta que ésta debe generar beneficios en los mismos. Aquí la empresa debe ser creativa, sin perder de vista las características y condiciones del mercado. Todos los elementos que se utilicen para fortalecer la relación y generar valor en el cliente probablemente tengan un coste de dinero el cuál debe verse siempre como una inversión a largo plazo para la empresa.

Fase 4.

Aquí es donde se debe comunicar la *promesa de relación* hacia los clientes y prospectos de manera eficiente y poderosa para inducir a los mismos a iniciar y/o mantener una relación con la marca.

Fidelización de clientes

La fidelización de clientes deriva de una estrategia acertada de marketing relacional, por lo tanto, se consigue estableciendo vínculos duraderos con el cliente. Existen dos factores que son condiciones necesarias –aunque no suficientes- para lograrla: la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Schnarch, 2011). Aquí es pertinente distinguir la lealtad de la

fidelidad de un cliente, ya que mientras la primera está relacionada con un comportamiento de compra repetitivo del cliente, la segunda resulta de una eficaz orientación de la gestión empresarial y hace referencia no solo al comportamiento de compra sino también a las actitudes favorables de los consumidores para con la empresa. Es decir, que mientras los clientes leales tienden a comprar los productos en la empresa, a medida que se mejore su fidelización tenderá a comprar mayor volumen, adquirir nuevos productos, recomendar más a la marca y aumentar su frecuencia de compra (Martínez-Ribes, 1999).

Como indicador de la fidelidad es pertinente que la empresa mida la tasa de retención de clientes. La misma indica el porcentaje de clientes que continúa comprando de un período definido a otro. La métrica se calcula como $\text{Número de clientes retenidos o renovados en el período} / \text{Número de clientes totales en el período}$ (Domínguez Doncel, 2007).

Programas de fidelización

Para alcanzar objetivos a partir de la fidelización de clientes, es necesario tangibilizar y gestionar el proceso de manera planificada. Para esto existen los programas de fidelización. Los mismos generalmente otorgan recompensas como parte principal del programa, las cuales pueden tratarse de beneficios o puntos. Según un estudio citado por Alcaide (2010), después del primer uso de los puntos, los miembros del programa de fidelidad aumentaron el uso del mismo hasta 8 veces. Sin embargo, es pertinente destacar que un programa de fidelización va más allá de una tarjeta. Debe basarse en generar una atmósfera emocional que impregne al cliente y le genere una sensación de exclusividad, prestigio y sentido de

pertenencia hacia la empresa, que lo convierta en un verdadero fan o apóstol de la marca (Alcaide et al., 2010).

Antes de llevar a cabo un programa de este tipo, es importante medir los beneficios financieros que se espera obtener a partir de la fidelización de los clientes. Para cuantificarlo se utiliza un flujo de fondos que nos permitirá evaluar el impacto de los programas y justificar si la inversión que se realiza tendrá resultados positivos (Domínguez Doncel, 2007). El mismo es un informe financiero estructurado en columnas y filas que presenta un detalle de cada movimiento de caja en un período de tiempo definido, denominado horizonte temporal. Las columnas representan cada momento del horizonte y las filas indican cada ingreso o egreso –tanto desembolsables como no desembolsables- que afecta el resultado final de las pérdidas o ganancias que genere el proyecto (Nassir Sapag, 2007).

Finalizado el marco teórico, se considera que el lector estará en condiciones de entender el desarrollo del contenido de cada parte del plan de marketing que se presentará y los conceptos que se irán mencionando durante el progreso del mismo.

Marco metodológico

Para poder realizar eficientemente un diagnóstico de la empresa con el fin de alcanzar el objetivo propuesto en el presente plan, es necesario contar con información perteneciente a la misma, que será utilizada para desarrollar el análisis de la situación interna en la que se encuentra momentáneamente la organización. Es por esto, que para resolver esta necesidad de información es pertinente plantear dos tipos de investigaciones.

La primera se basa en una investigación primaria interna exploratoria y cualitativa, que se realizará indagando a miembros de la línea de fuego de la organización (vendedores, encargados y cajeras) sobre aspectos actuales de la tarjeta tejano y recomendaciones para modificaciones de la misma, debido a que se considera que estas personas son los que tienen una relación más directa y cercana con los clientes de la empresa.

En segundo lugar, se realizará una investigación de tipo primaria externa, descriptiva y cuantitativa a aquellos clientes pertenecientes al programa de fidelización de la empresa, con el fin de recabar datos sobre cuestiones referidas a la satisfacción del cliente respecto al producto y servicio que ofrece tejano y al conocimiento, valoración y el uso de la “Tarjeta Tejano”.

Planteo del problema a solucionar

Objetivo general

Explorar el conocimiento y la evaluación que tiene tanto el cliente externo como el personal sobre el programa de fidelización de la marca (Tarjeta Tejano).

Objetivos específicos

- Averiguar el conocimiento que poseen los clientes y el personal de los beneficios del programa.
- Inquirir sobre la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano por parte de los clientes.
- Indagar qué tan atractivos resultan los beneficios del programa en Tejano tanto para los clientes como para el personal.
- Investigar sobre el uso de los beneficios del programa en otros comercios adheridos.
- Analizar cuáles son los medios de comunicación de los beneficios del programa más eficaces.
- Explorar sobre la comparación de la Tarjeta Tejano con otros programas de fidelización.
- Examinar el índice de recomendación de la marca por parte del cliente.

Metodología

En el siguiente cuadro se sintetiza los dos tipos de investigaciones que se plantean llevar a cabo para adquirir el conocimiento suficiente y así desarrollar una propuesta pertinente para la empresa.

Tabla 1. Síntesis de metodología de investigación. Fuente: Elaboración propia.

Tipo de investigación	Cualitativa	Cuantitativa
Enfoque	Exploratorio	Descriptivo
Técnica	Entrevista en profundidad	Encuesta de respuesta personal por correo electrónico
Instrumento	Guía de pautas	Cuestionario auto administrado
Población	Colaboradores de la línea de fuego de la empresa	Clientes portadores de la Tarjeta Tejano
Muestra	Diseño muestral: No probabilístico por cuotas	Marco muestral: Todo el grupo completo de clientes que poseen su mail activo en la base de datos de la empresa
Tamaño de la muestra	10	1067

Tipo de investigación cualitativa

En una primera etapa, se realizarán entrevistas en profundidad a algunos colaboradores de la empresa que pertenecen a la línea de fuego de la misma, es decir, que tienen un contacto directo con los clientes, conociendo opiniones y comentarios de los mismos. El enfoque de esta primera investigación es *exploratorio*, debido a que lo que se busca es tener una visión general sobre aspectos de la tarjeta tejano, que sirvan para aumentar el grado de familiaridad con el tema y obtener información que sirva también para poder estandarizar e indagar a los clientes en la segunda etapa de la investigación.

Técnica

La técnica que se utilizará en este tipo de investigación será la técnica de *entrevista en profundidad* (Ver Anexo 4), formulando a los colaboradores preguntas abiertas de manera personal, con el fin de desarrollar una conversación fluida que permita al entrevistado brindar sus opiniones sin sentirse condicionado.

Instrumento

En cuanto al instrumento de recolección de datos se utilizará una *guía de pautas*, (Ver anexo 3). Este instrumento sirve de apoyo durante la entrevista y contempla los temas a abordar a lo largo de la misma, a modo de guía orientativa. Si bien las variables a indagar serán las mismas tanto para cajeras, vendedores y encargados, algunas preguntas difieren según el puesto de trabajo. Las mismas son las siguientes:

- ✓ Conocimiento de la Tarjeta Tejano.
- ✓ Manera que se ofrece.
- ✓ Interés de los clientes respecto al programa.
- ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing.
- ✓ Conocimiento de los beneficios de la Tarjeta en Tejano.
- ✓ Conocimiento de los beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano.
- ✓ Capacitación de los vendedores.
- ✓ Proceso de fidelización y carga de clientes en el sistema de facturación.

Diseño muestral

El diseño muestral será de tipo no probabilístico por cuotas. La población comprende a todos los colaboradores de la línea de fuego de la empresa. En primer lugar se deberá

dividir a la población por cuotas según puesto de trabajo, identificando cajeras, vendedores y encargados. Luego se volverá a realizar una división en cuotas según antigüedad (antiguo – nuevo) y sucursal donde se desempeña (shoppings – zona centro). Luego se escogerá por conveniencia a los distintos integrantes de la muestra seleccionando de manera equitativa según cuotas a las que pertenecen.

Tamaño muestral

La entrevista se realizará a 10 personas, combinando cajeras, encargados y vendedores. Cabe destacar que esta selección numérica es meramente al azar.

Tipo de investigación cuantitativa

En la segunda etapa se realizará una investigación de tipo *cuantitativa*. Para realizar la misma se enviará un cuestionario vía mail a todos los clientes que pertenecen al programa de fidelización de Tejano y tienen su mail activo en la base de datos de la empresa. Los mismos tendrán una semana para responder la encuesta. Se planea incentivar la realización de la misma con el sorteo de un premio entre aquellos que la finalicen correctamente. El enfoque de este estudio será *descriptivo* debido a que lo que se busca con esta investigación es detallar datos sobre aspectos referidos a satisfacción, conocimiento de los beneficios de dicho programa y caracterizar variables referentes al mismo.

Técnicas

La técnica que se utilizará en este tipo de investigación es la técnica de *investigación por encuesta*. En este caso se trata de una *encuesta de respuesta personal*. En esta técnica de

recolección de datos es el mismo entrevistado quien lee las preguntas y registra sus respuestas sin la presencia de un entrevistador. Dentro de la técnica mencionada se utilizará una *encuesta por correo electrónico*, ya que tanto el envío de la misma como la devolución de las respuestas será por este medio (Hair, Bush y Ortinau, 2004).

Instrumento

En cuanto al instrumento de recolección de datos se utilizará un *cuestionario auto administrado*¹ (Ver Anexo 5). Este tipo de cuestionarios está diseñado para que el entrevistado realice las preguntas y respuestas sin disponer de un entrevistador (Hair, Bush y Ortinau, 2004). El mismo tendrá como fin de medir y ponderar variables referidas al programa de fidelización, siendo las siguientes:

- ✓ Índice de recomendación NPS.
- ✓ Conocimiento de los beneficios del programa.
- ✓ Frecuencia de uso del programa.
- ✓ Evaluación de experiencia de uso.
- ✓ Comunicación de los beneficios.
- ✓ Evaluación de los beneficios del programa.

¹ El cuestionario se realizó con la herramienta Formularios de Google y se encuentra disponible en el siguiente link: <https://drive.google.com/open?id=118Fuqj0Xi2C2NbPvwUq2HmBhD8WmRsb7itCo2rn2TRk>

- ✓ Posesión de otras Tarjetas de Beneficios.
- ✓ Utilización de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos.

Diseño muestral

Para este estudio no se utilizará un diseño muestral sino que se utilizará como marco muestral a toda la población meta. La misma consta de todo el grupo completo de clientes que poseen su mail activo en la base de datos de la empresa, siendo éstos pertenecientes al programa de fidelización de la misma. Por lo tanto, el marco muestral se estima de 47 mil clientes.

Tamaño muestral

A partir de la fórmula planteada por Hair, Bush y Ortinau (2004) para determinar el tamaño muestral (p. 342), se procede a calcular el tamaño apropiado de la muestra de clientes de Tejano, teniendo en cuenta que la población (clientes portadores de la Tarjeta Tejano) consta de 80000 clientes.

$$n = (Z_{nc})^2 * \left[\frac{(P * Q)}{e^2} \right]$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95%).

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

N = Tamaño de la población.

e = Error de estimación (3%).

$$n = (1,96)^2 * \left[\frac{(50 * 50)}{3^2} \right]$$

$$n = 1067$$

Considerando que el índice de apertura de los mails que envía generalmente la empresa es del 8 al 10% aproximadamente, trasladando este dato y siendo optimistas, se estima que entre 3760 y 4700 clientes serán los que leerán el mail. Por otro lado, retomando una investigación de este tipo realizada en el año 2013 por la empresa que obtuvo un índice de respuesta del 35%, se espera que de estos clientes que leerán el mail, entre 1316 y 1645 finalicen la encuesta correctamente. Por lo tanto, se estima que el número de personas que finalizarán la encuesta se encuentra dentro del tamaño muestral representativo de la población.

Análisis Externo

Análisis del Macro Entorno

El primer análisis correspondiente al ambiente externo se realizará mediante la herramienta PEST, exponiendo las variables políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas que se encuentran fuera de control de la empresa, pero que están impactando en la industria tanto de manera positiva como negativa.

Situación político-económica

Plan "Ahora 12"

El programa de crédito "*Ahora 12*" ha fortalecido el mercado interno, amplió el acceso a bienes y servicios y dinamizó el consumo. De acuerdo con datos de la Secretaría de Comercio, en junio las ventas del programa significaron un aumento de 3% respecto de mayo y acumula un crecimiento del 30% respecto del primer semestre de 2015.

Sin embargo, la brecha que existen entre las tasas de interés que se cobran por este plan (10% a cobrar a las 48 hs y 8% a cobrar a los 10 días hábiles) con las tasas del mercado desalientan a las empresas financieras a continuar con este esquema. Frente a esto, las emisoras de tarjetas hicieron varias propuestas en los últimos meses y hasta algunas amenazaron con bajarse del programa, aunque llegaron al acuerdo de sostenerlo por tres meses más. No obstante, el gobierno es consciente de que en las actuales condiciones del mercado ya no resulta atractivo y deberá modificarlo o reemplazarlo, por lo que se está trabajando al respecto en conjunto con el banco central (El cronista, 2016).

Servicio puerta a puerta para compras en exterior

A partir del 26 de Agosto comenzará a funcionar el régimen para la compra en el exterior de productos bajo el sistema de courriers. Si bien el régimen posee algunas trabas (cinco compras al año, de 50 kg y UD\$1000 cada una) e implicará el pago de aranceles de importación y del IVA, con un costo de hasta un 50%, podría resultar perjudicial tanto para la industria como para el comercio nacional.

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) advirtió que la medida llega en un escenario donde la competitividad de los productos nacionales viene deteriorándose por los elevados costos de producción, sumado a una disminución del consumo de aproximadamente el 10% en relación al pasado año. Los productos que probablemente sean los más buscado serán tecnología e indumentaria, ya que los precios son hasta un 67% más favorables que en el mercado local (Infobae, 2016).

Inflación

Las estimaciones de distintas consultoras privadas sitúan la inflación para lo que resta del año 2016 de no menos del 35%, que impacta directamente en un aumento de costos para las empresas que deben traducirlo en un aumento del precio del producto. A partir de esto, la meta del gobierno de lograr un 25% para el corriente año será imposible de lograr, ya que tendría que existir una fuerte deflación en los meses que restan. Sin embargo, se prevé una mejora de los indicadores para el próximo año, para el cual el promedio de las proyecciones prometen una suba de los precios al 19,2% (La Nación, 2016).

Caída del consumo

La caída del consumo tiene inmediata correlación con la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos, a causa de la brecha entre las subas de las paritarias y la suba de la inflación interanual y el aumento de las tarifas de los servicios. Esto dio como resultado, según la Confederación General del Trabajo, una pérdida de 3 puntos del salario real en el primer semestre del año, pudiendo disminuir a 6 o 7 puntos hacia fin de año (Clarín, 2016). Esta fuerte caída de la demanda obligó a las empresas a reducir los márgenes de ganancia, quienes para poder compensar los costos en alza, deben aumentar su volumen de ventas bajando los precios de los productos (La Nación, 2016).

Altos costos de producción

Según la Fundación ProTejer y la Cámara Industrial Argentina de la Indumentaria, el principal encarecimiento del valor de una prenda corresponde a gastos impositivos, financieros y de alquileres. Estos corresponden al 55% del ticket, es decir que más de la mitad del valor del ticket pertenece a actores fuera de la cadena de valor del producto. Dentro de este alto porcentaje, la incidencia de los impuestos es del 25,5% (IVA, Impuesto a las ganancias, IIBB, débitos y créditos bancarios), el 15% se vincula a gastos financieros (uso de tarjetas de crédito, débito y promociones bancarias) y el 14,9% a gastos de alquileres (El Cronista, 2016).

Situación socio-cultural

Crecimiento del comercio electrónico

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016), el 58% de los usuarios de internet efectúan una compra online al menos una vez al mes, destacando la comodidad como principal ventaja de este medio de compra y el precio en segundo lugar. En la primera mitad del 2016, las ventas mediante este canal aumentaron un 60% en relación al mismo periodo del año anterior. Esto genera un impacto positivo para aquellas empresas que sepan adaptarse a este nuevo canal comercial que cada vez adquiere mayor difusión y uso.

Consumidores cada vez más informados

En los últimos años, los consumidores han pasado de ser clientes pasivos, a tomar las riendas de sus decisiones, expresarse y elegir en función de sus intereses. Así se nos presenta un cliente más informado, con más experiencia y conocedor de sus derechos, que exige que la comunicación con la empresa sea bidireccional directa y fluida. Esto plantea un desafío para aquellas empresas que gestionen el marketing relacional de la mejor manera posible.

Modificación del comportamiento de compra del consumidor

El ser humano es de naturaleza cambiante y con ello el consumidor va mutando su comportamiento de compra, es por ello que está invirtiendo más tiempo en recorrer puntos de venta, buscar ofertas y evaluar cuidadosamente cada compra. En el 2014 el cliente visitaba 4,5 diferentes puntos de venta buscando la mejor condición para su compra. Cuando en el 2013 era de 4,0 y en el 2012 de 3,5. Esto se traduce en mayores esfuerzos de marketing para las empresas con el fin de retener a los clientes y fomentar la fidelización a largo plazo.

Situación tecnológica

Auge de la conectividad

En el entorno de un mundo desarrollado, la tecnología ha tomado las riendas con sus constantes avances, generando impactos altamente positivos para las empresas. Para justificar ello, es menester citar el auge de la conectividad materializada por los dispositivos electrónicos, lo cuales plantean un nuevo paradigma al que las empresas deben adaptarse, lidiando con un nuevo consumidor multipantalla y multicanal, que busca información a través de los distintos dispositivos. Es por esto que las empresas deben procurar gestionar todos los medios de manera integral, con el fin de ofrecerle al cliente la mejor experiencia omnicanal.

Redes sociales como parte del comportamiento del consumidor

En todo este marco las redes sociales no pueden dejar de ser protagonistas, ya que juegan un papel muy importante como parte del comportamiento del consumidor. Cada vez son más las personas que utilizan las redes sociales para el asesoramiento de vestuario, encontrar inspiración, conocer las últimas tendencias y seguir eventos de moda. Este auge y la masificación de la web 2.0, exigen que las empresas creen estrategias de marketing de contenido para captar el interés de sus posibles compradores.

Conclusión

Considerando que el ambiente externo ejerce gran influencia en las empresas, aquellas empresas que sepan adaptarse a los cambios del mismo, sabiendo cómo sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a las amenazas que se presenten son las que saldrán victoriosas. En materia político-económica, la incertidumbre del escenario de cambios que se impuso luego del nuevo gobierno nacional afecta directamente a las organizaciones, las cuáles deben

enfrentarse a aumentos de costos de producción y disminución de las ventas por deterioros del consumo.

Por otro lado, las modificaciones en el comportamiento del consumidor obligan a las empresas a gestionar de la mejor manera cada punto de contacto con el cliente, desde la búsqueda de información hasta la compra y post compra, adaptándose al auge de la omnicanalidad, generando una sinergia de comunicación entre canales online y offline.

Análisis del sector

Para poder realizar un análisis adecuado de los datos de la industria donde se encuentra inmersa la empresa en la autora Harriet Posner en su libro Marketing de Moda (2011). La autora expone que el mercado de la moda se puede subdividir en sectores específicos siguiendo uno o más de los siguientes criterios (p. 10):

- La categoría de producto o de mercado: Es decir, indumentaria, accesorios, perfume o artículos del hogar. En el mercado, la indumentaria puede subdividirse, a su vez, en masculina, femenina e infantil.
- El tipo de producto, uso final del producto o el estilo de moda: La ropa vaquera, la lencería, la ropa deportiva, la ropa formal para eventos especiales o la moda contemporánea.
- El nivel de mercado: La alta costura, el lujo, el mercado intermedio o el mercado de productos económicos.

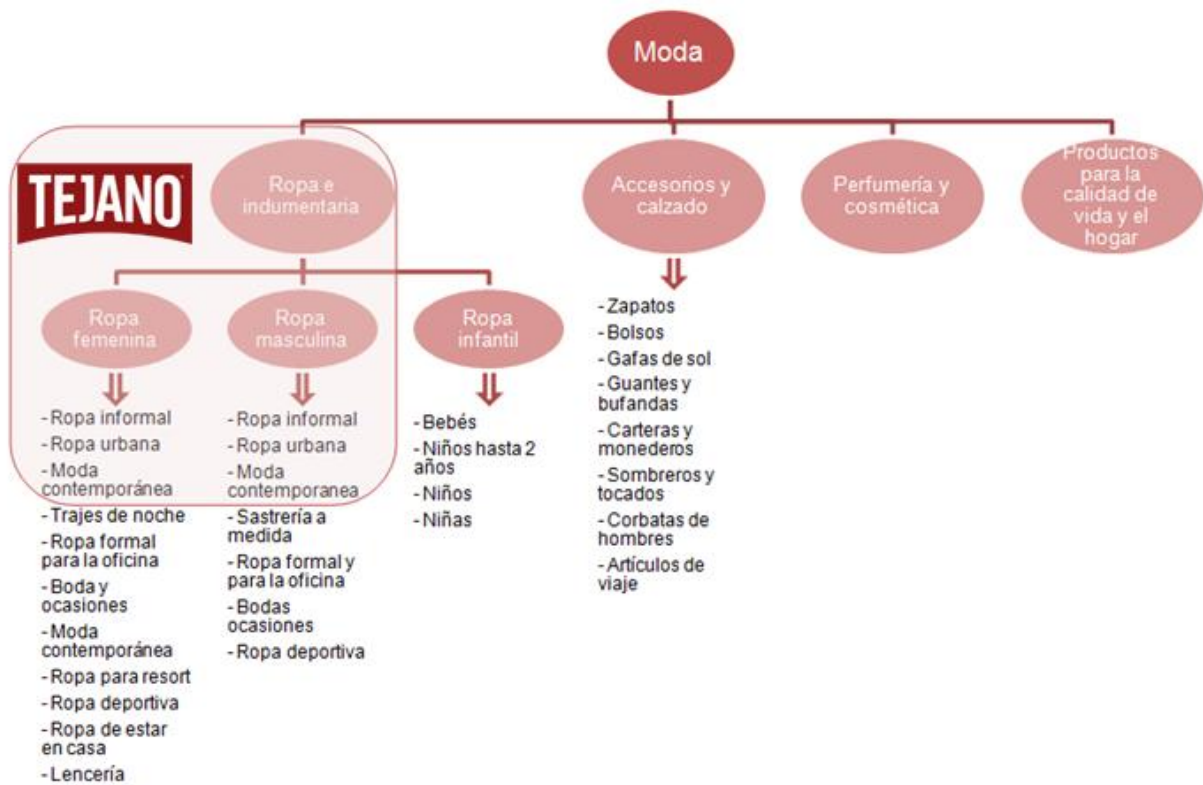


Ilustración 10. Los sectores del mercado de la moda. Fuente: Elaboración propia basada en Harriet Posner (2011).

Dentro de los niveles de mercado mencionados en la clasificación anterior, la misma autora expone en su obra la jerarquía básica de la moda, que se mostrará a continuación.

(Harriet Posner, 2011, p. 13).



Ilustración 11. Jerarquía básica de la moda. (Harriet Posner, 2011, p. 13).

A partir de éstas sectorizaciones del mercado de la moda, se puede delimitar la industria donde se encuentra la empresa en cuestión, siendo ésta la comercialización de ropa femenina y masculina informal, urbana y contemporánea dirigida a un mercado de masas.

Volumen de la industria

El volumen de la industria en cuestión es de 2.991 millones de pesos anuales, aproximadamente. El mismo fue calculado de la siguiente manera:

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010, el número de individuos de la provincia de Córdoba que tienen entre 20 y 35 años es de 835.957. Por otro lado, según datos del INDEC (Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2012/2013) durante el año 2013 en la región Pampeana –donde se encuentra la provincia de Córdoba- el ingreso per cápita mensual promedio en dicha región correspondía a \$2154, mientras que el gasto promedio del ingreso en indumentaria era del 8,2%. No obstante, según la Dirección General de Estadísticas y Censos de la provincia de Córdoba (2015) el índice de salarios promedio aumentó un 69% en el período 2013/2015, por lo que actualizando los datos de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares, actualmente una persona gasta \$298 mensuales en indumentaria, es decir \$3579 anuales. Por lo tanto, a partir del gasto per cápita anual en el sector multiplicado por la cantidad de individuos, se puede concluir que el volumen de la industria corresponde a \$2.991 millones anuales.

Etapas del ciclo de vida

El sector se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida de la industria, debido a que se trata de un mercado estable, con productos asentados y consolidados. El problema aquí es que la competencia entre los participantes es intensa, así como también la competencia de precios.

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Rivalidad entre competidores actuales: Intensa.

La manipulación competitiva está influida por un elevado número de empresas que deben desempeñarse dentro de un sector maduro, donde la demanda del producto aumenta lentamente y los productos no tienen una considerada diferenciación en cuanto a calidad y diseños. Esto exige a las empresas a desarrollar estrategias de marketing que involucren promociones agresivas, descuentos y facilidades de pago con el fin de aumentar el costo de cambio de proveedor por parte de los clientes o bien, atraer clientes de la competencia. Como los productos que ofrece la industria son estacionarios, esta rivalidad se intensifica cuando las empresas deben desprenderse del exceso de mercadería en cambios de temporada. Las barreras de salida se consideran altas, debido a la gran pérdida de capital que llevaría retirarse del mercado, por lo que es preferible permanecer en el mismo y competir.

Amenaza de productos y servicios sustitutos: Muy leve.

En este sector no existen aún productos sustitutos que satisfagan la misma necesidad de diferente manera. Esto se debe a que la industria ofrece un producto esencial, ya que satisface una necesidad básica para los compradores. Sin embargo, se podría considerar que la amenaza de sustitución se puede dar cuando el consumidor decide escoger productos de otros estilos de moda presentados en los niveles de mercado señalados en la ilustración 9.

Poder de negociación los compradores: Débil.

Al tratarse de una industria con un elevado número de competidores que ofrecen un producto esencial y poco diferenciado en cuanto a características, calidad y precio, el costo de los compradores de cambiar a marcas de la competencia es bajo, debido a que posee

numerosas alternativas a la hora de realizar una compra y está cada vez más informado acerca de ofertas de productos y precios, lo que los lleva a realizar comparaciones que pueden ser críticas al momento de la elección de una marca. Pese a esto, la altísima demanda que presenta la industria al tratarse de un producto esencial sin poseer sustitutos disminuye la posibilidad apalancamiento de los compradores, considerando a éste como débil.

Amenaza de entrada de nuevos integrantes potenciales: moderada.

Las barreras de ingreso se estiman moderadas debido a que, si bien los requerimientos de capital no serían excesivos para aquellos quienes consideran la posibilidad de inaugurar un local comercial multimarca de indumentaria, estos nuevos integrantes deberán competir con grandes empresas que ya se encuentran consolidadas en el sector. Las mismas poseen excelente imagen de marca de sus productos y presencia de economías de escala que posibilitan un fuerte poder de apalancamiento frente a los proveedores. Esto implica que sería más difícil y costoso para nuevos participantes generar una imagen de marca reconocida, formar su propia cartera de clientes y acceder a mejores condiciones de negociación con los proveedores del sector.

Poder de negociación de los proveedores: Moderado.

El poder de negociación de los proveedores en este sector depende de la envergadura de la empresa con la que se trate. En el caso de las grandes cadenas de negocios de indumentaria consolidadas en el mercado con una imagen de marca y trayectoria importante, es mayor el grado de apalancamiento que ejercen éstas sobre los proveedores que viceversa. Esto es debido a que dichas empresas representan un gran porcentaje en las ventas de los

proveedores, por lo que afectaría considerablemente las ganancias de los mismos el hecho de perder alguno de estos compradores. Éste hecho los incentiva a proteger y mejorar la competitividad de sus clientes por medio de precios razonables y buenos planes de financiación.



Ilustración 12. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

A continuación, se presenta un esquema resumiendo las características de las cinco fuerzas competitivas de Porter en el sector en cuestión.



Ilustración 13. Síntesis del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de un sector maduro, el mayor problema que deben enfrentar las empresas del sector es la intensa rivalidad entre las empresas participantes de la industria. Ésta fuerte competencia obliga a las empresas a destinar grandes presupuestos en acciones de marketing

y a sacrificar rentabilidad a costa promociones y precios bajos, movilizándose en una gran marea roja. El desafío aquí radica en saber cómo diferenciarse y otorgarle al cliente un valor diferenciado que lleve a la empresa en competir en un océano azul.

Análisis del mercado

Estructura del mercado: La oferta

Considerando la delimitación de la industria expuesta por Harrier Posner disponible en el análisis del sector, en la provincia de Córdoba existe un sinfín de empresas compitiendo en el mercado. Sin embargo, los competidores más directos de la empresa Tejano son aquellos que atienden el segmento de tanto a hombres como a mujeres, de edad entre 20 y 35 años y clase social C2 y C3. Esto reduce el espectro de rivales, considerando a los siguientes como los más fuertes:

- Tejano



- Vaquería



- Panther



- Narrow



- AF Jeans 
- Bando 
- R301 
- Genes 
- Hijos del Rey 
- JC 

Indicadores de la estructura

Seguidamente se presentan los indicadores claves para analizar las principales características de la estructura del mercado.

Cartera de productos

Como las características, colores y detalles de los productos se rigen por la moda, no existen diferencias notables en los productos que ofrecen los distintos competidores. Además,

los integrantes se guían por similares estándares de calidad, para no perder de vista la relación precio/calidad, siendo ésta la estrategia que domina a la estructura del mercado. De las empresas competidoras mencionadas, cinco de ellas comercializan solo artículos de indumentaria masculina (Panther, Bando, R301, Narrow, Genes), una de ellas indumentaria femenina (Af Jeans) y cuatro de ellas ofrecen artículos de indumentaria tanto femenina como masculina (Hijos del Rey, JC, Vaquería, Tejano).

Estrategia de precios

Existe una fuerte competencia de precios entre los rivales, quienes están permanentemente observando los movimientos del competidor, sin existir importantes desfases en rangos de precios. Generalmente, los precios se componen por costos sumando un margen de rentabilidad que ronda por encima del 100%. Todos los competidores supieron integrarse verticalmente hacia atrás, por lo que producen los artículos que comercializan. No obstante, tres de las empresas (Genes, Tejano y Vaquería) también ofrecen productos de marcas de terceros, lo que implica una menor rentabilidad en comparación con los demás.

Servicios complementarios

Club de beneficios: Cinco de las diez empresas competidoras posee un Club de beneficios de la marca, otorgando beneficios tanto en la propia marca como en marcas adheridas. Sin embargo, no existe demasiada diferenciación entre las distintas opciones.

Estrategias de marketing

Son pocas las empresas que destinan parte de su presupuesto a la realización de estrategias de marketing, aunque se consideran de suma importancia en el sector teniendo en

cuenta la madurez del mismo y la poca diferenciación de los productos y precios. Aquellas empresas que realizan esfuerzos de marketing y promoción, sin duda se destacarán entre sus rivales.

Canales de comunicación

Existe una saturación de canales de comunicación utilizados por las empresas, debido a que las mismas realizan comunicaciones tanto en medios online (redes sociales, web) y offline, en menor medida (vía pública, publicidad en colectivos, revistas, etc.).

Canales de distribución

Debido a la gran masa de clientes de la industria es necesario que los competidores se encuentren cerca de sus potenciales clientes, por lo que aumentando sus canales de distribución aumentaría el volumen de venta de sus productos. Los canales de distribución están desarrollados de la siguiente manera:

Canales directos:

- Sucursales propias: Locales minoristas cuyo propietario es la propia empresa, donde se comercializan los productos bajo su marca. Pueden ser locales únicos o bien formar parte de una cadena de locales bajo la misma marca. Este tipo de locales posee amplia rentabilidad ya que no existen intermediarios en la relación empresa/cliente. Dentro de los principales competidores de la industria, todos poseen locales propios. Tejano, Genes, Vaquería y JC se destacan por ser tiendas multimarca.
- Tienda online: Aquí tampoco existen intermediarios entre la empresa y el cliente, excepto que el e-commerce sea administrado por un tercero. Cuatro empresas de las

diez mencionadas –Panther, Af Jeans, R301 y Tejano- poseen una tienda online donde comercializan sus productos en la web, pudiendo ampliar su cartera de clientes a distintas regiones del país.

Canales indirectos:

- **Franquicias exclusivas:** Locales minoristas que comercializan productos bajo una única marca, ampliando la cobertura. Los clientes que están interesados en obtener una franquicia pueden comunicarse por teléfono o página web y luego la empresa les envía información sobre productos, precios y condiciones. Este canal es menos rentables que los locales propios ya que se trabaja con menores márgenes de ganancia. Todos los competidores mencionados comercializan sus productos bajo este tipo de canal.

Mapas de posicionamiento

Para conocer en qué posición se encuentra actualmente la empresa bajo análisis con respecto a sus rivales y poder identificar cuáles son las ventajas que posee la misma frente a éstos, se plantea a continuación una serie de mapas de posicionamiento comparando las variables que se consideran factores de éxito en la industria.

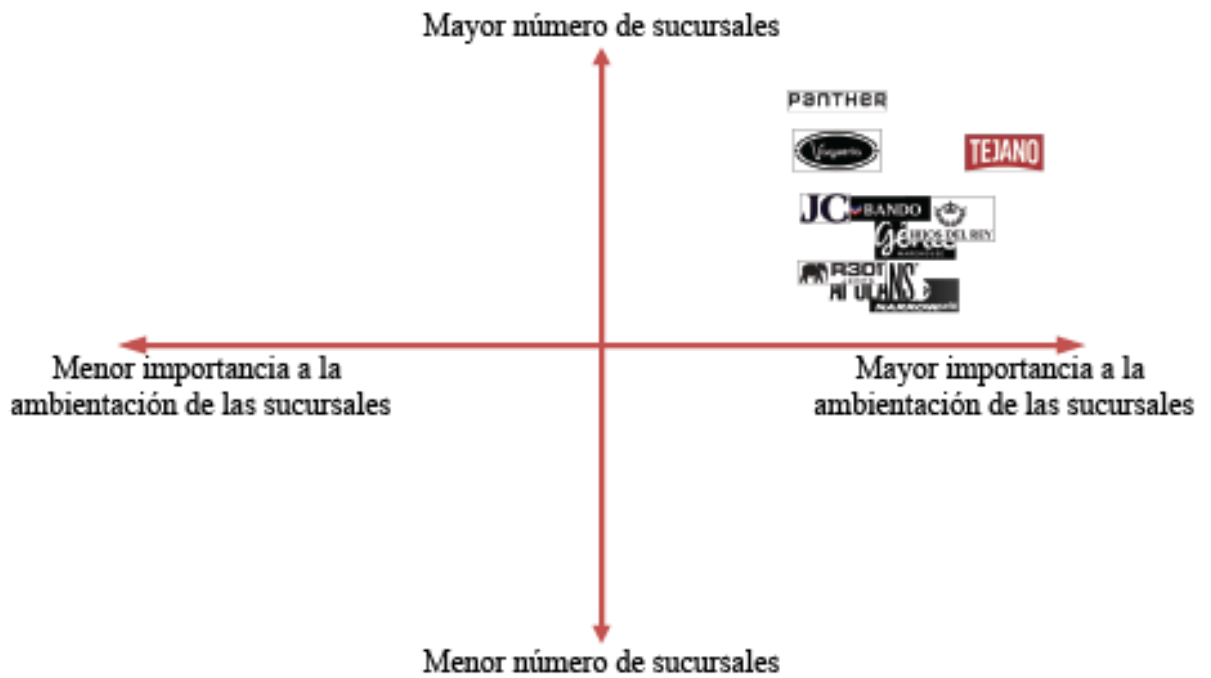


Ilustración 14. Número de sucursales e importancia a la ambientación de las sucursales. Fuente: Elaboración propia.



Ilustración 15. Precios y cantidad de segmentos que atiende. Fuente: Elaboración propia.

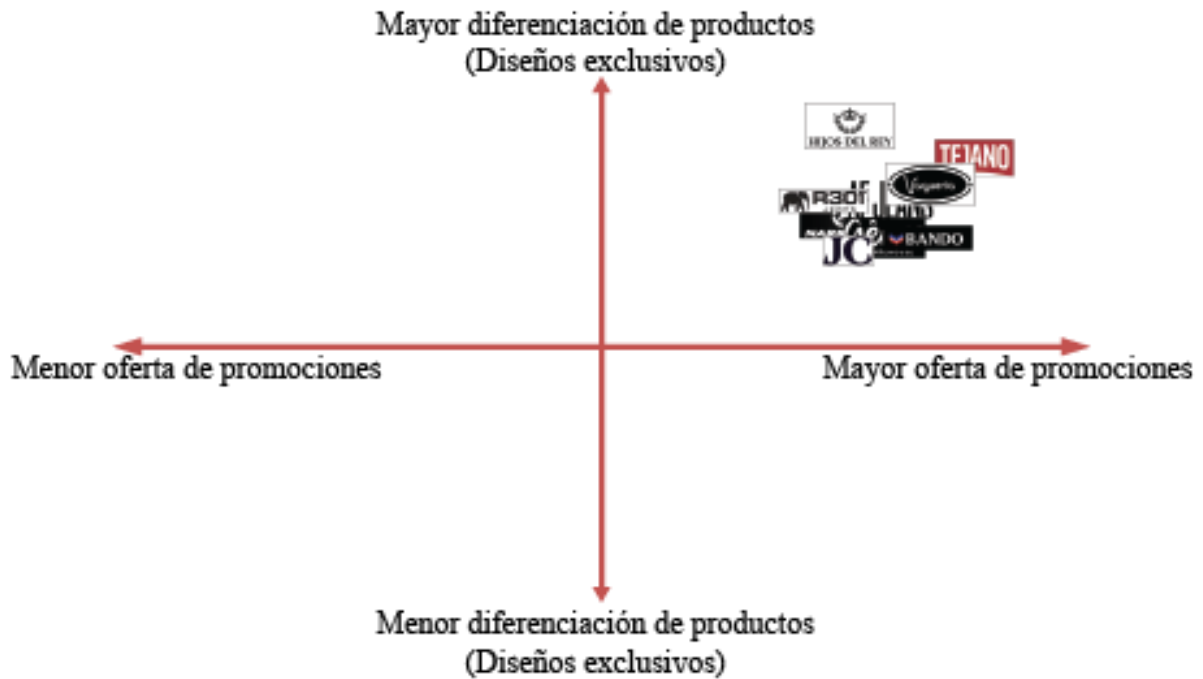


Ilustración 16. Diferenciación de productos y oferta de promociones. Fuente: Elaboración propia.

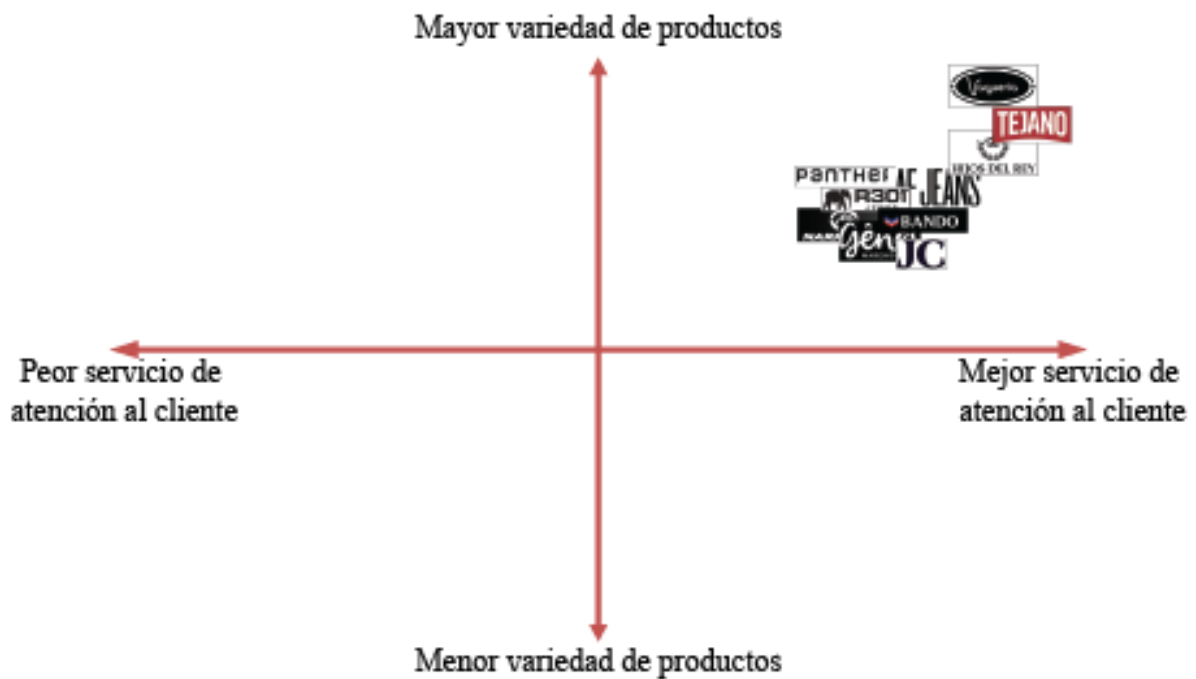


Ilustración 17. Variedad de productos y servicio de atención al cliente. Fuente: Elaboración propia.

Examinando los distintos mapas de posicionamiento se puede visualizar una marcada ausencia de diferenciación entre los rivales en la mayoría de las variables planteadas, lo que se traduce en una fuerte competencia en la industria y en una dificultad para encontrar ventajas competitivas entre las empresas.

Analizando a la empresa Tejano frente a sus competidores, se puede identificar que la misma se diferencia en su número de sucursales, encontrándose en tercer lugar con tres sucursales menos que los superiores, lo que es favorable para la empresa debido a que permite una mayor exposición de marca, mayor visibilidad y más cobertura de mercado. Sumado a esto, los esfuerzos en generar una ambientación diferenciada de sus tiendas logró que se destaque frente a su competencia. Por otro lado, Tejano es una de las empresas que se dirige a más segmentos de mercado y comercializa mayor variedad de productos, debido a la diversidad de marcas que trabaja, con un gran abanico de ofertas de indumentaria tanto urbana como algo nocturna, destinadas a hombres y mujeres. Por último, la empresa se esfuerza frecuentemente en ofrecer promociones tanto en alianza con entidades financieras como exclusivas de la empresa, lo que, sumado a la disminución del poder de compra, resulta atractivo para los consumidores.

Conclusión

Nuevamente se destaca en la estructura de mercado la escasa diferenciación que existe entre las empresas competidoras. La cartera de productos, la estrategia de precios, estrategias de marketing, los canales de comunicación y de distribución son muy similares en todos los rivales, lo que provoca que las empresas se muevan en una gran marea roja de la cual se hace

muy difícil salir. Sin embargo, dentro de los indicadores de la estructura se encuentran dos puntos que si las empresas logran aprovechar satisfactoriamente podrían resultar en una importante diferenciación y en consecuencia, el aumento del volumen de ventas. Se trata de los servicios complementarios que se le podrían ofrecer al cliente y por otro lado, la ampliación de la cobertura geográfica mediante la creación y gestión de una tienda online, sacando provecho del gran previsión de crecimiento que se presenta en el comercio electrónico.

Naturaleza del mercado: La demanda

Tipología de consumidores

Los consumidores de este mercado delimitado por edad se ubican dentro de la Generación Y, por lo tanto, es esencial que la oferta del mercado se adapte a los requerimientos de este tipo de compradores, cuyos hábitos de consumo se encuentran particularmente diferenciados a los de generaciones anteriores. Este tipo de segmento tienen el control sobre su propio consumo, por lo que las acciones de marketing deben estar destinadas sólo a este grupo, ya que es una sola persona quién decide y realiza la compra.

La relación entre la empresa y el consumidor debe ser peer to peer, debido a que éstos quieren ser escuchados por las marcas en lugar de ser bombardeados de información a través de medios masivos. De esta manera, tenemos un prosumidor, es decir un consumidor generador de ideas e influenciador a través del social media. Si bien siguen prefiriendo las tiendas físicas, el internet juega un rol fundamental en el proceso de información antes de acudir al punto de venta, por lo que la información compartida por sus semejantes es una gran

influencia. Por último, para esta generación las experiencias con la marca son más importantes que la acumulación de productos físicos.

Proceso de decisión de compra del consumidor

- Aparición de la necesidad: Las necesidades de indumentaria pueden detectarse en varias circunstancias. Pueden ser cuando se aproxima una nueva estación, cuando se planea un viaje, se tiene un evento especial, una nueva actividad, etc., o simplemente se quiere renovar el guardarropa.
- Búsqueda de información: Al tratarse de un consumidor “Y”, generalmente la búsqueda de información se realiza en primer lugar en medios online, ya sea en redes sociales, webs o bien visitando las tiendas online de las marcas. En segundo lugar, la búsqueda de información se realiza consultando a pares o bien, asistiendo a distintas las tiendas de las marcas.
- Evaluación de la información obtenida: Las variables que se evalúan en esta etapa difieren según los medios donde se realice la búsqueda de información. Si el consumidor está investigando a través de medios online, es muy probable que evalúe aspectos tales como precios, modelos, promociones, financiación, etc. Por otro lado, cuando se asiste a una tienda física los puntos a evaluar pueden ser calidad, calce del producto, atención y asesoramiento, entre otras.
- Definición de los factores condicionantes: Aquí se define si se poseen los recursos tanto financieros como no financieros necesarios para realizar la compra. Las promociones y financiación que otorgue la marca tienen influencia en esta etapa.

- Decisión de compra: Aquí el consumidor define si compra o no el producto. En esta etapa es clave el desempeño del vendedor, para poder cerrar la venta satisfactoriamente.
- Valoración de la compra: Los servicios complementarios que se le puedan ofrecer al cliente como invitaciones a eventos, promociones en la próxima compra o programas de fidelización pueden aumentar la satisfacción del consumidor. Por último, otro punto que define la valoración de compra es el cambio de los productos, los cuales deberán ser atendidos y asesorados de la misma manera que una compra inicial.

Conclusiones

Para poder ubicar al cliente en el centro de la gestión empresarial es necesario adaptarse perfectamente a sus requerimientos. La generación Y planteó un desafío importante para las organizaciones, las cuales deben adaptar sus estrategias en medios online y offline para lograr estar en todos los puntos de contacto con el cliente, desde la búsqueda de información hasta el momento de la compra y post compra, con el objetivo de generar una sinergia que culmine en una excelente experiencia para el cliente. Otro punto que es necesario que las empresas consideren importante es abandonar la masividad de las comunicaciones e individualizar a los clientes, generando una relación peer to peer con la persona, logrando que se sienta un cliente diferenciado. Por último, no se debe olvidar que la valoración de la compra es una etapa crucial en el proceso, por lo que cambios y reclamos post venta deben gestionarse de la mejor manera con el objetivo de seguir logrando una excelente experiencia para el cliente.

Conclusiones del Análisis Externo

El ambiente externo que rodea a las empresas ejerce gran influencia al momento de tomar decisiones de corto, medio y largo plazo. Tanto los factores del macro entorno, del sector y del mercado en cuestión deberán ser analizados minuciosamente para determinar cuáles serán las amenazas que deberán enfrentar las empresas como así las oportunidades de las que pueden sacar provecho de manera satisfactoria.

Analizando el macro entorno, existen dos grandes tópicos a tener en cuenta, ambos con escenarios totalmente opuestos. En primer lugar, en materia político-económica, el contexto parece pesimista y desalentador para las empresas. Los cambios impuestos por el nuevo gobierno nacional generan una incertidumbre en la población que dificulta la toma de decisiones. Lo que más preocupa es la fuerte caída del consumo, como consecuencia de una gran pérdida del poder adquisitivo del salario que obliga a las empresas a sacrificar márgenes de ganancias a costa de un aumento del volumen de ventas para poder apalear los elevados costos de producción como resultado de la inflación y la fuerte presión impositiva. En segundo lugar, el contexto social, cultural y tecnológico muestra cambios positivos, los cuales presentan oportunidades para aquellas empresas que sepan adaptarse a un nuevo consumidor que se informa mediante distintos dispositivos, que realiza análisis exhaustivos previos a la compra y que cada vez valora más la comodidad de comprar por medios electrónicos.

En cuanto al sector, la principal amenaza que se presenta es la intensa rivalidad entre las empresas participantes de la industria, las cuales se mueven en un gran océano rojo donde

el aumento de la cartera de clientes de una ocurre a costas de la pérdida de clientes de otra, a partir de descuentos agresivos, competencia desmedida de precios y promociones financieras, entre otras. Considerando que los productos del sector son de características y diseños muy similares, la oportunidad aquí radica en diferenciar la experiencia de compra del cliente.

El mercado en el cual se desarrollan las empresas vuelve a presentar el mismo desafío del sector: diferenciarse. Dentro de los indicadores de la estructura hay dos puntos fuertes que pueden presentar una oportunidad. En primer lugar, considerando que la demanda del mercado se compone por clientes de generación “Y”, el principal factor a tener en cuenta es la generación de una experiencia de compra única. Las fichas a mover aquí son los servicios complementarios que se le pueden ofrecer al cliente para aumentar el valor percibido por la persona. Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia de la etapa de la búsqueda de información, la creación de una tienda online beneficiaría a las empresas, generando el primer contacto con el cliente, dando a conocer sus precios y productos como una “vidriera online”, además de aumentar el volumen de ventas y la cobertura geográfica.

Análisis Interno

Reseña Histórica

Astur S.A. es una empresa familiar cordobesa con una extensa trayectoria en el rubro textil y comercial, que tiene sus orígenes en la década del 60. En un primer momento, la compañía se especializó en la representación de las marcas de indumentaria más importantes del país, hasta que en 1994 surge la iniciativa de crear una cadena comercial bajo la marca Tejano. Así, nace en la ciudad de Córdoba el primer local de esta marca, con un concepto orientado a brindar una propuesta que se adapte a las necesidades del cliente, seleccionando las mejores propuestas de distintas marcas y definiendo como pilares de funcionamiento las premisas de Moda, Calidad y Precio.

Cinco años más tarde, con la convicción de profundizar estas premisas y el objetivo de interpretar los deseos de sus clientes, Tejano lanza su primera marca propia, Go North, con una combinación estratégica de diseño, calidad y valor. El éxito de esta marca y el crecimiento de la compañía, dio lugar en 2005 al nacimiento de la segunda marca propia, Aeroflot, orientada a un público masivamente joven y conformada por colecciones de prendas básicas accesibles con estilo. Así, Tejano consolidó un proceso de expansión que le permitió en 2006 inaugurar su propia fábrica y centro de distribución, y un año más tarde lanzar su tercera marca, Princesa Mía, enfocada exclusivamente en el público femenino y las nuevas tendencias.

En los siguientes años, Tejano profundizó su plan de nuevas aperturas, superando los 10 locales en distintos puntos estratégicos de la ciudad de Córdoba y el interior de la provincia. Gracias a su colección de prendas y la experiencia de compra de los clientes se ha posicionado como una marca de indumentaria referente del mercado cordobés.

Misión

“Somos una empresa que impulsa el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo, buscando siempre nuevos desafíos. Promovemos el beneficio de todos los miembros de nuestra cadena de valor, integrando emprendedores con pasión. Seleccionamos, producimos y adaptamos la moda para nuestros clientes, con la mejor relación calidad/precio, asesorándolos y brindando una experiencia de compra excepcional.”

Visión

“Ser la mejor cadena de locales de indumentaria del país.”

Estructura organizacional

La empresa hoy emplea directamente e indirectamente a más de 90 personas, principalmente profesionales y personal sumamente calificado para sustentar y desarrollar sus tres unidades de negocios. Un sólido equipo de trabajo da soporte a cada uno de los puntos de venta, comprometiéndose con su tarea, enfocada en la satisfacción del cliente y el crecimiento de la empresa. Administración y Finanzas, Comercial, Recursos Humanos, Logística, Marketing, son algunas de las áreas que conforman Astur S.A.

Organigrama

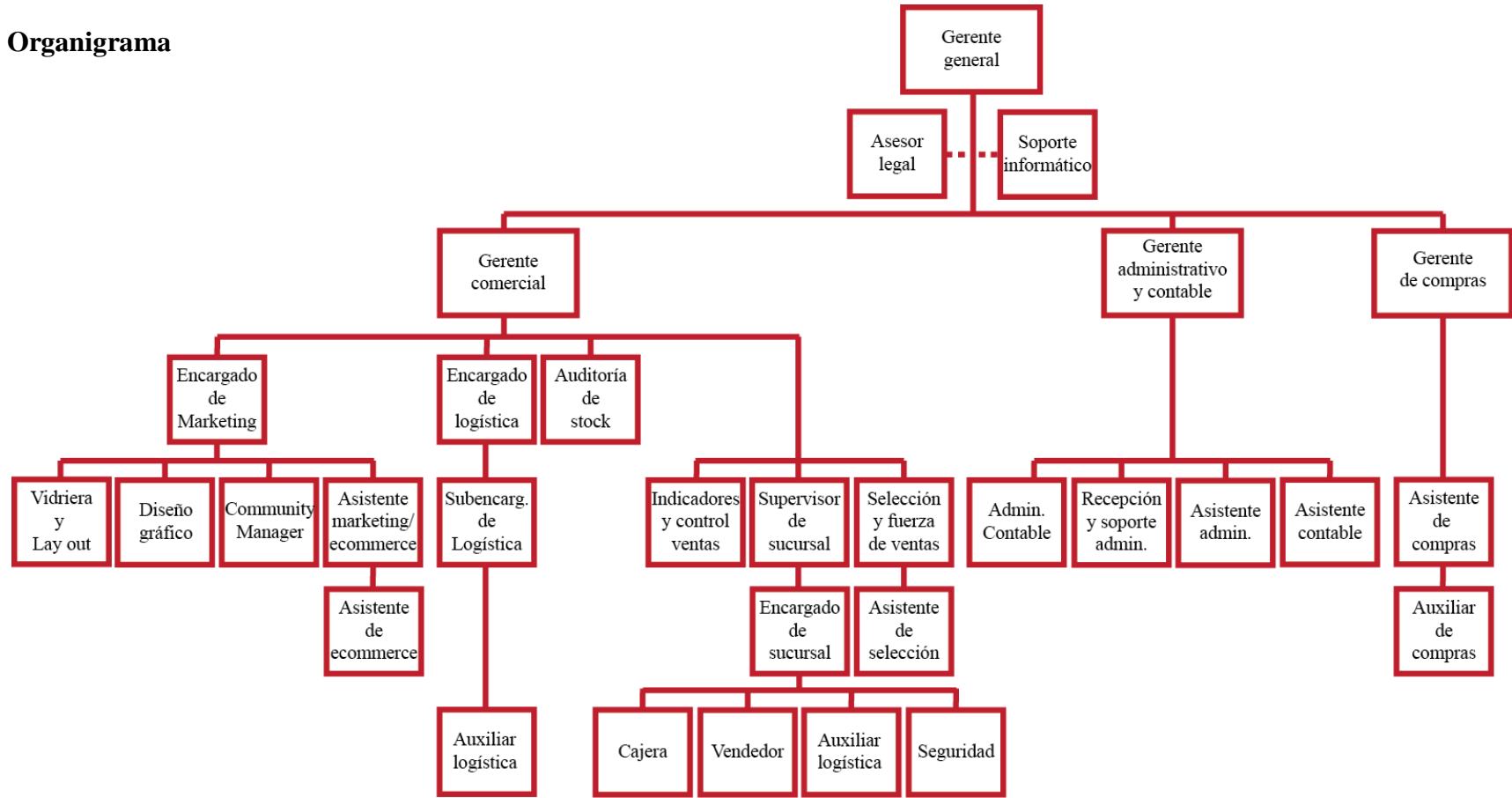


Ilustración 18. Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

Sucursales

Actualmente, la empresa posee doce sucursales propias, de las cuales cinco se encuentran ubicadas en la zona céntrica de la Córdoba y otras cinco en los principales centros comerciales de la ciudad. Recientemente se inauguró la primera sucursal propia ubicada en el interior de la provincia, en Jesús María. Además la compañía posee una franquicia en la localidad de Villa María, con el objetivo de expansión del número de sucursales mediante este sistema.

Geolocalización de las sucursales

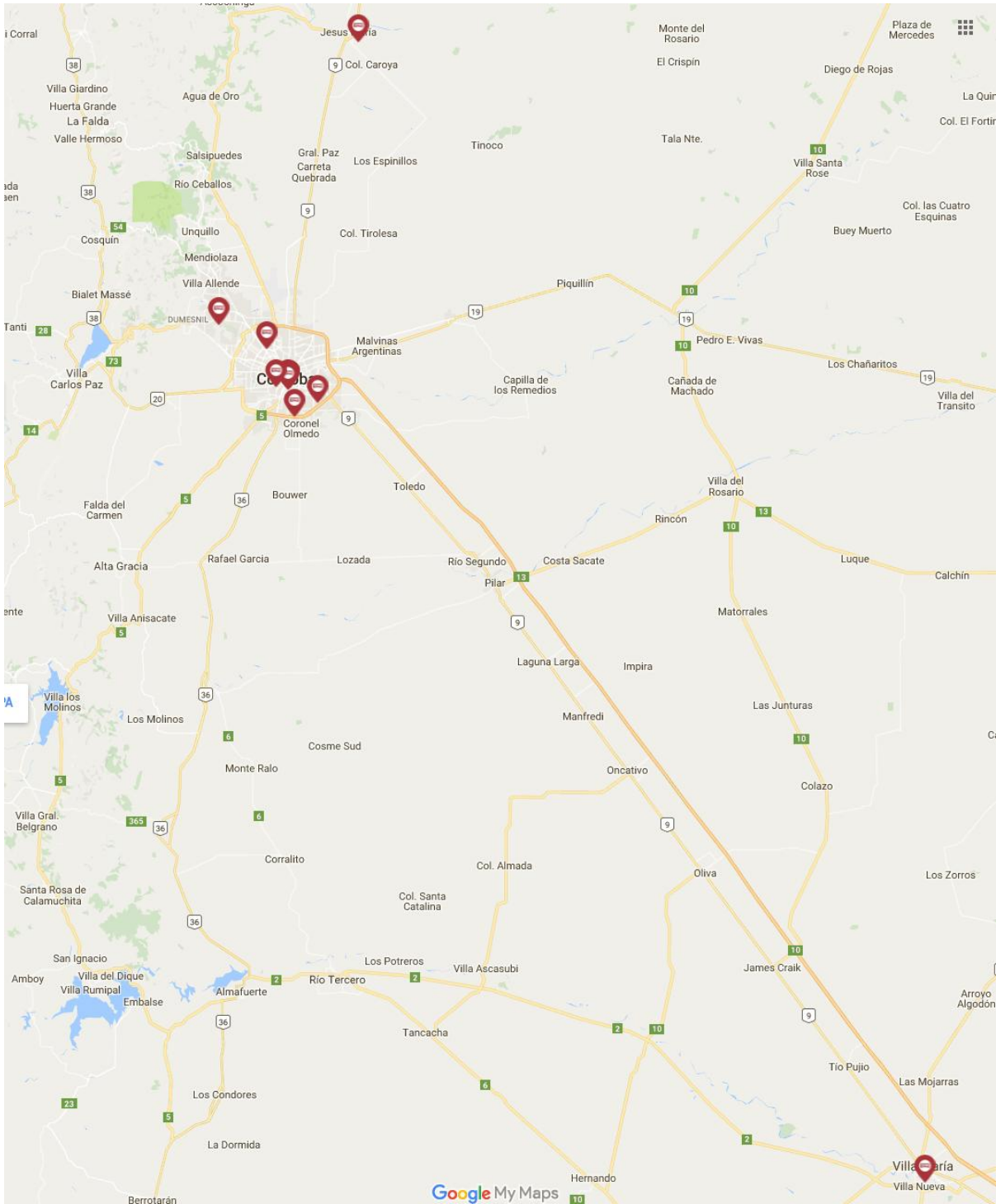


Ilustración 19. Geolocalización de todas las sucursales de Tejano. Fuente: Elaboración propia con Google My Maps

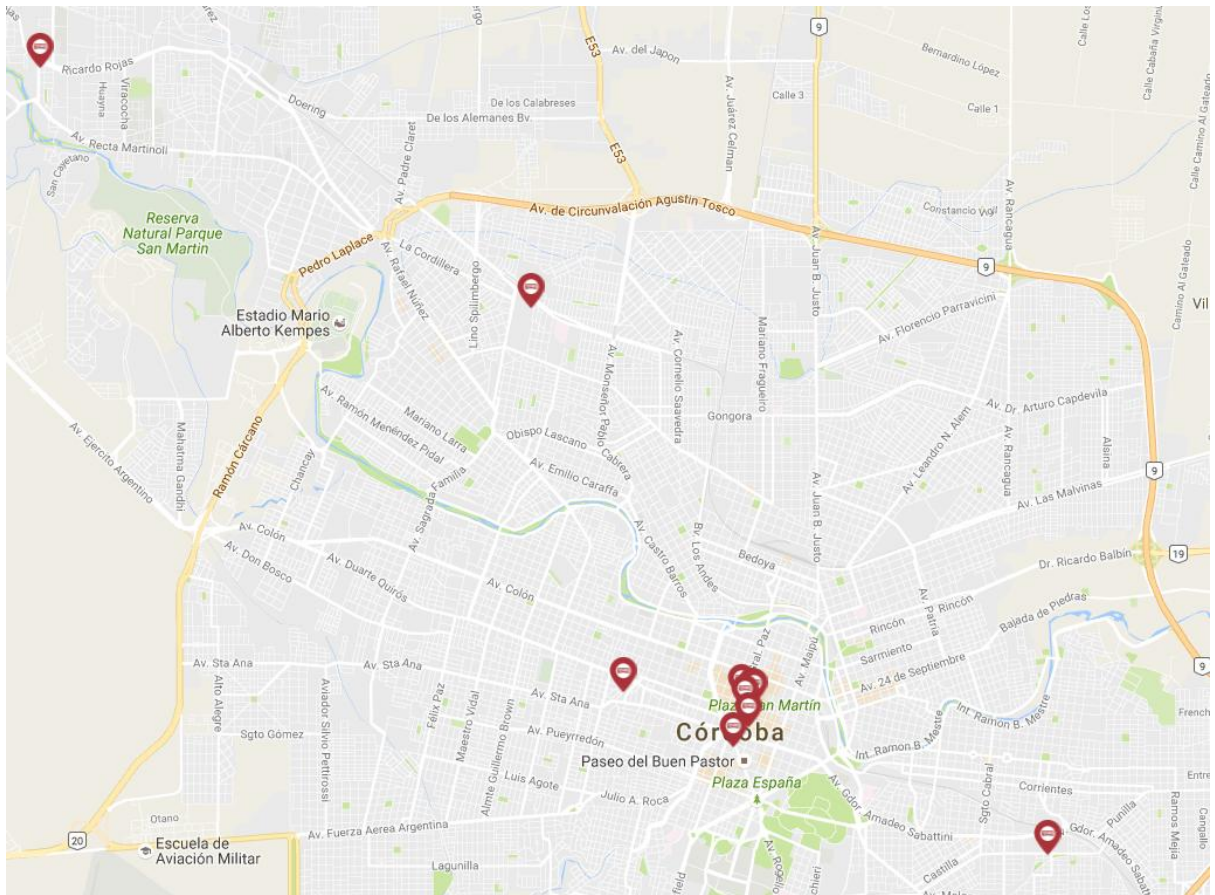


Ilustración 20. Geolocalización de las sucursales de Tejana ubicadas en la Ciudad de Córdoba. Fuente: Elaboración propia con Google My Maps

Cadena de Valor

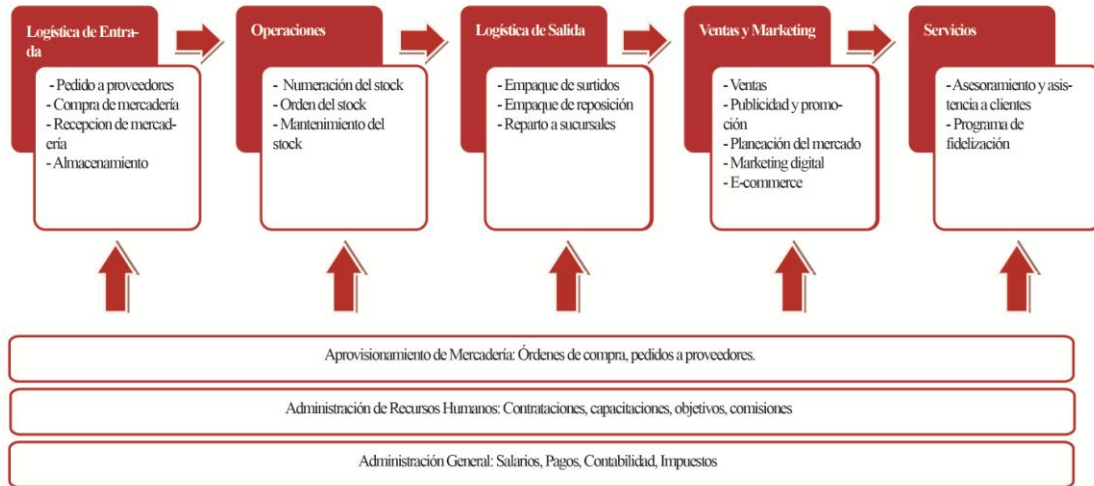


Ilustración 21. Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2006).

Análisis de las Estrategias de Marketing

En este análisis se exteriorizarán aspectos correspondientes a la mezcla de marketing de la empresa, es decir aquellas estrategias que utiliza la empresa con respecto a sus productos, al precio, a la promoción y a la distribución de los mismos, obtenidos a través de entrevistas en profundidad realizadas a la encargada de marketing y a la encargada de producto de la empresa (Ver Anexo 2).

Posteriormente, se expondrán los informes de las investigaciones cualitativas y cuantitativas desarrolladas en el marco metodológico, con sus conclusiones pertinentes.

Decisiones comerciales

En materia de decisiones estratégicas, existe organización en la toma de decisiones comerciales, participando todas las áreas, detallando objetivos corporativos y de cada área de manera que toda la organización esté encaminada para el mismo lado. La estrategia corporativa se encuentra bien definida y es otro punto fuerte dentro de las decisiones estratégicas. La misma se basa en tener una buena imagen de moda y un buen producto, a un precio razonable. Esos son los pilares fundamentales de la empresa y bajo eso se rigen todas las áreas. La implementación de objetivos generales es muy positiva y lleva al planteo de objetivos anuales y por temporada en base a resultados del año anterior. Los resultados se miden por prendas vendidas y prendas por comprobante, que es la mejor comparación en cuanto al año anterior ya que los valores no se ven influidos por la variable inflación.

Un aspecto negativo que se tiene es que la empresa no conoce su posicionamiento con respecto a sus competidores, solo por comentarios personales o por redes sociales. Si bien se hicieron investigaciones cualitativas para conocer qué piensa el cliente, nunca se realizó una investigación cuantitativa para conocer cuál es su market share. Es relevante destacar que la empresa se encuentra constantemente siguiendo a la competencia, enfocándose en precios, marcas que trabajan y promociones con tarjetas de crédito, así como también la implementación de estrategias de marketing de las demás empresas.

En lo que respecta a los clientes la empresa conoce que sus compradores tienen entre 18 y 34 años, y la edad promedio es de 24 años. La mayoría son estudiantes, viven en el centro de la ciudad, zona sur y Nueva Córdoba, de manera que puede dirigir estrategias y comunicaciones segmentadas a este público. Para llevar a cabo acciones basadas en la

clientela, la empresa posee una amplia base de datos que permite tener conocimiento del consumo de cada cliente. La misma se creó gracias al programa de fidelización que posee la marca. Esto permite comunicarse con los clientes, invitarlos a eventos, realizar sorteos por consumo, que afianzan la estrategia de marketing relacional. Sin embargo, pese a que la gestión de la base de datos puede dar a conocer la evolución de los clientes y quiénes eran considerados “buenos clientes” y no volvieron a realizar transacciones en la empresa, no se realizan acciones frente a esta deserción.

Mix de Marketing

Estrategia de productos

La empresa divide los productos en líneas hombre y mujer, lo cual le permite observar el crecimiento de las distintas líneas. Las ventas de la empresa son un 70% de indumentaria masculina y un 30% de indumentaria femenina. Tejano siempre está en la búsqueda de nuevas marcas para ofrecerle al cliente nuevas propuestas. Las marcas que se incorporan siempre son reconocidas, pero a un precio razonable, a la moda y evitan la masividad. La constante búsqueda por entender al cliente llevo a la evolución de producto a lo largo del tiempo, ya que la empresa anteriormente comercializaba marcas que apuntaban a un segmento ABC1. Con el tiempo fueron conociendo su público y fueron rotando la estrategia de productos hasta llegar a la que tienen hoy, apuntando a un segmento C2 y C3. Esta evolución del producto, trajo consigo el enfoque en la calidad del mismo. Se busca priorizar la relación precio/calidad del producto, comercializando un buen producto, de buena calidad y que esté en un precio accesible para los consumidores.

Matriz BCG

Para profundizar el análisis de la estrategia de producto, se presenta una la matriz de crecimiento-participación propuesta por el Boston Consulting Group, construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de la empresa. En la misma se presentarán las principales familias de productos que Tejano comercializa.

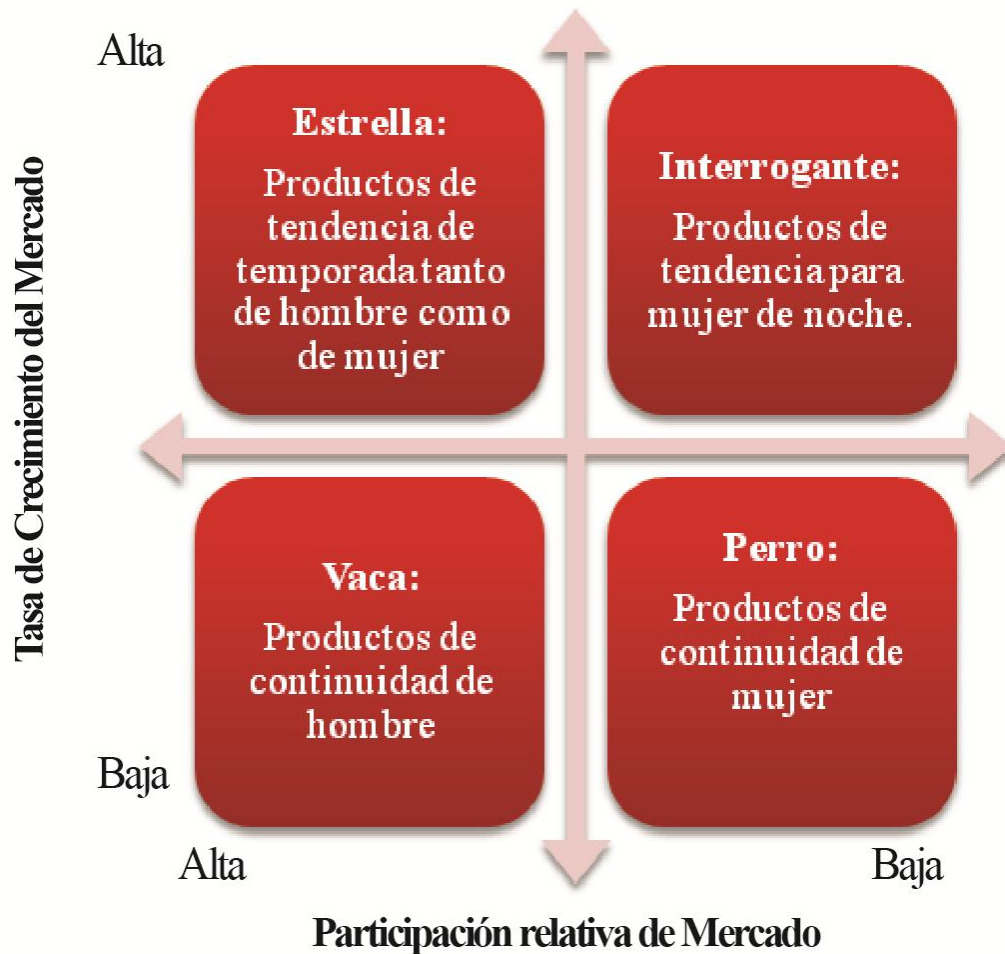


Ilustración 22. Matriz de crecimiento-participación. Fuente: elaboración propia basada en BCG.

Vaca: Se trata de productos de hombre de continuidad, es decir, los cuales poseen un stock definido que no se quiebra a lo largo de las temporadas (jeans, remeras, buzos, camisas). Si bien no se encuentran en un mercado de crecimiento, debido a que son productos básicos que ya están instalados en el mercado, poseen una alta participación en las ventas, logrando liquidez financiera y mayor rentabilidad, al tratarse de productos que son fabricados por la propia empresa.

Perro: Se trata de productos de mujer de continuidad (jeans, remeras, sweaters, camperas), cuyo stock no se quiebra a lo largo de las temporadas. Se encuentran en un mercado maduro y mucho más colapsado que el mercado de hombre y representan no más del 25% de las ventas de la empresa. Sin embargo, todavía no se evalúa la posibilidad de retirarlos ya que satisfacen otro segmento ampliando la cartera de clientes de la empresa.

Estrella: Son aquellos que ingresan al principio de temporada. Son productos de moda, que se adecúan perfectamente a la tendencia (por ejemplo: ponchos, remeras de hombre largas, jeans skinny para hombre, sacos largos de mujer). Se consideran estrella cuando se lanzan por primera vez y tienen una proyección de crecimiento que se extiende durante seis temporadas.

Interrogante: Se destacan aquí los productos que se desvían un poco de la estrategia de cartera de productos de la empresa. Generalmente se trata de productos para mujeres con un estilo más sofisticado o más elegante (por ejemplo: un vestido de lentejuelas o una pollera de flecos símil gamuza). Si bien se prevé una alta tasa de crecimiento, son productos que tienen una baja participación. En la elección de la cartera de productos al inicio de cada temporada, siempre se seleccionan para realizar una prueba de ventas, algunas veces obteniendo buenos resultados así como otras veces no.

Estrategia de precio

Los precios se marcan siempre de la misma manera, pero se observa constantemente a la competencia para no caer en el error de ofrecer un producto muy similar a un precio muy excesivo. Al ser fabricantes de productos de hombre, la rentabilidad en la venta de productos

es mucho mayor que la de productos de mujer, los cuales se compran a marcas terceras, aumentando los eslabones de la cadena de valor.

Atendiendo a las formas de pago y financiación, las promociones con entidades financieras reducen la rentabilidad debido a los altos intereses que se deben afrontar. Sin embargo, los consumidores están cada vez más bancarizados y piden financiación, por lo que la empresa se debe adaptar a esto para poder generar ventas. Por otro lado, no se otorgan descuentos cuando el cliente abona de contado efectivo.

Estrategia de distribución

Dentro de la estrategia de distribución se presentan tanto canales directos (doce tiendas propias y una tienda online) y canales indirectos, ya que actualmente la firma cuenta con una franquicia y se encuentra realizando un proceso franchising con la ayuda de una consultora experta. En la antigüedad la empresa poseía sucursales ubicadas solo en el centro de la ciudad de Córdoba. El primer local fuera del centro fue Rivera Indarte y ahí se empezó a notar que la gente busca la cercanía. A partir de esto se empezaron a inaugurar otros locales en barrios estratégicos de la ciudad, algunos en shoppings, que tienen menores costos de mantenimiento y trabajan todos los días. La tienda online fue lanzada hace aproximadamente un año. Por medio de ella se puede ampliar su cartera de clientes dirigiéndose a zonas del interior donde es difícil llegar con tiendas físicas.

La ambientación de los locales se considera un punto muy importante debido a que se considera que es el principal contacto con el cliente, lo cual es muy importante para la venta. Se trabaja mucho la estética de las vidrieras y el lay out interno de los locales. Además, se

trata de agregar valor con un perfume particular, música funcional, decoración, buscando destacarse de otros locales que hay en el centro de Córdoba y sobre todo de sus principales competidores.

Estrategia de promoción y comunicación

En base a la estrategia de promoción y comunicación, se atienden a diferentes variables. Por un lado, se trata de otorgar promociones permanentemente para poder acompañar y lograr los objetivos de venta definidos. Si determinadas promociones funcionaron se vuelven a replicar y siempre se miden los resultados. Al tratarse de un producto estacionario, es necesario liquidar a fin de la temporada aquellas prendas que no se lograron vender. Esto debe ser en función del stock teniendo en cuenta que se el número de prendas se debe mantener hasta que entren productos de anticipo de la nueva colección. Esta estacionalidad del producto genera productos discontinuos o curvas de talles quebradas, de los cuales la empresa ha sabido desprenderse mediante una sucursal “outlet” o sectores de oportunidades en algunos locales.

Por otro lado atendiendo a la Comunicación Externa, la empresa realiza sus propias campañas de moda, logradas por su equipo de marketing interno. Esto ayudó a agilizar procesos, disminuir costos y aprender tanto de logros como de fracasos. Estas campañas están orientadas en seguir afianzando el posicionamiento y reconocimiento de marca. En materia de medios de comunicación, se combina constantemente el canal on-line y el off-line. Los que la empresa utiliza son los siguientes:

Medios online

- Redes Sociales (Facebook, instagram, twitter): Las redes sociales son un importante punto de contacto con el cliente y representan un canal sustancial en la etapa de búsqueda de información.
- Web 2.0: Si bien la web es una herramienta que cada vez tiene menos participación, también representa otro punto de contacto con el cliente. Además institucionalmente genera formalidad y confianza para con la empresa.
- E-mail marketing: Tejano posee una base de datos de más de 40 mil mails activos a los cuales esporádicamente se les envía información de promociones, nuevos productos, beneficios de la Tarjeta Tejano, etc.

Medios offline

- Tejano News: Es una revista semestral realizada por el área de marketing. Tiene una tirada de 20 mil ejemplares que se reparten en las tiendas y en puntos estratégicos de los principales barrios de la ciudad (bares, gimnasios, restaurantes, universidades, etc.).
- Publicidad en Vía Pública: La empresa considera que si bien los medios online tienen mucha fuerza, no hay que abandonar medios offline sino lograr una combinación estratégica de los mismos. Es por esto que se siguen invirtiendo recursos en publicidades en medios como carteles transluminados, colectivos, terminal de ómnibus, etc.
- Sponsorización de eventos: Esporádicamente Tejano realiza alguna acción con organizaciones en alianzas, como sponsors o patrocinadores de los mismos.

Estrategia de fidelización

Un último tópico que se destaca es el programa de fidelización. Éste permite a la empresa en primer lugar generar una base de datos (que actualmente cuenta con 80.000 clientes) y tener un conocimiento cercano de los mismos, contabilizarlos, calcular el índice RFM de los mismos y conocer su evolución. Los clientes pertenecientes a este programa poseen una tarjeta que les otorga descuentos y promociones en Tejano (promoción de bienvenida, beneficios por día, mes del cumpleaños, semana de la profesión) como así también beneficios en marcas adheridas. Los vendedores y cajeras tienen objetivos de fidelización de clientes para de esta manera poder sumar más clientes al programa.

Informe de datos cualitativos

En el presente apartado se expone el análisis de datos cualitativos obtenidos luego de la realización de las encuestas en profundidad para la investigación de tipo primaria interna cualitativa, realizada a miembros del personal de la empresa. El informe se mostrará siguiendo los lineamientos de las necesidades de información expuestas en la metodología.

Conocimiento de la Tarjeta Tejano

Los entrevistados coincidieron en que la Tarjeta Tejano es una tarjeta de beneficios. Además se mencionó que es una herramienta tanto de venta como para ayudar a que el cliente retorne. Juan, vendedor de la tienda de 9 de julio 154, la definió así: *"Es una herramienta de ventas. Identifica rápido cuál es un cliente. Que ya experimentó la compra y volvió por algo."*

Manera de ofrecerla

La tarjeta tejano generalmente se ofrece al momento de la venta, generalmente en el momento del probador o al final de la venta, siempre y cuando se trate de un cliente con el perfil adecuado para ofrecérsela. Es decir, que realice compras seguidas, que compre en set, que sea joven y le guste la marca y que demuestre un interés por tenerla. Paulo, encargado de la tienda de Paseo Libertad Ruta 9 lo ejemplificó así: *“Yo fidelizo a clientes que compran generalmente o que me dicen que se la ofrecieron y no la hizo. Al cliente que compra en set.”*(Cantidad de prendas por ticket).

Los vendedores consideran que la Tarjeta Tejano es una herramienta de ventas, que si bien no ayuda a concretar una venta, si ayuda a mejorar el monto y el set. Julieta, vendedora de la tienda de Obispo Trejo, lo explicó así: *“No a concretar no. Salvo que sea una promo súper agresiva. Si a cerrarla con mejor set pero no a concretar”*. Los encargados coincidieron en que fueron ellos quienes lograron que el personal vea a este programa de fidelización como una herramienta más para colaborar con las ventas. Paulo manifestó *“En Tejano 10 no se usaba. Me encargué en las reuniones de implementarlo”*. Además, los vendedores destacaron que sus encargados se involucran en el proceso de fidelización y hacen hincapié en que utilicen esta herramienta. Sin embargo, tres de cinco entrevistados comentaron que no se enteran de sus objetivos, mientras que los otros dos expresaron que su encargado si comparte sus objetivos.

Por otro lado, las entrevistadas cajeras manifestaron que cuando el cliente llega a la caja siempre antes de comenzar a cobrar se realiza la tarea de pedir la tarjeta. Además,

comentaron que el cliente muchas veces se olvida que la tiene y si se encuentra en el sistema, por lo que se debería reforzar la comunicación al respecto. Claudia, cajera de la tienda de Deán Funes comentó: *“Antes de cobrar. Si el cliente duda le pido el documento y lo consulto porque generalmente la tiene. Si la tiene le ofrecés alguna promo, algo y por ahí engancha”*.

Conocimiento e interés de la Tarjeta Tejano por parte de los clientes

En general, los entrevistados manifestaron que los clientes no dicen que tienen la Tarjeta Tejano cuando ingresan al local, sino es el vendedor, cajera o encargado quien pregunta. Si bien en algunas tiendas puede suceder lo contrario, es solo en ocasiones especiales, si vieron algún tipo de comunicación o escucharon a otro vendedor y lo recordaron. Por otro lado, los clientes tampoco piden al personal que les realice la Tarjeta Tejano, sino son ellos quienes deben ofrecerla. Sin embargo, pudo haber ocurrido algunas veces que el cliente lo pida, debido a que la conoce por algún familiar o amigo, lo escuchó o le llegó la comunicación de alguna promo agresiva. Con respecto a este último punto, Julieta comentó lo siguiente: *“Pasa en los clientes más jóvenes que por ahí los amigos les comentan. Pero siempre pasa después de la promo agresiva. Después viene el amigo o familiar y preguntan si pueden hacer la tarjeta y ahí preguntan”*.

En cuanto al interés de los clientes para tener la Tarjeta Tejano, los entrevistados manifestaron que la mayoría de las personas a las que ofrecieron esta herramienta se interesaron, preguntaron al respecto y accedieron a tenerla. Las principales inquietudes de los clientes son los costos de la tarjeta y si ésta es de crédito, pero cuando el personal le explica que es solo de beneficios y sin costos adicionales los clientes acceden fácilmente. Nadia,

vendedora de la tienda de Obispo Trejo, expresó lo siguiente: *"Generalmente están interesados. Siempre tienen miedo que tenga costo de mantenimiento pero una vez que le explicas que no tiene costo acceden. No me paso nunca que me digan que no"*.

Comunicación a los clientes por parte de marketing

En cuanto al trabajo en comunicación que realiza el equipo de marketing, algunos entrevistados consideran que se está haciendo bien aunque siempre se encuentran clientes que no conocen los beneficios. Sin embargo, la mayoría considera que el mail ya no es una herramienta que se utilice y que no es ese medio por el cual se deberían comunicar promociones y beneficios de la tarjeta. En general, el personal entrevistado considera que es facebook donde más deberían publicarse los beneficios ya que creen que es en este medio donde está nuestro cliente. Por otro lado, destacaron que la comunicación de promociones por mensajes de texto ha resultado beneficiosa. Lucrecia, cajera de la tienda de Paseo Libertad Rivera, destacó: *"El facebook se ve mucho. El mail lo ve muy poca gente y las personas más grandes. A algunos les llega el mensajito"*.

Para cerrar con este punto, una de las recomendaciones que surgieron aquí fue la necesidad de reforzar la comunicación de las premiaciones y sorteos que se realizan entre los consumidores, teniendo como principal objetivo darle veracidad a esta promesa. *"Yo reforzaría lo de las premiaciones para que sea transparente y se vea que realmente hay premiaciones. Podríamos ponerla en la radio del local."*, expresó Georgina, cajera de la tienda de 9 de Julio 154.

Beneficios de la tarjeta en Tejano

La mayoría de los entrevistados considera que los beneficios de la Tarjeta Tejano son atractivos para los clientes. En este punto, Nadia comentó: *"Si me parece que sí (son atractivos). Ya el hecho que les den una tarjeta les llama la atención. Que ya tenga algo más sobre la compra es genial"*. No obstante, está claro que algunos beneficios son más atractivos que otros. En este caso, se obtuvieron comentarios muy diversificados, ya que por ejemplo, algunos entrevistados consideran que la promo semanal es muy llamativa mientras otros consideran que no funciona debido a que se cree que el cliente valora la financiación sobre el descuento. Si éste no es realmente perceptible como para tomar la decisión de abonar en efectivo, débito o en una cuota, se elige abonarlo en planes extendidos. Acerca de este tema, Paulo comentó lo siguiente: *"El fin de semana el plan 12 cuotas supera cualquier promo. Excepto promos muy fuertes porque las promos agresivas se aprovechan mucho contado o débito. La gente duda y si le conviene el descuento en efectivo lo paga así."* Además, algunos entrevistados destacan que la promoción del mes de cumpleaños es la que más se utiliza y ya está incorporada en la mente de los clientes. Sin embargo, se destacó que se debería agregar otra marca para mujer debido a que no hay suficientes productos de la marca que entra en la promoción.

Por otro lado se indagó a los entrevistados sobre las opiniones que escucharon de los clientes sobre los beneficios de la Tarjeta Tejano. Los comentarios aquí también fueron muy variados. Algunos manifestaron que a los clientes les gustan las promociones y están satisfechos al respecto. Otros expresaron que los clientes se quejan cuando el descuento no es perceptible o no tienen descuentos por llevar una sola prenda, debido a que los beneficios son generalmente llevando dos prendas o más. En relación a esto, Juan expresó: *"Y, siempre hay*

algún cliente que se queja, que siente que no le dan ningún beneficio. Generalmente me pasa con la promo semanal. El descuento del 10% a veces son \$50 ponele. Además por ahí se quejan cuando llevan un solo producto". Además, dos entrevistados alegaron que muchas veces los clientes no están informados sobre los beneficios.

En cuanto a las acciones que los entrevistados consideran que son más efectivas para ayudar a la venta, los vendedores coincidieron en que las promociones agresivas son las que funcionan mejor. Así sea en la segunda prenda, un porcentaje de descuento mayor llama más la atención a los clientes. Además, esta forma de implementar una promoción ayuda no solo a las ventas si no también al set de cada vendedor. Lo que se destacó como recomendación es que no pasen muchas semanas con la misma promoción sino que vayan modificándose. Otra recomendación importante fue la diferenciación de la promoción de cumpleaños con la promoción semanal, sumado a la importancia de que el cliente siempre sienta que tiene un beneficio con la tarjeta, aunque sea un regalo o un descuento mínimo. Con respecto a esto, Paulo manifestó: *"Que el cliente pueda tener un descuento mínimo aunque sea por una prenda. Que sienta que la tarjeta para algo la puede usar. Porque a veces cuando no hay ninguna promo el cliente no tiene beneficio. Algún beneficio debería tener aunque sea mínimo."*

Beneficios en comercios adheridos

La mayoría de los entrevistados suponen que los clientes no conocen los beneficios en comercios adheridos. Sin embargo, en general se manifestó que aunque consideran que estos son atractivos, no conocen con exactitud cuáles son los beneficios y las empresas en alianza.

Por otro lado, los entrevistados manifestaron que no tienen ninguna información sobre la opinión acerca de los mismos. Lorena, vendedora de Tejano Dean Funes, comentó lo siguiente: *"No sé, no me han comentado. Creo que no se usan demasiado."*

Como recomendación, lo más destacado fue la necesidad de mejorar la comunicación tanto hacia el personal de la empresa como hacia los propios clientes. Podría ser beneficioso retomar las capacitaciones y evaluaciones sobre el programa de fidelización, ya que son herramientas que se usaban anteriormente y que daban óptimos resultados. Por otro lado, es necesario que se perfeccione la comunicación de estos beneficios a los clientes de Tejano, ya sea mediante gráficas en el punto de venta o redes sociales. La recomendación de Georgina al respecto fue la siguiente: *"Que en los locales haya comunicación sobre beneficios de otros locales cerca de la caja. Para que lo vea el cliente y lo refresque. Las cosas que están en la caja se ven mucho. También en facebook seguido. Los vendedores también lo tienen que tener en cuenta y si está en el local lo van a ver mucho más ellos también."*

Capacitación de los vendedores

Para la investigación, se consideró importante la opinión de los encargados sobre vendedores y cajeras, para tener una comparación fidedigna de los comentarios de los propios vendedores y cajeras con el punto de vista del encargado. Con respecto a los conocimientos de los beneficios en Tejano, si bien los encargados consideran que el personal conoce los mismos y se explica en la capacitación, Paulo comentó: *"Todavía falta. Antes se hacían evaluaciones de fidelizados. Estaría bueno que se llame a grupos y se explique bien los beneficios"*.

Por otro lado, se indagó también sobre el conocimiento de los beneficios fuera de tejano. Aquí los encargados expresaron que si bien conocen que hay beneficios en locales adheridos, no tienen claro cuáles son los lugares y los descuentos. Nuevamente Paulo comentó lo siguiente: *"Todavía falta. Antes se hacían evaluaciones de fidelizados. Estaría bueno que se llame a grupos y se explique bien los beneficios."*

Los encargados consideran que si bien la tarjeta se utiliza como una herramienta de ventas, se podría trabajar la forma de explicar los beneficios de la misma de manera que el cliente entienda y preste atención. Sumado esto, ellos consideran que el personal la pide sólo cuando hay una promoción importante. Sobre esto Noelia, encargada de la tienda de 9 de julio 269, expresó: *"La piden cuando hay promo. Si no la pide la cajera, yo siempre les recalco que la pidan"*. Por último, como recomendación nuevamente Noelia propuso lo siguiente: *"Hay que hacer algo que incentive más a los vendedores. Medir de otra manera el retorno, que sean más atractivos los premios. No sé."*

Proceso de fidelización y carga de clientes en el sistema de facturación

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que el proceso de fidelización es correcto ya que no tuvieron clientes que se quejen o que no quieran completar la ficha que se debe llenar para recibir la Tarjeta Tejano. Sin embargo, un entrevistado manifestó que se podrían reducir los campos para completar de manera que se pida exactamente la información necesaria. Además otra entrevistada expresó que muchas veces los vendedores no siguen el proceso correcto porque no valoran la importancia de la fidelización de clientes y no es por esta característica por la cual se evalúa a un vendedor. Georgina lo expresó de la siguiente

manera: *"Es correcto como se baja pero no me parece que los vendedores lo hagan de una manera correcta. Hay vendedores que lo usan mal. Habría que retomar la prueba de fidelización. Se les hace hincapié en la capacitación pero como no se considera importante no les dan más bola. Si estuviese relacionado con como se ve al vendedor capaz se haría de mejor manera. El vendedor no lo valora."*

En cuanto al proceso de carga de clientes en el sistema y de medición de retorno de los clientes, los entrevistados manifestaron que es necesario que se evalúe constantemente el retorno de los clientes para que se pida un objetivo real que no perjudique a cajeras, ya que hay muchas que se esfuerzan en pedir la tarjeta e igual no llegan al objetivo. Con respecto a esto, Paulo expresó lo siguiente: *"Creo que es injusto para las cajeras que la piden todo el tiempo y por ahí no llegaban con el retorno y no cobraban. No está bien pensando. Hay que ver el objetivo."*

Por último, cuando se indagó sobre el involucramiento del encargado en el proceso de fidelización las respuestas fueron muy diversificadas. Una entrevistada manifestó que el encargado nunca le mencionó nada al respecto, quizás porque lo está haciendo bien. Otra entrevistada expresó que su encargado si se involucra. La tercera entrevistada alegó que los encargados no se involucran porque a ellos no les aporta nada.

Conclusiones del análisis de datos cualitativos

Tal como se expuso en apartados anteriores, los cambios en el comportamiento del consumidor obligaron a las empresas a ubicar al cliente en el centro de su gestión empresarial, comunicándose, relacionándose con los mismos y otorgándoles un valor

diferencial. A partir de esto, es fundamental el conocimiento de las opiniones del personal de la empresa por dos grandes motivos. En primer lugar, es necesario que toda la empresa esté alineada y considere que todo aquello que se le otorga al cliente realmente diferencia y agrega valor. En segundo lugar, pero no menos importante, los colaboradores que se encuentran en la línea de fuego de la empresa son quienes tienen una relación directa con los clientes, dialogan día a día con los mismos y conocen sus opiniones y comentarios.

A continuación se exhiben las conclusiones pertinentes luego del análisis del informe cualitativo, a partir de los objetivos presentados en el marco teórico.

Objetivo 1: Averiguar el conocimiento que poseen los clientes y el personal de los beneficios del programa.

Cuando se pidió que se defina qué es la tarjeta tejano, todos los entrevistados coincidieron en que es una tarjeta de beneficios para los clientes. Sin embargo, tal como se expuso anteriormente, es necesario que toda la empresa considere que aquello que se le otorga al cliente es para diferenciarlo y otorgarle valor. Aquí es donde surge un gran interrogante, debido a que los encargados entrevistados comentaron que fueron ellos quienes lograron que el personal vea a este programa como una herramienta más para diferenciar al cliente y colaborar con las ventas. No obstante, algunos vendedores comentaron que su encargado no comparte los objetivos de entrega de tarjetas, retorno de clientes y no lo involucra en el proceso. Por lo tanto, de nada sirve potenciar el programa y sus beneficios si partiendo de una base débil, en la cual el personal no lo valora lo suficientemente necesario como para trasmitírselo a sus propios clientes.

Por otro lado, si se analiza el conocimiento que poseen los clientes sobre la Tarjeta Tejano, éste es muy pobre debido a que la gran mayoría de las veces es el vendedor o en última instancia la cajera quién pregunta al cliente si tiene la tarjeta o si desea tenerla. Se debería reforzar tanto la comunicación para aquellos clientes que ya la tienen con el fin de recordárselo y además la comunicación de la posibilidad de formar parte del club de beneficios de Tejano, aclarando que la misma no tiene costo de mantenimiento, con el objetivo de que más clientes quieran unirse al programa.

Es importante destacar que en su mayoría los clientes se interesan por la herramienta, preguntan al respecto y acceden a tenerla, lo que deja entrever que en primera instancia el cliente valora la herramienta, caso contrario la rechazarían.

Objetivo 2: Inquirir sobre la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano por parte de los clientes.

En general la experiencia de uso de la Tarjeta se considera buena. La mayoría de los clientes están satisfechos con las promociones en Tejano. Sin embargo, siempre existen clientes que se quejan porque no consideran que los descuentos sean perceptibles. Aquí está el punto donde trabajar, para que los clientes no relacionen a esta herramienta como un programa de descuentos, lo que conlleva que el cliente se queje porque no se le otorgó un gran descuento en lugar de estar conforme por tener un beneficio diferenciado a otro cliente que no forma parte del programa. Otro punto importante, es reforzar la comunicación de ganadores de sorteos y premiaciones para poder formalizar este beneficio.

Por otro lado, los entrevistados no pudieron otorgar información sobre la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos al club de beneficios, debido a que no obtuvieron comentarios al respecto.

Objetivo 3: Indagar qué tan atractivos resultan los beneficios del programa en Tejano tanto para los clientes como para el personal.

En su mayoría los entrevistados consideraron que los beneficios de la Tarjeta Tejano son atractivos y está claro que algunos beneficios son más llamativos que otros. No obstante, resulta dificultoso llegar a una conclusión al respecto ya que los comentarios aquí fueron muy diversificados. Lo significativo a destacar es que la financiación siempre se prioriza sobre los descuentos, por lo tanto este es un punto importante al momento de idear nuevas promociones.

Otro punto a destacar es que todos los entrevistados coincidieron en que la promoción del mes de cumpleaños ya está instalada en los consumidores y es la que más se utiliza. La promoción semanal también se aprovecha pero solo porque el vendedor la comenta al momento de la venta. Sin embargo, si bien esta promoción se comunica con menor intensidad que promociones más agresivas, podría considerarse que no es lo suficientemente importante como para atraer clientes a las tiendas.

Objetivo 4: Investigar sobre el uso de los beneficios del programa en otros comercios adheridos.

Aquí existen dos puntos importantes para analizar. En primer lugar, existe una clara falta de información de los vendedores acerca de los beneficios en comercios adheridos. Por lo tanto,

resulta dificultoso que el personal pueda explicárselos al cliente y atraer al cliente por esta arista. El otro punto a analizar es que la mayoría de los entrevistados suponen que los clientes tampoco conocen estos beneficios. Por lo tanto, lo importante aquí es reforzar la comunicación tanto para el personal de la empresa como para los clientes pertenecientes al club de beneficios. Esto puede lograrse a partir de capacitaciones, evaluaciones y gráficas en los comedores de los locales –entre otros- para el primer grupo y gráficas en el punto de venta, redes sociales, mailings para fortalecer la comunicación con los clientes.

Objetivo 5: Analizar cuáles son los medios de comunicación de los beneficios del programa más eficaces.

En general, la opinión aquí fue que no es el mail el medio por el cual se deberían comunicar los beneficios del programa a sus miembros. En contraposición, algunos entrevistados mencionaron que los clientes se acercan a las tiendas porque vieron una promoción que les llegó por mail. A partir de esto, se considera que no se debería abandonar este medio en su totalidad, si no generar mejores campañas de e-mail marketing, que sean más atractivas para los clientes. Por otro lado, se debería hacer más foco en la comunicación por facebook y por mensaje de texto ya que ambas resultan beneficiosas.

Informe de datos cuantitativos

A continuación se presenta el análisis de datos cuantitativos obtenidos en la investigación de tipo primaria externa cuantitativa, realizada a aquellos clientes pertenecientes al programa de fidelización de la empresa. La misma fue respondida por 1670 personas.

Conocimiento de los beneficios de la Tarjeta Tejano

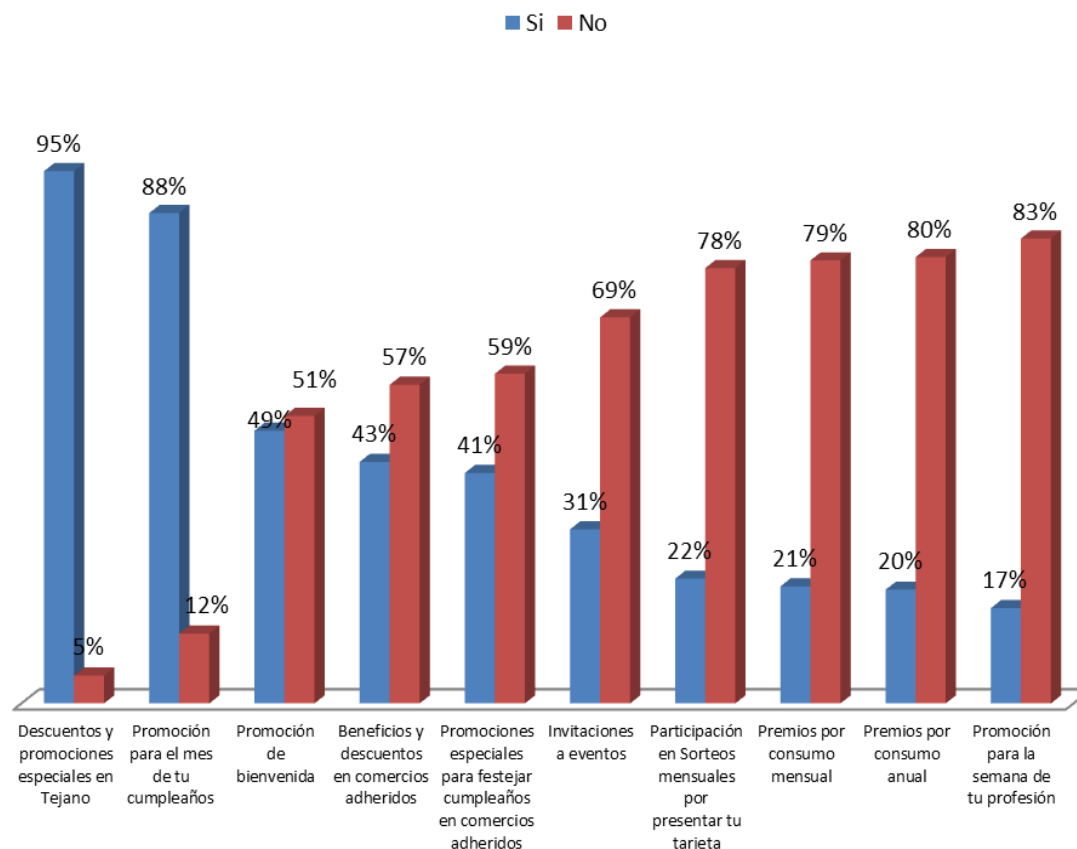


Ilustración 23. Conocimiento de los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con las encuestas llevadas a cabo, se puede observar claramente que los beneficios que son conocidos por la mayor cantidad de clientes encuestados son los descuentos y promociones especiales que otorga el programa a sus miembros en las tiendas Tejano, seguido de la promoción por el mes del cumpleaños, con el 95% y 88% de conocimiento, respectivamente. Con un porcentaje menor, se encuentra en tercer lugar la promoción de bienvenida con el 49% de conocimiento. Por otro lado, las promociones por la

semana de profesiones y las premiaciones –sorteos y premios por consumo- tienen mayor porcentaje de encuestados que no las conocen (entre el 83% y 78%).

Frecuencia de uso de la Tarjeta Tejano en locales de la marca

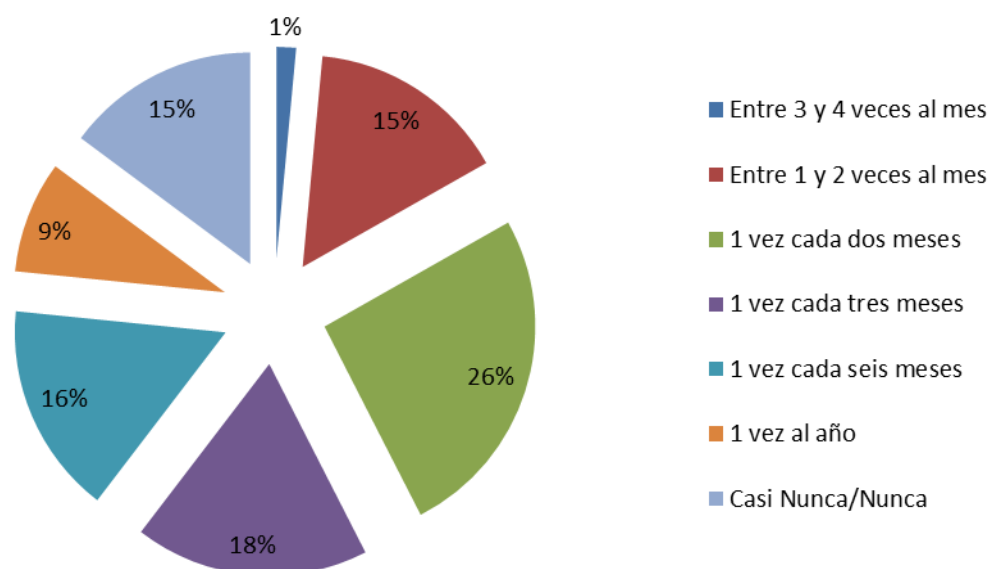


Ilustración 24. Frecuencia de uso de la Tarjeta Tejano en locales de la marca. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes encuestados utilizan la Tarjeta Tejano en las sucursales de la marca una vez cada dos meses (26% de los encuestados). Por otro lado, el 16% utiliza la Tarjeta con mayor frecuencia, es decir entre 1 y 4 veces al mes. Un dato importante que puede ser observado es que el 15% de los usuarios que poseen la Tarjeta Tejano, nunca o casi nunca han hecho uso de la misma. Esto podría demostrar una clara falta de fidelización de los clientes aún perteneciendo al programa.

Principal razón por las que casi nunca o nunca usa la Tarjeta Tejano

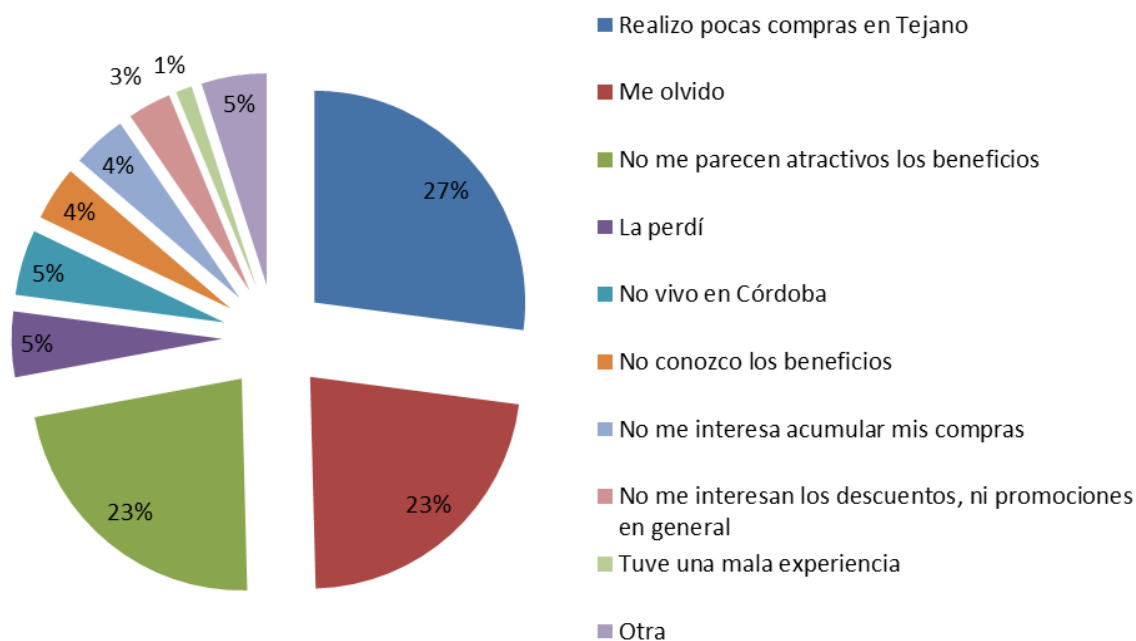


Ilustración 25. Principal razón por la que casi nunca o nunca utiliza la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.

Aquellos encuestados que casi nunca o nunca utilizan la Tarjeta Tejano en las sucursales de la marca, alegaron en su mayoría que la principal razón por la que tienen esta baja frecuencia de compra, es meramente porque realizan pocas compras en Tejano (27% de los encuestados). Por lo tanto, esto podría dar un indicio de que no todos los portadores de la tarjeta realmente son clientes fieles a la marca. Por otro lado, llama la atención que la segunda causa por la que no usan frecuentemente la tarjeta es porque "se olvidan" (22% de las respuestas), lo que no debería ocurrir debido a que labor de la persona que se encuentra en la caja de indagar a cada cliente la tenencia de la tarjeta. En tercer lugar (también con el 22%)

se encuentra un aspecto relacionado a los beneficios de la tarjeta, los cuales no parecen atractivos.

Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de algunos beneficios de la Tarjeta Tejano

Mediante este cruce de variables se trata de encontrar si existe una relación entre el conocimiento de algunos de los beneficios de la Tarjeta Tejano que incentivan a realizar compras en Tejano y la frecuencia de compra de los clientes.

Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de descuentos y promociones especiales con la Tarjeta Tejano

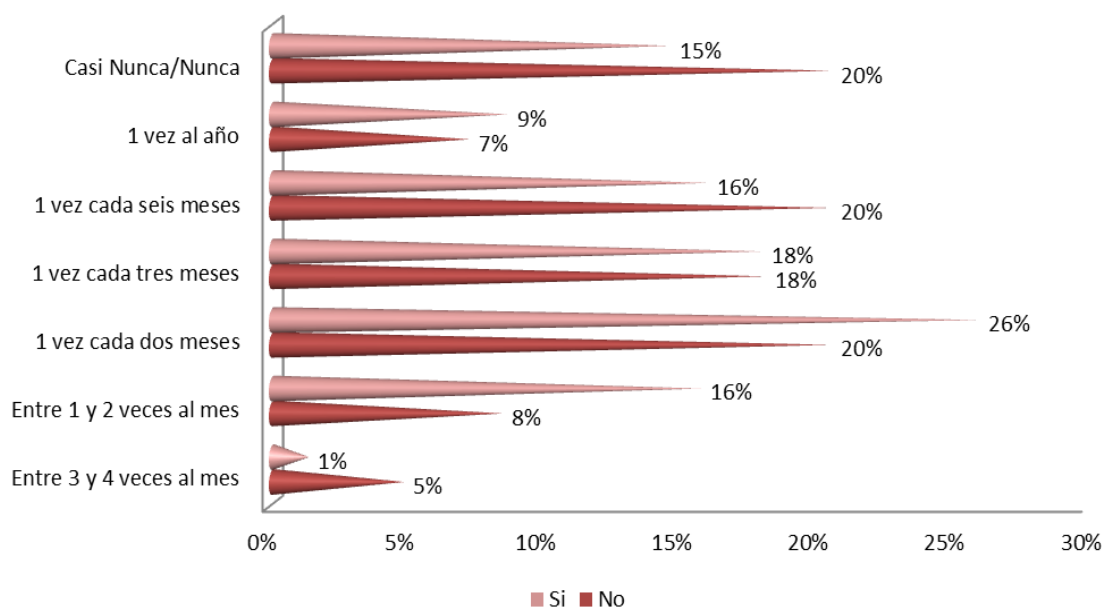


Ilustración 26. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de descuentos y promociones especiales con la Tarjeta Tejana. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se relaciona la frecuencia de uso de la Tarjeta Tejana en las sucursales con el conocimiento de los descuentos y promociones que otorga ser miembro del programa de fidelización de la marca. Analizando el gráfico, se visualiza que dentro de los encuestados que si conocen este beneficio existe un pico en el uso de la tarjeta 1 vez cada dos meses (26%), mientras que entre aquellos que no conocen estos beneficios el porcentaje máximo (20%) se encuentra compartido entre distintas frecuencias de uso (Una vez cada dos meses, una vez cada seis meses y casi nunca/nunca). Además, el porcentaje de aquellos encuestados que no usan casi nunca o nunca la tarjeta tejano es mayor en los que no conocen el beneficio que en los que si (20% contra 15%). Con estos datos podría darse una leve tendencia que muestra que aquellos clientes que conocen este beneficio compran con más frecuencia que aquellos que no. Por último, cabe destacar que el análisis se realiza sobre los

valores porcentuales debido a que el recuento total es mucho menor en las personas que no conocen el beneficio con respecto a las que si (86 y 1587, respectivamente).

Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la participación en sorteos mensuales por consumo

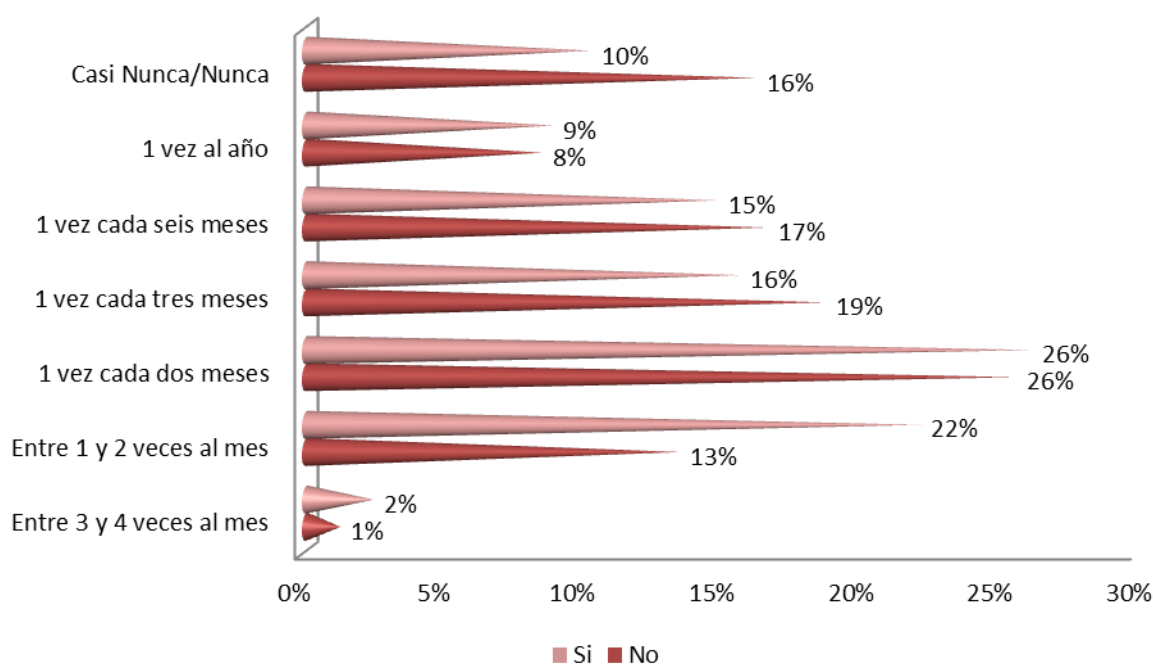


Ilustración 27. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la participación en sorteos mensuales por consumo. Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se relacionó el conocimiento de la participación en sorteos mensuales entre los consumidores con la frecuencia de uso, debido a que se considera que este beneficio podría ser otro incentivo al momento de usar la tarjeta. Cabe destacar, que en este caso es menor la cantidad de encuestados que no conocen este beneficio (1298 contra 372 que si lo conocen). Se observa aquí que el pico de frecuencia de uso se da en 1 vez cada dos meses, tanto en los que si conocen la existencia de los sorteos como los que no. Sin

embargo, aquellas personas que conocen este beneficio tienen en segundo lugar una frecuencia de uso de la tarjeta de 1 a 2 veces al mes, en comparación con aquellos que no lo conocen que poseen en segundo lugar una frecuencia de uso de 1 vez cada tres meses. Esto podría ser un indicio que demuestra que los sorteos son un incentivo al uso de la tarjeta.

Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de premios por consumos mensuales y anuales

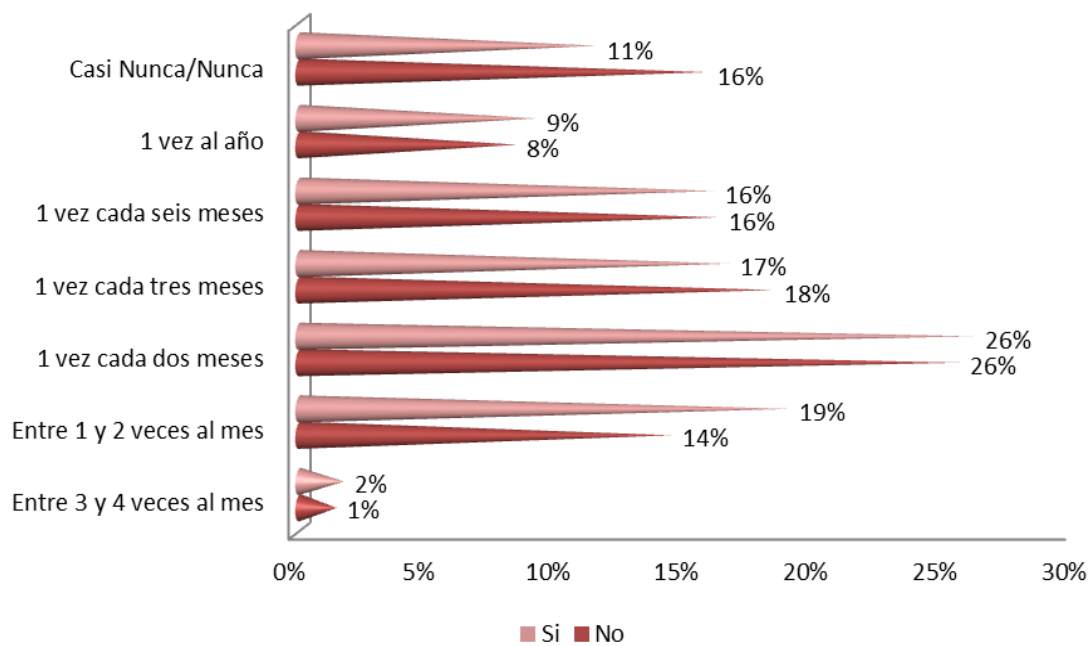


Ilustración 28. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de premios por consumos mensuales. Fuente: elaboración propia.

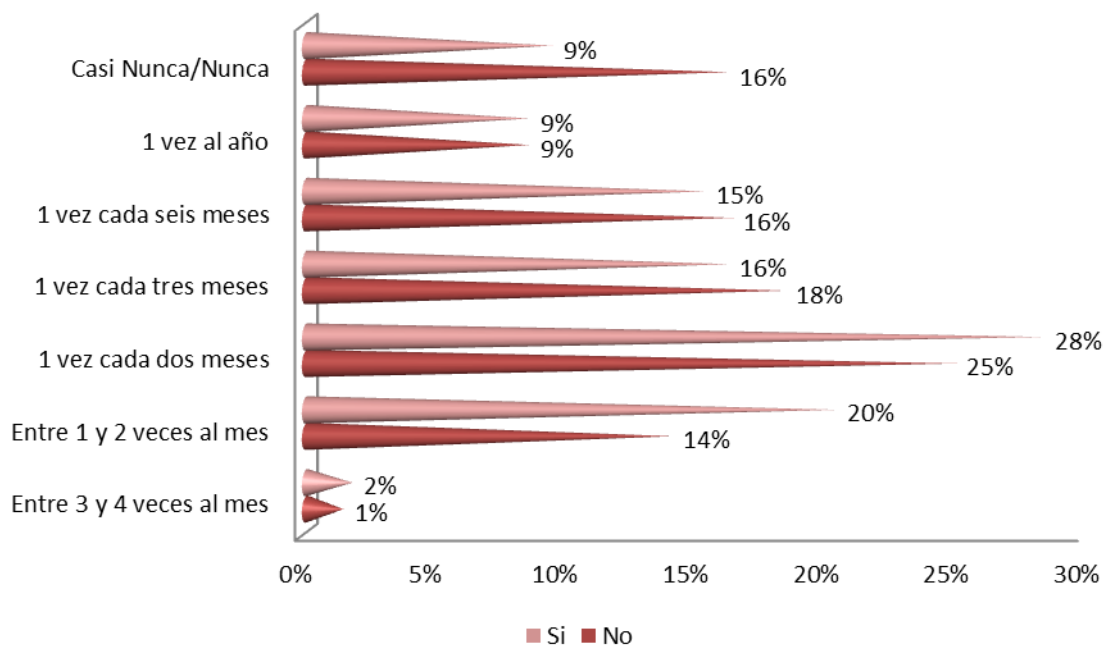


Ilustración 29. Relación entre la frecuencia de uso y el conocimiento de la existencia de premios por consumos mensuales. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se relacionó la frecuencia de uso de la Tarjeta Tejano con el conocimiento del beneficio que otorga premios mensuales y anuales a los mejores consumidores, considerando que estos beneficios también podrían incentivar el uso de la tarjeta en las sucursales. Se analizan conjuntamente debido a que se visualiza el mismo comportamiento en los dos gráficos, dándose el máximo porcentaje en la frecuencia de una vez cada dos meses, y en segundo lugar la frecuencia de uso de una a dos veces al mes, pudiendo demostrar que este beneficio también podría ser un indicio que estos beneficios incentivan al consumo.

Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano

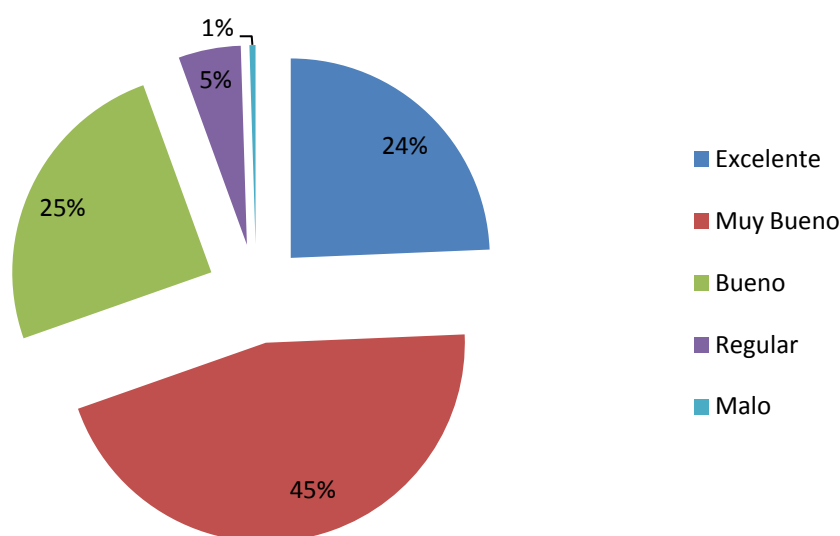


Ilustración 30. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de este tópico, el 45 % de los clientes calificó como “Muy Bueno” el uso de la Tarjeta, lo cual, si bien es un buen puntaje, podría mejorarse considerando que en segundo lugar se encuentra "Bueno" (25%) en lugar de "Excelente" (24%).

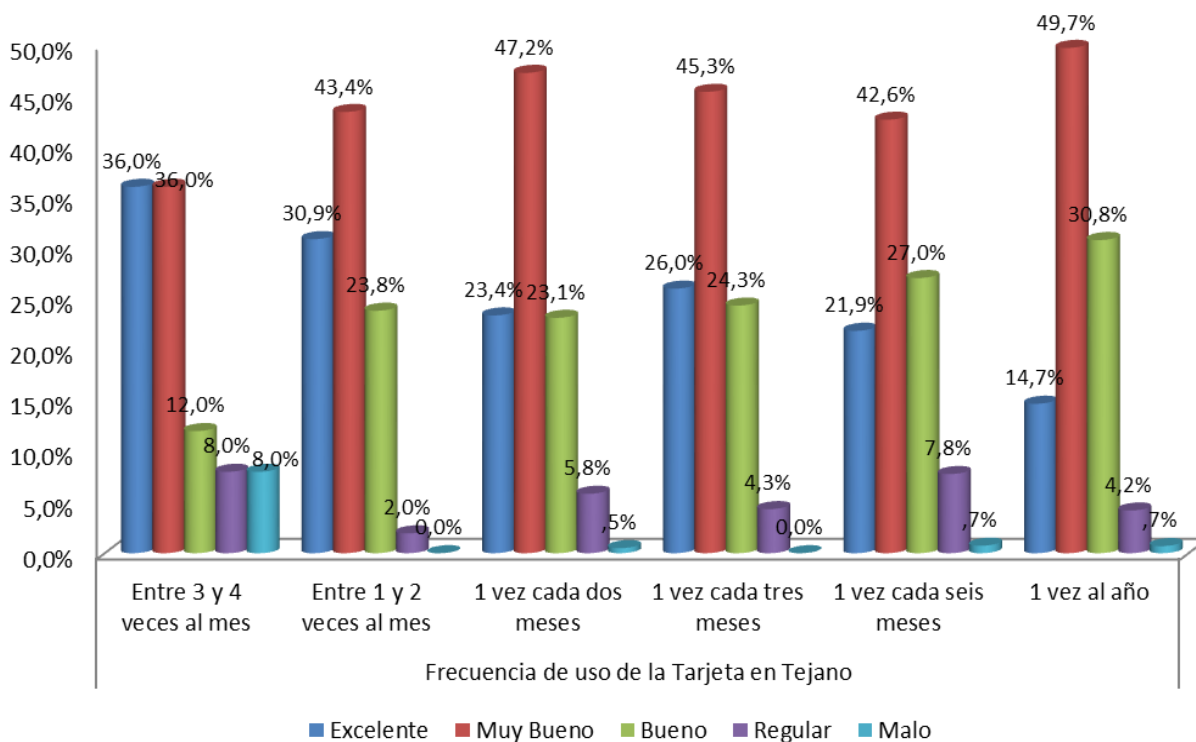
Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano y su justificación

Tabla 2. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano y justificación.
Fuente: Elaboración propia.

		Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Justificación de la evaluación	Buena atención	12%	5%	0%	0%	0%
	Buenos beneficios	10%	5%	1%	0%	0%
	Cumplen con lo pactado	5%	2%	0%	0%	0%
	Desconocía los beneficios	0%	2%	10%	10%	14%
	Es muy útil	2%	2%	0%	0%	0%
	Promociones solo de contado	0%	1%	5%	1%	0%
	Los beneficios no son buenos	0%	2%	9%	19%	29%
	Me otorgan descuentos y promociones	28%	23%	7%	1%	0%
	Me permite juntar puntos	1%	1%	0%	0%	0%
	No informan las promociones	3%	2%	7%	3%	0%
	No percibo un beneficio por tenerla	0%	1%	13%	26%	43%
	No tuve inconvenientes	8%	4%	2%	0%	0%
	No la uso mucho	0%	2%	8%	7%	0%
	Nunca me la piden	0%	0%	1%	6%	0%
	Otro	8%	7%	9%	7%	0%
	Me olvido de presentarla	1%	0%	1%	1%	0%
	Solo me sirve para juntar puntos y no sé para qué	0%	1%	3%	3%	14%
	Sin respuesta	23%	40%	25%	15%	0%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%

Luego de calificar la experiencia de uso de la Tarjeta en las tiendas Tejano, posteriormente los encuestados justificaron abiertamente su elección. Aquellas personas que consideran que tuvieron una experiencia “Excelente” declararon en su mayoría que esta elección se debe a que la Tarjeta les ofrece descuentos y promociones. Por otro lado, quienes calificaron como “Muy bueno”, la mayor parte de los clientes no emitieron respuesta. Dentro de los que sí lo hicieron, la mayoría también supone que esto es porque otorga descuentos y promociones. Quienes consideran que su experiencia de uso fue “Buena” y si emitieron respuesta, expresaron que no perciben beneficios por ser parte del programa. Por último, aquellos que evaluaron como “Regular” y “Mala” (5% y 1% de los encuestados, respectivamente) la justificación principal fue también porque consideran que no se sienten beneficiados por portar la Tarjeta Tejano.

Relación entre la frecuencia y la evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano



*Ilustración 31. Relación entre la frecuencia y la evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejana.
Fuente: Elaboración propia.*

Comparando la frecuencia en relación a la evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejana, se visualiza que la calificación "Excelente" va disminuyendo su porcentaje conjuntamente con la frecuencia, mientras que la calificación "Bueno" aumenta su porcentaje conforme disminuye la frecuencia.

Evaluación de los beneficios de la Tarjeta Tejano

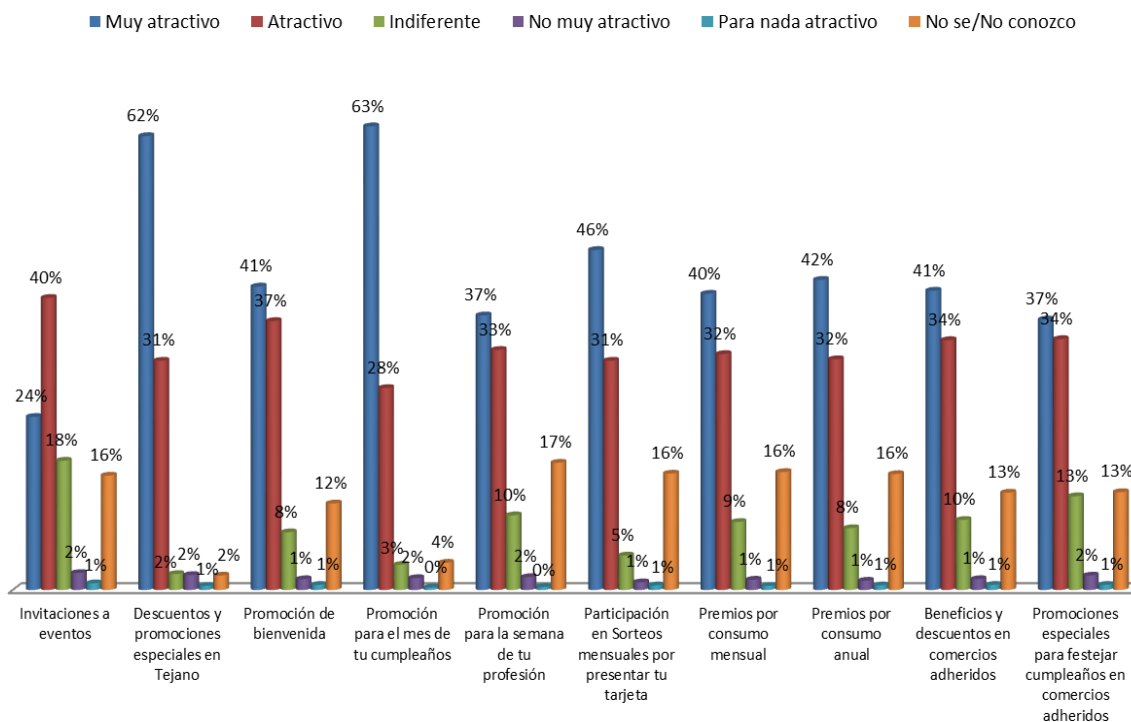


Ilustración 32. Evaluación de los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración Propia.

En general, a excepción del beneficio de “invitaciones a eventos”, todos los beneficios se catalogaron mayoritariamente como “Muy Atractivos”. Analizando cada beneficio individualmente, fueron “Promociones por el mes de tu cumpleaños” y “Descuentos y Promociones especiales en Tejano” los cuales se calificaron mayoritariamente como “Muy atractivos” (63% y 62%, respectivamente). En segundo lugar, “participación en sorteos mensuales” fueron tildados como “Muy Atractivo” con el 46%. Cabe señalar que ningún beneficio se presenta como relevante por su calificación como “No muy atractivo” o “Para nada atractivo”.

Medios por los cuales se conocen los beneficios de la Tarjeta Tejano

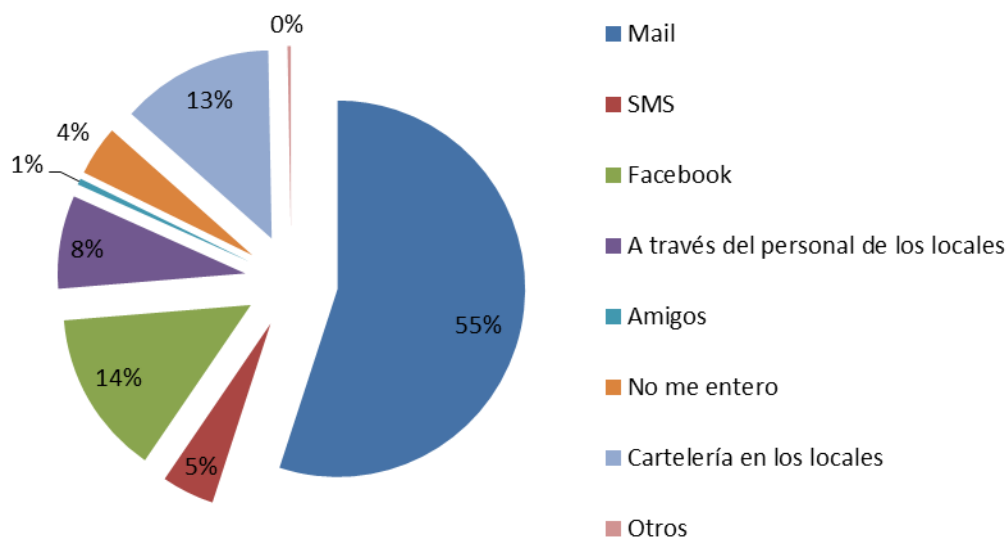


Ilustración 33. Medios por los cuales se conocen los beneficios de la Tarjeta Tejano. Fuente: Elaboración propia.

Cuando se indagó sobre los medios por los cuales los encuestados se enteran de los beneficios de la tarjeta tejano, el 65,3% de la muestra declaró que se entera de los mismos por mail. En segundo lugar, se encuentra facebook, seleccionado por el 16,8% de los encuestados. Cabe aclarar que estas respuestas no eran mutuamente excluyentes, por lo tanto se analizó a través de qué otros medios se enteran de los beneficios de la Tarjeta las personas que seleccionaron Mail (Ilustración 32). Dentro de ese 65,3% (1090 encuestados), el 51% solo seleccionaron mail. El 21% de estas personas también se enteran de los mismos por facebook. Esto revela la importancia de comunicar los mismos vía mail y no dejar de lado este medio, debido a que es el único por el cual muchas personas conocen los beneficios.

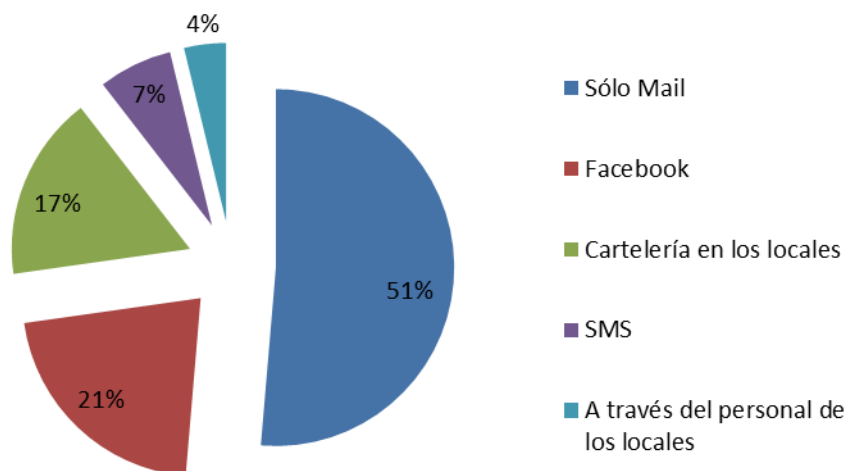


Ilustración 34. Otros medios mediante los cuales se enteran los beneficios de la Tarjeta las personas que lo hacen por mail. Fuente: Elaboración propia.

Utilización de los beneficios en Comercios Adheridos

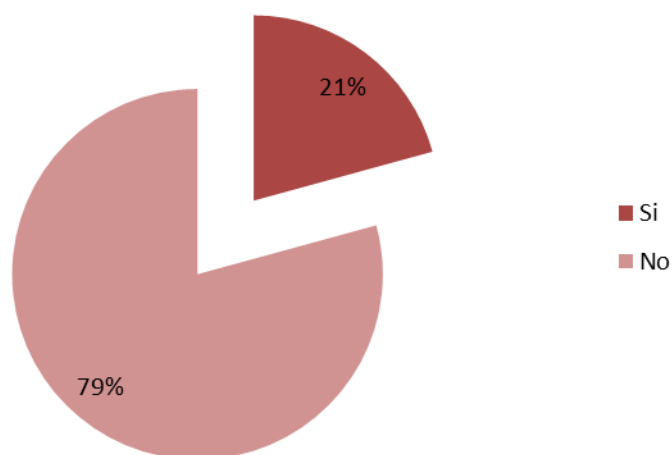


Ilustración 35. Utilización de los beneficios en comercios adheridos. Fuente: Elaboración Propia.

Los beneficios de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos al programa sólo son utilizados por el 21% de los encuestados. Cuando se indagó al 79% la causa por la que no utilizan el programa la principal razón que fue seleccionada por el 78% de estos encuestados fue porque no conocen estos beneficios (Ilustración 34).

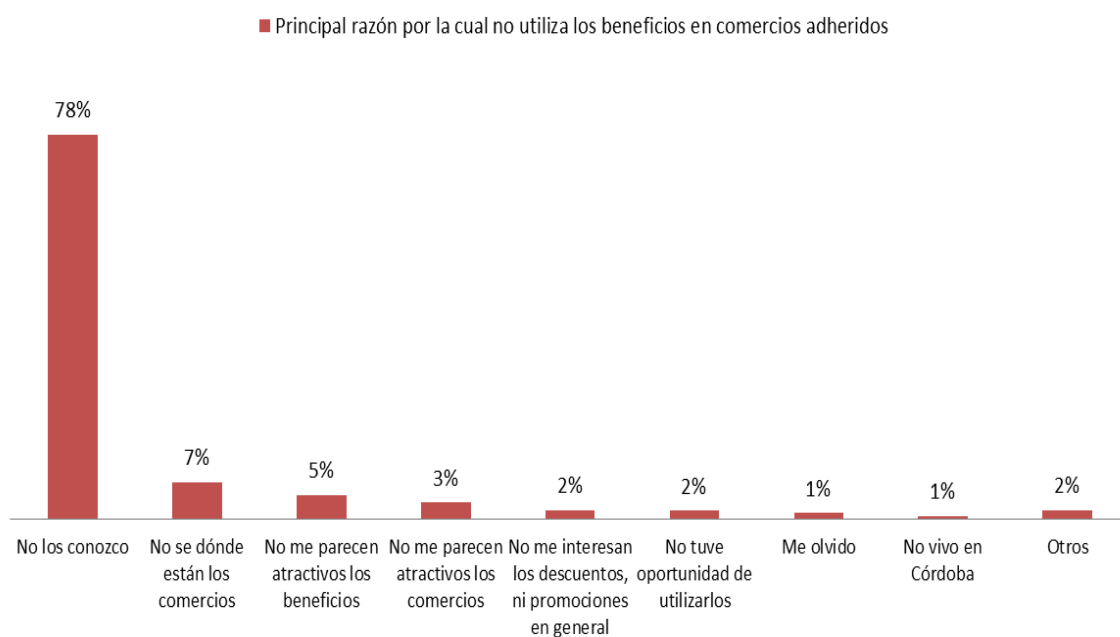


Ilustración 36. Principal razón por la cual no se utilizan los beneficios en comercios adheridos. Fuente: Elaboración propia.

Comercios en los que se utilizan los beneficios de la Tarjeta Tejano

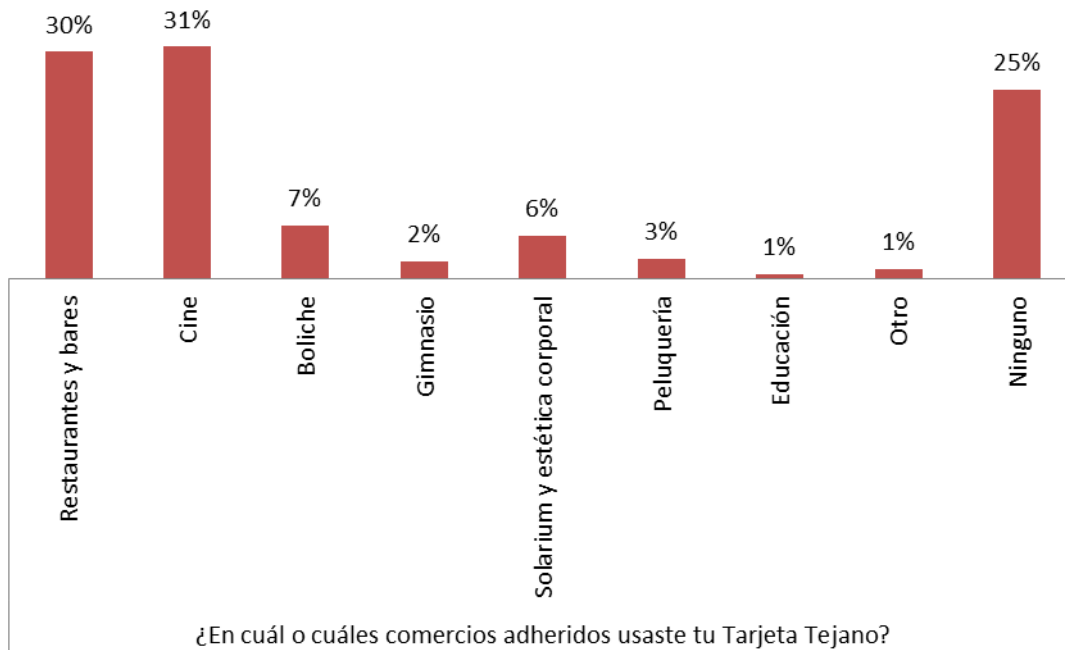


Ilustración 37. Comercios en los que se utilizan los beneficios de la Tarjeta Tejana. Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios que más se utilizan son aquellos en Cines y Restaurantes y Bares (31% y 30%, respectivamente). Por lo que deberían tenerse en cuenta este tipo de comercios al momento de realizar nuevas alianzas.

Relación entre comercios donde se usa la Tarjeta Tejana y frecuencia de uso

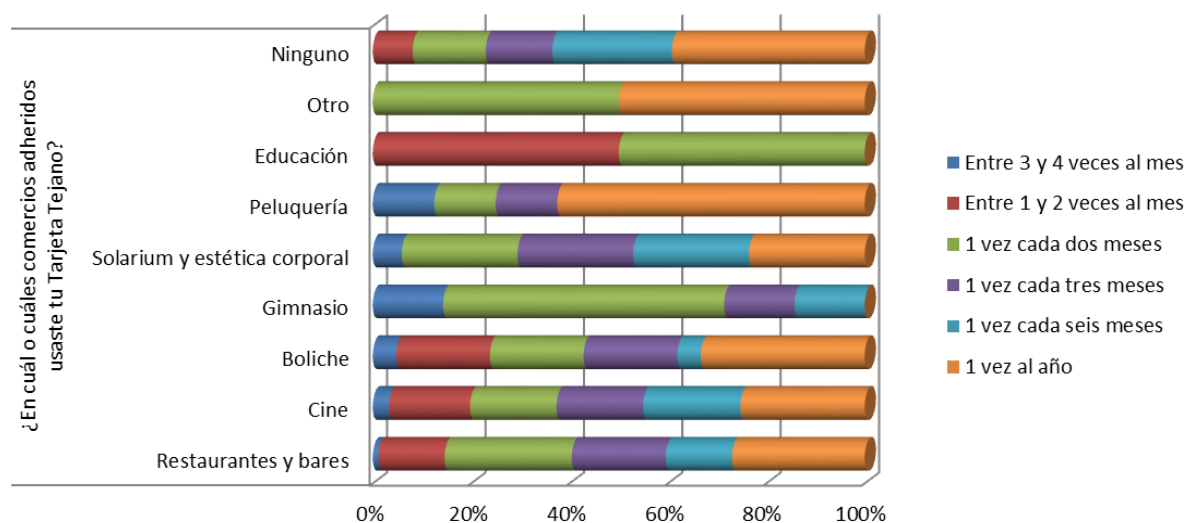


Ilustración 38. Relación entre comercios donde se usa la Tarjeta Tejana y frecuencia de uso. Fuente: Elaboración propia.

En general, la frecuencia de uso de estos beneficios es en su mayoría una vez al año (35%). Analizando cada categoría de comercios por separado, esta frecuencia se visualiza en primer lugar en la mayoría de las opciones: Restaurantes y bares, cine, boliche y peluquería. En comparación, los beneficios en gimnasios son los que se utilizan con mayor frecuencia (1 vez cada dos meses). Es decir, que si bien algunas personas alegaron haber utilizado o utilizar los beneficios, esto se hace con muy poca frecuencia.

Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos

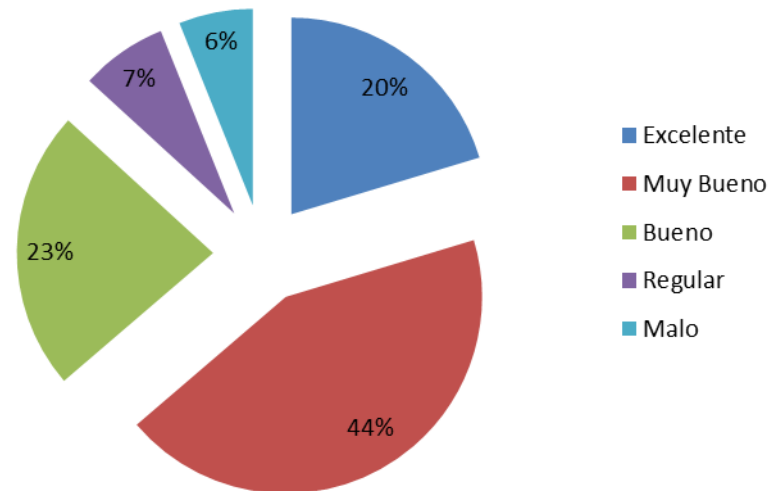


Ilustración 39. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos. Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta en estos comercios se considera “Muy buena” por la mayoría de los encuestados (44%), seguido por “Bueno” (23%). Cuando se indagaron las causas de esta evaluación fueron pocos los encuestados que expresaron su respuesta, debido a que se trataba de una pregunta abierta. Entre los que si emitieron respuesta, aquellas personas que evaluaron como “Excelente” y “Muy bueno” en su mayoría declararon que consideran que tuvieron una buena atención en estos comercios. Por el contrario, los clientes encuestados que evaluaron su experiencia como “Buena”, “Regular” y “Mala” justificaron que no usaron demasiado estos beneficios.

Tabla 3. Evaluación de la experiencia de uso de la Tarjeta en comercios adheridos y su evaluación. Fuente: Elaboración propia.

		Evaluación de la experiencia en comercios adheridos				
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Justificación de la evaluación	Estoy conforme	8%	3%	4%	0%	0%
	Buena atención	17%	9%	0%	0%	0%
	Cumplieron con lo pactado	10%	7%	1%	0%	0%
	No tuve inconvenientes	10%	4%	3%	0%	0%
	Me otorga beneficios	3%	8%	1%	0%	0%
	No cumplieron con lo pactado	0%	1%	1%	5%	6%
	No son buenos los beneficios	0%	1%	0%	0%	0%
	Buenos beneficios	3%	2%	1%	0%	0%
	Otro	5%	7%	6%	14%	17%
	Sin respuesta	40%	58%	69%	67%	56%
	No lo usé demasiado	3%	2%	12%	14%	22%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%

Posesión de otras Tarjetas de Beneficios de marcas de Indumentaria

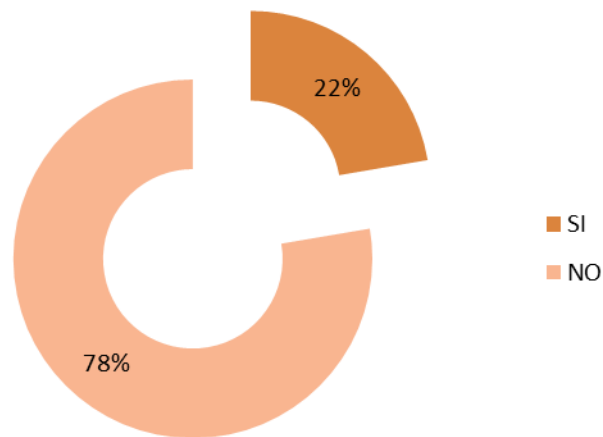


Ilustración 40. Posesión de otras Tarjetas de Beneficios de marcas de Indumentaria. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, cabe resaltar que esta pregunta no se indagó a aquellos encuestados que expresaron que casi nunca o nunca utilizan la tarjeta tejano, debido a que no tendrían un parámetro correcto para realizar una comparación entre ésta y otras tarjetas de beneficios. Es por eso que el número de encuestados que respondió esta pregunta fue de 1448. Dentro de éstos, solo el 22% declaró que posee otra tarjeta de beneficios de alguna marca de indumentaria. Como opciones de selección sólo se establecieron a aquellas que pertenecen a marcas competidoras (expresadas en el análisis de la competencia).

Tarjetas de beneficios de marcas de indumentarias que poseen los clientes

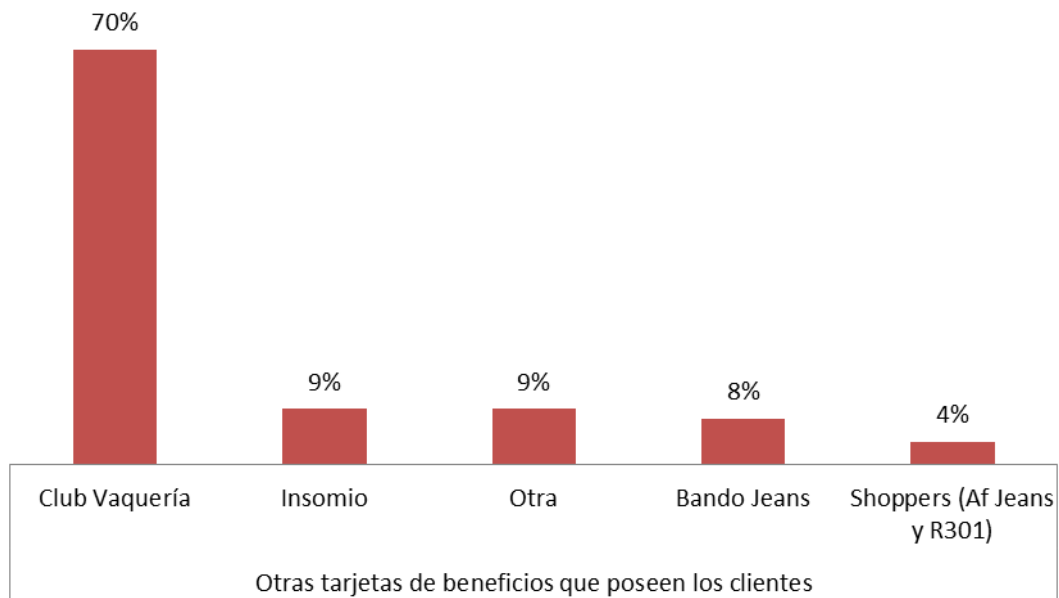


Ilustración 41. Tarjetas de beneficios de marcas de indumentarias que poseen los clientes. Fuente: Elaboración propia.

De aquellas 323 personas que poseen otra tarjeta de beneficios además de la Tarjeta Tejano, el 70% expresó que posee la Tarjeta “Club Vaquería”.

Evaluación de la Tarjeta Tejano en comparación con Club Vaquería

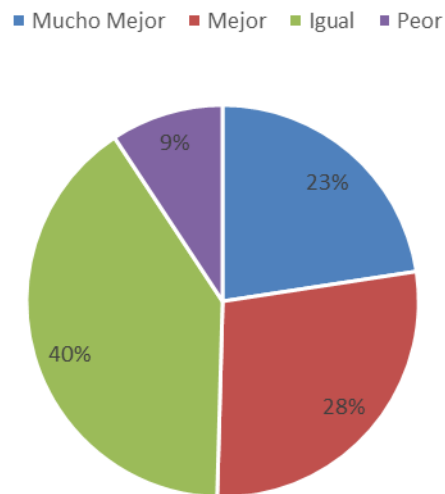


Ilustración 42. Evaluación de la Tarjeta Tejana en comparación con Club Vaquería. Fuente: Elaboración propia.

Considerando que la Tarjeta Club Vaquería fue la más seleccionada por aquellos clientes que poseen otra Tarjeta de beneficios, se realizó un análisis para conocer la evaluación de la Tarjeta Tejana en comparación a la competidora. El 40% de estos encuestados consideran que no hay diferencias entre ambas tarjetas.

Índice NPS

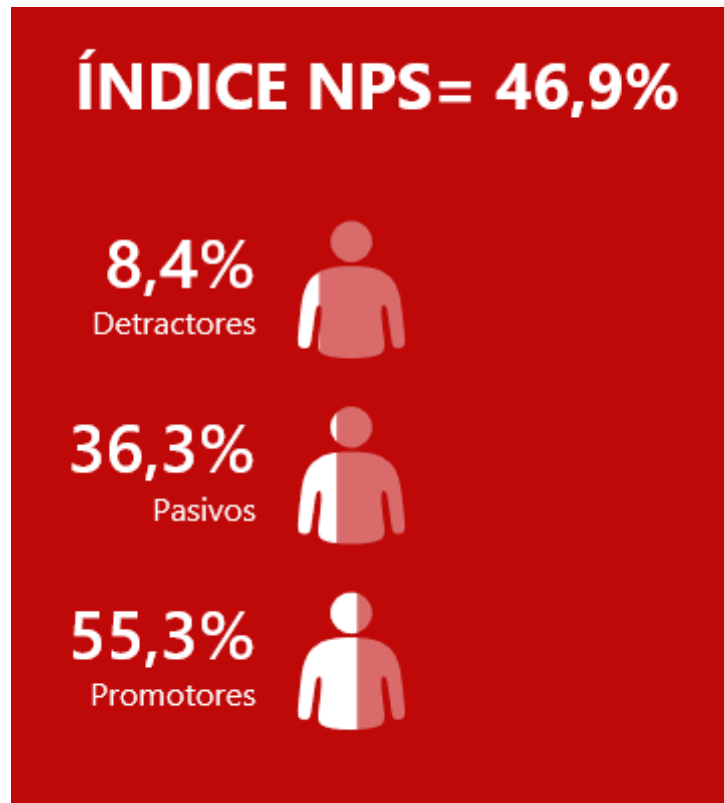


Ilustración 43. Índice de recomendación Net Promoter Score. Fuente: Elaboración propia.

Entre los 1670 clientes que respondieron la encuesta se visualiza un índice de recomendación de la marca de **46,9%**. Dentro de la escala de NPS, éste valor se considera “Bueno”. Lo ideal es un índice por encima de 50%.

Principal razón por la cual los detractores no recomiendan a Tejano

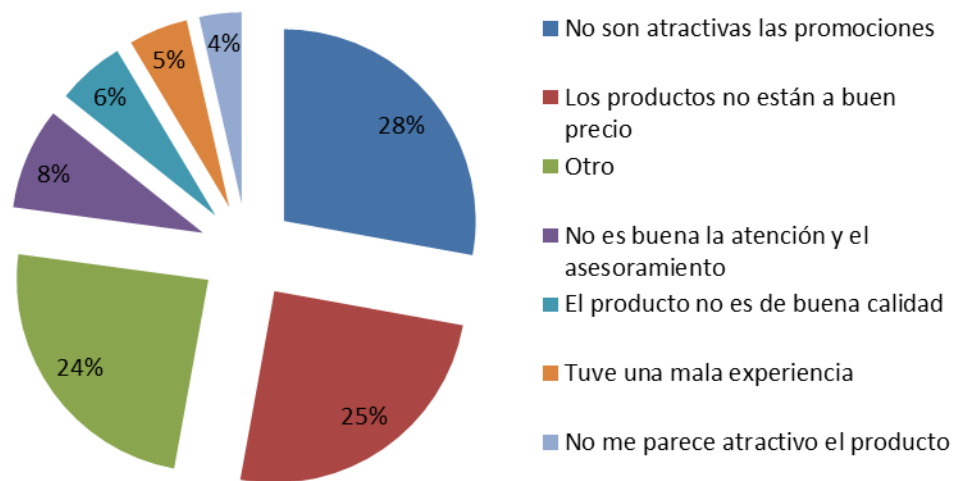


Ilustración 44. Principal razón por la cual los detractores no recomiendan a Tejano. Fuente: Elaboración propia.

De las personas que puntuaron a Tejano con valores entre 1 y 6 en su mayoría establecieron que la principal razón por la cual no recomendaría a Tejano es que no son atractivas las promociones, en primer lugar, y que los productos no están a buen precio, en segundo lugar (28% y 25%, respectivamente). Cabe destacar que ambas incluyen la variable precio.

Principal aspecto que Tejano debería mejorar

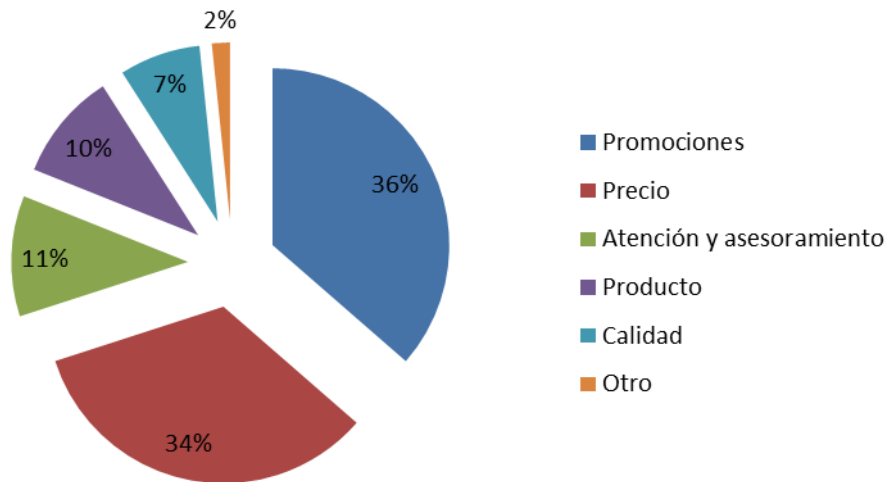


Ilustración 45. Principal aspecto que Tejano debería mejorar. Fuente: Elaboración Propia.

De las personas que puntuaron a Tejano con un valor entre 7 y 8 en el índice NPS, el 36% cree que se deberían mejorar las promociones, seguido de un 34% que considera relevante un mejoramiento en los precios de los productos. Nuevamente la variable precio es la protagonista en las principales respuestas de los clientes.

Principal aspecto por el cual los clientes recomiendan Tejano

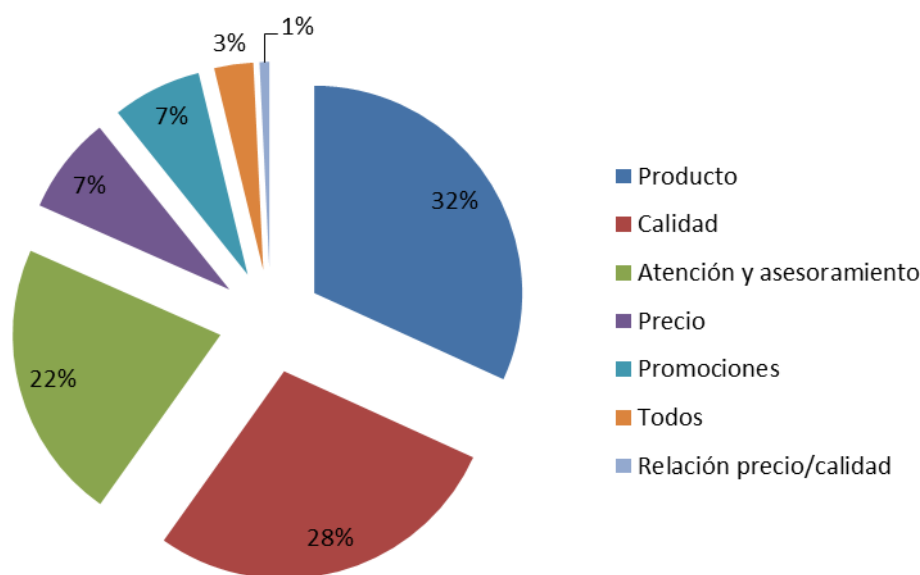


Ilustración 46. Principal aspecto por el cual los clientes recomiendan Tejano. Fuente: Elaboración propia.

De la totalidad de encuestados que puntuaron a Tejano con un valor entre 9 y 10 en el índice NPS, el 32% recomiendan a la marca porque consideran que el producto es el aspecto fuerte de la misma, mientras que inmediatamente por detrás, un 28% elige la calidad como el principal aspecto por el cual la marca merece ser recomendada. Se destaca aquí que la variable precio aparece recién en cuarto y quinto lugar.

Conclusiones del análisis de datos cuantitativos

Como se expuso en la introducción del presente proyecto de aplicación, desde el año 2008 la marca Tejano ha destinado esfuerzos de marketing en la realización y gestión de un programa de fidelización de clientes, con la intención de premiar a los clientes frecuentes de la marca y fortalecer la relación con los mismos a largo plazo. Sin embargo, éste último punto

no es posible de lograr si los clientes no perciben un valor agregado por pertenecer al programa. Esta fue la inquietud que dio inicio a la investigación primaria externa cuantitativa cuyas conclusiones se exponen posteriormente, siguiendo los lineamientos de los objetivos específicos detallados en el marco metodológico.

Objetivo 1: Averiguar el conocimiento que poseen los clientes de los beneficios del programa.

Es importante tener en cuenta que en general, la mayoría de los clientes portadores de la Tarjeta Tejano no tienen conocimiento de los beneficios de la misma. Los beneficios de mayor noción son aquellos que tienen que ver con descuentos y promociones en Tejano, lo que podría deberse a que estos tienen mucha más participación en la comunicación que realiza la marca. Sin embargo, a pesar de que es real que éste tipo de beneficios genera mayor retorno de los clientes, se debería hacer foco en comunicar con mayor frecuencia aquellos beneficios que otorgan más valor para el cliente -como ser premios por consumo, sorteos, y otros beneficios que se podrían agregar-, buscando alejar al programa de una mera estrategia de descuentos.

Objetivo 2: Inquirir sobre la experiencia de uso de la Tarjeta Tejano por parte de los clientes.

A simple vista, el dato que más llama la atención es que el 15% de los clientes encuestados que poseen la Tarjeta Tejano casi nunca o nunca han hecho uso de la misma, dato que debería revertirse considerando que el principal objetivo de este programa es aumentar el retorno y en última instancia la fidelización de los clientes. Dentro de los clientes

encuestados que si hicieron uso de la Tarjeta, no debe pasarse por alto la evaluación de la experiencia de uso de la tarjeta que tienen los clientes, debido a que el factor principal para lograr la fidelización es la satisfacción. Cuando se indagó sobre este punto, la mayoría de los clientes evaluaron su experiencia como “Muy Buena”. No obstante, lo que llama la atención en este punto es que aquellos cuya evaluación fue “Buena”, “Regular” o “Mala” alegaron que lo consideran así porque los beneficios no son buenos o bien, porque no perciben un beneficio por pertenecer al programa, lo que se debería revertir considerando que el principal objetivo del programa es lograr que el cliente se sienta “especial”.

Objetivo 3: Indagar qué tan atractivos resultan los beneficios del programa en Tejano.

En general, a excepción del beneficio de “invitaciones a eventos”, todos los beneficios se catalogaron mayoritariamente como “Muy Atractivos”. Además cabe destacar que aquellos incentivos que tienen que ver con promociones se calificaron mayoritariamente como “Muy atractivos” y en segundo lugar aquellos que se relacionan con sorteos y premiaciones. Se visualizó que estos podrían ser un incentivo de compra debido a que la frecuencia de uso de la tarjeta es mayor en los clientes que conocen estos beneficios que en aquellos que no los conocen. Cabe señalar que ningún beneficio se presenta como relevante por su calificación como “No muy atractivo” o “Para nada atractivo”.

Objetivo 4: Investigar sobre el uso de los beneficios del programa en otros comercios adheridos.

Como se desarrolló en apartados anteriores, el programa de la marca Tejano permite también que sus miembros gocen de beneficios en comercios adheridos al programa. Estos beneficios están pensados para otorgar más valor a los clientes. Sin embargo, aunque los encuestados expresaron que los mismos les parecen atractivos, es poco el porcentaje que realmente lo utiliza y además, se utilizan con muy poca frecuencia. Las principales razones por las que no se utilizan tienen que ver con una gran falta de conocimiento tanto de los beneficios como de los comercios.

Objetivo 5: Analizar cuáles son los medios de comunicación de los beneficios del programa más eficaces.

Otro punto importante es la comunicación de los beneficios. Considerando que la mayoría de los clientes alegaron enterarse de los beneficios vía mail, sumado además que muchos de ellos solo lo hacen mediante esta vía, es importante seguir utilizando este medio de comunicación y continuar creando campañas de e-mail marketing atractivas para los clientes. Además, se recomienda realizar frecuentemente un seguimiento de los mails activos y una evaluación para detectar y revertir de alguna manera aquellos mails inactivos. Por otro lado, se podría afianzar la comunicación en el punto de venta para lograr que éste también sea una vía fuerte de comunicación de los beneficios de la tarjeta.

Objetivo 6: Explorar sobre la comparación de la Tarjeta Tejano con otros programas de fidelización.

En cuanto a la participación de programas de beneficios de otras marcas de indumentaria, en especial las marcas competidoras directas, es un punto positivo que sean

mayoría los encuestados que solo poseen la Tarjeta Tejano, esto deja el camino libre para poder actuar sin la presión de la comparación de los clientes con otras marcas. No obstante, la mayoría de los clientes que si poseen otra Tarjeta alegaron tener la Tarjeta Club Vaquería, y consideraron que ambas son iguales. Este punto debe tenerse en cuenta en pos de realizar acciones que logren a mediano plazo que el cliente valore más la Tarjeta de la marca Tejano que la de la competencia.

Objetivo 7: Examinar el índice de recomendación de la marca por parte del cliente.

Por último, el índice NPS de la marca se considera “BUENO” lo que demanda esfuerzos como compañía para poder lograr que los clientes detractores y pasivos se conviertan con el tiempo en promotores de la marca, sin descuidar la satisfacción de aquellos que ya la promocionan. Se visualiza que tanto los clientes detractores como los clientes pasivos, evaluaron a la marca teniendo en cuenta la variable precio. Es decir, las promociones y el precio de los productos, fueron las principales razones por las cuales los clientes detractores no recomiendan la marca y aquellas que los clientes pasivos consideran que se deberían mejorar. Por el contrario, no se percibe una influencia de la variable precio en los clientes promotores de la marca. Estos recomiendan a la misma porque consideran principalmente que es bueno el producto, la calidad y la atención y el asesoramiento.

Conclusión del Análisis Interno

Tejano es una empresa que a lo largo de su trayectoria y crecimiento fue profesionalizándose y adaptándose a su público. Actualmente, si bien se conoce que se

encuentra consolidada en el mercado nunca se realizó una medición de su market share. Esto implica que en épocas de decrecimiento de la empresa no se conozca si las disminuciones de volúmenes de ventas ocurren por una recesión del consumo en el mercado en general o bien, porque sus competidores estén ganando clientes de Tejano, lo que implicaría desarrollar estrategias diferentes.

Por otro lado, anualmente y mensualmente se establecen objetivos corporativos, lo que resulta muy positivo ya que permite que todas las áreas de la empresa se alineen para lograr los resultados esperados.

Como se presentó en la introducción, desde el año 2008 Tejano apostó al lanzamiento de un programa de fidelización, lo que permitió de a poco crear su propia base de datos, que 8 años después cuenta con más de 80.000 clientes registrados. Sin embargo, pese a la riqueza de esta información no se realizan acciones importantes para relacionarse con los clientes.

En cuanto al precio, el producto, la plaza y la promoción, la empresa cuenta con estrategias claras y ha sabido cómo adaptarse a los cambios que se fueron presentarse para ofrecer un mix de marketing adecuado perfectamente a su tipo de cliente. En relación con los productos y sus precios, los productos de hombre tienen mayor rentabilidad que los de mujer, los cuales perjudican la rentabilidad total de la empresa. Sin embargo, nunca se pensó en abandonar esta familia de productos ya que aportan un 30% al volumen total de venta. En cuanto a la distribución, a partir de la premisa de que el cliente valora la cercanía, Tejano busca aumentar su número de sucursales a través de canales directos (tiendas físicas y una tienda online) e indirectos, generando una ambientación en los locales que sea diferenciadora

de la competencia. El último punto se trata de la estrategia de promoción y comunicación. Con el afán de acompañar a los objetivos de ventas, Tejano sacrificó rentabilidad generando promociones agresivas con bastante periodicidad. Esto podría ser perjudicial para la empresa porque podría acostumbrar al cliente a las promociones, atrayendo una cartera de clientes que solo compre por precio y no por valor, por lo que resultaría dificultoso generar mayor volumen de ventas en períodos sin promociones.

El último tópico que se analizó fue la estrategia de fidelización. Si bien desde sus comienzos el programa ha estado bien implementado y generó mucha información es importante entender el objetivo final de un programa como este: lograr que el cliente elija a la marca por encima de marcas competidoras, a través de una relación directa con el cliente mediante la cual logre sentirse especial. A partir de esto, y luego del análisis de los resultados de la investigación cualitativa se destaca lo siguiente:

- Debe entender el valor de la fidelización del cliente y que se logra a partir de la experiencia de compra del cliente: la recepción, el asesoramiento, de la cálida atención, del correcto manejo de los cambios y reclamos. La Tarjeta Tejano es sólo una herramienta.
- El personal debe estar constantemente capacitado y familiarizado con los beneficios de la tarjeta.
- La tarjeta tejano no se trata de un programa de descuentos, es una manera de darle un servicio extra al cliente (beneficios en otros comercios, premiaciones, sorteos de órdenes de compra, etc.).

En último lugar, es pertinente generar una conclusión a partir del análisis de los resultados de la investigación cuantitativa desarrollada. Se parte de la premisa de que la mayoría de los clientes no conocen los beneficios que poseen por ser miembros del programa de fidelización. Además, entre los beneficios que si se conocen se destacó en primer lugar “descuentos y promociones”. Sin embargo, el punto aquí está en que es esto lo que principalmente se comunica por el área de marketing y el beneficio que más se comenta por el personal. Sumado a esto, un gran número de clientes nunca o casi nunca han usado la misma, lo que genera el gran desafío de contactarlos, comunicarse con ellos, relacionarse con ellos para lograr que vuelvan a realizar una compra en la empresa y a largo plazo aumenten su frecuencia.

Se destacó que los beneficios resultan en su mayoría muy atractivos, por lo que en contrapartida a los comentarios de muchos de los colaboradores entrevistados, no está aquí el punto débil del programa. Dentro de éstos, los beneficios en comercios adheridos no tienen la cuota suficiente dentro de la comunicación que realiza la empresa, por lo que es entendible que no se utilicen con frecuencia pese a que resultan atractivos.

Nuevamente en contraposición a lo que cree el personal de la empresa, el medio de comunicación que más resultado genera es el mail, considerando además que muchos clientes solo se enteran de los beneficios por este medio. La clave aquí está en reforzar las estrategias de e-mail marketing, con el objetivo de personalizar la comunicación y generar un contenido más atractivo para mejorar aún más las conversiones de este medio.

Por otro lado, es importante destacar que la tarjetas de beneficios de marcas competidoras no representan una amenaza, sino por el contrario, el escenario está libre para poder actuar sin presiones y ser innovadores con diversas estrategias.

Por último, la satisfacción del cliente es la piedra angular mediante la cual se construye la fidelización por lo que se consideró importante realizar la medición del Net Promoter Score. Si bien el valor resultante se considera bueno, el desafío aquí es generar una relación diferencial con los pasivos para que se conviertan en promotores de la marca y con los detractores, para conocer las causas de su insatisfacción hacia la misma.

Diagnóstico

Luego del exhaustivo análisis de la situación tanto externa como interna que está influyendo a la empresa en el siguiente apartado se realizará un diagnóstico que permita posteriormente el planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción para Tejano. Las herramientas utilizadas serán la Matriz FODA (cuya realización se presenta en el Anexo 6) y el Balance de Fuerzas, donde se establecen las estrategias que serían pertinentes emplear para aprovechar las oportunidades del entorno para poder consolidar las fortalezas de la empresa o bien superar las debilidades, tal como se presentó en el marco teórico.

Matriz FODA



Ilustración 47. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

Balance de Fuerzas

		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos que permite el conocimiento de los clientes. - Tienda online - Programa de fidelización de clientes - Baja cuota de clientes que poseen tarjetas de beneficios de marcas competidoras 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal no conoce ni valora lo suficiente el programa de fidelización. - Los clientes no conocen los beneficios del programa de fidelización. - Gran cuota de clientes con una frecuencia de uso del programa muy esporádica.
Oportunidades	Maxi-Maxi	Maxi-Mini	
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del comercio electrónico. - Escasa oferta de servicios complementarios de los competidores. - Pocas empresas competidoras poseen tienda online. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento de la base de datos para fortalecer el programa y ofrecer servicios complementarios a los clientes. - Fortalecimiento de la tienda online a partir de ventas a clientes pertenecientes al programa de fidelización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer y comunicar correctamente al cliente perteneciente al programa servicios complementarios para aumentar la frecuencia de uso. 	
Amenazas	Mini-Maxi	Mini-Mini	
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio puerta a puerta para compras en el exterior. - Caída del consumo por pérdida del poder adquisitivo. - Altos costos de producción. - Consumidores cada vez más informados y exigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una relación con el cliente perteneciente al programa una experiencia única para desalentar que la persona elija comprar el mismo producto en el exterior. - Lograr que los clientes fidelizados también compren online para poder evitar costos extras que se incurren en tiendas físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar al cliente los beneficios del programa con el objetivo de atender a sus necesidades de información y lograr el aumento de la frecuencia de uso del programa. - Capacitar al personal para que entienda que en tiempos de crisis, se debe lograr que cada cliente que ingresa al local sea un futuro cliente fidelizado. 	

Ilustración 48. Balance de Fuerzas. Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión diagnóstica

A partir del análisis realizado del entorno en el que se moviliza la empresa en cuestión y de sus principales características internas, se puede destacar que en el próximo año el escenario que deberá enfrentar la empresa estará protagonizado principalmente por amenazas en torno a los consumidores, debido a que los factores económicos que conllevan a la caída de ingresos fijos disminuirán la posibilidad de compra de los mismos. Esto se traduce en clientes que buscarán informarse antes de realizar una compra, considerando un abanico más amplio de opciones, comparando precios y posibilidades de financiación que otorgan las empresas antes de llevar a cabo una transacción.

Como consecuencia, tenemos empresas que compiten cada vez más por precios y formas de pago, con el objetivo de evitar la deserción de los clientes y lograr la retención de los mismos. Frente a esto, la empresa ha sabido adaptarse a esta rivalidad, otorgando un programa de fidelización de clientes que permitió crear una importante base de datos para poder comunicarse y relacionarse con los mismos.

El problema está en los puntos débiles que está presentando la empresa, que si bien acompañó a esta necesidad de retener al cliente con un programa de fidelización, éste no está correctamente comunicado de manera que los clientes pertenecientes no conocen con claridad los beneficios del mismo, lo que podría tener como consecuencia que muchos miembros lo utilicen de manera muy esporádica.

Se plantea entonces la necesidad de generar acciones que fortalezcan esta herramienta, para lograr un satisfactorio uso y valoración tanto por parte de los consumidores

como por parte del personal de la empresa, que se traduzca como consecuencia en beneficios perceptibles para la empresa.

Propuesta de Aplicación Profesional

A partir de la conclusión diagnóstica abordada luego del extenso análisis externo e interno de la empresa, se destaca la necesidad de plantear una propuesta de aplicación que se diferencie de la propuesta actual del programa de fidelización de la empresa y que, en concordancia con el objetivo general del presente trabajo final de grado, logre potenciar el mismo para lograr el aumento del retorno de los clientes y en consecuencia la fidelización de los mismos.

La propuesta plantea en primer lugar los objetivos y estrategias corporativas en base a los cuales se debería enfocar la empresa y en segundo lugar los objetivos y estrategias de marketing que se deberían llevar adelante durante un horizonte temporal de un año, seguido de seis programas basados en la gestión de la relación con el cliente para lograr la lealtad de los mismos a largo plazo.

Objetivos y estrategias corporativas

Objetivos corporativos

Para definir los objetivos corporativos en los que debería enfocarse la organización bajo análisis, se seguirán los lineamientos que propone el autor José María Sainz de Vicuña. El mismo plantea que existen dos aspectos que condicionan el sistema de objetivos de una empresa: su dimensión y las características del mercado en el que actúa.

Teniendo en cuenta estas dos variables, Tejano se supone una empresa de tamaño medio -considerando su volumen de facturación anual²- que busca supervivencia en el mercado y compite en un sector en etapa de madurez, debido a que el mismo funciona eficientemente desde hace ya varias décadas y su crecimiento es constante.

A partir de esto, la empresa debería enfocarse primero en la consolidación en el mercado, para luego centrarse en un crecimiento alto y alcanzar la masa crítica, es decir, la dimensión suficiente para considerarse realmente consolidada. Sin embargo, se considera que en el mercado que actúa la misma y entre los segmentos que atiende, la empresa se encuentra consolidada, por lo que deberá poner foco en el crecimiento. Por otro lado, considerando la madurez del mercado en cuestión, la única forma de crecer en el mismo es a costa de la

² Volumen de facturación anual menor a \$250.000.000. Según clasificación de la SEPYME (Secretaría de la PYME y Desarrollo Regional) (2013).

competencia. Por lo tanto, se recomienda que la empresa plantee estrategias defensivas como retención y fidelización de clientes para, además de conducir al crecimiento, evitar que otros competidores crezcan quitándole clientes a Tejano.

De esta manera, el objetivo corporativo que se propone es el siguiente:

Aumentar un 25% las ventas de la empresa en el período de un año (Enero 2017-Enero 2018).

Fundamentación: En los últimos seis meses el porcentaje promedio de tarjetas de fidelización activas en la empresa fue de 36%, es decir el 36% de los clientes que poseen la tarjeta tejano la utilizaron en beneficios en sus tiendas. Llama la atención que en los seis meses anteriores el 48% de los clientes utilizó la Tarjeta Tejano. La caída de este porcentaje se desconoce, sin embargo se propone mediante los programas del presente plan de marketing volver a aumentar este porcentaje hacia un 45% (Un aumento del 25%). Esto explica que si los clientes pertenecientes al programa de fidelización empiezan a aumentar su frecuencia de compra, se lograrán mayores ventas que contribuirán al aumento de la facturación de la organización en un valor mínimo de un 25%.

Estrategia corporativa

Diferenciación enfocada

Considerando las estrategias genéricas de Michael Porter y en consonancia con el objetivo planteado anteriormente, la empresa Tejano ha mantenido a lo largo de los últimos años una estrategia de diferenciación. Al tratarse de un rubro con escasa diferenciación de sus

productos, Tejano se enfoca en diferenciar su modelo de negocios. La distinción de la marca se busca mediante su cobertura geográfica a través de su amplia cartera de sucursales, la ambientación de los mismos, los servicios extra que se ofrecen (programa de fidelización con club de beneficios, política de cambios flexible, revista de la marca, e-commerce) y sobre todo un marcado esfuerzo en la atención a los clientes, que se ve plasmado en su misión: “ser asesores de moda, brindando una experiencia de compra excepcional.”

Por otro lado, Tejano no se dirige a un mercado de masas sino que se enfoca en un segmento de hombres y mujeres entre 20 y 35 años de edad. Esto explica que la estrategia de diferenciación sea enfocada.

	Posición de bajo costo	Exclusividad percibida por el cliente
Mercado masivo	Liderazgo en costo total	Diferenciación total
Segmento	Liderazgo en costos enfocado	Diferenciación enfocada 

Ilustración 49. Matriz de estrategias genéricas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Objetivos y estrategias de marketing

Objetivos de marketing

- 1) **Aumentar el porcentaje total de tarjetas activas en la empresa Tejano hacia un 45% en el período de un año (Enero 2018).**

Fundamentación: La fundamentación de este objetivo fue desarrollada en conjunto con el objetivo corporativo.

- 2) **Conseguir que el 25% de los clientes que poseen la Tarjeta Tejano aprovechen los beneficios en empresas adheridas, en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).**

Fundamentación: Se propone este objetivo para establecer una medición de la cantidad de clientes que utilizan los beneficios externos a Tejano que ofrece el programa. Considerando que en la encuesta el 21% de los clientes manifestaron que utilizaron alguna vez los beneficios, se establece este porcentaje para, en primer lugar determinar si el valor de la encuesta es real y en segundo lugar aumentarlo. La medición se hará sobre el total de clientes que recibieron correctamente una comunicación de los mismos, debido a que hay muchos clientes registrados en la base de datos que no tienen mail y no podrían recibir la comunicación. Por lo tanto, considerando que la empresa actualmente consta de una base de 46000 mails activos, se propone que aproximadamente 2300 personas aprovechen los beneficios en el período de 10 meses.

- 3) Alcanzar en un período de 8 meses (Septiembre 2017), que de la cantidad total de clientes que reciben por mail las promociones establecidas mensualmente del programa de fidelizados (bienvenida, cumpleaños y profesiones), el 20% las utilice para una compra.**

Fundamentación: Actualmente no existe este tipo de medición de retorno de promociones de fidelizados, por lo que no se tienen datos anteriores que permitan realizar una proyección. Sin embargo, según la encuesta realizada, el 88% de los clientes conocen el beneficio de cumpleaños, el 49% conoce el de bienvenida y el 17% el de profesiones, lo que implica que el 20% de retorno de estas promociones no debería ser dificultoso de alcanzar.

- 4) Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).**

Fundamentación: Una adecuada satisfacción del cliente luego de su experiencia de compra es un requisito indispensable para lograr la fidelización a largo plazo de un cliente. Por lo tanto, resulta crucial trabajar sobre este punto para que el programa resulte exitoso. Para esto, es necesario poner en marcha acciones con clientes pasivos y detractores para lograr que modifiquen su percepción frente a la marca y se conviertan en clientes recomendadores y promotores de la misma.

Estrategias de marketing

Estrategia de cartera


		Producto	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado 	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Ilustración 50. Matriz de Ansoff (1957). Fuente: Elaboración propia.

Para establecer la estrategia de cartera que debe regir a la empresa se utiliza como herramienta la Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado, creada por Igor Ansoff en 1957. Siguiendo con los lineamientos planteados tanto en los objetivos corporativos como los de marketing, la estrategia de cartera que se propone es la de penetración de mercado, con el fin de crecer sin introducir cambios importantes en la relación producto/mercado, es decir, crecer con los productos que actualmente ofrece la empresa en los mercados que la empresa atiende. De esta manera se plantea un crecimiento para la empresa especialmente con la facturación obtenida por compras realizadas por los clientes pertenecientes al programa de fidelización, siendo éstos el foco del presente plan.

Estrategia de segmentación

Debido a que los clientes pertenecientes al programa de fidelización tienen comportamientos muy diferentes en cuanto al uso de la Tarjeta Tejano, se considera

pertinente crear una estrategia de segmentación para establecer segmentos estratégicos prioritarios y segmentos estratégicos. Considerando que el programa está vigente desde el año 2008, se exponen a continuación los grupos de clientes que quedarán establecidos teniendo en cuenta las siguientes variables: la antigüedad de pertenencia al programa, la recencia y frecuencia de compra y el valor de vida del cliente. El proceso para llevar a cabo la segmentación internamente se presenta en el anexo 7.

Segmento estratégico prioritario

Aquí se incluyen dos tipos de clientes: En primer lugar aquellos clientes pertenecientes al programa que no realizaron ninguna o sólo una compra durante el último (Octubre 2015 - Octubre 2016) y no fueron cargados en el sistema en el año 2016. Esto significa que si bien son clientes que fueron incorporados al programa, eligen muy esporádicamente o bien no están eligiendo la marca. Por lo tanto, se considera es prioridad trabajar en este segmento para lograr que retornen a realizar una compra y aumentar su frecuencia de compra y su posterior fidelización.

Por otro lado, se incorporan también en este grupo aquellos clientes pertenecientes al programa con más de 5 años de antigüedad y que realizaron 6 o más compras durante el último año y tienen un alto valor de vida (Octubre 2015 - Octubre 2016). Esto significa, que son clientes que fueron incorporados al programa hace tiempo, con un alto valor monetario y que aún siguen eligiendo a la marca, por lo que se debería hacer foco y premiar su fidelidad desde los inicios del programa.

Segmentos estratégicos

Se incluyen en este grupo aquellos clientes que no cumplen con los 5 años de antigüedad pero eligen a la marca frecuentemente (6 veces o más durante el último año), con un valor de vida menor. Si bien son clientes que se deberían premiar por su fidelidad, su reconocimiento debería ser menor al grupo anterior debido a que se incorporaron más recientemente al programa.

Estrategia de posicionamiento

El programa de fidelización tiene un nombre que fue establecido por el área de marketing de la marca. El mismo se denomina #ClienteFan, y surgió por comentarios de algunos clientes que exponían en la redes sociales que eran fan de Tejano. Sin embargo, este concepto aún no fue lo suficientemente explotado. Por lo tanto, se considera que se debe trabajar para posicionar al programa mediante este concepto, resaltando la diferencia entre un cliente de una marca y un fanático de la misma. A partir de esto, se pueden desprender otros conceptos como "Fan de los beneficios" para continuar con el posicionamiento original.

Estrategias funcionales

Con el fin de orientar los planes de acción que se plantearán posteriormente, se exponen a continuación qué estrategias deberían seguirse en las distintas variables correspondientes al marketing mix que comprende el programa de fidelización de Tejano.

Producto/Servicio

Se modificará la esencia del programa de fidelización de la marca llamado "Tarjeta Tejano". El mismo se desarrollará como un programa de recompensas, a través de la

acumulación de puntos luego de cada compra en Tejano como así también luego de cada utilización de la Tarjeta en comercios adheridos. Por lo tanto, también se deberán gestionar nuevas alianzas y establecer una forma de registrar a aquellos clientes que utilicen los beneficios, mediante una relación más periódica y directa con las mismas.

Precio

El precio no es una variable que se ajustará en el presente proyecto. Sin embargo, considerando que la Tarjeta Tejano se convertirá en un programa de acumulación de puntos, se planteará rever las promociones vigentes y suprimir aquellas que no tengan suficiente retorno y se potenciarán acciones promocionales importantes en fechas determinadas. A partir de la estrategia de segmentación, se podrán diferenciar promociones para cada tipo de segmento con el objetivo de ‘premiar’ de diferentes maneras a los distintos tipos de consumidores.

Distribución

Se buscará establecer una integración entre los distintos canales de venta al cliente (offline y online) con el fin de generar una sinergia que logre que el cliente pueda ser fidelizado con la marca, sin importar a través de qué canal está adquiriendo sus productos.

Comunicación

Se abordará la comunicación del programa bajo el concepto #ClienteFan -actualmente planteado por la empresa pero aún no explotado- mediante una estética distintiva que identifique al programa como club de puntos y beneficios, separando a los mismos por

categorías para optimizar la comunicación. La comunicación se deberá integrar en medios online y en punto de venta para afianzar el conocimiento de la propuesta de valor de la Tarjeta Tejano en los portadores o potenciales portadores de la misma.

Cuadro estratégico

Tabla 4. Cuadro estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo corporativo	Objetivo de marketing primario	Objetivo de marketing secundario	Estrategias de MKT	Programas	Costo	Plazo	Responsables
Aumentar un 25% las ventas de la empresa en el periodo de un año.	Aumentar el porcentaje total de tarjetas activas en la empresa Tejano hacia un 45% en el periodo de un año.	Obtener un índice NPS superior al 50% en un periodo de 12 meses	Producto/Servicio: Modificar la esencia del programa de fidelización de la marca desarrollando un programa de recompensas. Distribución: Establecer una integración entre los distintos canales de venta al cliente (offline y online). Comunicación: Integrar la misma en medios online y en punto de venta para afianzar el conocimiento del programa bajo el concepto #ClienteFan.	#MisPuntosTejano #Fan de mi Tienda Online Festejemos tu regreso	\$ 2.829.835,00	Enero 2017 – Enero 2018	Área de marketing, supervisoras de sucursales, encargados de sucursales y vendedores
	Conseguir que el 25% de los clientes que poseen la Tarjeta Tejano aprovechen los beneficios en empresas adheridas, en un periodo de 12 meses.		Producto/Servicio: Modificar la esencia del programa de fidelización de la marca desarrollando un programa de recompensas. Comunicación: Integrar la misma en medios online y en punto de venta para afianzar el conocimiento del programa bajo el concepto #ClienteFan.	#MisPuntosTejano #Fan de los beneficios	\$ 835.807,00	Enero 2017 – Enero 2018	Área de marketing, supervisoras de sucursales, encargados de sucursales
	Alcanzar en un periodo de 8 meses, que de la cantidad total de clientes que reciben por mail las promociones establecidas mensualmente del programa de fidelizados (bienvenida, cumpleaños y profesiones), el 20% las utilice para una compra.		Precio: Rever las promociones vigentes y suprimir aquellas que no tengan suficiente retorno y potenciar acciones promocionales importantes en fechas determinadas. Precio: Diferenciar promociones para cada tipo de segmento con el objetivo de ‘premiar’ de diferentes maneras a los distintos tipos de consumidores. Comunicación: Integrar la misma en medios online y en punto de venta para afianzar el conocimiento del programa bajo el concepto #ClienteFan.	#Fan de mi Tarjeta Tejano	\$ 3.771.900,00	Enero 2017 - Septiembre 2017	Área de marketing, supervisoras de sucursales, encargados de sucursales y vendedores
	Obtener un índice NPS superior al 50% en un periodo de 12 meses	Comunicación: Integrar la misma en medios online y en punto de venta para afianzar el conocimiento del programa bajo el concepto #ClienteFan.	Vos, antes que nadie	\$ 29.500,00	Febrero-Marzo 2017 y Julio-Agosto 2017	Área de marketing	

Programa 1: #MisPuntosTejano

Objetivo de marketing

Primario:

- Aumentar el porcentaje total de tarjetas activas en la empresa Tejano hacia un 45% en el período de un año (Enero 2018).
- Conseguir que el 25% de los clientes que poseen la Tarjeta Tejano aprovechen los beneficios en empresas adheridas, en un período de 10 meses (Enero 2017 – Octubre 2018).

Secundario:

- Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Introducción

Si bien la Tarjeta Tejano es un programa de fidelización, son frecuentes las veces que en lugar de agregar valor, causa insatisfacción en el cliente. Esto es porque hay clientes que no perciben beneficios por tenerla y al personal le cuesta defenderla en momentos que no hay vigentes promociones agresivas. Por otro lado, también existen clientes que tienen una idea totalmente errónea del programa ya que considera que es una tarjeta que acumula puntos, pero no sabe cuántos tiene ni qué hacer con ellos.

A partir de estas problemáticas surge la necesidad de transformar la esencia de la Tarjeta Tejano con el objetivo de que el cliente perciba un valor extra cada vez que realice

una compra. Para esto se propone un programa de incentivos mediante la suma de puntos tras la realización de compras de un importe determinado. Los mismos se acumulan en el historial de compras del usuario y le permite obtener productos o montos de descuento para la próxima compra.

El programa será sencillo y fácil de entender por el cliente, con premios que sean realmente atractivos y que su canje no demande demasiado esfuerzo para el usuario, poniendo a disposición del mismo una aplicación en la web de Tejano para consultar los puntos y realizar el canje. Los puntos acumulados no tendrán límite ni vencimiento para no generar insatisfacción si al momento del cambio ya no están disponibles. Además, también obtendrán mayor valoración de puntos luego de la utilización de la Tarjeta Tejano en comercios adheridos al programa, para impulsar el uso de este tipo de beneficios. A partir de este programa de incentivos, también se podrán hacer promociones relacionadas al canje de puntos.

Para realizar la activación del nuevo programa de incentivos se realizarán acciones lúdicas para estimular a los clientes a que empiecen a implementar la acumulación y el canje de puntos. Para llevarlas se contactarán promotoras para que antes de la salida de los clientes del local inviten a los mismos a participar de un juego para acumular puntos en su tarjeta tejano. El juego consistirá en una ruleta cuyas diferentes premiaciones serán distintos tipos de puntajes que se sumarán en la cuenta del cliente. El mismo se desarrollará durante las dos primeras semanas de Marzo, en las que se planea empezar con el programa de incentivos.

Objetivo del programa

Lograr que el 5% de los clientes que utilicen su Tarjeta Tejano durante este año, realice un canje de sus puntos.

Si se espera lograr que se activen el 45% de las tarjetas, esto corresponde a 36000 clientes de 80000 que pertenecen al programa. Por lo tanto, se espera que el 5% de esos 36000 clientes cajeen sus puntos (1800 clientes).

Período de implantación

El programa se llevará a cabo durante un año (Enero 2017 – Enero 2018)

Metodología

La metodología se llevará a cabo en dos partes, la primera consiste en el desarrollo del programa de incentivos propiamente dicho y la segunda consiste en la preparación e implementación de la activación del programa en determinados puntos de venta.

Primera etapa: Desarrollo del programa de incentivos

Etapa de preparación

- 1- Desarrollo de la aplicación: El mismo estará a cargo de CingoDesarrollos (www.cingodesarrollos.com.ar) ya que luego de evaluar varias propuestas, fue la que más se adecuó a las necesidades y presupuesto de la empresa. Se generará una aplicación dentro de la web de Tejano para ver el catálogo de premios, consultar y realizar el canje de los puntos. El programa de recompensas estará integrado al sistema de facturación de la empresa para que luego de cada factura emitida se

acumulen los puntos del cliente, quien recibe un mail que comunica cuántos puntos obtuvo por su compra y cuántos posee en total.

- 2- Configurar el monto por punto en la aplicación: Se otorgará 1 punto cada \$10 de compra en las tiendas de tejano. Es decir, se bonificará el 10% de la compra en puntos tejano. En comercios adheridos, se otorgarán 2 puntos cada \$10 de compra.
- 3- Coordinar con el área de logística el aislamiento de stock para tener disponible para el catálogo de premios. Éstos serán decididos junto con la encargada de producto.
- 4- Configurar los costos en punto de cada premio.
 - En cuanto a montos de descuentos la escala se presenta a continuación. El monto que se otorga equivale como mínimo al 20% de descuento en la próxima compra.

Tabla 5. Montos de descuentos para programa de incentivos. Fuente: Elaboración propia.

Monto en pesos	Para utilizar en compras superiores a	Valor en puntos
\$ 50,00	\$ 250,00	50
\$ 100,00	\$ 500,00	100
\$ 150,00	\$ 750,00	150
\$ 200,00	\$ 1.000,00	200
\$ 250,00	\$ 1.250,00	250
\$ 300,00	\$ 1.500,00	300
\$ 350,00	\$ 1.750,00	350
\$ 400,00	\$ 2.000,00	400
\$ 500,00	\$ 2.500,00	500
\$ 600,00	\$ 3.000,00	600
\$ 700,00	\$ 3.500,00	700
\$ 800,00	\$ 4.000,00	800
\$ 900,00	\$ 4.500,00	900
\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	1000

- En cuanto a los premios físicos, el valor de cada producto en puntos será igual al valor del producto en pesos. A continuación se muestra una tabla con algunos ejemplos.

Tabla 6. Ejemplo de canje de productos. Fuente: Elaboración propia.

Valor del producto en puntos	Valor del producto en pesos	Compra necesaria para obtener ese puntaje	Costo del programa
298	\$ 298	\$ 2980	10%
579	\$ 579	\$ 5790	10%
789	\$ 789	\$ 7890	10%

5- Carga de premios en el catálogo:

- La diseñadora gráfica deberá diseñar un voucher que represente el monto de descuento y que abajo aclare el mínimo de compra, para insertar en el catálogo como imagen del premio.
 - Para cargar los productos físicos se tendrá en cuenta el stock definido con el área de logística y producto. Las fotos que se utilizarán serán las mismas que se utilizan para la tienda online. Los clientes tendrán la opción de retirarlo por la sucursal a la que asisten con mayor frecuencia.
 - Luego se deberán establecer en el sistema de facturación las promociones con el monto de descuento correspondiente para colocar en la factura del cliente al momento del canje y poder analizar posteriormente los resultados.
- 6- Realizar la importación de contactos actuales al programa de recompensas. Se otorgarán 200 puntos a aquellos clientes que consumieron más de \$5000 en el último año y 100 puntos al resto de los clientes, con el fin de generar un incentivo para iniciar la acumulación de puntos.
- 7- Realizar un memo informativo para dar a conocer el programa de incentivos a los miembros de los locales. El mismo deberá contener ejemplos de acumulación de puntos y canjes para que todos lo conozcan con seguridad, como así también el momento de la facturación cuando se canjea un premio. Se comunicará en la reunión semanal de áreas, a todos los encargados de las sucursales, para que lo repliquen en sus equipos.
- 8- Diseñar las piezas necesarias. Estarán a cargo de la diseñadora del área, quien propondrá la estética de la misma. La bajada creativa estará a cargo del publicista

del área, siempre bajo el concepto “Cliente Fan”. Luego se deberán imprimir y entregar a las sucursales lo que corresponda.

Los diseños que deberá realizar son los siguientes:

- Display para comunicación en puntos de venta en vidriera y caja.
 - Folleto informativo para entregar en sucursales (15 x 10 cm impreso full color frente y dorso)
 - 22 Publicaciones en facebook.
 - 1 GIF explicativo de consulta y canje de puntos que deberán ser grabados en dvd para mostrar en las tv de los locales.
 - 10 Templates para envío de e-mails.
- 9- Mandar a imprimir displays (2 unidades por local) y folletos para entregar en sucursales. Grabar dvds.
- 10- Entregar a sucursales el material para punto de venta.

Etapas de ejecución

- 11- Realizar las publicaciones en facebook. Se hará una publicación por semana durante los dos primeros meses y luego uno cada dos semanas durante los ocho meses restantes.
- 12- Se propone que una semana por mes se realice una promoción que consista en otorgar doble puntaje por las compras realizadas durante esa semana. Es decir, por cada \$10 consumidos, se otorgan 2 puntos.
- 13- Realizar anuncios en facebook: Durante el primer mes se anunciará una publicación durante todo el mes en la Ciudad de Córdoba, Jesús María y Villa

María, con \$150 por día. Luego durante los próximos meses se anunciará una publicación por mes durante la semana de doble puntaje.

14- Realizar el envío de mails:

- Mail de bienvenida al programa: Aquí se deberá segmentar a los clientes que tengan 200 puntos y los que tengan 100 puntos de bienvenida (explicado en el paso 5). Este mail se debe enviar por el responsable del programa. Luego el sistema envía automáticamente un mail de bienvenida a todo cliente que obtenga su tarjeta tejano y por lo tanto se incorpore al programa.
- Mail mensual: Se enviará en la semana de promoción (explicada en el paso 3) un mail incentivando al cliente a realizar una compra para obtener doble puntaje.

15- A medida que se desarrolla el programa, a aquellos clientes que realicen un canje se les deberá preparar el pedido.

- Si se trata de un monto de descuento: El sistema les envía de forma automática el voucher diseñado en el paso 5. Este voucher tiene 1 mes de vencimiento desde la fecha de su envío y deberá ser presentado para obtener el descuento en su compra. Los vouchers podrán ser canjeados en cualquier sucursal.
- Si se trata de un producto, se prepara y envía a la tienda donde el cliente solicitó el pedido.

Segunda etapa: Acción de activación del programa en punto de venta

Etapas de preparación

- 1- Contactar tres promotoras para realizar la acción en algunas de las sucursales. Se realizará en las sucursales de 9 de Julio 124, Obispo Trejo 157, Espinosa Mall, Paseo Libertad Ruta 9, Paseo Libertad Lugones, Paseo Libertad Rivera y Nuevo Centro. En cada sucursal habrá una promotora pero se deberán contactar a tres debido a que se superponen en algunos días y horarios. Los días y horarios fueron planteados según mayor flujo de clientes en cada sucursal. El cronograma sería el siguiente:

Tabla 7. Cronograma de horarios activación programa de incentivos. Fuente: Elaboración propia.

Sucursal	Jueves	Viernes	Sábado
9 de Julio 124	16 a 19 hs	16 a 19 hs	
Obispo Trejo 157	16 a 18 hs		
Espinosa Mall		19 a 21 hs	
Paseo Libertad Ruta 9		19 a 21 hs	
Paseo Libertad Lugones			18 a 21 hs
Paseo Libertad Rivera			19 a 21 hs
Nuevo Centro			19 a 21 hs

- 2- Realizar el diseño de la ruleta que se encuentra disponible en el área de marketing de Tejano para cambiarle el frente. Los premios serán 20, 30, 40, 50 y 100 puntos, y un espacio dirá “girá nuevamente”.
- 3- Enviar a imprimir en vinilo el diseño y luego colocar en el frente de la ruleta.

Etapa de implementación

- 4- A la salida de cada cliente del local, la promotora deberá preguntarle si tiene la tarjeta tejano para posteriormente realizar el juego. Si la posee, deberá tirar la

ruleta. Según el premio que le toque, la promotora tendrá una planilla donde anotará el DNI del cliente y cuantos puntos deberán sumarle.

El speech sugerido es el siguiente: *“Antes de retirarte, ¿sabías que con tu tarjeta tejano ahora sumás puntos con cada compra? ¿Tenés la tarjeta tejano?”*. Si dice que sí lo invita a participar del juego: *“Te cuento que con cada compra, acumularás puntos según el valor de tu ticket que podrás canjearlos en la web con tu DNI por montos de descuentos para próximas compras. ¿Te gustaría participar de este juego en donde podrás sumar en tu cuenta? Si anteriormente dijo que no, le consulta si quisiera tener la tarjeta tejano: “¿Te gustaría tenerla? Es una tarjeta que te permite acumular puntos con tu compra para canjear por montos de descuento para próximas compras. Además, tenés acceso a promociones exclusivas y beneficios en otros comercios adheridos.”* Si contesta que sí, busca a un vendedor para que realice el proceso de activación de la tarjeta tejano: *“Ella/El te hará llenar una planilla y te dará tu tarjeta para que empieces a utilizar en tu próxima compra”*. Si contesta que no, saluda amablemente: *“No hay problema, te agradecemos por tu compra y te esperamos la próxima”*

- 5- Luego de cada activación se deberán cargar en la aplicación la cantidad de puntos que sumó cada cliente.

Control

Al finalizar cada mes, se confeccionará un informe sobre estadísticas de transacciones realizadas. Los datos a analizar serán los siguientes:

- Tasa de canje de productos: Cantidad de clientes que hicieron un canje/Cantidad de clientes que realizaron una compra.
- Tasa de montos de descuentos canjeados: Cantidad de cada monto de descuento canjeado/Cantidad de canjes totales.
- Tasa de montos de descuentos utilizados: Cantidad de montos de descuentos utilizados/Cantidad de montos de descuentos canjeados.
- Tasa de costo mensual del programa: Cantidad de montos de descuentos canjeados por mes/Total mensual de facturación.

Responsables

- Etapa de preparación: CingoDesarrollos, Asistente de Marketing, Diseñadora Gráfica y publicista del área de Marketing.
- Etapa de Ejecución: Asistente de Marketing y Community Manager.
- Control: Asistente de Marketing. Supervisoras de locales (controlar que la comunicación esté colocada en todas las sucursales. Encargados de locales (controlar que las promotoras estén realizando su tarea correctamente)
Además la encargada del área de marketing se encargará de revisar que el programa se esté desarrollando correctamente.

Cronograma

Tabla 8. Cronograma de actividades para programa #MisPuntosTejano. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Desarrollo de aplicación web												
Configuración de monto por punto												
Diseño de voucher												
Carga de premios												
Importación de contactos												
Realización de memo informativo												
Comunicación de memo informativo												
Diseño de display												
Diseño de folleto												
Diseño de GIF												
Impresión de comunicación												
Grabación de DVDs												
Entrega de comunicación y dvd a locales												
Diseño de publicaciones en facebook												
Diseño de plantillas para emails												
Publicación en facebook												
Contacto promotoras												
Diseño de ruleta												
Impresión de diseño de ruleta en vinilo												
Anuncios en facebook												
Envío de mail bienvenida												
Acción activación del programa												
Carga de puntos obtenidos en la acción												
Implementación de promoción												
Envío de mails mensuales												
Canje de premios												
Informe estadístico												
Control												

Costo

Tabla 9. Costos de programa #MisPuntosTejano. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Aplicación web (por mes)	\$ 4.000,00	12	\$ 48.000,00
Impresión display	\$ 35,00	24	\$ 840,00
Impresión folletos	\$ 0,46	12000	\$ 5.520,00
Impresión ruleta	\$ 60,00	1	\$ 60,00
Hora promotora	\$ 150,00	19	\$ 2.850,00
DVD grabables	\$ 5,00	5	\$ 25,00
Facebook ads (por día)	\$ 150,00	94	\$ 14.100,00
Canje de productos	\$ 400,00	1800	\$ 720.000,00
Total			\$ 791.395,00

Detalle del costo del programa

- Aplicación Web: Presupuesto establecido por *CingoDesarrollos*.
- Impresiones: Presupuesto establecido por imprenta *BC Impresiones*.
- Hora promotora: Costo de promotoras contratadas frecuentemente.
- Facebook ads: Presupuesto a invertir decidido para el programa.
- El costo del canje de productos está calculado de la siguiente manera: El ticket promedio de un cliente con Tarjeta Tejano es de \$1000 según datos de la empresa y a partir de la investigación se vio que el mismo una compra cada dos meses. Considerando que en promedio gasta \$1000 cada dos meses, equivale a \$4000 al año, por lo que en un año acumula 400 puntos. Si el objetivo del programa es que 1800 personas realicen un canje en el próximo año, considerando que tendrán 400 puntos disponibles para cambiar, podrán cambiarlos como máximo por un voucher de \$400 pesos en compras superiores a \$2000 o bien por un producto que cueste 400 puntos. Por lo tanto el costo del programa sería de \$400 por cliente. Cabe aclarar que aquí no se tienen en cuenta las promociones que otorgan el doble de puntos ni los puntos que se pueden adquirir por comercios adheridos. Por lo que el costo que se estima es el mínimo que podría corresponder al programa.

Programa de contingencia

Uno de los errores que podría ocurrir en el programa es que los encargados de las sucursales no realicen correctamente la explicación del nuevo programa de recompensas a sus

equipos, quienes podrían confundir a los clientes o brindar información incorrecta que concluya en una queja por parte del cliente. Por lo tanto, se prevé hacer capacitaciones a los vendedores y cajeras de las sucursales para que la información se comuniqué directamente desde el área de marketing. Para esto se deberán realizar los siguientes pasos:

- 1- Coordinar con el área de Recursos Humanos distintos grupos para poder realizar la capacitación, gestionando los diferentes horarios y días para cada grupo.
- 2- Realizar una presentación de diapositivas para dar a conocer el programa. El mismo debe explicar todo el proceso desde que el cliente obtiene su tarjeta tejano y se le envía el mail de bienvenida, la consulta de puntos, los premios que incluye el catálogo y cómo se canjean. El mismo debe contener ejemplos y ejercicios para que quede bien en claro cuántos puntos obtiene el cliente luego de su compra.

Programa 2: #Fan de los beneficios

Objetivo de marketing

Primario

- Conseguir que el 25% de los clientes que poseen la Tarjeta Tejano aprovechen los beneficios en empresas adheridas, en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Secundario

- Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Introducción

Siguiendo con el lineamiento de ofrecer una propuesta de valor diferenciadora de la Tarjeta Tejano, se considera pertinente llevar a cabo este plan de acción con el fin de generar beneficios con empresas adheridas al programa de fidelización que sean valorados por el cliente y que posteriormente sean correctamente comunicados, ya que fue elevada la cantidad de encuestados que expresaron no usar este tipo de beneficios porque no los conocen. Para esto, el presente plan de acción se enfoca en primer lugar en conseguir nuevas alianzas con beneficios que sean perceptibles para los clientes portadores de la Tarjeta Tejano. Los esfuerzos aquí deberán estar enfocados en conseguir reuniones con empresas para poder darles a conocer la propuesta. En segundo lugar se centra en reducir la brecha de comunicación con las empresas pertenecientes al programa, con el fin de establecer vínculos más cercanos para negociar mejores beneficios en meses determinados y regalos para los clientes de Tejano que podrán canjearse con puntos de la Tarjeta Tejano. Además es necesario establecer una manera de que el comercio registre el DNI y el monto de compra del cliente para posteriormente cargar los puntos equivalentes en su cuenta.

Objetivo del programa

- Concretar una nueva alianza por mes para el programa de beneficios en comercios adheridos durante 12 meses.

Con el fin de generar una mejor propuesta de valor de la Tarjeta Tejano, y así lograr una diferenciación con programas de beneficios de empresas competidoras e incentivar al uso

de la misma, se plantea este objetivo para obtener, en el plazo de un año, doce nuevas empresas adheridas con beneficios perceptibles para los miembros del programa.

- Lograr que el programa de comercios adheridos sea atractivo tanto para los clientes como también para las empresas, y a largo plazo conseguir que sean éstas quienes se contacten con Tejano para pertenecer al mismo.

Período de implantación

El programa se llevará a cabo durante 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Metodología

Etapa de Preparación

1- Diseño de Media Kit comunicacional del programa para enviar a empresas. Debe ser atractivo para que las empresas logren ver la magnitud del programa y los beneficios de pertenecer al mismo. La información que debe poseer es la siguiente:

- Breve reseña de la empresa.
- Cantidad de clientes que pertenecen al programa con sus características.
- Explicación del programa (recompensas en puntos).
- Beneficios mutuos:

¿Qué ofrece Tejano a la empresa? Comunicación continua en medios online y offline.

¿Qué ofrece la empresa a tejano? Descuentos a clientes que pertenecen al programa. Reporte mensual de DNI del cliente y monto gastado.

- Requisitos para la adhesión
- Empresas que ya forman parte

2- Búsqueda de empresas posibles.

- ⇒ Es importante tener en cuenta el perfil de las empresas que podrían contactarse. Se deben priorizar restaurantes, bares, cines y boliches que fueron más seleccionadas en la encuesta. Además es importante tener en cuenta dónde se encuentra ubicada la posible empresa en alianza, considerando que los clientes de Tejano se encuentran mayoritariamente en Barrio Centro, Nueva Córdoba, Zona Norte, Alta Córdoba, General Paz, Barrio Jardín.
- ⇒ Se recomienda buscar en la web distintos clubes de beneficios exitosos (Ypf Serviclub, Club La Voz, Clarín 365) para registrar empresas que se podrían contactar. Registrar mail, teléfono y persona de contacto.

3- Primer contacto vía mail con empresas posibles

- ⇒ Speech:

‘Estimado/a:

Mi nombre es Agustina Belelli y pertenezco al área de marketing de la empresa Tejano, la cadena de tiendas de indumentaria multimarca más grande del interior del País. Es esta oportunidad, tengo el agrado de comunicarme con usted para acercarle desde nuestra empresa una propuesta.

Desde el año 2008 Tejano apostó al lanzamiento de la Tarjeta Tejano, un programa de beneficios exclusivos para los clientes más frecuentes de nuestra marca. Hoy contamos con más de 80.000 clientes habituales que gozan de beneficios y cortesías tanto en nuestras sucursales como en comercios de su interés ubicados en la Ciudad de Córdoba. Además, acumulan puntos con sus compras que posteriormente podrán ser canjeados por distintos premios o montos de descuento. Actualmente, el programa incluye distintas firmas comerciales dentro de los rubros de gastronomía, estética, entretenimiento, cuidado personal, entre otros, que ofrecen un beneficio especial a aquellas personas que poseen la Tarjeta Tejano.

¿Quiénes son los usuarios?

Los usuarios de la Tarjeta Tejano son jóvenes activos de amplia vida social, de 24 años de edad promedio, estudiantes o profesionales. Se encuentran interesados en la moda y son conocedores de las nuevas tendencias. Los mismos residen en los principales barrios de la ciudad de Córdoba

(Centro, Nueva Cba, Zona Norte, Alta Córdoba, Barrio Jardín).

¿Cómo comunicamos los beneficios?

- *Junto con la entrega tarjeta y las diferentes piezas gráficas que la acompañan, otorgamos folletería con información específica de los beneficios de la Tarjeta en comercios Adheridos.*
- *A través de nuestra Fan Page en Facebook se comunican todos los beneficios de la Tarjeta Tejano a nuestra comunidad de más de 85 mil fans, mediante publicaciones*

periódicas con piezas gráficas y mediante una aplicación permanente en donde los clientes pueden ingresar para ver todos los beneficios.

- Poseemos una base de datos de más de 52 mil mails activos a los cuales les enviamos información pertinente sobre el Club de Beneficios.

Sería un agrado para nuestra empresa que nuestros clientes fidelizados puedan gozar de un beneficio en su empresa, lo que aumentaría el tráfico de clientes hacia la misma y la comunicación de marca. Es importante destacar que la Tarjeta Tejano no tiene ningún costo adicional para su empresa, únicamente el beneficio que le otorguen a los clientes que se presenten en las sucursales adheridas de su marca.

Adjunto el Media Kit de la propuesta, donde podrán ver en detalle de qué se trata el programa de beneficios y la propuesta que queremos acercarles.

Espero poder contar con su apoyo.

Estoy a disposición de usted por cualquier inquietud o consulta.

Sin más, saludo atentamente'

- ⇒ En el caso de recibir una respuesta satisfactoria, coordinar una reunión.
 - ⇒ Si la respuesta no fue satisfactoria, agradecer y terminar de insistir.
- 4- Si no se recibió respuesta, realizar un segundo contacto vía telefónica.
- ⇒ Speech

‘Buen día, mi nombre es Agustina y me comunico desde Tejano, la cadena de tiendas de indumentaria más grande del interior del país. En esta oportunidad, lo contacto para acercarle una propuesta.

Desde el año 2008 Tejano apostó al lanzamiento de la Tarjeta Tejano, un programa de beneficios exclusivos para los clientes más frecuentes de nuestra marca. Hoy contamos con más de 80.000 clientes habituales que gozan de beneficios y cortesías tanto en nuestras sucursales como en comercios de su interés ubicados en la Ciudad de Córdoba. Además, acumulan puntos con sus compras que posteriormente podrán ser canjeados por distintos premios o montos de descuento. Actualmente, el programa incluye distintas firmas comerciales dentro de los rubros de gastronomía, estética, entretenimiento, cuidado personal, entre otros, que ofrecen un beneficio especial a aquellas personas que poseen la Tarjeta Tejano.

Sería un agrado para nuestra empresa que nuestros clientes fidelizados puedan gozar de un beneficio en su empresa, lo que aumentaría el tráfico de clientes hacia la misma y la comunicación de marca. Es importante destacar que la Tarjeta Tejano no tiene ningún costo adicional para su empresa, únicamente el beneficio que le otorguen a los clientes que se presenten en las sucursales adheridas de su marca.

Si usted está interesado/a, le pido que me diga un mail donde podría ampliarle más información al respecto para que conozca cómo funciona este club de beneficios, cómo lo comunicamos y cuáles son nuestras empresas adheridas.

Nos mantenemos en contacto,

Saludos.'

- 5- En el caso de recibir una respuesta satisfactoria, coordinar una reunión.
 - ⇒ Si la respuesta no fue satisfactoria, agradecer y terminar de insistir.
- 6- Impresión del media kit en tamaño A4 para llevar a la reunión.
- 7- Reunión:
 - ⇒ Comentar de manera personal cómo funciona nuestro programa de beneficios, cuáles serían las comunicaciones que se realizan, que empresas hay actualmente, etc. Es decir, toda la información que se considere pertinente para aclarar la propuesta. Además, aclarar la necesidad de obtener un registro mensual del DNI del cliente y cuál fue su consumo, para sumar los puntos correspondientes. Por cada \$10 consumidos, el cliente recibirá 2 puntos. Es importante destacar que clubes importantes como YPF serviciub realizan este tipo de registro.
 - ⇒ Explicar que durante el convenio se solicitará un canje mensual por el monto de \$1200, explicando que por mes se premia a los tres mejores consumidores del mes con un regalo de alguna empresa en alianza. Además de un descuento

especial durante algún mes determinado, para fomentar el uso de la tarjeta tejano durante ese mes.

- ⇒ Si es posible según el tipo de empresa, indagar sobre la posibilidad de colocar publicidad gráfica de Tejano dentro del lugar, otorgarle uniformes con nuestra marca, etc., todo lo que se considere que podrá afianzar la relación con la empresa.
- ⇒ Si se llega a un acuerdo, se firma un convenio entre las partes.

Etapas de implantación

8- Gestión por mes en un alianza de:

- Canje por el valor de \$1200 para premiación a clientes.
- Descuento o beneficio especial.

9- Solicitar mensualmente a todas las alianzas el registro de consumos de clientes con tarjeta tejano.

10- Carga de puntos de clientes en el programa de recompensas.

11- Diseño de piezas comunicacionales:

- Folletos verticales 5 x 10 cm impresos frente y dorso con beneficios en comercios adheridos (Se renovará cada mes).
- Display para colocar en locales de Tejano con beneficios en comercios adheridos (Se renovará cada mes).
- Template para envío de e-mail con cuponera de beneficios (Se enviará uno por mes).

- Publicaciones para facebook (4 por mes).
 - Sticker para pegar en la puerta o vidriera de los comercios adheridos.
 - Displays para poner en mostrador o vidriera del local con la descripción: *‘Sos un #ClienteFan? Aprovechá aquí el beneficio con tu Tarjeta Tejano’*
- 12- Impresión de stickers y displays para comercios adheridos (1 Sticker y 2 Carteles por cada sucursal del comercio adherido).
- 13- Entrega de la comunicación correspondiente al nuevo comercio adherido.
- 14- Modificación de la pestaña ‘Club de beneficios’ en la fanpage cada vez que se agregue un nuevo comercio con el beneficio correspondiente.
- 15- Impresión y entrega cada mes de folletos y displays para locales Tejano.
- 16- Envío mensual de mail con cuponera de descuento, destacando el beneficio especial del mes con una de las empresas.
- 17- Realizar 1 publicaciones semanal de los beneficios que poseen los clientes (un beneficio por semana). En el caso de que exista un beneficio extra en determinado mes, realizar una publicación semanal extra de este beneficio.

Control

Realizar una hoja de cálculo Excel para registrar y formalizar la información de las distintas empresas.

- ⇒ Información básica: mail, teléfono, persona de contacto
- ⇒ Información de beneficios diarios
- ⇒ Información de premios en canje

- ⇒ Información de beneficios diferenciados mensuales.
- ⇒ Información de consumos de clientes

Como el programa estará a cargo en mayor medida de la asistente de marketing, se pide que al control lo realice la encargada del área de marketing. Visualizando en primer lugar si se están realizando contactos y reuniones con empresas y en segundo lugar si se están comunicando los beneficios por mail y por facebook.

Responsables

- 6- Etapa de preparación: Diseñadora gráfica, asistente de marketing
- 7- Etapa de Ejecución: Diseñadora gráfica, asistente de marketing, community manager.
- 8- Control: Asistente de Marketing. Supervisoras de locales (controlar que la comunicación esté colocada en todas las sucursales). Además la encargada del área se encargará de revisar que el programa se esté desarrollando correctamente.

Cronograma

Tabla 10. Cronograma de actividades para programa #Fan de los Beneficios. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño Media Kit												
Búsqueda de empresas posibles												
Contacto con empresas (via mail o tel)												
Impresión de Media Kit												
Reunión												
Gestión canje y beneficio extra												
Solicitar informe consumo cliente												
Carga de puntos a clientes												
Diseño folletos y displays locales Tejano												
Impresión y reparto												
Diseño template para email												
Diseño publicaciones facebook												
Diseño sticker y display comercios												
Impresión y entrega												
Modificación pestaña facebook												
Envío cuponera por mail												
Publicación en facebook												
Control												

Costos

Tabla 11. Costos de programa #Fan de los beneficios. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Impresión Media Kit (8 pág)	\$ 68,00	12	\$ 816,00
Impresión stickers comercios	\$ 3,00	12	\$ 36,00
Impresión displays comercios	\$ 35,00	24	\$ 840,00
Impresión displays Tejano (mensual)	\$ 35,00	144	\$ 5.040,00
Impresión folletos (mensual)	\$ 0,46	48000	\$ 22.080,00
Costos de regalos en canje	\$ 1.200,00	12	\$ 14.400,00
Costos extraordinarios estimados (ej. Remis para llegar a una reunión).	\$ 100,00	12	\$ 1.200,00
Total			\$ 44.412,00

Detalle del costo del programa

- Impresión Media kit: Presupuesto establecido por *Soluciones Gráficas*.
- Impresión stickers y displays: Presupuesto establecido por *Gráfica Llave*.
- Impresión folletos: Presupuesto establecido por *BC Impresiones*.
- Costos de regalos: Costo máximo por regalo de mercadería.

Programas de contingencia

Lo que podría ocurrir en este programa es que las empresas no realicen esfuerzos en detallar los datos de las personas que asistieron con la Tarjeta Tejano y utilizaron el beneficio. Deberá pedirse nuevamente amablemente que se realice el registro, explicando la importancia de conocer qué clientes son los que realizaron una compra, para poder registrar su puntaje, explicando que podría causar insatisfacción en el cliente el hecho de que no visualice sus puntos obtenidos por el uso de su tarjeta en ese comercio.

Es importante destacar que es mejor tener pocas empresas en alianza pero comprometidas con la propuesta y de interés para los clientes, que muchas empresas que no se encuentren comprometidas ni sean de interés para el target de clientes de Tejano. Esta aclaración se realiza para que no se derrochen esfuerzos en conseguir nuevas alianzas que no aporten valor para el programa, solo por el hecho de alcanzar el objetivo.

Por último, si no se logra contactar a nuevas empresas por mail o facebook, se propone lo siguiente:

- A- Realizar un cronograma de fechas posibles para salir a la vía pública y visualizar por los barrios de interés pequeños comercios (gimnasios, bares, pubs, zapaterías) donde se pueda ofrecer la propuesta del club de beneficios.
- B- Si se insiste en coordinar una reunión y no se recibe respuesta, cabe la posibilidad de asistir al comercio en cuestión.

Programa 3: #Fan de mi Tienda Online

Objetivo de marketing

Primario

Aumentar el porcentaje total de tarjetas activas en la empresa Tejano hacia un 45% en el período de un año (Enero 2018).

Secundario

Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Introducción

Las compras online crecen cada vez más en nuestro país y son cada vez más los clientes que eligen este canal destacando la comodidad y el precio como principales ventajas. A partir de esto, se plantea este programa para incentivar a los clientes que poseen la tarjeta tejano que realicen compras en nuestra tienda online, con el objetivo de aumentar la facturación total de la empresa también por este medio.

La idea que se propone es otorgar un cupón de descuento del 20% para futuras compras en la tienda online a aquellos clientes que poseen la tarjeta tejano, luego de realizar una compra en una tienda física. Podrán ser utilizados durante dos meses luego de su emisión y la cantidad de veces que se desee. El mismo tendrá un código impreso cuyos últimos dígitos deberán ser llenados por el asesor que atienda al cliente con su número de vendedor, explicando que el cliente deberá colocar el código cuando realice la transacción para obtener el beneficio y aclarando que también recibirá puntos por las compras realizadas online. Esto es para involucrar al personal de los locales en las ventas online de manera que también

obtengan una comisión por las ventas que sean generadas en la web con los cupones de descuento que ellos han otorgado.

Objetivo del programa

Lograr que el 2% de la cantidad de cupones entregados sean utilizados para realizar una compra online.

Si en promedio se emiten mensualmente 12000 comprobantes y el 36% corresponden a clientes fidelizados, por lo tanto se esperan otorgar 4320 cupones de descuentos mensuales. Si de estos se utilizan 86 mensuales sería una cifra aceptable para empezar a hacer crecer las ventas online.

Período de implantación

El programa se llevará a cabo durante un año (Enero 2017 – Enero 2018)

Metodología

Etapa de preparación

- 1- Diseñar cupón con el código de descuento, tamaño 7 x 12 impresos frente y dorso. En el frente debe comunicar el beneficio con el código impreso y los tres últimos dígitos con un espacio para completar. En el dorso debe tener una breve explicación sobre cómo comprar en la tienda online y colocar el código para acceder al beneficio.

El código estará compuesto por las tres primeras letras del mes de emisión, tres dígitos seleccionados al azar y tres espacios en blanco para que el vendedor coloque su número.

Por ejemplo: El cupón dice OCT498_ _ _ y el número de vendedor es 102, el código será OCT498102.

- 2- Diseñar gráficas para colocar información del programa en las sucursales. Debe comunicar lo siguiente:

“Ahora tus compras online con tu tarjeta tejano tienen beneficios. Solicita a tu vendedor el cupón de descuento luego de tu compra y utilízalo para comprar online. Y ahora también tus compras online suman puntos. Beneficio exclusivo para un #ClienteFan”

- 3- Realizar un memo informativo para comunicar la nueva metodología y explicar en una reunión semanal de áreas.
- 4- Imprimir displays para locales y gráficas para poner en cuadrillos de probadores y entregar a locales.
- 5- Imprimir mensualmente cupones de descuentos y repartir a locales.
- 6- Activar los códigos de descuento en la tienda online para que puedan ser utilizados por los clientes. Se deben crear mensualmente y tienen dos meses de vigencia. Deberán ser tantos códigos como vendedores.
- 7- Diseño de template para enviar un mail cada dos meses a clientes.

Etapa de implementación

- 8- Entregar cupón de descuento a los clientes con tarjeta tejano luego de su compra. El asesor antes de otorgarlo debe escribir su número de vendedor al finalizar el código. El speech que deben decir los vendedores al otorgarlo es el siguiente:
- “Te otorgo este cupón para que realices una compra en nuestra tienda online y accedas al 20% de descuento. En el dorso te explica cómo cargar el código para tener el beneficio. Es muy fácil, comprás sin moverte de tu casa y te lo enviamos a tu domicilio. Además también acumulas puntos de tu tarjeta tejano. Podés usarlo cuantas veces quieras, vence en dos meses.”*
- 9- Carga de puntos en el programa de recompensas a aquellos clientes que realizaron una compra online.
- 10- Envío de mails cada dos meses.
- 11- Solicitar la devolución mensual de cupones que no fueron entregados a los clientes.

Control

Se realizará un informe mensual detallando los siguientes indicadores:

- 9- Tasa de canje: Cantidad de códigos utilizados/ cantidad de cupones que fueron entregados.
- 10- Monto total de ventas con código de descuento.
- 11- Monto de descuento mensual
- 12- Monto total de ventas con código de descuentos por vendedor.

Esta información se entrega al área de recursos humanos para abonar mensualmente las comisiones correspondientes.

Responsables

Etapas de preparación: Diseñadora gráfica, asistente de marketing

Etapas de implantación: Asistente de marketing, vendedores (entrega de cupones), y las supervisoras son las responsables de controlar que esto se realice correctamente y que la comunicación esté colocada en todas las sucursales.

Control: Asistente de marketing. Además la encargada del área de marketing se encargará de revisar que el programa se esté desarrollando correctamente.

Cronograma

Tabla 12. Cronograma de actividades programa #Fan de mi Tienda Online. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño cupón de descuento												
Diseño comunicación para locales												
Confección memo informativo												
Comunicación memo informativo												
Impresión de comunicación locales												
Impresión de cupones												
Entrega de cupones a locales												
Activación de códigos en la tienda online												
Diseño de template para mails												
Entrega de cupones a los clientes												
Carga de puntos por compra												
Envío de mails												
Devolución de cupones												
Control												

Costos

Tabla 13. Costos de programa #Fan de mi Tienda Online. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Impresión display locales	\$ 35,00	12	\$ 420,00
Impresión gráficas para probadores	\$ 17,00	60	\$ 1.020,00
Impresión cupones (por mes)	\$ 0,40	48000	\$ 19.200,00
Costo promoción (20%)	\$ 200,00	1032	\$ 206.400,00
Total			\$ 227.040,00

Detalle del costo del programa

- Impresión displays y gráficas para probadores: Presupuesto establecido por *Gráfica Llave*.
- Impresión cupones: Presupuesto establecido por *BC Impresiones*.
- Costos de la promoción: Calculado de la siguiente manera: Según el objetivo propuesto en el programa se espera que se realicen 86 canjes de cupones de descuento mensuales, lo que equivale a 1032 anuales. Actualmente el ticket promedio en la tienda online es de \$1000 por lo que el 20% de este ticket equivale a \$200, que multiplicados por la cantidad de canjes que se esperan da un total de \$206.400. Cabe aclarar que este no es un costo que se deberá desembolsar sino que es el monto de dinero que la empresa no obtiene por ofrecer el beneficio.

Programa de contingencia

Nuevamente uno de los errores que podría ocurrir en este programa que los encargados de las sucursales no realicen correctamente la explicación a sus equipos, quienes podrían confundir a los clientes o brindar información incorrecta que concluya en una queja por parte del cliente. Por lo tanto, se prevé hacer capacitaciones a los vendedores y cajeras de las sucursales para que la información se comunique directamente desde el área de marketing. Para esto se deberán realizar los siguientes pasos:

- 3- Coordinar con el área de Recursos Humanos distintos grupos para poder realizar la capacitación, gestionando los diferentes horarios y días para cada grupo.
- 4- Realizar una presentación de diapositivas para dar a conocer el programa. El mismo debe explicar todo el proceso desde que se entrega el cupón al cliente hasta que el cliente realiza su compra en la tienda online, de manera que todo el personal tenga bien claro el proceso.

Programa 4: Festejemos tu regreso

Objetivo de marketing

Primario

Aumentar el porcentaje total de tarjetas activas en la empresa Tejano hacia un 45% en el período de un año (Enero 2018).

Secundario

Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Introducción

En la estrategia de segmentación presentada anteriormente se estableció que uno de los segmentos estratégicos que son prioridad a la hora de establecer acciones de marketing incluye a aquellos clientes que si bien pertenecen al programa, no realizaron ninguna o sólo una compra durante el último año (Septiembre 2015 - Septiembre 2016). Esto significa, que

son clientes que no eligen la marca frecuentemente, es decir, no poseen la fidelización a la marca que se busca con el programa de la Tarjeta Tejano.

A partir de esto este programa busca a través de promociones, lograr incentivar a los clientes a retornar y realizar una compra, lo que en consecuencia hará que el cliente vuelva al local, conozca las prendas de la nueva colección, las promociones y financiaciones con tarjeta de crédito y, con la ayuda de los otros programas propuestos se convierta en un futuro cliente fidelizado a la marca.

Objetivo del programa

Lograr que de la cantidad de clientes que pertenecen a este segmento (60 mil) un 10% retorne y realice una compra.

Período de implantación

El programa se llevará a cabo durante tres meses, dos veces al año. La primera en el período Febrero 2017 - Abril 2017 y luego Agosto 2017 – Octubre 2017

Metodología

Etapa de preparación

- 1- Diseño de template para e-mail. El mismo deberá expresar el siguiente texto: *“¡Hola (nombre)! Hace mucho que no venís a visitarnos y en Tejano queremos festejar tu regreso. Vení a cualquiera de nuestras sucursales que te estamos esperando con esta promo exclusiva para vos.*

Sabemos que siempre fuiste un #ClienteFan de Tejano y queremos que vuelvas a sentirte así.

Además, ahora tus compras acumulan puntos en tu tarjeta tejano para canjear por montos de descuento para tus próximas compras. No te olvides de presentarle este mail a tu vendedor para acceder al beneficio. Queremos festejar tu regreso, asesorarte de la mejor manera y hacerte sentir el mejor. ¿Nos prometés que vas a volver?

La promoción será: 30% off en el total de la compra pago contado, débito o tarjeta hasta tres pagos. Válida desde el 1 al 31 de Marzo de 2017.

- 2- Contratación de pack de 60.000 sms.
- 3- Realizar un memo informativo para comunicar metodología de la promoción y los códigos para registrarla en el sistema de facturación.
Explicar en la reunión semanal de todas las áreas.

Etapas de implementación

- 4- Envío de e-mails a la base de datos de este segmento (realizada en el programa de segmentación planteado en el anexo).
- 5- Envío de sms con el siguiente texto: *“¡Hola (nombre)! Hace mucho que no venís a visitarnos y en Tejano queremos festejar tu regreso. Vení a cualquiera de nuestras sucursales que te estamos esperando con esta promo exclusiva para vos: ¡30% Off en el total de tu compra! Sabemos*

que siempre fuiste un #ClienteFan de Tejano y queremos que vuelvas a sentirte así.

No te olvides de presentarle este sms a tu vendedor para acceder al beneficio. ¿Nos prometés que vas a volver?”

- 6- Luego de realizar una promoción de este tipo, es necesario que en las observaciones de la factura se aclare si el cliente presentó el mail o el sms.

Control

Se realizará un informe al finalizar la promoción detallando los siguientes indicadores:

- Cantidad de promociones realizadas
- Monto total de ventas con promoción
- Monto de descuento realizado
- Cantidad de clientes que presentaron sms o mail.

Responsables

Etapa de preparación: Diseñadora gráfica, asistente de marketing

Etapa de implantación: Asistente de marketing, vendedores y cajeras (realización de la promoción). Las supervisoras son las responsables de controlar que la promoción se realice correctamente.

Control: Asistente de marketing. Además la encargada del área de marketing se encargará de revisar que el programa se esté desarrollando correctamente.

Cronograma

Tabla 14. Cronograma de actividades programa "Festejemos tu regreso". Fuente: Elaboración propia.

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de template para email												
Contratar pack sms												
Confección memo informativo												
Comunicación memo informativo												
Envío de mails												
Envío de sms												
Control												

El programa se repite en Agosto, Septiembre y Octubre pero sólo con los clientes que no retornaron en la primera implementación del plan.

Costos

Tabla 15. Costo programa "Festejemos tu regreso". Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Envío de sms masivos	\$ 0,19	60000	\$ 11.400,00
Costo promoción (20%)	\$ 300,00	6000	\$ 1.800.000,00
Total			\$ 1.811.400,00

Detalle del costo del programa

- Envío de sms masivos: Costo de envío en *Plataforma Gestor B*
- Costo de promoción: Según el objetivo propuesto en el programa se espera que 6000 clientes retornen. Actualmente el ticket promedio es de \$1000 por lo que el 30% de este ticket equivale a \$300, que multiplicados por la cantidad de clientes que se esperan da un total de \$1.800.000. Cabe aclarar que este no es un costo que se deberá desembolsar sino que es el monto de dinero que la empresa no obtiene por ofrecer el beneficio.

Programa de contingencia

Considerando que la comunicación del programa se hará el primer día del mes de marzo, se pueden tomar como referencia las primeras dos semanas de dicho mes para analizar si está funcionando el programa correctamente y si es fiable alcanzar el objetivo previsto. En caso de que la promoción no esté generando retorno hacia los locales se hará lo siguiente.

- Se volverá a repetir la comunicación a aquellos clientes que no han aprovechado la promoción por mail y por sms.
- Si luego de finalizado el mes de marzo no se cumple el objetivo propuesto, se repetirá la comunicación durante el mes de abril con una promoción aún más agresiva: 50% de descuento en la segunda prenda durante el mes de abril.

Las mismas opciones estarán vigentes para la implementación del programa en el período Agosto – Octubre.

Programa 5: Fan de mi Tarjeta Tejano

Objetivo de marketing

Primario

Alcanzar en un período de 8 meses (Septiembre 2017), que de la cantidad total de clientes que reciben por mail las promociones establecidas mensualmente del programa de fidelizados (bienvenida, cumpleaños y profesiones), el 20% las utilice para una compra.

Secundario

Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Planteamiento

De acuerdo con el informe de datos cuantitativos a partir de las encuestas llevadas a cabo a clientes que poseen la tarjeta tejano, se pudo observar claramente que los beneficios del programa de fidelización que son conocidos por la mayoría de los clientes es la promoción por el mes del cumpleaños y la promoción de bienvenida, ocupando el segundo y tercer lugar. En último lugar en cuanto a conocimiento se encuentran las promociones durante la semana de la profesión del cliente. Sumado a estos datos, se visualizó también que las promociones de bienvenida y de cumpleaños resultan muy atractivas para los clientes, mientras que el beneficio durante la semana de la profesión resulta atractiva pero en un porcentaje mucho menor.

A partir de esto en este programa se plantea suprimir la promoción de la semana de la profesión y darle más fuerza a la de bienvenida y de cumpleaños, modificando el beneficio y la comunicación (mail y sms) de manera que resulte más atractiva para el cliente y que logre aumentar el retorno de las mismas.

Objetivo del programa

Conseguir que los clientes se familiaricen con la promoción de cumpleaños para que a largo plazo se utilice sin necesidad de una estrategia pull.

Período de implantación

El programa se extenderá durante 8 meses (Enero 2017 - Septiembre2017)

Metodología

Etapa de preparación

1- Realizar diseño de template para e-mail marketing

- La promoción de bienvenida será: 30% Off hasta 3 cuotas sin interés. El texto será el siguiente: *“¡Hola (nombre)! Bienvenido al mundo Tejano. Ya sos un #ClienteFan y queremos celebrarlo de la mejor manera. Vení a cualquiera de nuestras sucursales que te estamos esperando con esta promo exclusiva para vos: ¡30% Off en el total de tu compra! Luego de tu primer compra tu Tarjeta Tejano ya estará activa y podrás empezar a acumulan puntos en tu cuenta para canjear por montos de descuento para tus próximas compras. Además presentando tu tarjeta tejano accedés a beneficios en todos estos comercios, promociones exclusivas, participación de sorteos, concursos y muchas cosas más. No te olvides de presentarle este mail a tu vendedor para acceder al beneficio. ¡Te esperamos para recibirte de la mejor manera!”*
- La promoción de cumpleaños será: 30% Off en el total de la compra hasta 6 cuotas para todos los clientes fidelizados. 30% Off + un regalo especial para clientes de los segmentos estratégicos prioritarios (ver estrategia de segmentación). El mismo será un perfume. El texto será el cliente: *“¡Hola (nombre)! Como este mes es tu cumpleaños queremos ofrecerte lo mejor. Durante todo el mes vení a cualquiera de nuestras sucursales que te*

estamos esperando con esta promo exclusiva para vos: 30% Off en el total de tu compra. ¡Podés darle tu tarjeta a tus amigos o familiares para que te llenen de regalos y acumules muchos puntos en tu cuenta! ¡Te esperamos para recibirte de la mejor manera!”

- 2- Diseño para actualización de comunicación para web y pestaña de facebook con la información de las nuevas promociones.
- 3- Contratación de pack de 90000 sms.
- 4- Realizar un memo informativo para comunicar metodología de la promoción y los códigos para registrarla en el sistema de facturación. Explicar en la reunión semanal de todas las áreas.
- 5- Actualización de web y pestaña de facebook.

Etapas de implementación

Promoción de bienvenida

- 5- Todos los lunes generar un listado con los clientes que fueron incorporados a la base de datos durante la semana anterior.
- 6- Envío de e-mails.
- 7- Envío de sms con el siguiente texto: *“¡Hola (nombre)! Bienvenido al mundo Tejano. Ya sos un #ClienteFan y queremos celebrarlo de la mejor manera. Vení a cualquiera de nuestras sucursales que te estamos esperando con esta promo exclusiva para vos: ¡30% Off en el total de tu compra! No te olvides de*

presentarle este sms a tu vendedor para acceder al beneficio. Tenés tiempo hasta el (30 días de plazo desde que se realiza el envío). ¡Te esperamos!”

- 8- Luego de realizar una promoción de este tipo, es necesario que en las observaciones de la factura se aclare si el cliente presentó el mail o el sms.

Promoción de cumpleaños

- 9- Los últimos días de cada mes generar un listado con los clientes que cumplen años en el mes siguiente. Deben diferenciarse según segmento estratégico al que pertenecen.

- 10- Envío de e-mails.

- 11- Programación de envío de sms según la fecha de nacimiento de clientes de uno de los segmentos estratégicos prioritarios (clientes con mayor antigüedad y frecuencia). El texto será el siguiente: *“¡Hola (nombre)! De parte de todo el equipo de Tejano, ¡queremos desearte un FELIZ CUMPLEAÑOS! Pasá por una de nuestras sucursales antes del (fecha a cinco días luego del envío) que tenemos un regalo preparado para vos. Te deseamos un día especial. ¡Gracias por acompañarnos siempre!”*

Control

- 1- Calcular cuántos clientes aprovecharon cada promoción (bienvenida y cumpleaños) sobre la cantidad de clientes que fueron comunicados de las mismas por mail y por sms.

- 2- Visualizar en las observaciones de las facturas con promoción de bienvenida cuantos clientes mostraron el sms y cuántos el mail para tener un dato de qué tipo de comunicación es más eficaz.

Responsables

Este programa estará a cargo de la persona asistente de marketing y los diseños de la diseñadora gráfica del área. El programa a su vez estará bajo supervisión de la encargada del área de marketing.

Además encargados de sucursales, vendedores y cajeras serán los responsables de la realización de la promoción. Las supervisoras son las responsables de controlar que se implemente correctamente.

Costos

Tabla 16. Costo programa “Fan de mi Tarjeta Tejano”. Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Pack sms	\$ 0,19	90000	\$ 17.100,00
Costo promoción bienvenida	\$ 300,00	1316	\$ 394.800,00
Costo promoción cumpleaños	\$ 300,00	11200	\$ 3.360.000,00
Costo regalo	\$ 78,00	8960	\$ 698.880,00
Total			\$ 4.470.780,00

Detalle del costo del programa

- Envío de sms masivos: Costo de envío en *Plataforma Gestor B*
- Costo promoción bienvenida: Para su cálculo se tomaron los siguientes datos: La base de datos consta de 80000 clientes. El objetivo por mes de fidelización total en las sucursales es de 940, es decir que durante los 7 meses de envíos de mails en

el programa se enviarán 6580 mails de bienvenida. Se espera que el 20% de estos clientes aprovechen la promoción, que equivale a 1316 clientes. Si el ticket promedio es de \$1000 y el descuento es del 30% en el total de la compra, se estima que el descuento será de \$300 por ticket.

- Costo promoción cumpleaños: Según datos históricos, aproximadamente El 10% de la base de datos cumple años en cada mes. Por lo tanto, son 8000 los clientes que cumplen años por mes y se espera que el 20% aproveche la promoción, es decir 1600 clientes mensuales. A partir de la estrategia de segmentación, se observa que el 80% de los clientes pertenecen a los segmentos estratégicos prioritarios, por lo tanto serán 1280 clientes que recibirán un regalo especial.

Cronograma

Tabla 17. Cronograma de actividades programa “Fan de mi Tarjeta Tejano”. Fuente: Elaboración propia

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de template para mails												
Diseño flyer web y facebook												
Confección memo informativo												
Comunicación memo informativo												
Contratar pack sms												
Actualización web y facebook												
Envio mail de bienvenida												
Envio sms de bienvenida												
Envio mail de cumpleaños												
Envio sms de cumpleaños												
Control												

Programas de contingencia

En el caso de que luego del control se visualice que las promociones no están teniendo retorno se podrá reforzar la comunicación a mitad del mes de cumpleaños o luego de los 30 días de enviado el mail de bienvenida. Por otro lado, si se visualiza que uno de los medios de comunicación utilizados tiene mucho más retorno que otro, se podría analizar la posibilidad de descartar el otro medio de comunicación y sólo utilizar el que resultó más efectivo.

Programa 6: Vos, antes que nadie

Objetivo de marketing

Obtener un índice NPS superior al 50% en un período de 12 meses (Enero 2017 – Enero 2018).

Planteamiento

Como se expuso en el marco teórico, un programa de fidelización debe incorporar también una dimensión emocional que construya una relación con el cliente de manera que el mismo sienta una reciprocidad con la empresa que le otorgue valor. Además, estos aspectos generan una relación más duradera que los factores racionales (precios, promociones, etc.) por lo que se considera que es necesario implementar este tipo de programa.

Para esto se propone realizar dos eventos anuales exclusivos, invitando a los clientes pertenecientes a uno de los segmentos estratégicos prioritarios (aquellos clientes con más antigüedad y más frecuentes) en los cuales se presentará la colección de la nueva temporada anticipadamente, junto con una charla sobre tendencias que estará a cargo de la diseñadora de

la marca. Los mismos se realizarán en la sucursal de Obispo Trejo 156 y constarán de barra de tragos, dj, influencers invitados y sorteos entre los presentes.

Objetivo del programa

Conseguir que un 50% de los clientes invitados asista a los eventos.

Período de implantación

El programa se realizará dos veces al año y su implantación será en dos meses (Febrero-Marzo 2017 y Julio-Agosto 2017).

Metodología

Etapa de preparación

- Contratar barra de tragos para 150 personas.
- Contratar DJ para que toque en el evento durante 3 horas.
- Contactar influencers (personas de Córdoba con muchos seguidores en instagram) para invitarlos al evento con el objetivo de que compartan en sus redes el mismo.
- Organizar charla sobre tendencias con la diseñadora de la marca.
- Diseñar presentación de tendencias para acompañar a la charla.
- Diseñar dos templates para e-mail con la invitación al evento.

Uno debe tener un botón call to action para que el cliente confirme su presencia. El mismo puede estar relacionado con un formulario de google donde se solicite DNI, nombre y cantidad de personas que asistirán.

El segundo se enviará a aquellos que confirmaron su asistencia como recordatorio del evento.

- Contratar pack de envíos de 400 sms.
- Envío de mails con invitaciones.
- Envío de sms a aquellos clientes que no confirmaron su asistencia en el mail.

El mismo dirá lo siguiente: *“Sos un #ClienteFan de Tejano y para nosotros estás vos antes que nadie. Por eso, queremos invitarte el día a la presentación exclusiva de la nueva colección junto con una charla a cargo de la diseñadora donde se presentarán todas las tendencias de la temporada Te esperamos el día a las en nuestra tienda de Obispo Trejo 156.*

Respondé este mensaje confirmando tu presencia. Si sos #Fan de Tejano y querés estar a la moda no te lo podés perder.”

- Envío de mails recordatorios a aquellos que confirmaron su presencia por mail.
- Envío de sms recordatorios a aquellos que confirmaron su presencia por sms.
- Preparación de premios (10 premios de órdenes de compra por \$1000)

Etapas de implementación

- Preparación de la tienda para el evento: proyector y pantalla, mesa para dj, mesa para barra de tragos, percheros con la nueva colección.
- Tanto el dj como el encargado de la barra de tragos se encargarán de organizar sus espacios.

- Se llevará a cabo el evento, el mismo tendrá una duración de 3 horas, de 19 a 22 hs. Comenzará con 5 sorteos, luego se dará la charla de tendencias y la presentación de la nueva colección y se finalizará con 5 sorteos más.
- A lo largo del evento la fotógrafa del área de marketing estará invitando a los presentes a sacarse fotos que serán publicadas en facebook.

Control

El control estará a cargo de la encargada del área de marketing y se realizará en primer lugar antes del evento para asegurarse que todo esté preparado para el mismo, y durante el evento para revisar que se esté llevando a cabo correctamente.

Responsables

La asistente de marketing será la responsable de la organización completa del evento. El control estará a cargo de la encargada del área de marketing.

Costos

Tabla 18. Costos programa "Vos, antes que nadie". Fuente: Elaboración propia.

Actividad	Costo individual	Necesidad	Costo total
Barra de tragos	\$ 7.000,00	2	\$ 14.000,00
DJ	\$ 2.500,00	2	\$ 5.000,00
Influencers	\$ 2.000,00	10	\$ 20.000,00
Premios	\$ 1.000,00	20	\$ 20.000,00
Total			\$ 59.000,00

Detalle del costo del programa

- Barra de tragos y DJ: Se tomó el costo de contratación del un evento realizado en el mes de noviembre.

- Influencers: Se establece el costo máximo que ofrecerá.
- Premios: Se otorgarán 20 premios por \$10.000.

Cronograma

Tabla 19. Cronograma programa "Vos, antes que nadie". Fuente: Elaboración propia.

Actividad	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contactar barra de tragos												
Contactar DJ												
Contactar influencers												
Organizar charla												
Diseño presentación charla												
Diseño templates para e-mail												
Contactar pack sms												
Envio mails invitaciones												
Envio sms invitaciones												
Envio mails recordatorio												
Envio sms recordatorio												
Preparar premios												
Preparar sucursal para evento												
Evento												
Control												

Plan de contingencia

Luego del primer evento, se propone realizar una encuesta online a los clientes que asistieron para conocer su opinión acerca del evento e indagar que agregarían al mismo. Se puede enviar vía mail con un template que tenga un botón para ingresar a un formulario de google. A partir de estos datos se propone rever el evento que se realizará en la temporada siguiente.

Presupuesto

A continuación se expone el costo total de la propuesta. Es pertinente aclarar nuevamente que no todos los costos son desembolsables, sino algunos equivalen a costos de promociones que corresponden a dinero que la empresa deja de ganar por otorgar ese beneficio. El presupuesto establecido de cada uno de los programas fue detallado a lo largo del desarrollo de los mismos.

Tabla 20. Presupuesto total de la propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Programa	Presupuesto
#MisPuntosTejano	\$ 791.395,00
#Fan de los beneficios	\$ 44.412,00
#Fan de mi Tienda Online	\$ 227.040,00
Festejemos tu regreso	\$ 1.811.400,00
Fan de mi Tarjeta Tejano	\$ 4.470.780,00
Vos, antes que nadie	\$ 59.000,00
Presupuesto Total	\$ 7.404.027,00

Diagrama de Gantt

Tabla 21. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

		Diagrama de GANTT																					
Programa	Actividad	2017																					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre										
#MisPuntosTejano	Preparación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implantación																						
	Control																						
Fan de los beneficios	Preparación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implantación																						
	Control																						
Fan de mi Tienda Online	Preparación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Implantación																						
	Control																						
Festejemos tu regreso	Preparación																						
	Implantación																						
	Control																						
Fan de mi Tarjeta Tejano	Preparación																						
	Implantación																						
	Control																						
Vos, antes que nadie	Preparación																						
	Implantación																						
	Control																						

Retorno sobre la inversión

El objetivo de ventas de la propuesta que se plantea en el presente plan, se proyecta en un escenario realista a partir de datos obtenidos de meses anteriores y de estimaciones de crecimiento sin demasiada exigencia. Sin embargo, podría ocurrir que el contexto en el cuál se lleve a cabo el proyecto sea más optimista que lo que cree o bien más pesimista, por lo que los resultados podrían sean mejores o peores de los que se esperan en el escenario neutro.

A partir de esto, es pertinente analizar la viabilidad financiera del proyecto en tres escenarios, uno optimista en el cual se supera el objetivo planteado, el escenario realista en el cual se debe cumplir el objetivo y por último uno pesimista, en el cual no se llega a alcanzar el objetivo que se propone. En base a esto, el objetivo de ventas en los tres escenarios se modificaría de la siguiente manera:

- Escenario Optimista: Aumentar un 33% las ventas de la empresa en el período de un año (Enero 2017-Enero 2018).

- Escenario realista: Aumentar un 25% las ventas de la empresa en el período de un año (Enero 2017-Enero 2018).

- Escenario pesimista: Aumentar un 14% las ventas de la empresa en el período de un año (Enero 2017-Enero 2018).

La viabilidad del proyecto en los tres escenarios fue analizada mediante un flujo de fondos, en el cual se incorporan sólo los ingresos incrementales y los egresos que se modificarían al llevarse a cabo el mismo. Los ingresos se estimaron a partir del objetivo de

marketing que plantea un crecimiento en el retorno de los clientes fidelizados (45% en escenario base, 48% en el optimista y 41% en el pesimista). Los egresos se plantearon anteriormente en el presupuesto total, y se diferenciaron costos fijos de costos variables, es decir aquellos que se incurren por otorgar promociones. Tanto ingresos como egresos se incorporan en el flujo de fondos en el momento que se efectuarían.

El horizonte temporal coincide con el período de implantación de la propuesta, es decir doce meses, desde Enero de 2016 hasta Diciembre de 2017. No obstante, el primer mes es un mes de preparación en el cual sólo se reflejan pérdidas. Los indicadores financieros que se utilizaron para analizar la viabilidad del proyecto son VAN (el remanente de los ingresos luego de cubrir la inversión), TIR (tasa interna de retorno máxima que se le puede exigir al proyecto), IVAN (cuanto se genera de remanente por cada peso invertido) y período de recupero (momento del horizonte temporal en el que se recuperará la inversión). Estos indicadores fueron estimados a partir de una tasa de retorno de capital exigida al proyecto del 40%.

En el escenario real, el remanente de los ingresos luego de cubrir la inversión será de \$2.144.246, con una tasa interna de retorno de 129% y obteniendo \$77,02 por cada peso invertido en el proyecto. La inversión comenzará a recuperarse en el tercer mes luego de iniciado el proyecto.

En el escenario optimista, se obtiene una rentabilidad de 3110% y un retorno de \$191,22 por cada peso invertido. Una vez cubierta la inversión, el remanente de los ingresos

será de \$5.323.579. En este caso, la misma comenzará a recuperarse en el primer mes luego de iniciado el proyecto.

En el escenario pesimista, donde se espera que los objetivos se cumplan en un porcentaje menor, el remanente de los ingresos será de \$53.330, obteniendo una tasa interna de retorno de 42%. Por cada peso invertido, se adquieren \$1,92. La inversión se comenzará a recuperar en período 11.

Como conclusión, se puede afirmar que el proyecto será económica y financieramente viable en los tres escenarios, ya que se logrará recuperar la inversión y obtener buenos niveles de retorno. Si bien en el escenario pesimista los resultados son algo desalentadores, los resultados serán positivos para el horizonte en análisis pudiendo aumentar aún en períodos posteriores si se sigue llevando a cabo el programa.

Escenario Real

Tabla 22. Flujo de Fondos en escenario real. Fuente: Elaboración propia.

Escenario Real: Las ventas aumentan un 25%		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
		ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	
Ingresos incrementales				\$ 2.016.000,00	\$ 2.592.000,00	\$ 3.168.000,00	\$ 3.744.000,00	\$ 4.320.000,00	\$ 4.896.000,00	\$ 5.472.000,00	\$ 6.048.000,00	\$ 6.624.000,00	\$ 7.200.000,00	
Egresos/ Costos	Mis puntos Tejano	Costos Fijos	-\$ 4.000,00	-\$ 13.295,00	-\$ 8.650,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	
		Costos Variables			-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00
	Fan de los beneficios	Costos Fijos	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00
		Costos Variables												
	Fan de mi Tienda Online	Costos Fijos	-\$ 3.040,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00
		Costos Variables		-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64
	Festejemos tu regreso	Costos Fijos		-\$ 11.400,00										
		Costos Variables			-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00
	Fan de mi Tarjeta Tejano	Costos Fijos	-\$ 17.100,00											
		Costos Variables		-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00				
	Vos, antes que nadie	Costos Fijos		-\$ 29.500,00					-\$ 29.500,00					
		Costos Variables												
	Flujo de Fondos Antes de Imp		-\$ 27.841,00	-\$ 714.499,64	\$ 1.095.045,36	\$ 1.674.645,36	\$ 2.250.645,36	\$ 2.826.645,36	\$ 3.373.145,36	\$ 3.978.645,36	\$ 5.190.885,36	\$ 5.766.885,36	\$ 6.342.885,36	\$ 6.918.885,36
	Impuesto a las Ganancias (35%)				-\$ 383.265,88	-\$ 586.125,88	-\$ 787.725,88	-\$ 989.325,88	-\$ 1.180.600,88	-\$ 1.392.525,88	-\$ 1.816.809,88	-\$ 2.018.409,88	-\$ 2.220.009,88	-\$ 2.421.609,88
Flujo de Fondos Totalmente Neto		-\$ 27.841,00	-\$ 714.499,64	\$ 711.779,49	\$ 1.088.519,49	\$ 1.462.919,49	\$ 1.837.319,49	\$ 2.192.544,49	\$ 2.586.119,49	\$ 3.374.075,49	\$ 3.748.475,49	\$ 4.122.875,49	\$ 4.497.275,49	
Flujo de fondo actualizado		-\$ 27.841,00	-\$ 510.356,88	\$ 363.152,80	\$ 396.690,77	\$ 380.809,95	\$ 341.620,96	\$ 291.192,51	\$ 245.330,95	\$ 228.628,57	\$ 181.427,18	\$ 142.534,46	\$ 111.055,76	
Flujo de fondo actualizado acumulado		-\$ 27.841,00	-\$ 538.197,88	-\$ 175.045,08	\$ 221.645,69	\$ 602.455,64	\$ 944.076,59	\$ 1.235.269,10	\$ 1.480.600,05	\$ 1.709.228,62	\$ 1.890.655,81	\$ 2.033.190,26	\$ 2.144.246,02	
VAN		\$ 2.144.246,02												
TIR		129%												
IVAN		\$ 77,02												
PB		3												

Escenario optimista

Tabla 23. Flujo de Fondos en escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Escenario Optimista: Las ventas aumentan un 33%			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	
Ingresos incrementales				\$ 2.016.000,00	\$ 3.168.000,00	\$ 4.320.000,00	\$ 5.472.000,00	\$ 6.048.000,00	\$ 6.624.000,00	\$ 7.200.000,00	\$ 7.776.000,00	\$ 8.352.000,00	\$ 8.928.000,00	\$ 9.600.000,00	
Egresos/ Costos	Mis puntos Tejano	Costos Fijos	-\$ 4.000,00	-\$ 13.295,00	-\$ 8.650,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	
		Costos Variables			-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	
	Fan de los beneficios	Costos Fijos	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	
		Costos Variables													
	Fan de mi Tienda Online	Costos Fijos	-\$ 3.040,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	
		Costos Variables		-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	
	Festejemos tu regreso	Costos Fijos		-\$ 11.400,00											
		Costos Variables			-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	
	Fan de mi Tarjeta Tejano	Costos Fijos	-\$ 17.100,00												
		Costos Variables		-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00				
	Vos, antes que nadie	Costos Fijos		-\$ 29.500,00						-\$ 29.500,00					
		Costos Variables													
	Flujo de Fondos Antes de Imp			-\$ 27.841,00	\$ 1.301.500,36	\$ 2.247.045,36	\$ 3.402.645,36	\$ 4.554.645,36	\$ 5.130.645,36	\$ 5.677.145,36	\$ 6.282.645,36	\$ 7.494.885,36	\$ 8.070.885,36	\$ 8.646.885,36	\$ 9.318.885,36
	Impuesto a las Ganancias (35%)				-\$ 455.525,13	-\$ 786.465,88	-\$ 1.190.925,88	-\$ 1.594.125,88	-\$ 1.795.725,88	-\$ 1.987.000,88	-\$ 2.198.925,88	-\$ 2.623.209,88	-\$ 2.824.809,88	-\$ 3.026.409,88	-\$ 3.261.609,88
Flujo de Fondos Totalmente Neto			-\$ 27.841,00	\$ 845.975,24	\$ 1.460.579,49	\$ 2.211.719,49	\$ 2.960.519,49	\$ 3.334.919,49	\$ 3.690.144,49	\$ 4.083.719,49	\$ 4.871.675,49	\$ 5.246.075,49	\$ 5.620.475,49	\$ 6.057.275,49	
Flujo de fondo actualizado			-\$ 27.841,00	\$ 604.268,03	\$ 745.193,62	\$ 806.020,22	\$ 770.647,51	\$ 620.076,36	\$ 490.089,23	\$ 387.400,03	\$ 330.106,49	\$ 253.911,41	\$ 194.308,90	\$ 149.578,42	
Flujo de fondo actualizado acumulado			-\$ 27.841,00	\$ 576.427,03	\$ 1.321.620,64	\$ 2.127.640,86	\$ 2.898.288,38	\$ 3.518.364,74	\$ 4.008.453,96	\$ 4.395.854,00	\$ 4.725.960,49	\$ 4.979.871,90	\$ 5.174.180,80	\$ 5.323.759,22	
VAN			\$ 5.323.759,22												
TIR			3110%												
IVAN			\$ 191,22												
PB			1												

Escenario pesimista

Tabla 24. Flujo de Fondos en escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Escenario Pesimista: Las ventas aumentan un 14%			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	
Ingresos incrementales					\$ 576.000,00	\$ 864.000,00	\$ 1.152.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.728.000,00	\$ 2.016.000,00	\$ 2.304.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 3.456.000,00	\$ 4.000.000,00	
Egresos/ Costos	Mis puntos Tejano	Costos Fijos	-\$ 4.000,00	-\$ 13.295,00	-\$ 8.650,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	-\$ 5.050,00	
		Costos Variables			-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00	-\$ 72.000,00
	Fan de los beneficios	Costos Fijos	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00	-\$ 3.701,00
		Costos Variables													
	Fan de mi Tienda Online	Costos Fijos	-\$ 3.040,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00	-\$ 1.600,00
		Costos Variables		-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64	-\$ 18.763,64
	Festejemos tu regreso	Costos Fijos		-\$ 11.400,00											
		Costos Variables			-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00	-\$ 180.000,00
	Fan de mi Tarjeta Tejano	Costos Fijos	-\$ 17.100,00												
		Costos Variables		-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00	-\$ 636.240,00				
	Vos, antes que nadie	Costos Fijos		-\$ 29.500,00						-\$ 29.500,00					
		Costos Variables													
	Flujo de Fondos Antes de Imp			-\$ 27.841,00	-\$ 714.499,64	-\$ 344.954,64	-\$ 53.354,64	\$ 234.645,36	\$ 522.645,36	\$ 781.145,36	\$ 1.098.645,36	\$ 2.022.885,36	\$ 2.598.885,36	\$ 3.174.885,36	\$ 3.718.885,36
	Impuesto a las Ganancias (35%)				\$ 250.074,87	\$ 120.734,12	\$ 18.674,12	-\$ 82.125,88	-\$ 182.925,88	-\$ 273.400,88	-\$ 384.525,88	-\$ 708.009,88	-\$ 909.609,88	-\$ 1.111.209,88	-\$ 1.301.609,88
	Flujo de Fondos Totalmente Neto			-\$ 27.841,00	-\$ 464.424,76	-\$ 224.220,51	-\$ 34.680,51	\$ 152.519,49	\$ 339.719,49	\$ 507.744,49	\$ 714.119,49	\$ 1.314.875,49	\$ 1.689.275,49	\$ 2.063.675,49	\$ 2.417.275,49
Flujo de fondo actualizado			-\$ 27.841,00	-\$ 331.731,97	-\$ 114.398,22	-\$ 12.638,67	\$ 39.702,07	\$ 63.165,55	\$ 67.433,70	\$ 67.744,59	\$ 89.096,44	\$ 81.761,37	\$ 71.344,59	\$ 59.692,22	
Flujo de fondo actualizado acumulado			-\$ 27.841,00	-\$ 359.572,97	-\$ 473.971,20	-\$ 486.609,87	-\$ 446.907,79	-\$ 383.742,24	-\$ 316.308,54	-\$ 248.563,95	-\$ 159.467,51	-\$ 77.706,14	-\$ 6.361,55	\$ 53.330,67	
VAN			\$ 53.330,67												
TIR			42%												
IVAN			\$ 1,92												
PB			11												

Conclusiones finales

Tejano es una empresa que gracias a su trayectoria, su visión a largo plazo y a su amplio conocimiento del sector, ha sabido adaptarse a los cambios y necesidades que se fueron presentando en la industria. Sin embargo, la masividad de los productos que la industria comercializa y la similitud de precios y productos entre sus rivales tiene como consecuencia una competencia en una gran marea roja donde pareciera que la única forma de crecer es a costa de clientes ajenos. A partir de esto, se destaca la necesidad de diferenciarse, de enfocarse en la gestión de valor, en la atención, en la experiencia de compra. Retomando la problemática que está enfrentando la empresa plasmada en la etapa de diagnóstico, se pudo visualizar que si bien la empresa acertó al establecer un programa de fidelización para sus clientes con el objetivo de otorgarle algo diferenciador, éste se encuentra débil en cuanto a conocimiento por parte de las personas pertenecientes al mismo y aprovechamiento de los beneficios que éste brinda.

Aquí se encuentra el punto de partida desde el cual se establecieron los planes de acción que se propusieron a lo largo del plan de marketing, considerando que en su conjunto podrán apalear efectivamente los puntos débiles del programa de fidelización para que el mismo se desarrolle de manera satisfactoria logrando aportar valor a los clientes y su posterior lealtad, sin distinción del canal por el cual realiza la compra, teniendo en cuenta el crecimiento que se está dando en el comercio electrónico.

Es importante destacar que el mayor foco debe estar en la comunicación.

Considerando que los medios digitales -como redes sociales- soy hoy una parte troncal del comportamiento del consumidor, es clave que la comunicación se realice en esos medios.

Por otra parte, es necesario otorgarle una mayor importancia a los beneficios en empresas aliadas al mismo, para generar un programa que sea amplio e importante para el cliente que, con una visión a largo plazo, el día de mañana se pueda transformar en un club de beneficios importante en la provincia de Córdoba, en el cual las empresas quieran formar parte para ampliar su cartera de clientes. Para esto es necesaria nuevamente una óptima comunicación del mismo.

Para terminar, es pertinente recordar que tanto en un escenario real, como en uno optimista o pesimista, es viable económica y financieramente llevar a cabo la propuesta presentada en este plan, ya que el remanente de los ingresos luego de cubrir la inversión será positivo en cualquiera de las atmósferas posibles.

Recomendaciones profesionales

Retomando lo desarrollado en el marco teórico, para que una estrategia de marketing relacional se desarrolle satisfactoriamente es necesario que la empresa en su totalidad esté orientada hacia el cliente y comprenda que para lograr la fidelización de los mismos el foco debe estar en ellos. Para esto es necesario que cada persona que pertenece a la organización conozca las ventajas que representa lograr la fidelización de los clientes: incremento de volumen y frecuencia de ventas, recomendación, menor sensibilidad al precio, entre otras y

sobre todo que comprenda que es mucho más costoso captar nuevos clientes que lograr la lealtad de aquellos que ya lo son.

Cuando el personal –en especial la fuerza de venta- entienda de la importancia de generar una relación a largo plazo con los clientes y que la condición excluyente para el comienzo de la misma es la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, la fidelidad de los mismos será cada vez menos costosa de obtener.

Bibliografía

Libros

Del Olmo Arriaga, J.L. (2008). *Marketing de la Moda*. Madrid, España. Ed. Ediciones Internacionales Universitarias S.A.

Hair J., Bush R. P. y Ortinau D. J (2004). *Investigación de Mercados*. D.F. México. Ed. MC Graw Hill.

Kotler, P y Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Ed. Pearson Educación.

Kotler, P y Lane Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Ed. Pearson Educación.

Martínez-Ribes, J.M. (1999). *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*. Barcelona, España. Ed. Ediciones Gestión 2000.

Nassir Sapag, C. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y evaluación*. México. Ed. Pearson Educación.

Sainz de Vicuña, J.M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España. Ed. ESIC.

Thompson A. y Strickland A.J (2000). *Administración Estratégica*. D.F., México. Ed. MC Graw Hill.

Posner, H. (2011). *Marketing de Moda*. Barcelona, España. Ed. Gustavo Gili.

Alcaide, J.P. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España. Ed. Esic. Recuperado de:
<https://books.google.com.ar/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&dq=PROGRAMA+DE+FIDELIZACION&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjUn7zZ2ovQAhWKHZAKHTvsBHUQ6AEIYTAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=xgdxYMKjockC&pg=PA22&dq=PROGRAMA+DE+FIDELIZACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUn7zZ2ovQAhWKHZAKHTvsBHUQ6AEIYTAI#v=onepage&q&f=false)

Alcaide, J.P. et al. (2013). *Marketing y Pymes, Las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Madrid, España. Marketing y Pymes ebook. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=xgdxYMKjockC&pg=PA22&dq=PROGRAMA+DE+FIDELIZACION&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUn7zZ2ovQAhWKHZAKHTvsBHUQ6AEISDAE#v=onepage&q=PROGRAMA%20DE%20FIDELIZACION&f=false>

Domínguez Doncel, A. (2007). *Métricas del Marketing*. Madrid, España. Ed. ESIC. Recuperado de: http://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf

López-Pinto Ruiz, F., Mas Machuca, M. y Viscarri Colomer, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona, España. Ediciones UPC. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=ykVpBgAAQBAJ&pg=PA363&dq=MARKETING+RELACIONAL&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiBvXa2ovQAhWEIJAKHZ4bC-gQ6AEIZTAJ#v=onepage&q&f=false>

Sainz de Vicuña, J.M. (2011). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España. Ed. ESIC. Recuperado de: https://books.google.com.ar/books?id=83UeGMBj_48C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sainz de Vicuña, J.M. (2012). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, España. Ed. ESIC. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=67C-V0sjES4C&printsec=frontcover&dq=el+plan+de+marketing+en+la+practica+sainz+de+vicu%C3%B1a&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiXiqrX5JXQAhVJQ5AKHVXDCOMQ6AEIPTAC#v=onepage&q&f=false>

Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización: ¿cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana?* Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones. Recuperado de: <http://site.ebrary.com.bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=10552820>

Sellers Rubio R. y Casado Díaz A.B. (2010). *Introducción al marketing. Teoría y Práctica*. Alicante, España. Editorial Club Universitario. Recuperado de: https://books.google.com.ar/books?id=F_PvxRK5p6YC&pg=PA24&dq=marketing+transaccional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjeucS7i47QAhWKf5AKHSPNCbMQ6AEITTAH#v=onepage&q=marketing%20transaccional&f=false

Páginas web

Asociación Argentina de Marketing (2015). Nueva definición de Marketing. Recuperado de: <http://www.aam-ar.org.ar/?page=institucional::definicion-de-marketing-de-la-aam>

Puro Marketing (2014). *Las nuevas generaciones de consumidores demandan nuevas estrategias de comunicación y compromiso*. Recuperado de: <http://www.puromarketing.com/88/19064/nuevas-generaciones-consumidores-demandan-nuevas-estrategias-comunicacion-compromiso.html>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2016). *Ya se facturaron más de \$45.000 millones de pesos en ventas online, 60% más que el primer semestre del año anterior*. Recuperado de: <http://www.cace.org.ar/novedades/ya-se-facturaron-mas-de-45-000-millones-de-pesos-en-ventas-online-60-mas-que-el-primer-semestre-del-ano-anterior/>

Informes

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013). *El gasto de consumo de los hogares urbanos de la Argentina*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_serie47.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=14&d=999&t=0&s=0&c=2010

Dirección General de Estadísticas y Censos (2015). *Índice de salarios. Nivel País. Serie Histórica*. Córdoba, Argentina. Recuperado de: <http://estadistica.cba.gov.ar/Sociedad/MercadoLaboral/IndicadoresdelMercadoLaboral/tabid/106/language/es-AR/Default.aspx>

Artículos de periódicos

Donato, N. (14 de Julio de 2016). *El Gobierno estudia modificar el Plan Ahora 12 porque encarece los precios*. El Cronista. Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/El-Gobierno-estudia-modificar-el-Plan-Ahora-12-porque-encarece-los-precios-20160714-0058.html>

Do Rosario, J. (30 de Marzo de 2016). *El Gobierno extendió el plan "Ahora 12" hasta el 30 de septiembre*. Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/2016/03/30/1800822-el-gobierno-extendio-el-plan-ahora-12-el-30-septiembre/>

El Gobierno oficializó el servicio "puerta a puerta" para compras en el exterior. (27 de Julio de 2016). La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1922212-el-gobierno-oficializo-el-puerta-a-puerta>

Conti, G. (31 de Julio de 2016). *El servicio puerta a puerta beneficiará a compradores de ropa de marca y de tecnología*. Diario Uno. Recuperado de: <http://www.diariouno.com.ar/economia/el-servicio-puerta-puerta-beneficiara-compradores-ropa-marca-y-tecnologia-20160731-n1200302.html>

Compras en el exterior: advierten que el servicio puerta a puerta perjudicaría a la industria nacional. (24 de Julio de 2016). Infobae. Recuperado de: <http://www.infobae.com/economia/2016/07/24/compras-en-el-exterior-advierten-que-el-servicio-puerta-a-puerta-perjudicaria-a-la-industria-nacional/>

Iglesia, M. (21 de Julio de 2016). *En el arranque del segundo semestre, la inflación de julio se perfila a cerrar en 2,5%*. El Cronista. Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/En-el-arranque-del-segundo-semestre-la-inflacion-de-julio-se-perfila-a-cerrar-en-25-20160721-0074.html>

Kanenguiser, M. (18 de Julio de 2016). *Estiman una recesión del 1% este año, con una inflación del 38,4%*. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1919439-estiman-una-recesion-del-1-este-ano-con-una-inflacion-del-384>

Muscatelli, N. (24 de Julio de 2016). *El consumo cayó más en el interior durante el primer semestre*. La Nación. Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/economia/consumo-cayo-interior-primer-semestre_0_1618638249.html

Lewkowicz, J. (6 de Junio de 2016). *El consumo continúa en caída libre*. Página 12. Recuperado de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-301077-2016-06-06.html>

Los costos impositivos, productivos y de comercialización encarecen los productos textiles. (30 de Julio de 2016). Diario Uno. Recuperado de: <http://www.diariouno.com.ar/economia/los-costos-impositivos-productivos-y-comercializacion-encarecen-los-productos-textiles-20160730-n1199955.html>

Donato, N. (28 de Julio de 2016). *Precio de la ropa: sólo el 20% corresponde al costo de producción*. El Cronista. Recuperado de: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Precio-de-la-ropa-solo-el-20-corresponde-al-costo-de-produccion-20160728-0043.html>

Donovan, F. (21 de Mayo de 2016). *Por la caída del consumo, hay más promociones y rebajan algunos precios*. La Nación. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1900996-por-la-caida-del-consumo-hay-mas-promociones-y-rebajan-algunos-precios>

Anexos

Anexo 1: Guía de pautas para Área de Marketing y Producto

Área de marketing:

- 1- Conformación
- 2- Organización de tareas.
- 3- Presupuesto asignado al área.

Decisiones comerciales:

- 4- Quién/es toman las decisiones comerciales.
- 5- Planificación corporativa.
- 6- Estrategia corporativa

Objetivos:

- 7- Objetivos generales.

Estrategias de marketing:

- 8- Estrategias de marketing
- 9- Participación en el mercado.
- 10- Estrategia de segmentación.

Clientes:

- 11- Tipo de clientes a los que se dirige.

12- Base de datos.

13- Evolución de los clientes.

14- Relación con los clientes

- Seguimiento de los clientes

15- Percepción de los clientes hacia la empresa.

16- Investigaciones de mercado.

Estrategia de producto:

17- Oferta de productos

- Líneas de productos.
- Surtido
- Marcas

18- Evolución.

19- Producto más rentable y menos rentable.

20- Calidad del producto.

21- Cambios de temporada.

22- Packaging.

23- Merchandising.

Estrategia de precios:

24-Cuál es la estrategia de precios.

25- Fijación de precios en torno a la competencia.

26- Formas de pago y financiación.

- Alianzas con entidades financieras

27- Descuentos y promociones.

28- Reclamos o quejas en torno al precio.

29- Cómo influyen los hábitos de mercado en la fijación del precio.

Estrategia de distribución:

LOCALES PROPIOS:

30- Objetivos de ampliación.

31- Volumen de ventas de locales propios.

32- Lay-out.

Estrategia de comunicación externa:

COMUNICACIÓN EXTERNA:

33- Acciones de comunicación implementadas.

- Medios utilizados

34- Campañas de comunicación externa

35- Programa de fidelización.

36- Imagen corporativa.

37- Estrategia de marketing relacional.

Anexo 2: Guía de pautas desgravada

Área de marketing:

1- Conformación

- A: ¿Me podrías comentar como está conformada el área de marketing?
- M: Bueno somos 6, yo soy la encargada del área, la que manejo un poco todo y después hay una diseñadora gráfica, Juan que es el community manager y como la parte creativa, Gon que se encarga de lay out de locales y vidrieras, bueno vos que sos la responsable de CRM, alianzas y convenios y te encargas del e-commerce.

2- Organización de tareas.

- A: ¿Cómo es la organización de tareas del área?
- M: Las tareas están bien organizadas y generalmente no nos superponemos. Tenemos una herramienta que es el trello que me ayuda a mí a ver cómo están los procesos y cómo vamos con las tareas semanales.

3- Presupuesto asignado al área.

- A: Con respecto al presupuesto de marketing, ¿en base a qué se define?
- M: En realidad se define al principio de la temporada en función de los objetivos que tiene la empresa de ventas y demás y supuestamente habíamos hablado de un porcentaje pero como nunca se sabe qué va a pasar, cómo va a venir todo entonces cuando empieza la temporada negociamos un presupuesto con Luis y todos los meses lo vamos midiendo como para ver cómo vamos llegado o cuanto plata nos queda

digamos, pero es un porcentaje de las ventas y de lo que se espera ganar. Trabajar con presupuesto me sirve un montón por el hecho de decir tengo plata no la tengo, gestionarme mucho más para decir puedo no puedo y no depender de que te habiliten de algún lado. Te da mucha más libertad para eso, para saber cómo nos manejamos y si podemos hacer determinadas acciones o no y no trabajar en determinadas cosas que sabes que no te las aprobarían.

Decisiones comerciales:

4- Quién/es toman las decisiones comerciales.

- A: ¿Quiénes son los que toman las decisiones comerciales de la empresa?
- M: Básicamente las decisiones comerciales las toma Luis pero generalmente con el consenso de los otros directivos que son Rocío y Javier y con nosotros también, hay un grupo estratégico que nos juntamos cada dos meses por ahí en donde planificamos ciertas acciones de cada área y se toman determinadas decisiones también comerciales a donde apuntar, en que zona nos gustaría estar, si vender más hombre o vender más mujer, eso lo vamos haciendo con también con un consultor externo que nos ayuda hacer ya varios años y con el que vamos tomando estas decisiones.

5- Planificación corporativa.

- A: La planificación corporativa, ¿se hace por temporada por año o se planifica a largo plazo?
- M: Se va haciendo por año digamos y se especifica por temporada es decir se ponen objetivos específicos por temporada. Esto es lo que nos ayudo mucho a organizarnos,

el tema de reunirnos en estas reuniones que les decimos foda porque en realidad empezó con un foda y terminó siendo estas reuniones que nos ayudaron a poner objetivos y a mostrar los avances, entonces cada área y cada directivo puede mostrar sus tareas y sus objetivos y por ahí ponemos objetivos anuales y objetivos de cada temporada.

6- Estrategia corporativa

- A: ¿Me podrías contar un poco acerca de las estrategias de la empresa, como se planifican y se llevan a cabo?
- M: Básicamente hace un tiempo que empezamos a pensar Tejano como un todo, como la suma de todas las marcas que hay dentro de Tejano y tratar de posicionar a Tejano como una marca en sí. Entonces empezamos hace 3 años a hacer campañas de posicionamiento de Tejano digamos, como multimarca, como una opción en Córdoba distinta. La estrategias básicamente se basan en tener una buena imagen y un buen producto y a un precio razonable. Esos son los pilares fundamentales de la empresa y bajo eso nos regimos todas las áreas. Siempre la idea es que cuando entra una marca nueva tiene que cumplir estas tres condiciones: que tenga buen precio buena calidad y que esté a la moda. Con la imagen nosotros tratamos de transmitir eso, que tenemos onda, que somos un local de moda que está bueno, pero también acercarnos a la gente con el tema de los precios.

Objetivos:

7- Objetivos generales.

- A: ¿En q se basan en plantear los objetivos?

- M: Los objetivos más que todo económicos se basan en las ventas del año anterior y se le suma la inflación. Pero nosotros no medimos tanto en plata. Obviamente en plata se mide, pero le damos mucha trascendencia a la cantidad de prendas que se venden. Eso es lo que nos hace ver si estamos bien o si estamos mal. Porque por ejemplo si la estrategia de precios cambió o lo que sea eso nos ayuda a enfocarnos y a ver cómo estamos con el tema del crecimiento o no. Entonces básicamente medimos eso, las prendas si hubo crecimiento, si no, si hubo crecimiento en set si no, como crecieron los comprobantes o no, que local por ahí está creciendo cual no, cual está llegando a los objetivos y cual no, y entablarlo también desde el marketing o desde otras áreas y buscar una solución o una relocalización si es necesario.

Estrategias de marketing:

8- Estrategias de marketing

- A: ¿Qué estrategias de marketing rigen en el presente?
- M: En estrategias de marketing una que es fundamental es cuidar al cliente básicamente, tratamos de acercarnos y estar permanentemente en contacto con el cliente. Tenemos la tarjeta de beneficios con la cual venimos trabajando desde hace varios años y con a la que también le queremos dar un vuelco ahora, pero eso también desde la atención en los locales, la tarjeta, darles algún premio a los clientes, todo el tiempo estamos buscando de tener una buena atención y que el cliente se sienta cómodo en el local.

9- Participación en el mercado.

- A: Con respecto a la participación en el mercado, ¿La conocen, la miden, hacen investigaciones con respecto a eso?
- M: No, es muy difícil. Hemos hecho algunas investigaciones hace un tiempo, investigaciones cuantitativas pero es como muy difícil. Si hemos hecho focus group pero es más cualitativo, para ver qué piensa el cliente, cómo nos está viendo pero no es para generalizar. Entonces no sabemos, es muy informal la manera que tenemos de medir, más por comentarios “conozco tejano”, ya no nos confunden tanto con vaquería, por opiniones pero no es algo que lo hagamos. Lo hicimos en alguna oportunidad pero eso que te decía focus, encuesta, no es que medimos el posicionamiento como estamos respecto a la competencia. Si estudiamos y vemos que hace la competencia, estamos monitoreando en función de los precios las marcas que tienen, viendo los shopping donde estamos la facturación que tiene cada uno pero no más de eso.
- A: ¿Y cómo hacen esto de monitorear a la competencia? ¿Suelen utilizar mystery shoppers?
- M: En un momento teníamos, depende lo que necesitemos en momentos particulares. El año pasado por ejemplo que era un año súper inflacionario y súper competitivo en cuanto a precios y tenías que estar afiladísimo, todas las semanas íbamos a las vidrieras o se hacía un mystery shopper anotando los precios principales de cada lugar de cada rubro, o las promociones que tenían con determinadas tarjetas para estar al tanto de lo que estaban haciendo. Estamos permanentemente monitoreándolo. Hay

veces que usamos herramientas concretas como planillas y hay otras que vamos informal.

10- Estrategia de segmentación.

- A: ¿Tienen una estrategia de segmentación de clientes o se dirigen al público masivo?
- B: Es al público masivo, o sea si por ahí al tener la base de datos sabés quiénes son tus clientes, la edad va de 18 a 34, la edad promedio es de 24 años, tenés esos datos y puedes conocer un montón de cosas y dirigir algunas estrategias para ese segmento de público. Sabes que son estudiantes entonces se han hecho campañas para estudiantes, sabemos que viven en el centro y nueva Córdoba porque también están nuestros locales entonces la estrategia de comunicación gira también en esas zonas, digamos no lo tenemos segmentado pero lo podemos medir, pero tejano es un local que apunta a la masividad entonces por ahí la comunicación apunta a ese segmento y los medios que buscamos apuntan a ese segmento, pero bueno el rubro es de mercado masivo.

Cientes:

11- Tipo de clientes a los que se dirige.

(Respondido anteriormente)

12- Base de datos.

- A: ¿Cómo surgió el tema de tener una base de datos?
- M: Esto surgió antes de que yo estuviera, se tenía una base pero no se hacían muchas cosas como para aprovecharla, estaba media descuidada. Ya estaba el sistema funcionando en ese momento por esto de que era importante personalizar las

comunicaciones, saber quiénes eran nuestros clientes y poco a poco fuimos tratando que la base crezca, poniendo objetivos a los cajeros, a los vendedores, buscando darle un extra al cliente, tratando de que esa base nos sirva. Hemos hecho un montón de acciones destinadas a los mejores clientes, invitarlos a una promo en particular, a algún desfile o lo que sea. Hace ya desde el 2008 que creo que está funcionando el sistema, digamos la Tarjeta Tejano. No sé quién fue la persona que decidió hacerlo pero básicamente se mantuvo porque creemos que es importante conocer a los clientes y poder llegar a ellos con múltiples vías y tener sus datos para poder hacerlo.

13- Evolución de los clientes.

- A: ¿Con respecto a la evolución de los clientes conocen si hay muchos clientes desertores, si hay clientes que se fidelizaron hace mucho y no volvieron?
- M: Si eso lo puedes conocer con la base de datos, por ahí a los clientes que no venían mas o demás se los trataba de incentivar con alguna promo para que vuelvan, nosotros podemos saber cuántos clientes realmente usan las tarjeta que se miden todos los meses y puedes saber también que cliente era un super cliente y no está viniendo. Y saber porque no viene, porque por ahí lo atendieron mal una vez y se enojó y no vino más o no usa la tarjeta porque no le ve el beneficio.

14- Relación con los clientes

- Seguimiento de los clientes

(Respondido anteriormente)

15- Percepción de los clientes hacia la empresa.

- A: ¿Conocen la percepción que tienen los clientes hacia la marca?
- M: Si eso lo ves además de los focus group, lo puedes ver en los mismos comentarios que hacen en facebook, mail que llegan o comentarios que hacen en general, pero básicamente es eso por ahí te jano tiene mucha onda es un local que conseguís vestirse bien a un precio razonable. Que los vendedores tienen onda, que te atienden bien, básicamente por ahí que es lo que trabajamos mucho es el tema que nos confunden con vaquería que es la competencia directa entonces en eso también apuntamos porque tratamos de que no sea lo mismo.
- A: La imagen que ustedes quieren dar entonces coincide con la percepción que tienen los clientes.
- M: Si

16- Investigaciones de mercado.

(Respondido anteriormente)

Estrategia de producto:

17- Oferta de productos

- Líneas de productos.
- Surtido
- A: ¿Cómo es la estrategia de producto, cuál es la oferta y cómo se dividen las líneas?
- M: Nosotros dividimos en dos temporadas invierno y verano. En invierno se anticipan dos meses antes más o menos, se hace una compra, se seleccionan de las

marcas, o sea la marcas nos invitan se hacen presentaciones a veces se hacen hasta desfiles y se seleccionan las mejores prendas digamos la frutillita de cada marca como para tener lo más lindo. Después bueno se hace una nota de pedido se pide eso y eso va entrando escalonado a medida que ellos van recibiendo, va entrando.

- A: ¿Y cómo dividen las líneas de producto?
- M: Se pide mujer y hombre por separado pero no se divide por colección. Sé que hay lugares que los dividen así pero nosotros no.
- Marcas
- A: ¿Tienen pensado incorporar nuevas marcas?
- M: Si siempre estamos en la búsqueda, pero si bien me gustaría tener marcas como kosiuko o rapsodia sé que no funcionan, y lo hemos trabajado y no, entonces la idea es siempre buscar marcas conocidas que más o menos se conocen y mantienen un precio y no son tan masivas.

18- Evolución.

- A: ¿Siempre se mantuvo la misma estrategia de producto?
- M: Cuando arrancó tejano trabajábamos marcas ABC1 de mucha categoría. El mercado después nos daba que no acompañaba con el público que teníamos, entonces surgió go north, princesa mía, después surgió aeroflot que inclusive es una línea más económica de go north y bueno es de acuerdo a la necesidad de la venta que tenemos nosotros y bueno las ABC1 quedaron de lado y nos manejamos con marcas medio pelo.

19- Producto más rentable y menos rentable.

- A: ¿Cuál es el producto o línea de producto más rentable para la empresa?
- M: En línea es go north es lo que fabrican acá. Porque en realidad en lo que es tejano la empresa es un 70% de hombre y un 30% de mujer en cuanto a ventas, somos fuertes en hombres y las compras también se hacen en base a eso. Hace tiempo que íbamos a bajar inclusive un poco más el porcentaje de mujer porque es como que go north come a todo lo demás, porque al fabricar tenés mejores precios, llegas mejor pero bueno la idea es seguir siendo multimarca.
- A: ¿Y el producto o la línea menos rentable?
- M: Y lo menos rentable es, en lo que por ahí sacrificas márgenes, a veces en la parte de jean nos pasa que en marcas como koxis los jeans por ahí lo tenés porque es el tema de mostrar una imagen de que tenés todo pero no es rentable y no te sirve. Entonces lo marcás un costo por dos nada más como para decir lo muestro y lo tengo, nada más. Hay muchas aparte tenés también algunos accesorios que sacrificás el margen pero está bueno tenerlos.
- A: ¿Cuál es el producto en lo que más fuerte son?
- M: Remeras mangas cortas en verano y sweater en invierno. Hablando de hombre.
- A: ¿Y el q menos se vende?
- M: Y... las camperas que son caras. También por ahí querés probar o meter cosas por ejemplo morrales de hombre, y sabes que invertiste una torta de plata y no los vendés y te quedan pernos por años, pero normalmente obviamente las camperas por una cuestión de precios cuesta venderlas. Pero nosotros tratamos de no tener artículos frenados, o sea yo todo el tiempo estoy mirando que se vende y que no se

vende y cuando vos ves que algo no se está vendiendo o se devuelve o se baja de precio, algo se hace la idea es rotar continuamente la mercadería y no llegar a tener pernos.

- A: ¿Y en cuanto a mujer cual es el producto que mas rotación tiene?
- M: Y en mujer nosotros en jean en riffle somos muy fuertes y después todo el complemento de arriba de mujer, remeritas musculositas, eso rotamos mucho. Pero somos bien urbanos, nada de noche, no apuntamos a nada de noche. Si no más bien acompañamos al hombre, si tenemos hombres urbanos o medio para salir también, la mujer acompaña a eso. Por ahí no nos desubicamos con tanta lentejuela tanto brillo, sino todo lo q es más urbano, a lo de noche apuntan más las boutique de nueva Córdoba y si querés vestirse de día y calle sabes que en tejano encontrás el jean la remera, apuntamos a eso.

20- Calidad del producto.

- A: ¿En cuanto a la calidad de los productos? ¿Existen estándares?
- B: Tratamos de buscar todo, de hacer el equilibrio, que sea buen producto y calidad y esté en precio. Si bien hoy creo que ninguna marca tiene la súper calidad pero bueno tratamos de hacer un equilibrio entre la calidad del producto con el precio.

21- Cambios de temporada.

(Respondido anteriormente)

22- Packaging.

- A: En cuanto al packaging, ¿cómo se definió?
- M: La identidad de tejano fue variando y fuimos modificándola, primero tenía el logo era sin recuadro rojo que tiene hoy, pasó por negro, pasó por el celeste, pasó por el rojo y las bolsas fueron variando en función de esa identidad. Nosotros ya hace 2 años más o menos que estamos con el logo rojo que ya nos quedaremos ahí por el momento, pero bueno esta bueno siempre ir buscando nuevas identidades y ver con que te asocia la gente que eso también lo fuimos viendo. Salimos del negro porque es de lujo y por ahí nosotros no queríamos mostrar eso. Y el packaging va variando en función de las temporadas y en función de esta identidad. Siempre buscamos algo que sea básicamente económico pero que sea lindo, estéticamente cumpla con la función y con lo que queremos mostrar de tejano, o sea que si bien estamos en el centro en la peatonal como que sobresalga del resto, entonces cuidamos mucho de eso, buscamos los proveedores y vemos que sea dentro de lo económico con buena calidad y bueno. Siempre surge el tema de porque no hacemos bolsas distintas pero son mucho más caras y con el volumen de ventas que tenemos y demás como que sería un presupuesto mucho más alto.

23- Merchandising.

- A: En cuanto a elementos de merchandising, ¿tienen?
- M: En este momento no, pero hemos hecho un montón de veces, lapiceras agendas cuadernitos, almohadas, por ahí hacemos como para regalarle a los clientes, a los mejores clientes o clientes que compran determinado producto.

Hemos hecho las bolsas de tela, hemos hecho almanaques. Lo que pasa que es como que hoy ya es tanta la masa y los clientes que tenemos, que la estrategia viró un poco, como el presupuesto es más escueto, por ahí preferimos posicionarnos de otra forma en medios masivos y demás.

Estrategia de precios:

24- Cuál es la estrategia de precios.

- A: ¿En cuanto a la estrategia de precios? ¿Quién define el precio?
- M: O sea a mi me bajan una idea o una línea de cómo queremos marcar. La idea es marcar el costo más el iva y ahí lo multiplicas por dos. Así es como marcamos. Si hay algún producto que me gusta más o menos porque siento que tiene algún detalle que lo arruina entonces veo si me da el margen le bajo un poquito porque no me gusta un detalle.

25- Fijación de precios en torno a la competencia.

(Respondido anteriormente)

26- Formas de pago y financiación.

- Alianzas con entidades financieras
- A: En cuanto a las formas de pago y financiación, ¿se va viendo dependiendo de promociones con tarjetas o existe una estrategia definida?
- M: En realidad lo vamos viendo en función de cada temporada y como viene el año, hoy la tarjeta te come el efectivo o sea hace unos años era un 50/50 y hoy con

todas las promos de tarjetas, que la gente esta ahorcada y no llega a fin de mes tarjetea todo, y no podes ser ajeno a eso entonces tenés que sumar y darle financiación a la gente porque si no, no vendés entonces tratás de cerrar los mejores aportes con la tarjeta, de tener esas promos. Es un embole porque te mata la rentabilidad el tema de las tarjetas pero no te queda otra que subirte. Porque la gente está cada vez mas bancarizada tiene miles de tarjetas y es así. No podes estar fuera del sistema, tenés que estar en el sistema y hoy las tarjetas rigen todo. Te revientan con el 30/40% en alguna promo con este banco y en realidad la tarjeta no te regala nada, hace todo el sacrificio el comercio pero bueno por eso también por el tema de las financiaciones y demás si tratamos de darle más prioridad a los clientes que tienen la tarjeta tejano. A eso siempre tratamos de tenerlo presente y no podemos estar exentos a estas promos porque si no, no vendemos. Por ejemplo nuevo centro que se suma siempre a estas promos porque el shopping se suma y nos tenemos que sumar. Tratamos de que no nos maten tanto con el tema de la rentabilidad y los intereses y demás pero también subimos un toque los precios para poder dar esto, dar financiación y tener margen para poder subirte una promo o no.

- A: ¿Tienen algún descuento con contado efectivo?
- M: No, siempre lo pensamos y nos da vueltas de hacerlo. De hacer un día de efectivo que se yo, pero es como que no lo terminamos de cerrar nunca, pensamos que por ahí si vienen el viernes no van a comprar para el día del efectivo. El que tiene el efectivo te dice “che porque no tengo un descuento” y al comercio nos

beneficia que pague en efectivo. Por un contrato que tenemos con las tarjetas tenemos que mantener el mismo precio de lista que financiado. Siempre lo pensamos pero nunca lo concretamos. Siempre tratamos de que las promo sean más fuerte de contado. Hoy por ejemplo las 12 cuotas es el 10% de las ventas con tarjeta.

27- Descuentos y promociones.

- A: En cuanto a descuentos y promociones, ¿cómo se proponen, en base a qué?
- M: En realidad cada local tiene sus objetivos de venta, si fijan a principio de mes y se tienen que cumplir entonces la idea desde marketing es ayudarlos a que cumplan esos objetivos. Si no los llegan a cumplir o si vemos que está muy complicada la venta les damos herramientas como para lograrlo. Y en función de la experiencia que hemos tenido con determinadas promociones que por ahí replicamos o las dejamos de lado. Permanentemente estamos haciendo promos entonces por ahí si vemos si sirven bueno la volvemos a replicar, si funcionó la usamos de nuevo y tratamos de mejorar lo que no sirvió y no repetirlo. Pero es como que se va midiendo, por ejemplo si tenés una promo que es para aumentar el set, es decir que vendan más de una prenda por ticket y sabes que ese ticket está aumentando sabes que la promo está funcionando y que les está ayudando.

28- Reclamos o quejas en torno al precio.

- A: ¿Alguna vez tuvieron algún reclamo o queja en torno a precios?

- M: En realidad generalmente hay reclamos por el precio porque obviamente que la gente siempre quiere pagar menos por una cuestión de que en todos los rubros pasa y por ahí a determinados productos los ven caro, pero bueno eso también te da el salir a mirar la competencia y poder ver qué precios estamos teniendo en relación a eso y si vemos que realmente estamos desfasados se ajustan y demás. Por ahí los importadores por ejemplo pasa mucho más que todo, en invierno las camperas y todo eso es importado y todos los locales manejan medianamente los mismos importadores entonces tenés el mismo producto y si ves en otras vidrieras que está a un precio muy inferior entonces cambiamos.

29- Cómo influyen los hábitos de mercado en la fijación del precio.

- A: ¿Cómo influyen los hábitos del mercado, fechas especiales, cambios de temporada en la fijación de precios? ¿Hacen en fechas especiales un boom de descuentos o precios más bajos?
- B: Siempre es un ciclo digamos y siempre se maneja así lo que pasa es que con los años cada vez se acortan mas los tiempos. Tenés la temporada de invierno y la temporada de verano. La temporada de invierno empieza casi en febrero que ya tenés que tener un anticipo. Es más, algunas marcas ya en enero tienen un anticipo y empieza ya la temporada de invierno y en julio ya empieza la liquidación y en julio o agosto ya tenés que tener lo de la temporada nueva en vidriera, ir haciendo un corner con un anticipo y demás. Y tenés en la temporada de verano después de diciembre empieza la liquidación también, porque diciembre es como el mes que más se vende. Entonces después de navidad lo que no vendiste en navidad no lo

vendés más entonces enero y febrero ya es liquidación que ahí se revientan los precios en función del stock que tengas digamos. Siempre las rebajas se manejan en función del stock. Hay años que hemos reventado camperas hay años que no hemos tenido nada para liquidar, y vas manejando los precios porque si no, no te queda producto hasta que entre lo nuevo, entonces lo vas manejando y lo vas viendo en función de cómo vendiste y cuánto compraste.

Estrategia de distribución:

LOCALES PROPIOS:

30- Objetivos de ampliación.

- A: ¿Existe objetivo de crecimiento de locales o creen que llegaron al techo?
- M: No, hay objetivos de crecimiento de locales, creemos que hay muchas zonas todavía donde podemos estar. Sabemos que hay un techo porque no podemos abrir 800 por eso también estamos trabajando por intermedio de franquicias para ir al interior y por ahí otros lugares y otra de las cosas que también se quiere trabajar es el por mayor de la marca Go North que es la marca que fabricamos acá, que eso no tiene techo. Los locales pueden llegar a una saturación porque Córdoba no es tan grande tampoco, pero hay ideas de nuevas aperturas y nuevas zonas y por otro lado está el crecimiento en cuanto a franquicias y respecto al por mayor de Go North.
- A: ¿Alguna vez se pensó en cerrar un local porque no es rentable o se mantiene con la rentabilidad de los otros locales?

- M: Sí, por ahí se mantiene. Hay locales que por ahí no son tan rentables pero te ayudan a tener imagen o la idea es buscarle la vuelta, ponerle un corner de oportunidades como hemos hecho con algunos locales para tratar de levantarlo. Si por ahí se ha pensado lo de relocalizar algunos locales del centro que están muy pegados, o sea hay 3 en dos cuadras digamos, si eso se ha pensado, pero no tanto en cerrar por un tema de que se siente como un retroceso, como que por ahí es más una cuestión de orgullo me parece, que estratégica.
- A: ¿Por qué decidieron poner una parte en un local de outlet?
- M: Había muchas prendas que de otras temporadas sobraban y después era difícil de venderlas y bueno se vio también. Se viaja mucho, se observa mucho y se vio la tendencia de poner outlet y bueno nos dimos cuenta que funcionaba y que nos servía para licuar toda esa mercadería y que la gente busca precio, entonces por eso también al ver el éxito que tuvo el outlet, hicimos poner en algunos locales que estaban medio flojos o que no tenían mucha facturación el tema de oportunidades, que se ven en las grandes tiendas del mundo y nos sirven para vender un poco más y sacarnos la mercadería que por ahí es de otras temporadas, y cuesta venderlas porque los mismos vendedores ya la ven y están cansados de ver lo mismo toda la temporada. Además por ahí quedan talles discontinuos, no te queda toda la curva y es más difícil remarla.

31- Volumen de ventas de locales propios.

- A: ¿Cómo es la participación por local en el volumen total de ventas? ¿Lo tienen medido?

- M: Si eso está medido. Nuevo Centro funciona bien, el local grande de 9 de julio funciona muy bien. Y después hay locales que son menos rentables como lo son los del centro, los dos de 9 de julio, porque son locales muy caros de mantener porque son alquileres muy caros y por ahí no tienen tanto tráfico como tienen en otros lados. Hace un tiempo que venimos trabajando, porque en un principio tejano tenía locales solo en el centro. El primer local fuera del centro fue Rivera con esa experiencia empezamos a ver que la gente busca la cercanía, por eso empezamos a abrir en determinados lugares fuera del centro, en barrios, en espinosa mall, rodriguez del busto, el de ruta 9 y te das cuenta que funcionan porque son mucho más económicos en cuanto a alquileres y demás y a la vez le das una opción al cliente que no quiere ir lejos de su casa y trabajan todos los días, que esa es la gran ventaja con los locales del centro, que hay una manifestación y el centro no vendió, hay un montón de contras, llueve y el centro no vende, entonces con ese mix de tener locales en el centro y locales también en determinados puntos estratégicos de la ciudad nos ayudó bastante.

32- Lay-out.

- A: ¿Por qué se pensó así el lay out de los locales? ¿Qué se busca con el lay out?
- M: Es una vidriera interna. La vidriera como estrategia es uno de los principales puntos a tener en cuenta por el marketing en el sentido que la gente entra por la vidriera. Entonces la tenés que tener impecable, tenés que tener comunicado los mejores precios en la vidriera, el maniquí de la punta de vidriera tienen que ser el mejor, estar bien lookeado y nos fuimos dando cuenta que el interior también es

súper importante, si armas un conjunto en el local se vende más en set, ayuda con eso. Y lo que nos juega en contra son las superficies chicas que tenemos en algunos locales que por ahí no podemos tener el lay out que queremos o no podemos organizar el lay out como queremos, por marcas o por precio porque no nos da la superficie. Pero hacemos mucho hincapié con el tema del lay out. Primero para que se destaque de otros locales que hay en el centro de Córdoba, de nuestra competencia y porque es importante para la venta. Cando ves un local ordenado, un local te que te da ganas de mirar la ropa vas a vender mucho mas, y eso no lo digo yo lo dicen los libros.

Estrategia de comunicación externa:

COMUNICACIÓN EXTERNA:

33- Acciones de comunicación implementadas.

- Medios utilizados
- A: ¿Qué acciones de comunicación se hacen?
- M: La estrategia se basa en, se lanza la temporada y ahí salimos marzo/abril a comunicar o septiembre/octubre digamos. Hacemos mucho hincapié en los grandes formatos, buscando buenas ubicaciones y demás y una de las cosas que le prestamos mucha atención que ya es la número 17 es la revista. Al principio se hacían 4 por año pero se llevaba mucho trabajo y por ahí no se terminaban de entregar que ya teníamos la nueva entonces decidimos sacar una por temporada. Con el lanzamiento de cada temporada entonces sale la revista. Hoy la revista

tiene 20000 ejemplares y se reparte puerta por puerta en distintas zonas de la ciudad y las reparten en los locales. Creemos que es un medio bastante fuerte porque la gente viene con la revistita y te dice quiero esto, quiero lo otro. Entonces también gráficamente es lo único que hacemos. Hemos hecho algunos avisos gráficos en salir en algunas revistas como las rosas, como revistas de Córdoba imag y demás pero en lo que realmente creemos apostamos y ponemos el presupuesto gráfico es en nuestra revista. Después si hemos hecho muchas veces radio sobre todo radio gamba o pobre Johnny pero eso más que por posicionamiento por acciones en particular. Cuando había una promo se comunicaba por la radio pero es un medio que lo tenemos ahí, lo utilizamos pero no tanto. Como la campaña es mas grafica buscamos formatos grandes donde se puedan lucir. Una de las cosas q estamos trabajando hace tiempo son la redes sociales todo lo q es web, acciones en páginas de internet, la voz online donde te derivaba a nuestro face o nuestra web, hemos hecho muchos concursos vía internet de preguntas y respuestas y demás que nos han viralizado mucho, hemos estado en las pantallas grandes de leds q están acá en Córdoba en distintos puntos, hemos estado en bares, hemos ido a repartir tarjetitas a parque Las Tejas, o sea como q se han hecho muchas acciones y es depende el presupuesto que tengamos y el objetivo específico q tenemos para armar determinadas acciones. Lo que no hacemos por tema presupuesto es el tema de tele. Si hemos vestido a conductores y demás pero de programas de Córdoba. Siempre la comunicación está destinada a Córdoba. Pero son programas que no tienen tanto rating y demás, pero no amerita

una publicidad en un canal nacional porque te sale carísimo y estás tirando balas afuera donde no tenés locales, entonces muchos años lo hemos acompañado a Ale Tavarone en Salí, pero bueno por ahí es muy difícil encontrar una imagen cordobesa que nos guste y tenga la onda como para representarnos, por eso por ahí lo hemos dejado de lado.

34- Campañas de comunicación externa

- A: Antes las campañas se hacían con una agencia y después tomaron la decisión de hacerlas ustedes, ¿cree que esto dio buenos resultados, fue mejor en cuanto a presupuesto, organización?
- M: Lo de contratar una agencia fue un gran paso para comenzar a hacer cosas que no estábamos haciendo. Y a pensar más en grande. Hacer campañas, pautar más, tener un presupuesto específico. Nos ayudó mucho en eso. Lo que pasaba era que los procesos eran muy lentos. Yo tenía la campaña y ahí no más tenía que hacer gráficas para las vidrieras, no sé, los videítos de las teles de los locales, las marquesinas o sea tenés un montón de tareas y tardaban años en terminar la campaña. O sea los procesos eran mucho más lentos para piezas de diseño, es como q le pedías un cartel y tenía que pasar por el ejecutivo de ahí a no sé que, hasta que te la entregaban.
- A: ¿Tampoco había diseñador acá?
- M: No, no había diseñador, o sea nosotros usábamos el diseñador de Go North que nos podía ayudar con ciertas cosas pero como teníamos el servicio de la agencia lo usábamos con la agencia. Y obviamente que en cuanto a lo económico era

bastante más caro. Por el hecho más que todo de los tiempos y ya habíamos formado un equipo multidisciplinario y me parecía q podíamos formar una propia agencia en el sentido que teníamos todas las habilidades en distintas personas como para hacerla. Teníamos la parte creativa, diseño, la ejecución y demás entonces decidimos dar el salto y pensar en grande y hacerlo. Porque lo sabíamos hacer porque ya veníamos haciendo campañas con Go North pero nos faltaba por ahí la parte más creativa que la habíamos conseguido en Juan entonces dijimos bueno nos animamos y la hacemos y empezamos a hacer las campañas nosotros con un presupuesto obviamente mucho menor, porque puedes negociar mucho más los precios, tenés mas tiempo de gestión. A mí me pasaba que me pasaban el presupuesto dos días antes de hacer la campaña que ya estábamos hasta las manos entonces no te daba poder de negociar nada. Entonces el tema de manejarnos internamente nos ayudó mucho en el tema presupuestario, en el tema tiempos. La primer campaña que hicimos la pudimos aplicar en seguida, la pudimos terminar mucho más rápido, las aplicaciones se hicieron mucho más rápido. Además por ahí con el tiempo vas aprendiendo campaña tras campaña, sabes que necesitas que no, que formato necesitas cuanto margen hay que dejarle a las marquesinas entonces vas aprendiendo con los errores y con la experiencia. la campaña de primavera verano del año pasado fue la primera. La última que hizo la agencia fue la de invierno del año pasado. Siempre laburamos con la misma agencia.

35- Programa de fidelización.

(Respondido anteriormente)

36- Imagen corporativa.

(Respondido anteriormente)

37- Estrategia de marketing relacional.

(Respondido anteriormente)

Anexo 3: Guía de Pautas para investigación cualitativa

Encargados

- ✓ Qué es la Tarjeta Tejano
- ✓ Cómo se ofrece
 - ¿Se ofrece al momento de la venta?
 - ¿A quién?
 - ¿Sirve como herramienta de ventas? (¿Ayuda a concretar una venta?)
 - ¿Crees que el personal lo ve así?
 - Momento de la venta en que se ofrece
- ✓ Conocimiento de la Tarjeta por parte de los clientes.
 - ¿Los clientes dicen que la tienen?
 - ¿Los clientes la piden?
- ✓ Clientes
 - Reacción cuando se les ofrece la tarjeta (¿preguntan al respecto? ¿Dicen que no y hay que insistirles?)
- ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing
 - ¿Crees que es correcta?

- ¿Qué tipo de comunicación crees que genera mayor tráfico?
- Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta en Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Cuáles son más llamativos que otros?
 - ¿Crees que los clientes las aprovechan?
 - ¿Cuáles son los que atraen más clientes?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que los clientes los conocen?
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - Recomendaciones
- ✓ Capacitación de los vendedores:
 - Conocimiento de los beneficios en Tejano por parte de los vendedores
 - Conocimiento de los beneficios fuera de Tejano por parte de los vendedores
 - Manera en que la ofrecen (¿A quién? ¿Se utiliza como herramienta de ventas?
¿Les sirve como herramienta de ventas? ¿La ofrecen siempre o cuando están por perder la venta?)
 - Manera en que la piden (¿Cuándo la piden? ¿Sólo cuando hay promo?)
 - Recomendaciones

- ✓ Proceso de fidelización y carga
 - ¿Crees que el proceso de fidelización es correcto? (Verbalmente)
 - Recomendaciones
 - ¿Crees que el proceso de carga es correcto?
 - Recomendaciones
- ✓ Otros comentarios

Vendedores

- Qué es la Tarjeta Tejano
- ¿Cómo se ofrece? (Speech)
- ¿Se ofrece al momento de la venta?
 - ¿A quién?
 - ¿Sirve como herramienta de ventas? (¿Ayuda a concretar una venta?)
 - ¿En qué momento de la venta la ofrecés?
- ✓ Colaboración del encargado
 - ¿El encargado se involucra? ¿Te insiste que la pidas y/o la ofrezcas?
 - ¿Ve los objetivos? ¿Los comparte?
- ✓ Conocimiento de la Tarjeta por parte de los clientes.
 - ¿Los clientes dicen que la tienen?
 - ¿Los clientes la piden?
- ✓ Clientes

- Reacción cuando se les ofrece la tarjeta (¿Preguntan al respecto? ¿Dicen que no y hay que insistirles?)
- ¿Cuánto interés crees que tiene el cliente cuando se la ofrecés? (Escala del 1 al 10)
- ¿Cuánto te cuesta convencer al cliente de que acceda a tenerla? (Escala del 1 al 10)
- ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing
 - ¿Qué tipo de comunicación crees que genera mayor tráfico? (Mail, Facebook, sms)
 - Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta en Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Cuáles son más llamativos que otros?
 - ¿Crees que los clientes las aprovechan?
 - ¿Cuáles son los que atraen más clientes?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - ¿Qué acciones o promos te parecen que son más efectivas para ayudarte con la venta?
 - Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que los clientes los conocen?
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?

- Recomendaciones
- ✓ Otros comentarios

Cajeras

- ✓ Qué es la Tarjeta Tejano
- ✓ ¿Cómo se ofrece? (Speech)
 - ¿A quién?
 - ¿Cuándo se pide?
 - ¿Qué es mayor: las veces que se pide o las veces que el cliente recuerda mostrarla?
 - ¿Por qué pensás que es así?
- ✓ Conocimiento de la Tarjeta por parte de los clientes.
 - ¿Los clientes dicen que la tienen?
 - ¿Los clientes la piden?
- ✓ Clientes
 - Reacción cuando se les ofrece la tarjeta (¿Preguntan al respecto? ¿Dicen que no y hay que insistirles?)
 - ¿Cuánto interés crees que tiene el cliente cuando se la ofrecés? (Escala del 1 al 10)
 - ¿Cuánto te cuesta convencer al cliente de que acceda a tenerla? (Escala del 1 al 10)
- ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing
 - ¿Crees que es correcta?

- ¿Qué tipo de comunicación crees que genera mayor tráfico?
- Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta en Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Cuáles son más llamativos que otros?
 - ¿Crees que los clientes las aprovechan?
 - ¿Cuáles son los que atraen más clientes?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que los clientes los conocen?
 - ¿Crees que son atractivos?
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - Recomendaciones
- ✓ Proceso de fidelización y carga
 - ¿Crees que el proceso de fidelización es correcto? (Verbalmente)
 - ¿Colaboran los vendedores en el proceso de fidelización? (¿O siempre se ofrece o pide en la caja?)
 - ¿El encargado se involucra en el proceso? (¿Incentiva a cajeras y vendedores?)
 - Recomendaciones
 - ¿Crees que el proceso de carga es correcto?
 - Recomendaciones

- ✓ Otros comentarios

Anexo 4: Guía de pautas desgravada análisis cualitativo.

Georgina – Cajera Tejano 9 de Julio 124.

- ✓ Tarjeta Tejano
 - Qué es la Tarjeta Tejano
 - *Es una tarjeta de beneficios. Siempre hay que recalcar que no se suma puntos. No sé si estaría bueno ese sistema. Sería mucho lio. Medio complicado llevarlo a cabo pero creo q los clientes quisieran eso.*
 - ¿A quién se la ofrece?
 - *Lo principal es preguntar si vienen a comprar seguido. Si viene gente muy vieja trato de desalentar porque se usa mal la palabra descuento y no quiero que todos tengan eso. Tienen promos y sorteos mensuales. La promo de bienvenida se usa mucho para la venta y no veo que vengan mucho con el voucher. Se debería decir que revisen la bandeja de correo no deseado.*
 - ¿Cuándo se pide?
 - *Es lo primero que pregunto. Y más ahora con el sistema nuevo.*
 - Qué es mayor: ¿Las veces que se pide o las veces que el cliente recuerda mostrarla?

- *Siempre pregunto. El cliente no te dice. Por ahí se escucha que otro lo dice y se acuerda. No les prestan atención a los clientes.*
 - ¿Por qué pensás que es así?
 - *Si tienen descuento les interesa. Si no tienen descuento no les interesa porque no creen que suman las compras. Estaría bueno poner en vidrieras o en el local quienes fueron los ganadores.*
 - ✓ Conocimiento de la Tarjeta por parte de los clientes.
 - ¿Los clientes dicen que la tienen?
 - *No, generalmente no te dice. Se olvidan.*
 - ¿Los clientes la piden?
 - *Solo porque escuchan al vendedores. No porque vienen de afuera con conocimiento.*
 - ✓ Clientes
 - Reacción cuando se les ofrece la tarjeta (¿Preguntan al respecto? ¿Dicen que no y hay que insistirles?)
 - *Si se interesan. La mayoría sí. Preguntan mucho si tienen descuento. Siempre preguntan si tiene costo. Siempre la completan la ficha. Por ahí se la llevan y se van contentos porque saben que pueden volver y traerla. Está bien. Siempre hay alguno que no quiere poner la dirección y de más.*
 - ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing
-

- ¿Crees que es correcta?
- *Yo reforzaría lo de las premiaciones para que sea transparente y ver que realmente hay premiaciones. Podríamos ponerla en la radio del local. Capaz mas comunicación para la gente sin facebook.*
- ¿Qué tipo de comunicación crees que genera mayor tráfico?
- *En la gente joven el facebook. Lo que estuvimos compartiendo por celular había gente que compartió el flyer y creo q funcionó. Hubo algunos con sms.*
- Recomendaciones
- ✓ Beneficios de la Tarjeta en Tejano
 - ¿Crees que son atractivos?
 - *La promo del 10 y el 15 funciona re bien. Nunca falta el que se queja porque no tiene descuento. Se podría reforzar la capacitación a los vendedores sobre cómo ofrecer la promo.*
 - ¿Cuáles son más llamativos que otros?
 - *La del cumple es la más importante. Igual hay un montón que no la conocen. La semanal también.*
 - ¿Crees que los clientes las aprovechan?
 - *La aprovechan porque los vendedores y la cajera les dice. La promo semanal nunca vienen por que la vieron.*

- ¿Cuáles son los que atraen más clientes?
 - *Obviamente las promos más agresivas. Cuando se hace el 40% o 50% en la segunda unidad.*
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - *Con la del cumple están contentos. Se quejan mas por la promo semanal cuando llevan una prenda sienten que no les diste nada.*
 - Recomendaciones
 - *Promo con otros locales. Reforzar lo de los sorteos tanto mensuales como lo anuales.*
- ✓ Beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano
- ¿Crees que los clientes los conocen?
 - *No se conocen.*
 - ¿Crees que son atractivos?
 - *Si están buenos.*
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
 - *La verdad que no sé, no recuerdo que me hayan comentado algo al respecto.*
- ✓ Recomendaciones
- *Que en los locales haya comunicación sobre beneficios de otros locales cerca de la caja. Para que lo vea el cliente y lo refresque., las cosas que están en la caja se*

ven mucho. También en facebook seguido. Los vendedores también lo van a tener en cuenta.

✓ Proceso de fidelización y carga

- Crees que el proceso de fidelización es correcto? (Verbalmente)
- *Es correcto como se baja pero no me parece que los vendedores lo hagan de una manera correcta. Hay vendedores que lo usan mal. Habría que retomar la prueba de fidelización. Se les hace hincapié en la capacitación pero como no se considera importante no les dan más bola. Si estuviese relacionado con como se ve al vendedor capaz se haría de mejor manera. El vendedor no lo valora.*
- Colaboran los vendedores en el proceso de fidelización? (¿O siempre se ofrece o pide en la caja?)
- *En este local si fidelizan los vendedores. En los otros locales siempre la rema la cajera.*
- ¿El encargado se involucra en el proceso? (¿Incentiva a cajeras y vendedores?)
- *El encargado no le da bola. Ningún encargado le da bola. Como al encargado el fidelizado no le genera nada no les importa.*
- Recomendaciones
- *Como se viene haciendo se hace bien, siempre que se haga correctamente.*
- ¿Crees que el proceso de carga es correcto?
- *Con el último cambio quedo bien ajustado.*

Paulo. Encargado Tejano Pase Libertad Ruta 9.

- ✓ Tarjeta Tejano
 - Qué es la Tarjeta Tejano
 - Tarjeta de beneficios. El cliente puede utilizarla en tejano como en otros lugares, pero la gente no tiene presente que puede usarla en otros lugares. Si bien uno se lo explica y en facebook está la información. Mucha gente se confunde con puntos.
- ✓ Cómo se ofrece
 - ¿Se ofrece al momento de la venta?
 - Recibís al cliente lo llevas al área según lo que te pide. Yo lo que hago, primero veo el interés de la persona si ves que realmente está interesada le preguntas si tiene la tarjeta. Cuando le das ropa para que se pruebe.
 - ¿A quién?
 - Clientes que son potenciales y entran a comprar algo.
 - ¿Sirve como herramienta de ventas? (¿Ayuda a concretar una venta?)
 - Si si. Le ayuda. En el 10 es un local nuevo y hay mucha gente sin fidelizar. El cliente tejano que tiene la tarjeta la usa. Ayuda a que el cliente se lleve una prenda más. El 70% 80% vuelve al salón.
 - ¿Crees que el personal lo ve así?
 - En t10 no se usaba. Me encargué en las reuniones de implementarlo. Es un local nuevo y de barrio. Hay que ofrecérsela a todo el mundo.
 - En qué momento de la venta se ofrece
 - Se va viendo en la venta. Depende si está convencido, lo dejo que vea, una vez que el cliente tiene las prendas para irse a probar se la ofrezco.
- ✓ Conocimiento de la Tarjeta por parte de los clientes.
 - ¿Los clientes dicen que la tienen?

No nunca lo dicen. Es muy raro que la gente entre y te diga. Se olvidan que la tienen.

- ¿Los clientes la piden?
Si pasa. Te dicen “tengo un familiar que la tiene como hago para tenerla yo”. O pregunta si se la ofrecés a otro cliente.
-
- ✓ Clientes
 - Reacción cuando se les ofrece la tarjeta (¿Preguntan al respecto? ¿Dicen que no y hay que insistirles?)
No me gusta el speech armado de decir cosas. La gente no escucha. Si bien yo les doy la información pero lo hago más como una conversación. Se lo explico de otra manera para que al cliente le quede y lo mando al facebook. Y el cliente se interesa más. Al cliente si no, no le queda nada. La gente pregunta mucho si tiene puntos.
- ✓ Comunicación a los clientes por parte de marketing
 - ¿Crees que es correcta?
Hay mucha gente que no le llega el mail. El tema de la grafica del local me parece bien. Está bueno lo del whatsapp y sms, creo que es un contacto más directo porque no todo el mundo ya usa el mail.
 - ¿Qué tipo de comunicación crees que genera mayor tráfico?
 - Recomendaciones
Estar siempre actualizados con la información del celular.
- ✓ Beneficios de la Tarjeta en Tejano (Mencionar)
Beneficios descuentos. Promo semanal que va variando. Beneficio fijo: cumpleaños. Beneficios de la semana de la profesión. Premiaciones mensuales

(sorteos y anuales.) Beneficios afuera: Recomendaciones: más insistentes en la información al cliente. Por ahí mandar mensajes de facebook. Para que aproveche los beneficios en otro lado. Es necesario que el encargado trabaje eso. En una reunión hable y se los marco todo el tiempo.

- ¿Crees que son atractivos?
Mmm... si.
- ¿Cuáles son más llamativos que otros?
Las promos agresivas siempre tienen repercusión, funcionan muy bien.
- ¿Crees que los clientes las aprovechan?
La semanal no tiene mucho efecto. La aprovecha muy poca gente. El cliente tejano que es habitual. El fin de semana el plan 12 cuotas supera cualquier promo. Excepto promos muy fuertes porque las promos agresivas se aprovechan mucho contado o débito. La gente duda y si le conviene el descuento en efectivo lo paga así.
- ¿Cuáles son los que atraen más clientes?
El mes de cumpleaños la gente lo usa mucho. Hay gente que va dos o tres veces al mes y lo aprovecha. En mis locales que son más de barrio la gente lo aprovecha. La de la profesión no recibí nunca.
- ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
La gente tacaña se queja siempre. Los otros si no la sienten atractiva no la aprovechan y punto, pero generalmente no se quejan.
- Recomendaciones
Que el cliente pueda tener un descuento mínimo aunque sea por una prenda. Que sienta que la tarjeta para algo la puede usar. Porque a veces cuando

no hay ninguna promo el cliente no tiene beneficio. Algún beneficio debería tener aunque sea mínimo.

- ✓ Beneficios de la Tarjeta fuera de Tejano (Mencionar)
 - ¿Crees que los clientes los conocen?
No los conocen, los conocen muy poco. Siempre se los explico pero no conozco la repercusión en otros lados. No me han dicho que la usen.
 - ¿Crees que son atractivos?
Hay muchos beneficios para gente más joven. Los lugares están buenos. Están buenos.
 - ¿Qué opinan los clientes de los mismos?
No los conocen
 - Recomendaciones
No conozco el bombardeo de información en otros lados.
- ✓ Capacitación de los vendedores:
 - Conocimiento de los beneficios en Tejano por parte de los vendedores
Todavía falta. Antes se hacían evaluaciones de fidelizados. Estaría bueno que se llame a grupos y se explique bien los beneficios.
 - Conocimiento de los beneficios fuera de Tejano por parte de los vendedores.
No se explican bien cuando se los capacitan. Las capacitaciones que se hacían antes estaban buenas. Sirven para unificar conceptos.
 - Manera en que la ofrecen (¿A quién? ¿Se utiliza como herramienta de ventas? ¿Les sirve como herramienta de ventas? ¿La ofrecen siempre o cuando están por perder la venta?)
Eso hay que trabajarlo mucho a nivel general de la empresa. Hay que hablar con el cliente, no ser una máquina de repetir cosas. Hay que buscar la forma de que el cliente escuche.
 - Manera en que la piden (¿Cuándo la piden? ¿Sólo cuando hay promo?)

Las cajeras y vendedores la piden pero solo cuando hay una promo grande.

- Recomendaciones
- ✓ Proceso de fidelización y carga
 - ¿Crees que el proceso de fidelización es correcto? (Verbalmente)
Está bien. Hay muchos datos que capaz que no son necesarios. Es mejor que sea más simple realmente. DNI, fecha de nacimiento, teléfono, mail y profesión. A veces la gente ve la ficha y dice la hago otro día.
 - Recomendaciones
 - ¿Crees que el proceso de carga es correcto?
Creo que es injusto para las cajeras que la piden todo el tiempo y por ahí no llegaban con el retorno y no cobraban. No está bien pensando. Hay que ver el objetivo.
 - Recomendaciones
 - ✓ Otros comentarios

Anexo 5: Cuestionario

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la valoración que tienen nuestros clientes frente a la marca. Completarla no te llevará más de 5 minutos y una vez finalizada participás de un sorteo de una orden de compra. Deberás completar todas las preguntas para poder avanzar. Desde ya, agradecemos tu participación. ¡Tus opiniones nos ayudan a seguir creciendo!

1. ¿Cuál es tu dirección de mail?
2. ¿Cuál es tu Número de documento?
3. Marcá si conocés o no los siguientes beneficios que otorga la Tarjeta Tejano

Beneficio	Si	No
Invitaciones a eventos		
Descuentos y promociones especiales en Tejano		
Promoción de bienvenida		
Promoción para el mes de tu cumpleaños		
Promoción para la semana de tu profesión		
Participación en Sorteos mensuales por presentar tu tarjeta		
Premios por consumo mensual		
Premios por consumo anual		
Beneficios y descuentos en comercios adheridos		
Promociones especiales para festejar cumpleaños en comercios adheridos		

4. ¿Con qué frecuencia utilizás la Tarjeta Tejano para comprar en Tejano?

- Entre 3 y 4 veces al mes *Pasa a la pregunta 6*
- Entre 1 y 2 veces al mes *Pasa a la pregunta 6*
- 1 vez cada dos meses *Pasa a la pregunta 6*
- 1 vez cada tres meses *Pasa a la pregunta 6*
- 1 vez cada seis meses *Pasa a la pregunta 6*
- 1 vez al año *Pasa a la pregunta 6*
- Casi nunca/nunca *Pasa a la pregunta 5*

5. ¿Cuáles son las razones por las que casi nunca o nunca usas la Tarjeta Tejano?

- Porque no me parecen atractivos los beneficios
- Porque no me interesa acumular mis compras
- Porque me genera desconfianza
- Porque no realizo compras en Tejano
- Porque nunca me interesaron los descuentos ni promociones

Otros

6. ¿Cómo evaluarías tu experiencia de uso de la Tarjeta Tejano?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Por qué la evaluás de esa manera?

8. Evalúa en la siguiente escala qué tan atractivos te parecen los beneficios de la Tarjeta Tejano.

Beneficio	Muy atractivo	Atractivo	Indiferente	No muy atractivo	Para nada atractivo	No sabe/ No conoce
Invitaciones a eventos						
Descuentos y promociones especiales en Tejano						
Promoción de bienvenida						
Promoción para el mes de tu cumpleaños						
Promoción para la semana de tu						

profesión						
Participación en Sorteos mensuales por presentar tu tarjeta						
Premios por consumo mensual						
Premios por consumo anual						
Beneficios y descuentos en comercios adheridos						
Promociones especiales para festejar cumpleaños en comercios adheridos						

9. ¿Cuáles son los beneficios de la Tarjeta que utilizás con mayor frecuencia? *Marca hasta tres opciones.*

- Invitaciones a eventos
- Descuentos y promociones especiales en Tejano
- Promoción de bienvenida
- Promoción para el mes de tu cumpleaños

- Promoción para la semana de tu profesión
- Participación en Sorteos mensuales por presentar tu tarjeta
- Premios por consumo mensual
- Premios por consumo anual
- Beneficios y descuentos en comercios adheridos
- Promociones especiales para festejar cumpleaños en comercios adheridos

10. ¿Cómo te enteras de los beneficios de la Tarjeta Tejano? *Marca hasta tres opciones.*

- Mail
- SMS
- Facebook
- Cartelería en los locales
- A través del personal de los locales
- Amigos
- No me entero
- Otro: _____

11. ¿Utilizás o utilizaste los beneficios de la Tarjeta Tejano en algunos de los comercios Adheridos?

- Si. *Pasa a la pregunta 13.*
- No. *Pasa a la pregunta 12.*

12. ¿Cuál es la principal razón por la cual no utilizas/utilizaste los beneficios en comercios adheridos?

- Porque no los conozco
- Porque no sé donde están los comercios
- Porque no me parecen atractivos los beneficios
- Porque no me parecen atractivos los comercios
- Porque me genera desconfianza
- Porque nunca me interesaron los descuentos, ni promociones.
- Otro: _____

13. ¿Con qué frecuencia utilizas los beneficios en comercios adheridos?

- Entre 3 y 4 veces al mes
- Entre 1 y 2 veces al mes
- 1 vez cada dos meses
- 1 vez cada tres meses
- 1 vez cada seis meses
- 1 vez al año
- Casi nunca

14. ¿En cuál o cuáles comercios adheridos usaste tu Tarjeta Tejano? *Podés marcar la cantidad de opciones que sean necesarias*

- Restaurantes y bares
- Cine
- Boliche
- Gimnasio
- Solarium y estética corporal
- Peluquería
- Educación
- Otros: _____

15. ¿Cómo fue tu experiencia en estos comercios?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

16. ¿Por qué la evaluás de esa manera?

17. ¿Tenés otra tarjeta de beneficios de otras marcas de indumentaria? ¿Cuál/es? *Podés marcar la cantidad de opciones que sean necesarias.*

- Club Vaquería
- Shoppers (Af Jeans y R301)

- Insomnio
- Bando Jeans
- Solo tengo la Tarjeta Tejano
- Otra: _____

18. En relación a dicha tarjeta, la Tarjeta Tejano es:

- Mucho Mejor
- Mejor
- Igual
- Peor
- Mucho Peor

19. ¿En una escala del 1 al 10, recomendarías a un amigo o familiar que realice una compra en Tejano? (Siendo 1: nunca lo recomendaría y 10: totalmente lo recomendaría)

<input type="checkbox"/> 1	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 2	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 3	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 4	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 5	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 6	<i>Pasa a la pregunta 20.</i>
<input type="checkbox"/> 7	<i>Pasa a la pregunta 21.</i>
<input type="checkbox"/> 8	<i>Pasa a la pregunta 21.</i>
<input type="checkbox"/> 9	<i>Pasa a la pregunta 22.</i>
<input type="checkbox"/> 10	<i>Pasa a la pregunta 22.</i>

20. ¿Cuál es la principal razón por la cual no recomendaría a Tejano?

- No es buena la atención y el asesoramiento
- No me parece atractivo el producto
- El producto no es de buena calidad

- Los productos no están a buen precio
- Tuve una mala experiencia
- No son atractivas las promociones
- Otros: _____

21. ¿Cuál es el principal aspecto que Tejano debería mejorar para que usted lo recomiende con mayor puntaje?

- Atención y asesoramiento
- Producto
- Calidad
- Precio
- Promociones
- Otros: _____

22. ¿Cuál es el principal aspecto por el cual usted recomienda a Tejano?

- Atención y asesoramiento
- Producto
- Calidad
- Precio
- Promociones
- Otros: _____

Anexo 6: FODA ponderado

Tabla 25. FODA ponderado

Oportunidades			
VARIABLE	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPORTANCIA DEL HECHO	PONDERACION
Crecimiento del comercio electrónico	3	3	9
Auge de la conectividad	2	2	4
Las redes sociales como parte del comportamiento del consumidor	3	3	9
Amenaza de productos y servicios sustitutos: Muy leve.	2	2	4
Poder de negociación los compradores: Débil.	2	2	4
Nuevos integrantes potenciales: Barreras de ingresos moderadas.	2	2	4
Poder de negociación de los proveedores: Moderado	2	2	4
Alta masa de clientes actuales y potenciales	3	2	6
Volumen de facturación del mercado en crecimiento	2	2	4
Una misma persona es decisora y usuaria del producto.	3	1	3
Escasa oferta de servicios complementarios de los competidores	3	3	9

La demanda no presenta cambios importantes	3	1	3
Pocas empresas poseen tienda online	3	3	9
Amenazas			
<i>VARIABLE</i>	<i>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</i>	<i>IMPORTANCIA DEL HECHO</i>	<i>PONDERACION</i>
Fin del Plan “Ahora 12”	3	2	6
Servicio puerta a puerta para compras en exterior	3	3	9
Aceleración del ritmo inflacionario	3	2	6
Caída del consumo por pérdida del poder adquisitivo	3	3	9
Altos costos de producción	3	3	9
Consumidores cada vez más informados y exigentes	3	3	9
Los consumidores invierten más tiempo en recorrer puntos de venta, buscar ofertas y evaluar cuidadosamente cada compra.	3	2	6
Etapa del ciclo de vida: Madurez. Aumenta la presión competitiva entre rivales.	3	2	6
Rivalidad entre competidores actuales: Intensa.	3	2	6
No existe diferenciación de los productos.	3	2	6
Fuerte competencia de precios	3	3	6

Saturación de medios de comunicación	3	2	6
Fortalezas			
VARIABLE		IMPORTANCIA DEL HECHO	
Organización en la toma de decisiones comerciales		1	
Estrategia corporativa bien definida		2	
Objetivos generales planteados y comunicados a todas las áreas.		2	
Seguimiento constante de la competencia		2	
Estrategias de marketing planteadas y bien definidas		2	
Base de datos que permite el conocimiento de los clientes		3	
Percepción positiva de los clientes hacia la marca		2	
Buen producto, marcas fuera de la masividad, buena calidad del producto		2	
Amplias formas de pago y financiación con tarjetas de crédito		2	
Ubicación estratégica de los locales		1	
Tienda online		3	
Oferta frecuente de descuentos y promociones		3	
Outlet de productos discontinuos		1	
Grandes campañas de comunicación externa realizadas por la propia área de marketing		2	
Programa de fidelización de clientes que permite relacionarse directamente con los mismos		3	
Los beneficios del programa de fidelización se consideran atractivos		2	

Mail como principal medio de comunicación con los clientes pertenecientes al programa	3
Baja cuota de clientes que poseen tarjetas de beneficios de marcas competidoras	3
Índice NPS “Bueno”	2
Debilidades	
<i>VARIABLE</i>	<i>IMPORTANCIA DEL HECHO</i>
Desconocimiento del market share	2
Influencia de factores estacionarios en torno al precio que genera productos discontinuos y difíciles de vender.	2
El personal no conoce lo suficiente el programa de fidelización y no le otorga el valor necesario	3
Los clientes no conocen los beneficios del programa de fidelización	3
Gran cuota de clientes que tiene una frecuencia de uso de la Tarjeta Tejano muy esporádica (de 1 vez cada seis meses a casi nunca/nunca)	3
Escasa utilización de los beneficios del programa en comercios adheridos	2

Anexo 7: Metodología para llevar a cabo la segmentación de clientes

Introducción

Como se expuso durante el planteamiento de la estrategia de segmentación, debido a que los clientes pertenecientes al programa de fidelización tienen comportamientos muy disímiles en cuanto al uso de la Tarjeta Tejano, se considera pertinente establecer distintos segmentos con el fin de diferenciar a qué grupo de clientes pertenece cada usuario de la tarjeta y, posteriormente, establecer acciones diferenciadas según la importancia que tenga ese tipo de cliente para la empresa. Considerando el patrón de segmentación que se planteó en su estrategia, el siguiente programa propone un lineamiento para llevar a cabo la misma sin inconvenientes.

Objetivo

Identificar en qué clientes se deberá hacer más hincapié para incentivar a realizar compras en la empresa.

Período de implantación

El programa se llevará a cabo durante un año (Enero 2017 – Enero 2018)

Metodología

Etapa de preparación

- 1- Filtrar la base de datos que posee la empresa según los criterios que fueron definidos en la estrategia de segmentación (antigüedad y frecuencia de compra en el último año).

Los segmentos que se establecerán son los siguientes:

- Cliente Black (Segmento estratégico prioritario): Aquellos clientes pertenecientes al programa con más de 5 años de antigüedad y que realizaron 6 o más compras durante el último año mayores al ticket promedio (\$1000) (Octubre 2015 - Octubre 2016). Son los clientes que tienen mayor valor de vida en el período de análisis establecido.
 - Clientes Red (Segmento estratégico prioritario): Aquellos clientes pertenecientes al programa que no realizaron ninguna o sólo una compra durante el último año (Octubre 2015 - Octubre 2016) y no fueron cargados en el sistema en el año 2016. En el período analizado poseen el menor valor de vida.
 - Clientes Gold (Segmento estratégico): Aquellos clientes que no cumplen con los 5 años de antigüedad pero eligen a la marca frecuentemente (6 o más veces durante el último año), con compras menores al ticket promedio (\$1000). Pese a que tienen la misma antigüedad que el primer segmento, su valor de vida es menor.
- 2- Generar bases de datos separadas de *Clientes Black*, *Gold*, y *Red*. Actualmente, los clientes Black son 188, los clientes Gold son 1532 y Red se estima que son 60000 clientes.

- 3- Enviar a los especialistas del sistema de facturación las tres bases de datos por separado para que actualicen en el sistema la clasificación del cliente:
 - Cliente Black: Se nombrará FB (clasificación: fidelizado black)
 - Cliente Gold: Se nombrará FG (clasificación: fidelizado gold)
 - Cliente Red: Se nombrará FR (clasificación: fidelizado red)
- 4- Luego de esto, en la ficha del cliente se podrá visualizar de qué cliente se trata y si se requiere, filtrar las promociones en el sistema según clasificación del cliente.

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO
A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista	BELELLI, Agustina
DNI	36.478.910
Título y subtítulo	Tarjeta Tejano: ¿Programa de descuentos o estrategia de fidelización?
Correo electrónico	agustina.belelli@gmail.com
Unidad Académica	Universidad Siglo 21
Datos de edición:	-

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis	SI
Publicación parcial	NO

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, 01 de Marzo de 2017

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____certifica que la tesis

adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado