



11.99 PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FIDELIZACIÓN DE CONSUMIDORES EN UN CONTEXTO
IMPERSONAL

AUTOR: SIGRID DZIWAK – LEGAJO 42100
TUTOR: JOSE BIANCONI

MAYO DE 2006

DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

Con este trabajo se busca demostrar la eficacia y eficiencia de una herramienta de fidelización de consumidores en un contexto impersonal, como lo son las tiendas de alto tráfico, que construya el negocio de productos de consumo masivo.

A partir del estudio de lo que hay hoy en día en el mercado argentino en términos de actividades en tiendas, así como la calificación de un plan para una dada categoría, poniendo a prueba el paradigma de que no es posible conectarse con los compradores en las tiendas mismas, es posible diseñar un programa aplicable a otras industrias de productos de consumo masivo siempre que se cumplan una serie de requerimientos relacionados tanto con las características de los productos como con la perspectiva financiera que presente.

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo es el de calificar un programa de fidelización de consumidores de productos de consumo masivo en el marco de un contexto altamente impersonal como son las tiendas de alto tráfico. El resultado sería el de contar con una herramienta innovadora y financieramente atractiva que construya el negocio de los productos de consumo masivo en supermercados.

Se comenzó por investigar para entender qué se hizo en materia de promociones en el punto de venta en pos de fidelizar al comprador, en manos de toda empresa. Con este primer paso se entendió el contexto en que se juega, evaluando que era propicio encarar el proyecto. Al contar con toda la información se procedió a resumir qué tipo de actividades son las más efectivas tanto cualitativa como cuantitativamente y eficientes financieramente. A partir de esto se pudo encarar el armado de un plan consistente y con chances de ser exitoso.

Se prosiguió con una recomendación de un plan de fidelización en tiendas para la categoría de cuidado del bebé que la alumna elaboró a principios del año 2004 en su puesto de trabajo; y se presentó un resumen de los resultados cualitativos y cuantitativos que resultaron ser prometedores. La ejecución del plan de prueba se realizó durante el segundo semestre de 2005 y estuvo a cargo de la alumna.

Se puede concluir que se cuenta con una nueva herramienta de negocio: un plan de fidelización en tiendas, que es altamente exitoso en términos cualitativos, cumpliendo el objetivo de entablar un vínculo de calidad con los compradores que se traduce en ventas para la marca involucrada. Sin embargo, para que sea exitoso, se deben tener en cuenta principalmente tres factores: a) que se trate de una categoría que contenga alguna componente emocional positiva en su interacción con la persona, b) que el tiempo que permanezcan las consultoras en tiendas esté determinado por la capacidad de la marca de comunicar novedades relevantes para el consumidor, ya sea desde la propia innovación de producto o bien desde la manera de contactarlos, y c) que sea financieramente atractivo, y para ello se debe tener en cuenta si el tamaño de la oportunidad es suficientemente grande para hacer una verdadera diferencia, o, dicho de otro modo, si la marca está subdesarrollada respecto de su desarrollo en el mercado nacional o bien en línea con el mismo.

ABSTRACT

The purpose of this research has been to create an efficient and effective loyalty tool to be used in highly impersonal atmospheres like high traffic stores to build business for massive products.

Starting out with what we have today in the Argentinean market in terms of in-store promotional activities, followed by a given category plan qualification, questioning the belief that it is not possible to connect to shoppers at high traffic stores, the possibility of designing a plan arises; a plan that can be used by any massive products industry as long as they comply with a given set of requirements related not only to product characteristics but also to the given financial perspective.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this paper is to qualify a plan to win package products consumers' loyalty within a highly impersonal atmosphere like high traffic stores. As a result, an innovative and financially attractive tool that builds business of these products in supermarkets would be created.

The first step was to face research to understand what corporations do nowadays in terms of promotions at the point of sales to win shoppers loyalty. Once the context where we play was understood, it was clear the project made sense, and a summary with the most qualitatively and quantitatively effective and efficient activities was fixed. Starting out from this information, the design of a solid plan with high chances of success was started.

The next step was to issue a formal recommendation of a loyalty test plan for the baby care category that the student prepared in 2004 at her job; followed by a summary of the main qualitative and quantitative results which were positive for the brand. The test plan was executed by the student during the second semester of 2005.

Finally, a new business tool was created: a loyalty in-store plan that succeeds to establish a quality link with shoppers that traduces in incremental sales for the brand. However, there are three main considerations in order to achieve real success: a) the category must have a positive emotional component when interacting with people, b) consultants should stay in-store as long as they have relevant news to communicate to consumers, either product wise or in the way communication takes place, and c) the plan must be financially attractive, considering the size of the price to make a difference, proceeding only if the brand is underdeveloped vs. national average or in line with it.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN	6
1.1 -Objetivo Del Proyecto.....	6
1.1.1 -Importancia Estratégica	6
1.1.2 - Justificación de la elección	7
1.2 - Tutor	7
CAPITULO II - CONTEXTO.....	8
2.1- Objetivo	8
2.2- Antecedentes En La Empresa	8
2.2.1 -Promotoras En Súper e Hipermercados	8
2.2.2- Consultoras De Color En El Canal Farmacias y Perfumerías	12
2.3- Antecedentes En El Mercado	14
2.4- Aprendizajes	15
CAPITULO III – CALIFICACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN	16
3.1- Objetivo	16
3.2- Recomendación Del Plan	16
3.2.1-Contexto	16
3.2.2-Recomendación	16
3.2.3-Criterio Para El Éxito.....	17
3.2.4-Descripción del PTD.....	18
3.2.5-Bases Para La Recomendación	19
3.2.6-Pasos A Seguir A Partir De La Recomendación	20
3.3- Resultados Del Plan	20
3.3.1-Principales Conclusiones.....	20
3.3.2-Análisis Financiero	20
3.3.3-Resultados Ejecucionales.....	21
3.4- Conclusiones Acerca Del Plan De Fidelización	23
CAPITULO IV – RECOMENDACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	24
4.1- Objetivo	24
4.2- Recomendación Formal	24
4.2.1-Categorías Con Componente Emocional Positivo	24
4.2.2- Categorías De Productos De Consumo Masivo	25
4.2.3- Perspectiva Financiera	26
4.2.4- Consideraciones Ejecucionales	26
4.3- Temáticas A Explorar.....	26
NOTA DEL AUTOR	27

CAPITULO I - INTRODUCCIÓN

1.1 -Objetivo Del Proyecto

El propósito del trabajo a realizar es el de calificar un programa de fidelización de consumidores de productos de consumo masivo en el marco de un contexto altamente impersonal como son las tiendas de alto tráfico. El resultado sería el de contar con una herramienta innovadora y financieramente atractiva que construya el negocio de los productos de consumo masivo en supermercados.

1.1.1 -Importancia Estratégica

La tecnología ha ido moldeando el estilo de vida y el comportamiento de las personas a ritmo acelerado en las últimas décadas como consecuencia de la innovación. Aún cuando permite que los procesos sean más rápidos y simples, inevitablemente también implica un desinvolucramiento de los mismos que conlleva a una creciente impersonalidad en muchos aspectos de nuestras vidas. Hacer las compras no queda fuera de esta tendencia. Ir al mundo real a abastecerse sigue siendo la opción más elegida al día hoy, y es por ello que se debe hallar la manera de conectarse con los consumidores cuando se tiene la posibilidad de transmitirles un mensaje mientras toman la decisión de compra. Sin embargo, todo indicaría que ir al supermercado es una tarea más del día que las personas quieren simplificar y acortar y, por ende, no es un momento en el que estén receptivos.

Por otro lado, el consumidor es bombardeado día a día con miles de mensajes a través de la televisión, diarios, revistas, radio, entre otros, que intentan convencerlos de elegir un producto o servicio. Son muchas las empresas que persiguen el mismo objetivo, y esto no hace más que obligarlas a depender de un ritmo de innovación casi tan acelerado como el avance tecnológico.

La competencia en los mercados actuales y la forma de vida altamente impersonal hacen que los empresarios piensen en nuevas y mejoradas formas de llegar a sus consumidores, convenciéndolos que los elijan y, si son aún más exitosos, logrando que amen sus marcas y las elijan una y otra vez. No van a lograr resultados diferentes a menos que hagan cosas diferentes. Es por ello que la alumna elige romper con el paradigma de que las tiendas de alto tráfico son un ambiente en donde las personas no están dispuestas a conectarse con nada ni nadie, y buscar la manera de llegar a ellas.

De ser exitosa en su propósito, no solo rompería con creencias arraigadas en la mente de muchos hombres y mujeres de negocio, sino que también estaría construyendo el negocio de una manera original y efectiva a través de la

utilización del medio más antiguo de todos sobre el cual se cree que todo se ha realizado. Es la creación de una nueva herramienta de negocio.

1.1.2 – Justificación de la elección

La elección de este proyecto nació junto con el interés de la alumna en el área de marketing, en especial en lo que respecta a hacer un entendimiento profundo del consumidor y hallar maneras nuevas de llegar a él. El encarar efectivamente el proyecto se manifestó a partir del trabajo de la misma en el área de marketing de una empresa multinacional de consumo masivo desde octubre de 2003, donde pudo iniciar su investigación y concretar ella misma su idea, obteniendo resultados en enero de 2006 que le permiten armar un programa y recomendarlo. Elegir el tema como proyecto final es parte de su deseo de hacer su estudio aún más profundo y completo para poder hacer el programa de fidelización aplicable a lo largo de diferentes categorías de consumo masivo, así como para poder encarar el desafío con las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera.

1.2 – Tutor

Se le solicitó al Ingeniero Jose Bianconi su tutoría en el proyecto. Esta iniciativa surgió del hecho que no solamente es un egresado del ITBA y docente en la cátedra de la materia Proyectos de Inversión, sino que también trabaja en la misma empresa que la alumna como líder de un equipo de ventas. Su experiencia es clave para poder enriquecer el trabajo a realizar.

CAPITULO II - CONTEXTO

2.1– Objetivo

Con este capítulo se busca entender qué se hizo en materia de promociones en el punto de venta en pos de fidelizar al comprador, en manos de toda empresa, discriminando por categorías. Con este primer paso se pretende entender el contexto en que se juega, evaluando si es propicio encarar el proyecto de fidelización en un ámbito impersonal y de alto tráfico.

2.2– Antecedentes En La Empresa

2.2.1 -Promotoras En Súper e Hipermercados

Existe en la empresa amplio conocimiento acerca de las acciones promocionales en tiendas. Se pretende resumirlo por categoría y por tipo de acción: promotoras y materiales POP¹.

En términos generales se han desarrollado planes para superar problemas de ecuación de valor para protección femenina, muestreo de incógnito dirigido a no compradores de la marca propia de pañales, actividades de entretenimiento en las tiendas para acercarse a consumidores con hijos en las categorías del cuidado de la ropa y del bebé, y actividades de prueba de producto para mejorar la experiencia de compra de productos del cuidado del cabello. Estas herramientas han generado conversiones significativas a las marcas, y la data de incremento de ventas de los clientes ha ayudado a incrementar el apoyo que dan a las iniciativas. Los aprendizajes se han construido entendiendo cuales vehículos son los más efectivos por categoría.

Respecto a los materiales POP, se sigue un ritmo de innovación que permite ser benchmark del mercado para algunas categorías (Ej.: cuidado del cabello), se han minimizado los costos de los materiales fuera de góndola y se ha generado diferenciación y disrupción a través de materiales en góndola. Adicionalmente, se han obtenido intervenciones a más largo plazo en la categoría de belleza. Sin embargo, aún cabe lugar para entender cuales materiales son los más apropiados para cada categoría de acuerdo a la compra incremental y la aceptación por parte de los compradores.

A continuación se resumen los principales aprendizajes.

1) Vehículos efectivos y eficientes han sido identificados para cada categoría

Cuidado del cabello: Los consumidores de la categoría del cuidado del cabello valoran aquellas actividades en las cuales perciben un beneficio claro a partir del contacto con

¹ POP: Point of purchase – A los materiales promocionales se los llama POP.

la consultora. Ejemplos de esto son las actividades de prueba de producto, el diagnóstico de la salud del cabello, el evento del pelo coloreado, etc. Asimismo, se sienten interesados cuando la consultora les habla acerca de alguna creencia propia de la cultura argentina que les sea relevante.

Cuidado del hogar: Los compradores sienten que las actividades más atractivas son las de entretenimiento en la tienda, especialmente aquellos que hacen las compras junto a sus hijos pequeños.

Protección femenina: Las consumidoras muestran interés en demostraciones de producto y usualmente deciden probar una marca luego de presenciar alguna de estas pruebas, si es que pueden afrontar el gasto.

Cuidado del bebé: Ellos prefieren la clásica consultora que les habla de un modo más íntimo y cercano, generando un lazo especial. Sin embargo, para llamar su atención y comprometerlos en la acción es necesario utilizar un acercamiento que les resulte creativo (Ej.: gracioso). Adicionalmente, actividades de entretenimiento han probado ser efectivas para llamar la atención de bebés e indirectamente generar un vínculo con sus madres.

En la tabla 2.2.1.1 se pueden ver las acciones recomendadas gracias a su poder de llamar la atención de compradores, valor agregado a la experiencia de compra y ROI². Ser observa que el vehículo más eficiente es la consultora del cuidado del bebé.

Categoría	Vehículo	ROI
Cuidado del cabello	Actividades de prueba de producto	1.39
	Ejecución con actrices	1.16
	Diagnóstico de la salud del cabello	1.74
	Ejecución con actrices con creencias	1.86
Cuidado del hogar	Actividades con actrices/actores	1.19
	Entretenimiento	1.32
Protección femenina	Demo en tiendas	1.18
Cuidado del bebé	Entretenimiento	1.41
	Consultoras del cuidado del bebé	1.95
	Muestreo en tiendas	1.27

Tabla 2.2.1a Actividades Exitosas Por Categoría.

2) Las promoactrices generan compra incremental y alta disrupción visual para las categorías del cuidado del hogar y del cabello.

Las promoactrices generan disrupción de varias maneras: a) le dan vida a los comerciales de televisión en las tiendas, b) generan un vínculo con los consumidores a través de la puesta en evidencia de creencias propias de las mujeres argentinas, c) representan personajes de fábulas y cuentos clásicos de la literatura popular, d) incluso si lo único que comunican son noticias, lo hacen de un modo tan expresivo que atrae a los consumidores. En la tabla 2.2.1.b de la siguiente página se pueden ver los incrementos de compra entre los compradores abordados en cada categoría, según la ejecución.

² ROI: Return on investment = Retorno sobre la inversión.

Categoría	Compra Incremental
CUIDADO DEL CABELLO	
Shampoo	10%
Acondicionador	16%
Shampoo para la caspa	15%
CUIDADO DEL HOGAR	
Jabón para la ropa Premium	7%
Jabón para la ropa	10%
Detergentes lavavajillas	12%

Tablas 2.2.1.b. Compra incremental según tipo de ejecución.

3) El impacto de las demostraciones de producto en las tiendas varía entre categorías, resultando altamente positivo para la categoría de protección femenina e ineficiente para el cuidado del hogar y del bebé.

En la categoría de protección femenina, resultados cualitativos e información sobre ventas demuestran que las demostraciones de producto son un vehículo efectivo para probar superioridad de desempeño vs. productos competitivos. Contrario a esto, las demostraciones de producto no se recomiendan para la categoría del cuidado del hogar, aún cuando se incrementa la credibilidad sobre el desempeño del producto, ya que no generan compra incremental respecto de una actividad en tiendas estándar. En la tabla 2.2.1.c se puede apreciar esta comparación.

	Actividad en Tiendas Estándar Pata (a) %	Actividad con Demo Pata (b) %
Volumen incremental para el jabón Premium (Test vs. Control vs. PRE)	7	5
Volumen incremental para lavavajillas (Test vs. Control vs. PRE)	12	3.5
Volumen incremental para pañales (Test vs. Control vs. PRE)	7.5	4

Tabla 2.2.1.c. Comparación Entre Ejecución Con Demo Vs. Sin Demo Para La Categoría Del Cuidado Del Hogar.

En el caso de la subcategoría del lavado de ropa, también se sabe que las demos no generan re-compra incremental significativa cuando se compara con una acción estándar (56% de recompra en ejecuciones con demo vs. 54.6% en ejecuciones sin demo). Es más, las demostraciones generan costos extras y son ineficientes en términos de cantidad de contactos por unidad de tiempo. Cabe diferenciar el caso de la introducción de un nuevo producto que requiere un cambio de hábito de uso y una educación adicional cuando los consumidores no están convencidos del desempeño (Ej.: Jabón líquido en vez de en polvo para lavar la ropa).

4) Promotoras de categoría de cuidado del cabello (vs. promotoras de marca) resultan ser eficientes en términos de costos, generando compra incremental significativa tanto para la marca de shampoo y acondicionadores como para la marca anticaspa. Sin embargo, no resultan tan efectivas para las primeras como los son las promotoras exclusivas de la marca, ya que pierden el foco.

Contrario a esto, el anticaspa se beneficia desproporcionadamente del plan de promotoras de categoría. Por un lado, se apalanca en la imagen de cosmeticidad que se comunica con productos que no pertenecen al sector anticaspa, y esto apela al sentido de esteticidad que resulta tan atractivo para los consumidores. Por otro lado, cuando se midió esto, se hizo con promotores del sexo masculino, por lo tanto, a modo de hipótesis, se puede creer que su asesoría benefició más a una marca que otra por una conexión con la imagen de cada marca.

A partir de esta medición de resultados, se propuso explorar que pasaría si esa consultora de categoría estuviera por más tiempo en una misma tienda, construyendo una relación con los compradores y no sólo comunicando la novedad para luego irse.

En la tabla 2.2.1.d se pueden ver los resultados de aumento de ventas del plan.

	Shampoo + Acondicionador (cosméticos)			Shampoo Anticaspa		
	Promotora de Categoría	Promotora Exclusiva	Índice Categoría vs. Exclusiva	Promotora de Categoría	Promotora Exclusiva	Índice Categoría vs. Exclusiva
Índice en Cliente A ³	111	134	88	140	136	102

Tabla 2.2.1.d. Data De Comparación Del Aumento de Ventas Para Cada Marca Gracias A La Consultora De Categoría. Vs. Promotora Exclusiva.

5) Los compradores perciben positivamente tanto los materiales POP en góndola como fuera de la misma cuando estos se combinan con una actividad de promotoras.

Mientras que las promotoras están presentes en la tienda, se detecta un incremento significativo de compra de productos que están exhibidos en espacios decorados con materiales POP tanto en góndola como fuera de la misma. Se cree que las promotoras son responsables de llamar la atención de los consumidores y que éstos, al interesarse en el producto, hacen foco en la comunicación de los materiales promocionales. En la tabla 2.2.1.e se puede ver en detalle los resultados de la medición en cuestión.

Categoría	Pata Test (a) %	Pata Control (b) %
Cuidado del Cabello		
Leyó información en góndola	23.4(b)	16.0
Tomó el producto de exhibición adicional	10.5(b)	2.0
Cuidado de la Ropa		
Leyó información en góndola	7.3 (b)	1.0
Tomó el producto de exhibición adicional	5.0 (b)	2.0

Tabla 2.2.1.e. Resultados Test Materiales POP.

³ Representa en promedio el 25% de la venta en Argentina de los productos aquí citados.

2.2.2- Consultoras De Color En El Canal Farmacias y Perfumerías⁴

Se halla un antecedente que merece trato más detallado, dentro de la misma empresa, en 2004 cuando se calificó un plan de consultoras de belleza en el canal de farmacias y perfumerías. La idea se extrajo a partir de la adquisición de otra empresa que tenía el plan aplicado a colorantes de cabello desde hacía años, siendo pioneros y únicos en su ejecución. Se quiso calificarlo, y, al hacerlo, se aprovechó a incluir otra categoría: shampoo y acondicionadores.

¿Por qué tener consultoras en farmacias y perfumerías? La empresa adquirida lo comenzó a hacer porque intuía que podría convertir usuarias a su marca y, por lo tanto, no solo incrementaría sus ventas pero también aumentaría la lealtad entre sus consumidores. Decidieron hacerlo en un canal de tiendas pequeñas donde el trato pudiera ser más personal y que se proliferó a partir de la crisis de 2001 en Argentina junto con el crecimiento del canal tradicional. A su vez, se eligieron tiendas que no fueran atendidas solamente vía mostrador, ya que de esa manera podrían influir en la decisión de compra; de lo contrario, no hay consejo más válido que el *farmacéutico o perfumero amigo*. La empresa adquirida continuaba con su plan de recomendadoras basándose en las ventas incrementales que le generaba y en la creencia de que era un pilar de su negocio.

¿Qué cambió al querer calificarse el plan? Una vez fusionadas las empresas, este plan que se hallaba en funcionamiento, se debió poner bajo tela de análisis como toda otra actividad que se estuviera llevando a cabo. Se decidió medir cuantitativamente sus resultados, en términos de compra incremental y aumento del conocimiento de las marcas. Al hacerlo, se aprovechó para testear diferentes ejecuciones. Fueron dos los escenarios medidos:

- I) Consultoras exclusivas para color (Test 1)
- II) Consultoras para color y para cuidado del cabello (Test 2)

El método de medición consistía en contar con tiendas correspondientes a la Pata Test 1, Pata Test 2 y Pata Control; cada grupo con la misma cantidad de tiendas. La elección de las bocas de las perfumerías y farmacias se hizo según los siguientes criterios:

- a) Se eligieron grupos de 3 tiendas gemelas según comportamiento de ventas (split, volumen, ticket promedio, cantidad de tickets por día), tipo de compradores (NSE, sexo, edades), y zona. Se reparten entre las Patas Test 1, Test 2 y Control;
- b) Se tomaron por lo menos 2 clientes distintos de la empresa, y, a su vez, se usaron tiendas de cada uno de ellos.

La ejecución del test se hizo en conjunto entre la empresa que contrataba consultoras vía una agencia de promociones y un estudio de investigación de mercado que proveyó de encuestadores y análisis de la data que se obtuvo. Se capacitaron recomendadoras, se consiguió el compromiso de los clientes y se iniciaron las promociones.

⁴ Información obtenida del *Color Consultants Effectiveness Summary*, documento de la empresa, 2004.

La toma de datos que se hizo corresponde a un método probado y aceptado en la actualidad que consiste en entrevistas al ingreso a la tiendas y a la salida de la góndola de interés. Cuando un comprador ingresa se lo intercepta y se le pregunta sobre toda la compra que planea hacer, pasando por todas las categorías que mencione. A su vez, se aprovecha a saber cuál es su conocimiento sobre las marcas de cada rubro de productos, tanto el espontáneo -¿Qué marcas de cepillos de dientes conoce?- como el guiado -¿Conoce la marca de cepillos de dientes MARCA A? Luego, cuando ya fue interceptado por la consultora se lo intercepta por segunda y última vez y, dado que conteste positivamente al chequeo de haber sido encuestado al entrar a la tienda, se prosigue al detalle sobre qué compró. Puede pasar que respecto a lo que planeaba haya cambiado de opinión y es ahí cuando se debe saber cuál fue la razón: ¿Precio? ¿La recomendadora? ¿Alguna promoción? Por último, una vez más se pregunta acerca del conocimiento de marcas. Este procedimiento se lleva a cabo tanto en las Patas Test donde se tienen a las consultoras como en la Pata Control donde no hay nadie influyendo sobre la compra.

Una vez obtenidos los resultados, se concluyó que efectivamente se construía conocimiento espontáneo de las marcas y compra incremental, pero que el plan que había estado funcionando por años (I) no se pagaba en un año (mínimo requisito para que se apruebe un plan desde una perspectiva económico-financiera) sino que en más de tres. Por otro lado, se pudo calificar el plan que incluía a la categoría de cuidado del cabello (II) ya que el mismo demostró pagarse en un año con un retorno sobre la inversión de 1.01. A continuación, las principales conclusiones del test:

a) Las consultoras de color fueron exitosas en generar compra de la tintura A en ambas Pata Test (5.6%⁵ y 5.2% respectivamente). En ambas patas test para la tintura A, así como para el acondicionador (6.7%) y el shampoo (1.7%), los resultados fueron significativos⁶ vs. la Pata Control. Se pueden ver los resultados en la Tabla 2.2.2.a.

Compra Incremental			
	Colorantes (%) (a)	Total Cuidado del Cabello (%) (b)	Control (%) (c)
Colorante A (Total línea)			
Planeaban comprar Col A	11.8	15.1c	9.6
Compraron Col A	18.45c	21.3c	10.7
Neto A	5.6s	5.2s	
Shampoo			
Planeaban comprar shampoo		15.7c	8.8
Compraron shampoo		17.7c	9.1
Neto Shampoo		1.7s	
Acondicionadores			
Planeaban comprar acondicionador		19.1c	8.5
Compraron acondicionador		27.4c	10.1
Neto Acondicionadores		6.7s	

Tabla 2.2.2.a. Resultados De Compra Incremental De Consultoras En Farmacias Y Perfumerías.

⁵ 10% de compra incremental = 10 personas de cada 100 que antes no compraban una marca deciden comprarla

⁶ Los estudios se hacen según un nivel de confiabilidad del 95%

b) El volumen ganado con tintura A provino de todas las marcas competidoras en ambas Patas Test. Salvo por la tintura competidora B que ganó 2 puntos porcentuales de compra en la Pata Test 1 pero perdió 3 pp en la Pata Test 2, el resto de las marcas perdieron alrededor de 2 pp en cada una de las Patas en que se ejecutó el test.

c) Las consultoras fueron muy exitosas a la hora de hacer crecer significativamente el conocimiento espontáneo de las marcas. El nivel del colorante A creció hasta un 47.3% en la Pata Test 1 y hasta un 58% en la Pata Test 2. En el caso del cuidado del cabello, la ejecución aumentó los niveles de conocimiento de las marcas hasta un 59% para shampoo y un 64% para acondicionadores. En la tabla 2.2.2.b se pueden ver estos resultados.

CONOCIMIENTO DE MARCA ESPONTÁNEO			
	Colorantes (%) (a)	Total Cuidado del Cabello (%) (b)	Control (%) (c)
Colorante A	47.3c	58.1ac	36.4
Shampoo		58.6c	39.2
Acondicionadores		63.8c	47.7

Tabla 2.2.2.b. Resultados De Conocimiento de Marca Espontáneo.

d) El nivel de influencia de las consultoras fue del 52% (Top Two Box⁷) en la Pata Test 1 y del 32% en la Pata Test 2. Adicionalmente, la ejecución construyó sobre la credibilidad de las marcas con un 68% y un 64% respectivamente. Sin embargo, no hubo diferencia significativa entre Patas. Para mayor detalle referirse a la Tabla 2.2.2.c.

DESEMPEÑO DE LA EJECUCIÓN			
	Colorantes (%) (a)	Total Cuidado del Cabello (%) (b)	Control (%) (c)
Nivel de Influencia de las Promotoras (Top 2 Box)	52,1	32	-
Nivel de Credibilidad de las Promotoras	67,7	64,1	-

Tabla 2.2.2.c. Resultados Del Desempeño De La Ejecución Del Plan.

2.3– Antecedentes En El Mercado

En adición a la recolección de evidencias acerca de las actividades realizadas por la empresa y sus resultados de negocio, se quiere hacer mención de algunas ejecutadas por la competencia que vale la pena conocer, aún cuando se desconozcan sus resultados cuantitativos:

⁷ Top Two Box = Las calificaron como “muy influyentes” e “influyentes” a la hora de elegir qué comprar.

Cuidado del cabello: Promoción de una marca que bajo la misma nomenclatura e imagen tiene diversos productos, desde shampoo hasta jabón de tocador y desodorante femenino. Dependiendo en la suma de dinero gastada, los consumidores son beneficiados con un premio diferente: si la compra era equivalente a un valor menor que ocho pesos se ganan un organizador de baño; entre ocho y doce pesos se ganan un desalergizante de ojos, y por encima de ese valor una remera. El premio se retira fuera de la línea de cajas.

Cuidado del hogar: Una marca de jabón para lavar la ropa hace uso de hadas para promover su relanzamiento en tiendas. Las hadas se acercan a los consumidores y regalan una varita con producto dentro (70g.), generando prueba de producto. Paralelamente, hacen una serie de eventos con magia para chicos durante los días de fin de semana.

Cuidado del bebé: Una marca de pañales colocó como único material POP una calcomanía de piso en forma de rayuela. Esto que parece algo tan simple atrae altamente a los chicos, y, por ende, a sus madres y padres.

2.4– Aprendizajes

Al contar con toda la información se procede a resumir en muy pocas palabras qué tipo de actividades son las más efectivas tanto cualitativa como cuantitativamente y eficientes para armar un plan de fidelización en tiendas. A partir de esto se puede encarar el armado de un plan consistente y con chances de ser exitoso.

1. Las promotoras en tiendas funcionan, siempre y cuando lleven un mensaje relevante para el consumidor y tengan, a través de su actividad, suficiente impacto como para frenarlos a la hora de las compras.
2. Los materiales POP son más eficaces cuando acompañan una actividad con promotoras y complementan su mensaje.
3. Los hijos de los consumidores son una vía para llegar a ellos.
4. Los consumidores aprecian la asesoría respecto a temas que les interesen.
5. El componente “novedad” es clave para el éxito del contacto con el comprador, ya sea desde la innovación de producto o bien desde el modo de acercarse a ellos.

CAPITULO III – CALIFICACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN

3.1– Objetivo

Este capítulo se divide en dos partes: una se trata de una recomendación de un plan de fidelización en tiendas para la categoría de cuidado del bebé que la alumna elaboró a principios del año 2004; y la segunda parte pretende presentar un resumen de los resultados cualitativos y cuantitativos que ayuden a tomar una decisión respecto de la eficiencia y eficacia del plan diseñado y testeado para poder luego recomendar su expansión.

3.2– Recomendación Del Plan

Esta sección recomienda la ejecución de un test piloto, con el objetivo de evaluar la eficiencia de un plan de una consultora permanente en tiendas para una marca de pañales (A) en los hipermercados top en el ranking de ventas de la categoría. El análisis financiero está revisado con el contacto financiero del equipo de manejo del negocio de pañales.

3.2.1-Contexto

Hasta el momento todas las actividades promocionales para pañales han sido ejecutadas detrás de iniciativas de producto o de marketing, cubriendo las 65 tiendas top en términos de ventas de la categoría, entendiéndose por 4 a 6 semanas. Los planes recientemente medidos generaron compra incremental significativa (En promedio 13.1 puntos adicionales de porción del Mercado de pañales en las tiendas) entre los consumidores que interactuaron con la promotora y contribuyeron con un total neto de \$Ar1.5MM para la marca (2 MM de pañales).

3.2.2-Recomendación

Se recomienda hacer un test piloto en 3 bocas de Cadena X y 2 de la Cadena Y para evaluar el potencial de crecer el negocio a través de una actividad de promotoras permanente en las tiendas para la marca de pañales A. El test permite el análisis del mejor escenario para promocionar iniciativas de marketing o de producto comparando: a) una consultora permanente, y b) una promotora que trabaja solamente entre 4 y 6 semanas mientras dura la ejecución promocional de una iniciativa.

3.2.3-Criterio Para El Éxito

El plan de tiendas doradas (PTD) debe incrementar las ventas de los pañales A en un 22.5% para que se repague en el término de un año⁸. Si el criterio de éxito se alcanza, el plan se expandiría a las 65 tiendas doradas que representan un 50% de las ventas de la categoría. Referirse a la Tabla 3.2.3.a.

Criterio Para el Éxito	
Inversión Total del Test (6 meses)	US\$ 11.2M
Inversión para la Expansión (12 meses)	US\$ 257M
Objetivo de Rendimiento de Consultoras	Promedio del Mystery Shopper 8.5
Objetivo de Volumen Incremental ⁹	13.7% volumen incremental vs. Tiendas control

Tabla 3.2.3.a. Criterios Para El Éxito.

Para mayor detalle referirse al análisis financiero de la Tabla 3.2.3.b¹⁰.

Análisis Financiero Pre Test (Para 12 meses de actividad)

Objetivo BASE

Total pañales A vendidos por mes (en los 65 hipermercados top)	600000	Ventas promedio de los últimos 6 meses
Total pañales A en un año	7200000	
Volumen incremental generado por el plan	1620000	
Margen bruto incremental generado por el volumen incremental (US\$)	\$388,800	
Total Inversión (US\$)	\$256,500	
Resultado neto (US\$)	132300	
Tiempo de repago (años)	0.66	
ROI	1.52	

Datos usados en el análisis

Volumen incremental generado por la promoción	22.5%	Necesario para ROI=1.0
Contribución bruta promedio de los pañales A en US\$ (por unidad)	0.24	De financieros de Junio 2005

Objetivo SUPERIOR

Total pañales A vendidos por mes (en los 30 hipermercados que cumplen condición)*	600000	Ventas promedio de los últimos 6 meses
Total pañales A en un año	7200000	
Volumen incremental generado por el plan	1944000	
Margen bruto incremental generado por el volumen incremental (US\$)	\$466,560	
Total Inversión (US\$)	\$256,500	
Resultado neto (US\$)	210060	
Tiempo de repago (años)	0.55	
ROI	1.82	

Datos usados en el análisis

Volumen incremental generado por la promoción	27.0%	Necesario para ROI=1.2
Contribución bruta promedio de los pañales A en US\$ (por unidad)	0.24	De financieros de Junio 2005

Tabla 3.2.3.b. Análisis Financiero del Test Piloto.

⁸ El repago en un año es la condición mínima para que un plan se considere exitoso. El siguiente nivel de pedido es que tenga un ROI = 1.2.

⁹ Volumen incremental necesario para que se repague en 12 meses.

¹⁰ El cambio se tomó a 3Ar\$=1U\$S

3.2.4-Descripción del PTD

A QUIÉN SE LE HABLA: El target son mamás que compran pañales en hipermercados.

QUÉ SE LES DICE: El concepto con el que se trabaja es de alto contenido emocional, siempre cuidando que sea de impacto positivo al interactuar con las mamás.

CÓMO SE HACE:

- **Tiendas y cobertura:** 6 bocas de la Cadena X y 4 de la Cadena Y - La actividad tiene lugar de jueves a domingos (Estos días concentran un 70% de las ventas semanales).
- **Tiempos:** Julio 14 - Diciembre 30, 2005 (6 meses). La extensión del plan piloto puede variar de acuerdo a las lecturas mensuales de los resultados de ventas incrementales.
- **Descripción de la actividad:** El PTD consiste en tener una consultora del cuidado del bebé para los pañales A en cada una de las tiendas doradas de Argentina, trabajando permanentemente durante todo el año. Esta promotora es una experta en pañales y en todo lo que refiere al cuidado de los bebés, desde alimentación saludable hasta juegos estimulantes y aprendizajes sobre cada etapa de desarrollo del bebé, así como también en los típicos problemas que las mamás experimentan cuando tienen un hijo. Ella provee a los compradores de pañales con información relacionada al cuidado del bebé que pudieran necesitar, e impulsa la venta de los pañales A recomendando la versión que corresponda según las necesidades del consumidor. Adicionalmente, ella construye una relación cercana con los compradores frecuentes de aquellas tiendas, convirtiéndose en su “recomendadora” y proveedora de información, haciendo más amena la experiencia de compra de los consumidores. Referirse a la ilustración 3.2.4.a. para visualizar el stand con el que cuenta la consultora.



Ilustración 3.2.4.a. Stand De La Consultora.

- **Auditoria del Mystery:** Cubre todas las tiendas una vez por semana, entregando reportes semanales durante los 6 meses de duración de la actividad.
- **Metodología de Medición:** Análisis de data de ventas de los clientes involucrados (X & Y), comparando contra tiendas gemelas dentro de cada cadena. El seguimiento se hace mensualmente, tomándose cada vez la decisión de expandir, dependiendo del éxito alcanzado luego de los 6 meses. Esta metodología está revisada por los contactos financieros y de investigación de mercado del equipo de manejo del negocio de la categoría de cuidado del bebé.

3.2.5-Bases Para La Recomendación

- 1) Las actividades promocionales en tiendas en la categoría del cuidado del bebé han probado su eficacia y eficiencia para construir volumen incremental para la marca de pañales A. Para todas las iniciativas de marketing y de producto de los último 24 meses (PX/PZS/Hobbit/Pre-5/Mansi/C78/Plubi) las actividades en tiendas con promotoras ha sido ejecutadas para maximizar la compra de las diferentes versiones. Como resultado, estas actividades han generado un total neto para la marca de Ar\$ 1.5MM ^(Cambio = 3 Ar\$/US\$) y un volumen incremental de 2MM de pañales, probando ser un vehículo constructor de volumen. Estos números provienen de tomar un promedio entre los planes en que se ha hecho un estudio de eficiencia con una agencia de investigación de mercado para medir compra incremental y conocimiento de marca (Todas menos Pre-5).
- 2) Existe una oportunidad para la marca de ganar a través de la reconstrucción de un vínculo emocional con las mamas, dado que la categoría es altamente emocional y que los consumidores tienen una necesidad importante de guía e información. Dada la competencia de desempeño de producto y de precios que hay en el mercado, nace esta oportunidad de construir un vínculo emocional con las mamas para ganar tanto sus mentes como sus corazones, incrementando, como resultado, la prueba de producto y a lealtad de los pañales A.
- 3) El PTD es una propuesta ganar – ganar para la empresa y para los clientes ya que incrementaría tanto la penetración¹¹ y lealtad para los pañales A como para la categoría, dado que la marca es líder de mercado (35% de mercado).
- 4) El plan provee la oportunidad de convertirse en la primera y única marca de la categoría con consultoras permanentes en tiendas y, por ende, con fuerte comunicación y guía para madres. Hoy por hoy no hay actividades competitivas de esta naturaleza, con lo cual sería una ventaja competitiva.
- 5) Las promociones en tiendas sirven como vehículo de comunicación targeteado, ya que pueden ser direccionadas a los compradores de determinadas marcas, y esto puede ir variando según las prioridades de comunicación de cada iniciativa.

¹¹ Penetración = Es una medida del nivel de prueba que tiene un producto. Una marca que tiene, por ejemplo, 8 puntos de penetración significa que el 8% de la población (800M hogares argentinos distintos) ha comprado por lo menos una vez el producto en un dado período (puede ser medido por trimestre, semestre o por año).

3.2.6-Pasos A Seguir A Partir De La Recomendación

- 1) Realizar el plan piloto para los pañales A asegurando excelente calidad de diseño y ejecución de la actividad en tiendas y recomendar la expansión del plan si el criterio de éxito es alcanzado o superado.
- 2) Analizar la expansión de las consultoras a otras categorías, dado que los resultados sean financieramente atractivos.

3.3– Resultados Del Plan

Esta sección resume los resultados del testeo del Plan de Tiendas Doradas ejecutado entre el mes de Julio y el mes de Diciembre del año 2005.

3.3.1-Principales Conclusiones

- 1) El PTD generó un 11% de ventas incrementales en promedio, lo cual indicaría que no es una propuesta financieramente atractiva y concluyendo que la recomendación es no expandir el plan a las 65 tiendas top del ranking de ventas de la categoría.
- 2) Por otro lado, la data muestra que el plan sí es exitoso (20% incremento en ventas) en tiendas donde la participación de la marca está subdesarrollada vs. la participación del mercado argentino, o en línea con la misma. De otro modo, el tamaño de la oportunidad es demasiado pequeño y el plan se hace ineficiente.
- 3) La información cualitativa recolectada prueba que el vínculo emocional sí se puede establecer a través de un contacto cercano con los compradores, y que sí aprecian la guía y la información. Esta propuesta es ganar – ganar tanto para los pañales A como para las cadenas. Las tiendas donde la consultora tuvo que ser reemplazada varias veces mostró resultados más débiles que en aquellas donde la misma personas permaneció los 6 meses. Asimismo, el incremento de ventas se vieron disminuidas cada vez que la marca se quedó sin novedades para comunicar. Esto demuestra que el vínculo es positivo pero solamente si es inyectado con novedades y entretenimiento.
- 4) Las consultoras son mucho más comprometidas con su trabajo que las promotoras normales. Tienen niveles mayores del sentido de propiedad de lo que hacen y compromiso, mejor relación con los gerentes de tiendas, y un orgullo notable hacia la marca. Todo esto contribuye a conseguir un contacto de calidad con los compradores y un staff más sólido.

3.3.2-Análisis Financiero

El plan de consultoras permanentes generó un 11% de ventas incrementales en promedio. Sin embargo, no es una proposición financieramente atractiva para la marca

dado que el mínimo para que se repague es de +22.5%. Por lo tanto la recomendación es no expandir el plan a las 65 tiendas top. Aun así, el plan resulta exitoso (+20% ventas) en las tiendas donde la participación de la marca está subdesarrollada vs. la participación del mercado argentino, o en línea con la misma. Por lo tanto, se corrió un análisis financiero tanto para el plan como originalmente se pensó, como para un plan alternativo diseñado para expandir a las 30 tiendas que cumplen con la condición de la participación de la marca en la tienda vs. la del mercado. Para mayor detalle acerca del análisis financiero del plan propuesto y de los resultados del plan original, referirse a la tabla 3.3.2.a.

Análisis Financiero Post Test (Para 12 meses de actividad)

Plan Original

Total pañales A vendidos por mes (en los 65 hipermercados top)	600000	Ventas promedio de los últimos 6 meses
Total pañales A en un año	7200000	
Volumen incremental generado por el plan	792000	
Margen bruto incremental generado por el volumen incremental (US\$)	\$ 190,080	
Total Inversión (US\$)	\$256,500	
Resultado neto (US\$)	\$ (66,420)	
Tiempo de repago (años)	1.35	
ROI	0.74	

Datos usados en el análisis

Volumen incremental generado por la promoción	11.0%	Resultado test para total tiendas
Contribución bruta promedio de los pañales A en US\$ (por unidad)	0.24	De financieros de Junio 2005

Plan Alternativo

Total pañales A vendidos por mes (en los 30 hipermercados que cumplen condición)*	600000	Ventas promedio de los últimos 6 meses
Total pañales A en un año	7200000	
Volumen incremental generado por el plan	1440000	
Margen bruto incremental generado por el volumen incremental (US\$)	\$ 345,600	
Total Inversión (US\$)	\$256,500	
Resultado neto (US\$)	\$ 89,100	
Tiempo de repago (años)	0.74	
ROI	1.35	

Datos usados en el análisis

Volumen incremental generado por la promoción	20.0%	Resultado test para tiendas seleccionadas
Contribución bruta promedio de los pañales A en US\$ (por unidad)	0.24	De financieros de Junio 2005

Tabla 3.3.2.a. Análisis Financiero de los resultados del Test Piloto.

3.3.3-Resultados Ejecucionales

MYSTERY SHOPPER: La evaluación del desempeño de las consultoras superó el objetivo, obteniendo una nota promedio de 9.6 puntos (sobre 10). Cinco de seis permanecieron en sus puestos a lo largo de los 6 meses haciendo un trabajo excelente. Luego de los primeros dos meses, finalmente se halló a alguien permanente para la 6ta tienda. Los gerentes de tiendas hicieron muy buenos comentarios acerca de las consultoras. Para mayor detalle acerca del desempeño semanal de la consultoras referirse a la Tabla 3.3.3.a de la siguiente página.

Semana		1	2	3	4	5	Prom
14-Jul	1	10	10	10	8	10	9.6
21-Jul	2	9.5	10	10	10	10	9.9
28-Jul	3	10	10	10	10	10	10.0
04-Ago	4	10	7	9	10	10	9.2
11-Ago	5	9.5	5.8	10	9.5	9.5	8.9
18-Ago	6	10	10	10	10	10	10.0
25-Ago	7	8.5	10	8.5	10	10	9.4
01-Sep	8	10	10	8	10	8	9.2
08-Sep	9	10	10	7	9.4	10	9.3
15-Sep	10	10	10	9	9.5	10	9.8
22-Sep	11	10	10	9	10	10	9.5
29-Sep	12	10	7.7	10	10	10	9.7
06-Oct	13	8.5	10	10	10	10	10.0
13-Oct	14	10	10	10	10	10	10.0
20-Oct	15	9.2	10	10	10	10	9.8
27-Oct	16	10	10	10	8.7	10	9.7
03-Nov	17	10	10	10	10	10	10.0
10-Nov	18	8.5	10	10	10	10	9.7
17-Nov	19	10	10	10	9	0	7.8
24-Nov	20	9.5	9.5	10	10	10	9.8
01-Dic	21	9.5	10	9.6	5	10	8.8
08-Dic	22	10	10	10	9	10	9.8
15-Dic	23	10	10	9	10	10	9.8
22-Dic	24	10	9.6	10	10	9.4	9.8
29-Dic	25	10	10	10	9	9	9.6
Prom		9.7	9.6	9.6	9.5	9.4	9.6

Tabla 3.3.3.a. Evaluaciones de desempeño de la consultoras durante el test.

INFORMACIÓN CUALITATIVA: El aspecto cualitativo es, sin duda, el más gratificante de este plan de consultoras. Los compradores reaccionan positivamente a ellas y muestran interés principalmente a través de la intención de compartir los momentos más importante en las vidas de sus bebés con ellas: cuando le sale el primer diente, cuando empieza a caminar, cuando empieza a hablar, etc. Algunos de ellos preguntan por la consultora si es que ella no se encuentra en su lugar, y lo hacen por su nombre. Asimismo, si llegan a pasar por la tienda en busca de algo que no sean pañales, igualmente muchos de ellos pasan para saludar, y más aún si están con sus bebés. A continuación se enumeran algunos de los comentarios que traen las consultoras de sus trabajos:

- 1) *Los consumidores reciben el abordaje en forma positiva y se muestran abiertos al vínculo salvo raras excepciones.*
- 2) *Muy buen clima laboral.*
- 3) *Los comentarios en general son positivos, la mayoría de las mamás que habitualmente concurren a la góndola siguen entablando relación conmigo.*

NUEVA CAPACIDAD INSTALADA: El modo de trabajo con las consultoras se diferencia en el de las promotoras, no solamente por el perfil que tienen y el

entrenamiento inicial que reciben, sino también por el tiempo que permanecen en sus puestos. Teniendo en cuenta que la remuneración es siempre la misma, se deben hallar maneras de seguir motivando al staff. Por estas razones, es clave mantener reuniones con ellas cada dos o tres semanas, haciendo participar a los líderes del proyecto por el lado de la empresa, a los coordinadores de la agencia de promotoras, al encargado de las auditorías del mystery shopper y a la psicóloga y/o pediatra.

En las reuniones se trabaja con dinámicas que permiten barrer campos de dudas, poner en común circunstancias negativas o difícil toma de decisiones, y rescatar los aspectos positivos revelando fortalezas para tomarlas como ejemplo. También se trata de encontrar puntos de quiebre confrontándolas con sus capacidades potenciales para que puedan superar momentos de tensión o angustia, ya que es un plantel de recursos humanos que se debe mantener y sostener en el tiempo, tratando de evitar reemplazos y nuevas capacitaciones desde cero.

Las consultoras, en las reuniones, expresan el valor de su rol diferenciado una y otra vez, poniendo énfasis especial en la importancia de mantener los encuentros. Es un agregado valioso y positivo que genera el sostenimiento y fortalecimiento de la tarea en campo. Además, sirve a modo de indicador de que existe una correlación entre el rol asignado y el asumido.

Se rescata como punto clave de las relaciones vinculares establecidas el hecho de que las consultoras sean “mamá” ya que pueden hablar de “igual a igual” con las mismas.

3.4– Conclusiones Acerca Del Plan De Fidelización

Se puede concluir que se cuenta con una nueva herramienta de negocio: un plan de fidelización en tiendas, que es altamente exitoso en términos cualitativos, cumpliendo el objetivo de entablar un vínculo de calidad con los compradores que se traduce en ventas para la marca involucrada. Sin embargo, para que sea financieramente atractivo, se debe tener en cuenta, a la hora de expandirlo masivamente, si el tamaño de la oportunidad es suficientemente grande para hacer una verdadera diferencia, o, dicho de otro modo, si la marca está subdesarrollada respecto de su desarrollo en el mercado nacional o bien en línea con el mismo.

CAPITULO IV – RECOMENDACIÓN DE UN PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

4.1– *Objetivo*

Este capítulo pretende terminar de cumplir el propósito de este trabajo a través de la recomendación formal de un plan de fidelización en un contexto impersonal como es una tienda de alto tráfico para productos de consumo masivo. Como resultado, se tendrá una herramienta innovadora y financieramente atractiva que construya el negocio de los productos de consumo masivo en supermercados. Esta herramienta será exitosa en cuanto sea de utilidad a todo producto que cumpla con las condiciones que se enumeran aquí.

4.2– *Recomendación Formal*

Se recomienda el uso de consultoras de permanencia prolongada en hipermercados que impulsen la venta de una marca a partir del establecimiento de una relación cercana con los compradores de la categoría que visiten la tienda. La implementación de este programa implica que se consideren los factores que se explican a continuación.

4.2.1-*Categorías Con Componente Emocional Positivo*

El plan de consultoras permanentes en tiendas se basa en el cuestionamiento del paradigma de que en un contexto tan impersonal como lo son las tiendas de alto tráfico los compradores no se conectan con nada ni nadie. Justamente para poder romper con esta creencia, es necesario interrumpir el proceso de compra con una actividad que apele a la emoción propia del ser humano, y, tomándose de ese primer llamado de atención, construir y alimentar un vínculo de calidad entre un representante de una marca y un posible elector de la misma. De esta manera, a lo largo del tiempo, se asegura con mayores probabilidades la venta de una marca, ya que es la que *entiende y se preocupa por quienes hacen uso de ella*.

Debido al papel que juega la emoción en la posibilidad del éxito de las consultoras, es importante comenzar por determinar si la categoría se adecua, según el proceso de elección frente a la góndola que experimenta el comprador de un tipo de producto y según las creencias que tiene respecto al uso de determinado producto. Ejemplos de las mismas son el cuidado del cabello y el cuidado del bebé. Ambas involucran productos de consumo masivo, cuya compra debemos evitar que se comoditice, agregando valor al consumidor que haga la diferencia a la hora de elegir. Asimismo, las categorías citadas hacen referencia al cuidado físico de la persona, siendo este uno de los más importantes para los seres humanos cuando se piensa en los productos que se adquieren en los supermercados.

Para determinar si un producto cumple con esta condición, en caso de no saberlo a la hora de evaluar el uso de esta herramienta, existen una serie de estudios cualitativos, menos costosos que los cuantitativos, que la empresa puede llevar a cabo con la ayuda de una agencia de investigación de mercado y que le darían una rápida respuesta. Entre otros se encuentran: entrevista uno a uno, donde se sostiene una charla amena para conocer las experiencias de la persona en relación al producto; observación en la góndola (actitudinal), y grupos focales, donde un moderador entrenado entrevista a un grupo de personas al mismo tiempo, poniendo sobre la mesa diversos temas de discusión o bien mostrándoles conceptos para ver como reaccionan.

Es importante, a la hora de diseñar el plan específico, asegurarse de que lo que se le va a decir al consumidor hable de esas creencias que se relacionan con la carga emocional que conlleva la compra y/o uso de un producto. A continuación se puede ver en la Tabla 4.2.1.a ejemplos de creencias y conceptos que se podrían utilizar dada una cierta categoría.

Categoría	Creencia	Concepto
Galletitas para chicos	Depende de las galletitas que les de a mis hijos, ellos se entretienen más o menos tiempo (emoción = diversión)	“Las galletitas más divertidas”
Leche	Si mi hijo toma leche sin bacterias tienen menos posibilidades de enfermarse (emoción = hijos sanos)	“La leche más sana para tus hijos”
Cuidado del Cabello	Mi pelo se acostumbra al shampoo que uso (emoción = verse linda con el mejor pelo)	“Pelo siempre espectacular”

Tabla 4.2.1.a. Creencias, Conceptos y Categorías.

Finalmente, cabe destacar que si la marca no tiene un flujo de innovación acelerado, las consultoras van a necesitar de otro tipo de innovación, que puede ser en la forma de comunicarse con el consumidor. De lo contrario, no deberían permanecer tanto tiempo en la tienda.

4.2.2- Categorías De Productos De Consumo Masivo

Hace sentido implementar esta herramienta para productos que se consumen en grandes cantidades de manera sostenida y que se venden en hipermercados. De esta manera, se asegura un contacto periódico para poder establecer ese vínculo con el comprador. A los productos que no son de consumo masivo les corresponden otros planes de fidelización, y plantean una situación altamente disímil.

4.2.3- *Perspectiva Financiera*

Aún cuando cada empresa determine cuánto dinero pretende como retorno de la inversión que implica llevar a cabo este plan de consultoras permanentes en tiendas, se establece como criterio base el que por cada peso que invirtamos, obtengamos un peso a cambio y no se pierda dinero. A su vez, cada empresa establecerá su propio objetivo de tiempo de repago.

El método que se utiliza en este proyecto para establecer el atractivo financiero es justamente a través del ROI y del tiempo de repago. Sin embargo, puede ocurrir que en alguna empresa, también se midan estas actividades en términos del Valor Actual Neto o mismo la Tasa Interna de Retorno. En ese caso, el análisis financiero sería más exhaustivo pero, una vez más, va a depender de los objetivos que imponga cada empresa para aceptar o rechazar la realización de proyecto.

4.2.4- *Consideraciones Ejecucionales*

En términos de la mecánica, se tiene una promotora en rol de consultora exclusiva de la marca de jueves y a domingos durante todos los fines de semana del año, en la misma tienda. Como consecuencia, se cuenta con un staff estable de consultoras a quienes hay que: a) entrenar inicialmente en un programa intensivo y completo con el apoyo y la asesoría de todos los profesionales que hagan falta, b) motivar a lo largo del año y dar apoyo a través de reuniones de coaching que se tienen cada 3 semanas, y c) dar todas las herramientas que precisen para hacer su trabajo de la mejor manera (uniforme cómodo, stand funcional, materiales de información, etc.). Tener un staff sólido y motivado es, sin duda, la componente ejecucional más importante del plan.

4.3- *Temáticas A Explorar*

A lo largo de la elaboración de este trabajo, surgieron un par de interrogantes que escapan el alcance del mismo, pero que resulta interesante dejar abiertas para futuros proyectos:

- ¿Cómo debería modificarse el plan de consultoras si en una misma categoría hubiera más de una marca con el mismo programa y, por lo tanto, lo que supo ser una ventaja competitiva se convirtiera en una ventaja comparativa compartida entre competidores?
- ¿Cuáles serían las implicancias y los resultados de que el mismo plan de consultoras fuera diseñado y ejecutado por las mismas cadenas de tiendas para toda una categoría?

NOTA DEL AUTOR

Este proyecto es producto de dos años de trabajo por parte de la alumna desde que nació la idea, emitió una recomendación que presentó reiteradas veces hasta que le fue concedida la aprobación de ejecutar el plan de prueba y el presupuesto correspondiente, ejecutó el test, y, finalmente, analizó los resultados para poder emitir un resumen y su recomendación final para la marca. Toda la información utilizada pertenece a la empresa, y, por ende, es altamente confidencial. Es por ello que las cifras han sido modificadas utilizando un mismo denominador, y los nombres de las marcas y las cadenas de supermercados llamadas genéricamente.