TESIS DE MAESTRIA

PROGRAMA DE FIDELIZACION DE CLIENTES

por

Nicolás Jaime

Licenciado en Economía, Universidad de Buenos Aires

Director de Tesis: Raúl Assaff

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España

en cumplimiento parcial

de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)

Máster Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Fecha Julio 2020

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

Índice de Cuadros 3
Índice de Figuras 4
Abstract 5
Hipótesis 6
Introducción 7
Capítulo 1. Fundamentos Mercadológicos de la Fidelización de Clientes 9
Capítulo 2. Definición y alcance del Programa de Fidelización 12
Capítulo 3. Relevancia del programa de fidelización en Consumo Masivo 17
Capítulo 4. Herramientas de Fidelización 19
Capítulo 5. Plan de Proyecto Club Harco 22
5.1. Project Charter 23
5.2. Flujograma de Tareas 25
5.3. Gestión de Stakeholders 26
5.4. Declaración de Alcance 31
5.5. Plan de Trabajo: Work Breakdown Structure (WBS) 34
5.6 Diccionario de la WBS: definición de tareas y entregables. 35
5.7 Cronograma de tareas 39
5.8 Presupuesto: 39
5.9. Organización 42
5.10. Composición de equipo de Proyecto 42
5.11. Gestión del Cambio 47
5.12. Plan de Gestión de Riesgos 48
5.13. Controles de Facilitación. Matriz de Riesgos 49
5.14. Análisis del valor monetario esperado (EMV) 50
5.15. Plan de Gestión de Comunicaciones 51
5.16. Plan de Gestión de Costos 52
5.17. Adquisiciones y Contratos. 55
Capítulo 6. Análisis Financiero del Proyecto 56
Capítulo 7. Conclusiones 60
Bibliografía 62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 5.1.1 Proyect Charter 23
Cuadro 5.3.1 Influencia Stakeholders 28
Cuadro 5.3.2 Matriz de Influencia Stakeholders 28
Cuadro 5.3.3 Matriz de Evaluación de Compromiso 29
Cuadro 5.3.3 Plan de Gestión de Stakeholders 29
Cuadro 5.4.1 Definición de Objetivos 32
Cuadro 5.4.2 Entregables Plan Club Harco 33
Cuadro 5.4.3 Supuestos y Restricciones 33
Cuadro 5.6.1 Detalle de WBS 36
Cuadro 5.8.1 Presupuesto por Tarea WBS 40
Cuadro 5.10.2 Responsable por tarea según Matriz WBS 44
Cuadro 5.12.1 Matriz de Riesgos, probabilidad e impacto 48
Cuadro 5.14.1 Impacto monetario de Riesgos 50
Cuadro 5.15.1 Matriz de Gestión de Comunicaciones 51
Cuadro 5.16.1 Asignación de Recursos 53
Cuadro 6.1. Dinámica de Ventas y Presupuesto 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estructura de Canales Harco en el Mercado de Consumo Masivo.....13
Figura 2.3 Evolución Canal Tradicional al detalle Mercado de Consumo Masivo.....14
Figura 4.1 Programa de Fidelización para Almacenes “Club Unilever Contigo”.....21
Figura 5.1 Flujograma Club Harco.....26
Figura 5.5.1 WBS.....
.....35
Figura 5.7.1 Cronograma de Tareas.....39
Figura 5.10.1- Organigrama Equipo de Proyecto.....43
Figura 5.13.1. Matriz de Compromiso.....49
Figura 5.12.1 Recursos Asignados por Tareas de Plan de Proyecto.....54
Figura 5.16.1 Impacto en línea de tiempo de Costos.....54
Figura 5.16.2 Recursos Asignados por Tareas de Plan de Proyecto.....55
Figura 6.1. Facturación por Canal y Cantidad de Clientes.....58

ABSTRACT

En un contexto de alta competitividad en los diversos mercados por buscar mayor participación, cada vez es más necesario y fundamental en las empresas de Consumo Masivo desarrollen herramientas que permitan obtener información y conocer a los clientes fortaleciendo los vínculos con ellos. De esta manera, las compañías pueden ofrecer productos acordes a las necesidades del mercado y captar mayores oportunidades para mantener y mejorar las ventas.

El presente trabajo aborda el desarrollo de un programa de fidelización para empresas que participan en el mercado del Consumo Masivo en Argentina. Específicamente entramos en el negocio de Alimentos orientados los clientes minoristas: kioscos, autoservicios, almacenes, entre otros, donde se detalla la creación de un programa de fidelización para aquellas empresas que cuenten y puedan aprovechar una red propia de distribución para llegar a todos los puntos de ventas minoristas.

Para el exitoso diseño e implementación, se utiliza la metodología de Proyect Management Institute que puede implementarse en cualquier organización y que, por tanto, ofrece un alto grado de flexibilidad.

HIPÓTESIS

En una empresa de consumo masivo de facturación de $1.500 millones anuales en donde el 47% de las ventas las realiza sus distribuidores exclusivos, nuestra hipótesis es que desarrollar una herramienta de fidelización de clientes minoristas permitirá consolidar la relación del distribuidor exclusivo con los clientes frente a la competencia de los mayoristas, fortaleciendo al crecimiento de ventas y fidelidad a las distintas marcas con la que la compañía llega al mercado. Esto se traducirá en un aumento de mix interno de facturación del Canal Exclusivo por sobre el Canal Mayorista.

Dicho fortalecimiento permitirá a futuro contar con "clientes colaborativos" para que Harco pueda desarrollar comercialmente sus productos. Hablamos entonces de que al ser una herramienta que buscar fortalecer el aspecto relacional con los clientes más rentables y habituales, terminará generando resultados a largo plazo también en incremento de ventas.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, desarrollará una herramienta de fidelización para clientes minoristas dentro del mercado de consumo masivo en Argentina donde buscaremos desarrollar un sistema de acumulación de puntos para los clientes minoristas de manera de fortalecer las relaciones comerciales.

Comenzaremos en el capítulo 1 repasando aspectos mercadológicos de la fidelización de clientes y analizar como la evolución del marketing hacia una concepción relacional. En el capítulo 2 y 3, se clarificará la importancia y relevancia de contar con un programa de fidelización bien aplicado en el canal de ventas tradicional para la industria del consumo masivo contando con un mercado de más de 240 mil puntos de ventas minoristas, definiendo el alcance de dicho programa en base a la estructura del mercado y la participación de nuestra empresa.

Luego de analizar la relevancia de contar con dicho programa y los diferentes tipos de herramientas, a partir del capítulo 5 el trabajo detallará el plan del proyecto de desarrollo del programa de fidelización "Club Harco". Para asegurar el rendimiento y eficiencia del proyecto, existen buenas prácticas de trabajo, tanto para organizarse por equipos, como para abordar las fases y áreas de conocimiento (alcance, planificación, gestión del tiempo, gestión de riesgos, comunicación) que han demostrado su eficacia y que tanto los miembros de los equipos como los líderes deberían de incorporar en su gestión. Estas buenas prácticas se canalizan en la metodología PMI (Proyect Management Institute) la cual llevaremos a la práctica para desarrollar el plan de proyecto. Según la principal encuesta de profesionales Pulse of the Profession[1], encuesta mundial sobre dirección de proyectos, aquellas compañías que tiene mayormente desarrollado el manejo de proyectos a nivel interno logran perciben los siguientes beneficios:

- Mayor visibilidad sobre el estado del proyecto
- Mayor implicación de los Grupos de Interés (Stakeholders)
- Proyectos más alineados con la estrategia de la empresa
- Equipos del proyecto alineados con los objetivos del proyecto

[1] Pulse of the Profession, Proyect Management Institute 2018, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang_temp=es-ES

- Casi un 30% más de proyectos finalizados en plazo
- Mas de un 20% de proyectos dentro del presupuesto
- Mas de un 20% de proyectos que logran los objetivos planteados

Esta metodología nos permitirá definir como se gestionarán los equipos de trabajo, las tareas, los tiempos, las comunicaciones el presupuesto y los riesgos asociados en cada uno de ellos definiendo un camino claro de desarrollo interno.

Por último, el capítulo 6 analizaremos el impacto financiero del desarrollo del proyecto internamente en el presupuesto de la dirección de ventas, y trataremos de explicar cuáles son los resultados esperados en términos de ingresos para la compañía y en qué momento este proyecto podrá ser financiado por la propia dinámica esperada entre los canales de ventas.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS MERCADOLÓGICOS DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La American Marketing Association en 1960 aporta la primera definición formal que, mayoritariamente, fue aceptada por la comunidad científica acerca del marketing donde la define como una herramienta para ayudar a la producción en donde el fin primordial era vender productos[2]. Esta definición está relacionada a que, al principio, la organización se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final, centrando las acciones al producto o servicio que genera una determinada empresa buscando agilidad en la venta para captar la rentabilidad y reducir existencias[3]. Este es el enfoque que llamamos "Marketing Transaccional", los medios que se utilizaban eran los que conocemos como tradicionales, los cuales se caracterizaban por tener una comunicación unidireccional, el vendedor enviaba los mensajes y el consumidor difícilmente podía responder, como por ejemplo panfletos, promociones, anuncios en periódicos y revistas, televisión etc.

Como indica Grönroos[4], las compañías avanzaron hacia nuevas formas de concebir la comercialización de productos, factores como el incremento de la competencia, las exigencias de los consumidores y necesidades de información del mercado, indica que la comprensión del proceso de venta debe ser ampliado, el marketing se mueve en experiencias más completas que involucran no solo estadísticas frías sobre las personas, sino un conocimiento profundo de clientes ideales para direccionar de mejor manera las estrategias, considerando el cierre del proceso de comercialización más allá del cobro de un producto o servicio prestando atención a la satisfacción del cliente. Hoy en día además de la calidad y el marketing tradicional, toma relevancia el servicio al cliente.

Este último punto es el que le hace diferenciarse de la propuesta más habitual, ya que considera que la mejor forma de mejorar los beneficios de un negocio y la rentabilidad de un producto es consiguiendo que las personas no solo lo consuman, sino que también permanezca gracias a una calidad también en el vínculo, tornándose fundamental solo el hecho de conseguir nuevos clientes, sino mantenerlos y fidelizarlos. Por lo tanto, un aspecto fundamental para generar mayor rentabilidad en las compañías no solo es

[2] American Marketing Association - Committee on Terms (1960), https://www.ama.org/
[3] El marketing dentro de la estrategia de orientación al mercado. http://www.expansion.com/blogs/pensar-estrategicamente/2016/11/22/el-marketing-dentro-de-la-estrategia-de.html, Tomás Guillén, noviembre 2016.
[4] Christian Grönroos 1994, "Marketing y Gestión de Servicios", Ediciones Díaz de Santos, Pag 2.

conseguir nuevos clientes, sino es como mantener y fidelizarlos. Como explica Alejandro Kirber[5], la fidelización de clientes ayuda a la necesidad de las empresas de fortalecer el posicionamiento de las marcas y los productos en cuanto a la percepción de valor. Asimismo, según Orlando Gomez[6], la fidelización es un concepto que representa la lealtad de un cliente a una marca a la que recurre de forma continua o periódica y tiene como objetivo conseguir mediante diversas estrategias de marketing y ventas que un consumidor repita el acto de compra de manera habitual y no acuda a la competencia, buscando conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Las empresas buscan un mecanismo de que les ayude a contrarrestar que los clientes se retiren por diferentes factores y una de las estrategias más sólidas para mantener relaciones durables a largo plazo es "fidelización" que ayuda a que los clientes realicen todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto, en una misma empresa. La fidelización entonces, son las acciones dirigidas a consumidores para desarrollar relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo, tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en los individuos o su entorno se verá cumplido una vez más, es el desarrollo de una relación de confianza entre los consumidores y los productos y marcas.

Hablamos de "fidelización" de clientes como un término mercadológico, en la que se establecen solidos vínculos con los clientes y se mantienen relaciones a largo plazo con ellos siendo más rentables para las compañías. Es una de las herramientas de Marketing con mayor adopción por parte de las empresas, vinculado a lo que llamamos Marketing Relacional que, como indica Grönroos, es una evolución desde el Marketing Transaccional asociado a los procesos de las "4P", producto, precio, plaza y promoción hacia una concepción de mutua cooperación e interdependencia de consumidores y empresas, destinando los esfuerzos en mejores estrategias de comunicación y desarrollo de lealtad[7]. Siguiendo este enfoque, el impacto de un programa de fidelización en la empresa puede resultar en:

- Mejorar su rentabilidad ya que un cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad y direccionar mejor su inversión, arriesgando en menor medida, siendo más fácil establecer objetivos realistas.

[5] Marketing Fidelización, como lograr clientes satisfechos, leales y rentables, capitulo 1 pág. 6, Alejandro Kirberg, ECOCE Ediciones
[6] Fidelidad de los clientes: cuestión de emociones, 2012, Gómez, Orlando.
[7] Christian Grönroos 1994, "Marketing y Gestión de Servicios", Ediciones Díaz de Santos, Pag 2

- Aumentar la cantidad de ventas ya que el mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- Incrementar la participación del mercado: con clientes fijos y ventas repetidas.
- Reducir los costos de promoción es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles que captar un nuevo.
- Generar menor sensibilidad al precio, los clientes fieles y satisfechos generan un margen sobre el precio base del producto. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- Incrementar los beneficios, a medida que se reducen los costos y aumentan los ingresos se obtiene un aumento en los beneficios
- Incentivar la promoción de los productos de la empresa, ya que los clientes comunican a los demás el valor de los productos y las marcas.

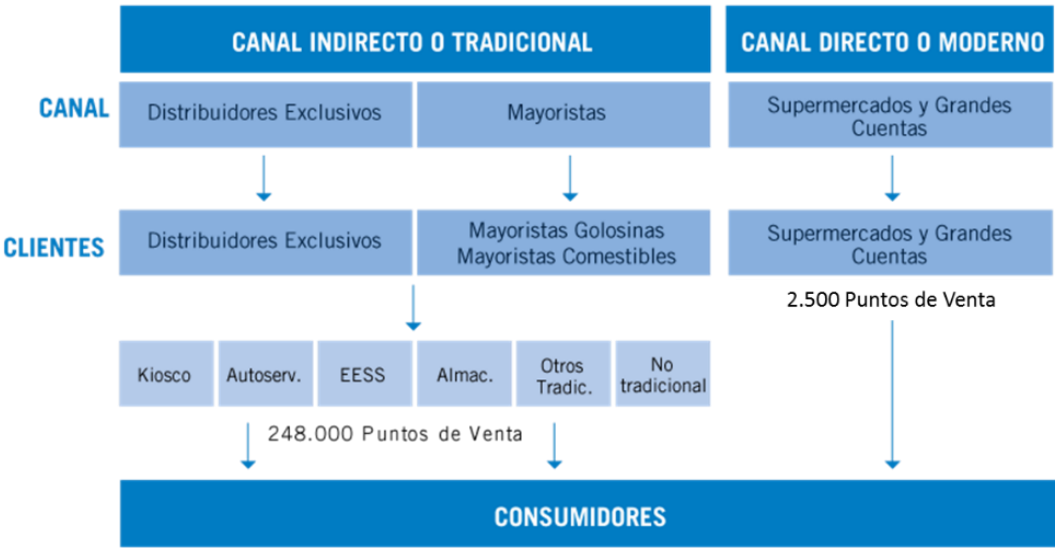
Entonces, el marketing ha evolucionado hacia una concepción más amplia, donde las compañías realizan numerosos desarrollos tecnológicos para desarrollar el concepto de fidelización que permiten acercarse a los consumidores, conocerlos y generar prácticas para mantener la cuota de mercado, desarrollar sus ventas y consolidar la imagen y el valor de sus marcas, adaptando la oferta y portafolio de productos a las últimas tendencias de consumo, en consecuencia, el objetivo institucional, de acuerdo a este concepto, no es sólo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos.

CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN Y ALCANCE DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

En nuestro caso de estudio tratamos una empresa de consumo masivo (Harco) con la ventaja de un gran desarrollo marcario, con presencia en los negocios de Chocolates, Golosinas, Alimentos y Galletas que cuenta con un sistema de comunicación con los clientes muy desarrollado y activo mediante redes sociales y atención al cliente. Por otra parte, esta empresa tiene la característica de tener un sistema de distribución propio llegando a todos los puntos de ventas minoristas del país. Entendemos que desarrollar un programa de fidelización direccionado a los puntos de venta ofrecerá la oportunidad de consolidar su posición dentro del mercado cada vez más competitivo y cambiante. Dicho programa tiene el propósito generar fidelidad en los clientes minoristas como son los quioscos, almacenes y autoservicios premiando el comportamiento de compra de estos comercios para aumentar volumen y frecuencia en la facturación y a su vez la cobertura física para la empresa productora, y como fundamental generar fidelidad con los puntos de venta permitirá mayor sinergia con ellos para desarrollar la estrategia publicitaria adecuada. Por otra parte, es una herramienta que permitirá dar una opción de canal digital de compra a los puntos de venta, que todavía no está desarrollado en consumo masivo como veremos más adelante.

Pero ¿cuáles son las características de la comercialización en consumo masivo? Para desarrollar sus ventas los productores llegan a los consumidores a través de diferentes canales comerciales: el canal Tradicional compuesto por Distribuidores Exclusivos, Mayoristas (Comestibleros y Golosineros) y el moderno con los Supermercados y grandes cuentas. Todavía en consumo masivo no está desarrollado el canal comercial, aunque cada vez toma más relevancia debido a la digitalización y necesidades de los puntos de venta. El canal minorista es el más importante ya que se encuentran en el 90% de los puntos de ventas, las empresas comercializan sus productos con distribuidores que dan de cobertura física dentro del mercado y muy pocas empresas en el mercado cuentan con su distribución propia por cuestiones asociadas a los costos, ya que para esto deberían contar con una posición de mercado muy fuerte o con un gran portafolio de productos que les permitan justificar una red exclusiva de ventas.

Figura 2.1 Estructura de Canales Harco en el Mercado de Consumo Masivo

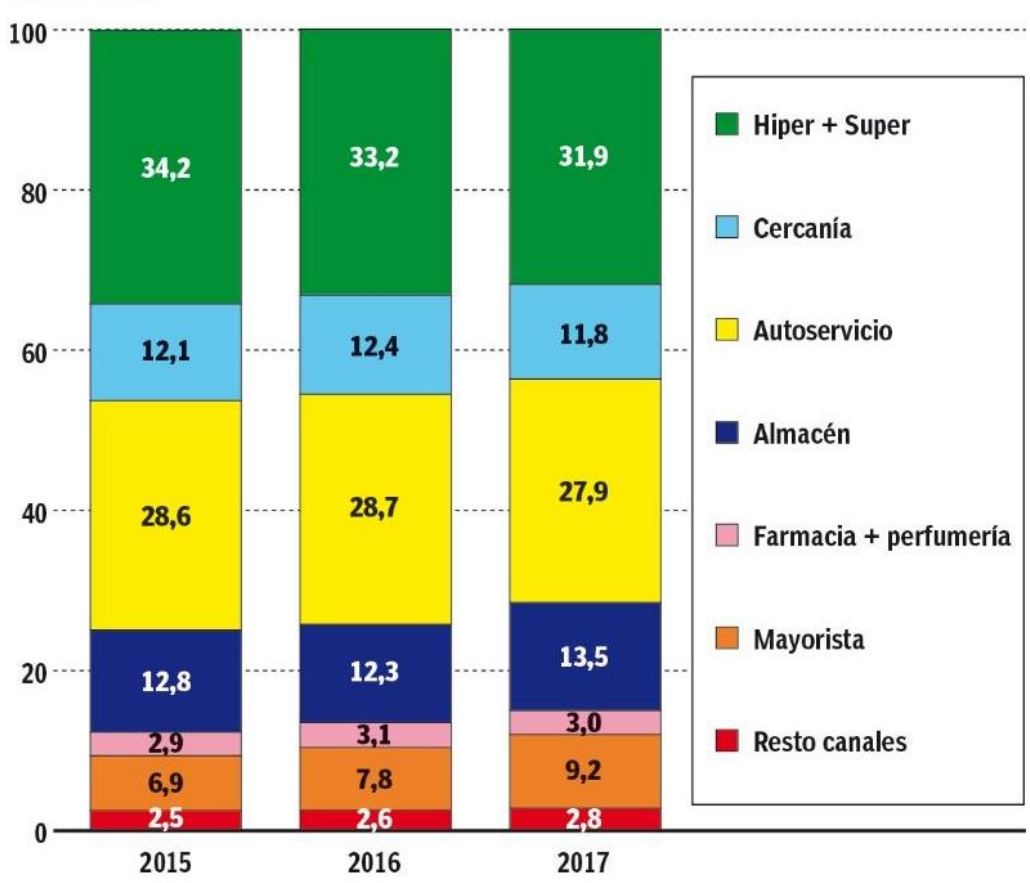


Fuente: Elaboración propia en base a clientes activos de empresa Harco extrapolando 90% de cobertura.

El desenvolvimiento del consumo masivo en los últimos años refleja una tendencia que dispara la necesidad de mejorar la competitividad del canal Distribución propio. Al igual que en el resto del mundo, el canal moderno o supermercadismo avanzó considerablemente en el share de mercado, aunque en menor medida ya que la proximidad en el mercado argentino sigue siendo muy importante respecto a países más desarrollados como los europeos o estadounidenses o por ejemplo en Latinoamérica el mercado Chileno.

En la actualidad por la recomposición de precios del Canal Moderno luego de varios años de controles de precios y movimientos de listas administradas con autorizaciones del Gobierno, el canal de supermercado presenta una caída en el share. Pero este fenómeno no paró la caída en la participación de los puntos de ventas de cercanía y autoservicios (abastecidos por distribuidores propios) si no que es el canal mayorista quien aprovecho esta circunstancia ofreciendo un servicio con poco valor agregado y experiencia de compra básica para el consumidor final (aunque algunas cadenas han avanzado mucho en este aspecto) destacando su diferencial en precio.

Figura 2.3 Evolución Canal Tradicional al detalle Mercado de Consumo Masivo



Fuente: Consultora Kantar Worldpanel/Diario el Cronista.

https://www.cronista.com/negocios/Hipermercados-y-tiendas-de-descuento-los-canales-que-mas-crecen-en-ventas-20180717-0085.html

Las empresas Mayoristas fueron ganando participación de mercado y creciendo sostenidamente por sobre el canal moderno y autoservicios, ya que al rol que cumplían como distribuidores y abastecedores a puntos de venta ahora alcanzan a los consumidores finales. Por lo tanto, dado el contexto de mercado, el Programa de Fidelización surge como una propuesta para dotar de herramientas tecnológicas apuntando a fortalecer al Distribuidor Exclusivo para que continúe siendo el proveedor "preferido" del Canal Minorista, ante el avance de los otros canales de ventas sobre todo el mayorista.

Que el Distribuidor exclusivo Harco sea el proveedor "preferido" del Minorista nos garantizará no solo llegar con el producto al consumidor, sino hacerlo de la mejor manera posible (material POP adecuado, ubicación en las bandejas y góndolas según planogramas, promociones y precios vigentes, etc.). Harco desarrolla permanentemente políticas comerciales y desarrollos frente a la competencia de los mayoristas.

Por otra parte, en términos de rentabilidad para la compañía el canal exclusivo sigue teniendo diferencias muy amplias respecto al resto de los canales. El canal moderno requiere de mucha inversión con acuerdos anuales, publicaciones y espacios en góndolas que están por fuera del margen propio entre los costos de producción y la venta a estos clientes. Pero es un canal en el cual se debe tener presencia para una empresa de gran consumo de manera obligada, sobre todo para los objetivos de construcción marcaria.

Por lo tanto, continuar con el desarrollo de la red de distribuidores no solo significa para Harco aumentar sus ventas y presencia, sino que también le permite rentabilizar la operación de consumo masivo en Argentina.

El objetivo del proyecto es desarrollar una herramienta que contribuya al desarrollo comercial de Harco especialmente de su canal de distribución exclusivo. El programa de Fidelización de clientes tiene la característica de ser una plataforma donde se desarrollan incentivos mediante un programa de puntos y premios por las compras de los clientes minoristas, se desarrollan beneficios y se interactúa con el punto de venta. Contribuyendo a:

- Conocer mejor al Cliente Minorista /Mercado.
- Orientar la venta hacia productos estratégicos o más rentables para Harco.
- Generar una base de datos de clientes “preferidos”.
- Implementar un canal de comunicación directo.
- Segmentar acciones de acuerdo a intereses.

La herramienta a desarrollar permitirá consolidar la relación del distribuidor con los clientes minoristas frente a la competencia de los mayoristas, fortaleciendo al crecimiento de ventas y fidelidad a la marca Harco. Permitirá reforzar la percepción del beneficio para los puntos de ventas de comprar mediante distribuidores exclusivos que ya tienen la mejor propuesta en precio, servicio y exhibición en los productos de las marcas del Grupo Harco que tienen una gran valoración en el consumidor final y gran penetración.

La importancia en desarrollar este tipo de proyectos en este canal propio de distribución radica en cuatro cuestiones fundamentales:

- Continuar y mantener el desarrollo de los Distribuidores exclusivos de Harco, donde hoy realiza el 50% del volumen de ventas y con una rentabilidad mayor a la que obtiene comercializando por otros canales (clientes mayoristas y supermercados)
- Mediante sus distribuidores Harco desarrolla la correcta exhibición y posicionamiento de sus marcas, y se garantiza de una cobertura física que le da una ventaja competitiva crucial en el mercado argentino.
- Generar vínculos con los clientes minoristas, que contribuirá al fortalecimiento de las relaciones comerciales frente al avance del canal Mayorista que compiten frente a los distribuidores de Harco por los mismos puntos de venta.
- Dotar de herramientas tecnológicas a los distribuidores exclusivos para competir frente al avance del Supermercadismo y del e-commerce.
- Dar una herramienta digital de compra que permita a los puntos de venta simplificar la relación con el proveedor.

Para Harco, dicho fortalecimiento contribuirá a continuar con su objetivo de cobertura del 95% de puntos de venta atendidos a lo largo de todo el país y a futuro desarrollar puentes con el mercado contando con "clientes colaborativos" donde podrá desarrollar información de los consumidores y adaptar de la mejor manera su propuesta de negocio a las tendencias del mercado. Esto es clave debido a que una de las ventajas de tener una red de distribución propia con buena cobertura, es la información exclusiva de cómo evoluciona la demanda de los productos de la empresa a diferencia de otras compañías de gran consumo que compiten en el mercado que no tiene su red propia y deben comprar información de mercado. Esto es un doble beneficio para Harco ya que tiene información de consumo e información específica de sus productos ahorrando costos importantes en acceso la información.

CAPÍTULO 3. RELEVANCIA DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN EN CONSUMO MASIVO

El consumo masivo se trata de un mercado amplio que engloba a todos los consumidores de un territorio con diversas edades, sexos, hábitos y experiencias particulares, frente a este mercado tan amplio las empresas compiten con productos específicos captar mayor share de mercado. Por ejemplo, en negocios como el consumo de golosinas o chocolates rigen aquellos comportamientos guiados por una actitud de consumo impulsivo o momentáneo en donde la decisión de compra no es enteramente planificada, estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, están fabricados con la idea de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo. Por el contrario, en otros negocios como por ejemplo el consumo de alimentos o galletas, tenemos un consumidor con una actitud de compra más planificada y racional, al ser productos de primera necesidad o que adquieren por los consumidores de forma cotidiana. Pocas empresas en el mercado argentino tiene un portafolio amplio que les permita llevar una propuesta para todos los diferentes negocios y consumidores, generalmente las empresas participan en determinado negocio y con un determinado perfil de consumidores que tienen con ciertos hábitos y actitudes de compra. Según la agencia In Store Media[8] en su estudio "Observatorio Shopper Experience", estima que el 55% de la venta en consumo masivo responde a compras impulsivas y un 45% a compras planificada. Para el caso de compra impulsiva participar en mercados compuestos por este tipo de consumidores, las empresas deben tener una presencia muy fuerte del contenido publicitario e imagen de los productos, que les permita captar la atención de consumo momentáneo. Es fundamental entonces, que estos productos tengan un gran trabajo en cuanto a imagen y exhibición tomando una gran relevancia el punto de venta en el desarrollo comercial de los productos teniendo en cuenta la decoración de la tienda, la iluminación, los olores, la música, la temperatura, la atención al cliente, el pricing, la colocación de los productos en las zonas frías y calientes, el layout de la tienda, etc., todo influye en la experiencia de compra y para las empresas de consumo masivo son los agentes que les permiten captar el valor de sus productos y marcas. Las acciones de las compañías sobre los puntos de venta tendientes a reforzar su vínculo son fundamentales ya que les permitirá tener un "aliado" para desarrollar su estrategia para captar de la mejor manera a los consumidores finales.

[8] https://www.america-retail.com/argentina/argentina-perfil-del-consumidor-en-tiempos-de-crisis/

Entonces, ¿porque es relevante desarrollar un programa de fidelización a clientes minoristas dentro de la industria de alimentación? Según la consultora Nielsen[9], a nivel global Argentina presenta las mayores oportunidades a desarrollo de programas de fidelización de la región, donde el 66% de los encuestados coinciden en que es más probable que continúen comprando con un minorista que cuenten con estas incitativas y al menos 6 de cada 10 participantes comprarían más en tiendas online si les proporcionan beneficios relacionados a los que suelen otorgar los programas. Por otra parte, este estudio refleja que es el país más bajo en cuanto a participación en programas de fidelización, donde el 68% de encuestados no pertenece a ningún programa. Justamente esta baja adhesión a este tipo de programas está vinculada, a diferencia de lo que ocurre en el resto de los países de Latinoamérica y del mundo, a que el canal tradicional (Kioscos, Almacenes, Autoservicios y los puntos de venta de cercanía) sigue siendo el principal y más desarrollado en el mercado de consumo masivo por sobre el canal moderno y el canal digital. En los mercados europeos, a diferencia del mercado argentino, es donde vemos el mayor desarrollo de programas de fidelización en la industria de alimentos, esto se relaciona a que allí es donde más retrocedió el canal tradicional y más desarrolló en la industria la venta online como forma de consumo. El bajo desarrollo de programas de fidelización en la industria de alimentos en Argentina es por la gran presencia que todavía sostiene el canal tradicional y esto es distintivo del resto de los países. Según un estudio de Kantar en promedio 5 de cada 10 compras en España esta vinculadas a programas de fidelización en aquellas empresas que lo han implementado bien[10]. Por lo tanto, tener esta herramienta para los comercios minoristas del canal tradicional es de suma importancia ya que permitirá fortalecer el vínculo de nuestros distribuidores como proveedores preferidos de este canal que es el más desarrollado en Argentina ganado volumen de ventas y fortaleciendo las relaciones actuales para otro tipo de desarrollos de exhibición. La vinculación con el cliente en el punto de venta y la importancia del marketing en esos espacios hace fundamental las acciones de diferenciales de fidelización.

[9] Estudio global de lealtad minorista, https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2016/Estudio-Global-Lealtad-Minorista-Programas-que-enganchan/
[10] https://inloyalty.es/publicaciones/2017/05/12/la-fidelizacion-sector-la-alimentacion

CAPÍTULO 4. HERRAMIENTAS DE FIDELIZACIÓN

Existen varias herramientas de fidelización, por ejemplo, aquellos programas de puntajes para clientes, donde consideramos que el mismo percibe el beneficio por su condición de manera más efectiva, tomando la forma de un programa en el que por cada compra realizada se acumula un puntaje, de forma que, llegado el momento, el cliente podrá realizar una compra gratis. Existen también herramientas de fidelización muy potentes orientadas a la comunicación con el cliente como por ejemplo e-mail marketing, el marketing por SMS, las redes sociales y otras en relación a organización de eventos que buscan consolidar la percepción del valor de la marca. Los avances tecnológicos ayudan a los consumidores a recibir mucho más de lo que perciben, haciendo que el consumidor no compre en un solo lugar, empresa o marca, buscando otras alternativas para satisfacer sus exigencias.

Analizando el mercado argentino en general, observamos estrategias agresivas de fidelización direccionados a los consumidores finales, existiendo desarrollos de numerosos programas orientados a fortalecer el vínculo con ellos, por ejemplo en la industria Bancaria con Superclub de Santander Río, el programa "Quiero" del Banco Galicia o cadenas de supermercados a través de sus tarjetas particulares de acumulación de puntos donde se pueden canjear por productos, también las petroleras como el programa YPF Serviclub y Aeronáuticas con los programas de acumulación de millas que se han ampliado a tiendas de electrónicas , cadenas de hoteles, etc. Estos programas están establecidos desde hace muchos años y han tenido una aplicación exitosa en cuanto a fidelidad, ya que la principal identidad es que pueden aprovechar sus beneficios con sus consumos. No necesariamente existe una característica definitiva del éxito de este tipo de programas, encontramos aquellos que se destacan por la variedad en los premios (supermercados), otros que tienen un beneficio muy valorado por los clientes (millas aerolíneas) y otros que su destaque es que son muy personalizados por tipo de clientes. La empresa Spoonity dedicada al desarrollo de programas de fidelización, enumera una serie de desarrollos exitosos en España donde distingue el éxito según la percepción del beneficio[11]. Dicho trabajo, identifica las características principales de desarrollos en clientes de primera línea en España donde algunos se destacan por la variedad y la singularidad de los incentivos. El programa por lo tanto debe ofrecer incentivos acordes a las necesidades de los clientes, lo cual incentiva a que continúen consumiendo los productos de la marca y al mismo tiempo permite posicionarla. El éxito del programa

[11] https://www.spoonity.com/es/1o-programas-de-fidelizacion-exitosos/#content

debe radicar en que debe dirigirse a las personas adecuadas, tratando de que las recompensas sean lo más personalizadas posibles y debe tener características exclusivas. Dada la masividad de los puntos de venta para este caso de aplicación es fundamental que sea simple y fácil de comprender. El hecho de que funcione con dispositivos móviles es bastante conveniente, ya que sus miembros pueden llevar a cabo un seguimiento sencillo y ágil de sus posibles beneficios y consumos, almacenar ofertas y acceder a sus recompensas en un entorno digital. Todas estas características deben ser factores motivacionales para que los futuros miembros puedan aprovechar los beneficios, por lo tanto, tener un sistema de recompensas bien definido y sencillo, permitirá transmitir fácilmente los mensajes y será muy adecuado para clientes habituales, como es este caso. Por lo tanto, el programa debe ofrecer lo que el consumidor minorista busca: descuentos continuos. El enfoque principal del programa de "ganá con tus compras" debería resultar bastante atractivo, ya que permite que sus miembros sientan que realmente comprar dentro del programa de Fidelización les traeré beneficios concretos para su comercio.

En Argentina no existen empresas productoras de productos de Consumo Masivo que cuentan con portales de fidelización destinados a la red de puntos de ventas, ya que los productores no comercializan directamente al consumidor final, si no que se desarrolla una cadena de comercialización que es más larga o corta según el canal de ventas para llegar a los consumidores finales. Existió con una corta duración el programa de "Unilever Club" que no se encuentra vigente, fue uno de los desarrollos que apuntó a fidelizar clientes minoristas, pero no logró consolidarse. Donde existen desarrollos relacionados a puntos de venta minoristas del sector de alimentaciones es en Chile. Contamos allí con algunos programas destinados almaceneros por parte de DIAGEO (producción de bebidas alcohólicas) y con el programa "Club Unilever Contigo" destinado a los almacenes que compren a los distribuidores que llaman "controlados". Respecto al último programa, estos almacenes están segmentados según el volumen de compras y la permanencia en el programa depende de la actividad que tengas donde pueden llegar a perder su condición de "socio" del programa.

Figura 4.1 Programa de Fidelización para Almacenes “Club Unilever Contigo”

Fuente: www.unilevercontigo.cl

La idea del programa es que los almacenes que compren a los distribuidores vinculados a Unilever acumulen una serie de puntos los beneficios más comunes que se obtienen son descuentos adicionales vinculados al programa y también se incentiva al ingreso con un puntaje inicial a aquellos que se adhieran como “socios”. Además de descuentos, el socio puede canjear los puntos por otros premiso no relacionados a descuentos en su negocio como por ejemplo electrodomésticos, viajes, etc.) y participa de sorteos anuales importantes como autos.

Por lo tanto, los programas de fidelización destinados a los puntos de ventas en el consumo masivo no son los más comunes, tenemos casos en otros países donde se pudo desarrollar dicha estrategia. La dificultad radica en la aplicación ya que las empresas suelen llegar con un sistema de distribución que no logran controlar, justamente la empresa Harco, tiene la fortaleza de tener una red de distribución propia y exclusiva que genera condiciones interesantes para el desarrollo de estos programas a diferencia de por ejemplo Unilever en Argentina donde el programa no logró consolidarse. Esta condición da mayor factibilidad de éxito ya que el vínculo con los distribuidores exclusivos da la posibilidad prioritaria y con una implementación controlada y alineada para garantizar el éxito del programa.

CAPÍTULO 5. PLAN DE PROYECTO CLUB HARCO

A partir del presente capítulo comenzamos a desarrollar la planificación y realización del proyecto. Nuestro trabajo será de generar una plataforma para que los Distribuidores administren Club Harco dentro del sistema ERP propio (América), a su vez llevar esa plataforma a una aplicación Mobile, y web para que su admiración sea simple y eficaz en los usuarios: puntos de ventas minoristas como kioscos, almacenes y Autoservicios.

Por otra parte, este desarrollo implica idear el modelo de gestión de Club Harco, incluyendo el procedimiento para la adhesión al programa y de acumulación y canje de puntos y premios por parte de los comercios minoristas y por último es importante impulsar una campaña de comunicación de Club Harco, orientada tanto a los Distribuidores Harco como a los clientes minoristas Al tratarse de un proyecto a desarrollar dentro de la compañía, para asegurarnos su correcta aplicación y seguimiento de resultados llevaremos adelante la metodología y prácticas de dirección de proyectos de Project Management Institute. Como todo proyecto dentro de las compañías, existen limitaciones de tiempos y recursos (humanos como monetarios), pero en el caso puntual de una empresa de consumo Masivo el éxito del programa depende mucho de:

- Compromiso del vendedor de Harco en impulsar el uso del portal.
- Aceptación del programa por parte del distribuidor exclusivo Nexo con el cliente minorista.
- Aceptación del programa por parte del cliente minorista que es el puente con el consumidor final.
- Sostenibilidad en el tiempo.
- Percepción de los clientes (Puntos de Venta) del beneficio de participar del programa.
- Contingencias legales ya que el programa se lleva adelante a través de Distribuidores que son independientes a Harco.

Siguiendo la metodología PMBOK presentaremos un Plan de Proyecto que tendrá detallados los siguientes puntos:

- Project Charter
- Flujograma

- Gestión de Stackeholders
- Declaración de Alcance
- Plan de trabajo
- Organización
- Controles de Facilitación.

5.1. Project Charter

Es fundamental como primer paso desarrollar la principal herramienta siguiendo con la metodología PMI: el Project Charter. Esta carta es fundacional del proyecto y contiene información relevante para garantizar el éxito con definiciones generales sobre entregas, personas involucradas, tiempos y presupuestos que servirán como guía para el desarrollo de este. Identifica el plan de visión, metas, rango, organización y ejecución en donde definimos la figura de líder del Proyecto (PM) quien tiene la responsabilidad mayor por el correcto desarrollo y éxito del proyecto. Nuestro principal entregable, es la puesta en marcha de la plataforma Club Harco tanto web como Mobile la cual hay que desarrollar. El proyecto estará a cargo de Nicolás Jaime como Project Manager, estableciendo plazos y presupuesto asociado. Como supuesto destacable que manejamos es que contaremos con la aceptación de todos los agentes involucrados y que el programa tendrá premios atractivos que permitan lo primero.

El desarrollo de este tipo de Plataformas tiene como riesgo el compromiso que se necesita por parte de los colaboradores de Harco como de los distribuidores, debido a que es una herramienta cross entre clientes y colaboradores, vinculada a la estructura comercial donde la principal variable objetivo que persiguen no está directamente relacionado al programa (volumen de ventas). Es por ello por lo que identificamos como uno de los entregables principales un plan de comunicación que de fuerza a la herramienta desarrollada y alinee a todos los involucrados de los beneficios que tendrá el proyecto para la compañía y para cada colaborador, donde permitirá incrementar sus ventas y llegar a sus objetivos comerciales.

Cuadro 5.1.1 Proyect Charter

Proyecto	Programa de Fidelización de Clientes Minoristas “Club Harco”	**Fecha Inicio**	1° de marzo de 2020

Sensibilidad (Tiempo/$)	Media	**Fecha Fin**	16 de febrero de 2021
Empresa	HARCO SA	**Patrocinador**	Gte. Gral. De Consumo Masivo
Gerente de Proyecto	Nicolas Jaime	**Autoridad PM**	Media/Baja (Organización matricial)

INFORMACION DEL PROYECTO	
¿Qué es el Proyecto? (Describa en detalle lo que se hará)	El proyecto consiste en el desarrollo de un Programa de Fidelización de clientes minoristas (Club Harco).
Para qué es el Proyecto (Objetivos y razones por las que se hace)	El Canal Distribución tiene como objetivo maximizar la cobertura de sus productos, alcanzando a todos los clientes minoristas (efectividad de atención exigida del 95%). Que el Distribuidor exclusivo Harco sea el proveedor "preferido" del Minorista nos garantizará no solo llegar con el producto al consumidor, sino hacerlo de la mejor manera posible.
Cuáles son los Entregables Principales	• Modelo de Gestión "Club Harco" • Plataforma web para la administración del programa • Instructivo de uso para la plataforma • Aplicación Mobile y web Club Harco • Documento de preguntas frecuentes de Club Harco (aplicación Mobile y web) • Plan de Comunicación
SUPUESTOS y RESTRICCIONES	

Supuestos • Aceptación del programa por parte de todos los Distribuidores Harco • Aceptación del programa por parte de los clientes minoristas • Conectividad de todos los minoristas (a través de un smartphone) • El Programa deberá contar con premios atractivos para los puntos de venta • Se dispone de un presupuesto de $5.000.000 para el desarrollo del Programa de Fidelización de Clientes Minoristas "Club Harco"
Riesgos Principales • Compromiso vendedor • Contingencias legales • Sostenible en el tiempo • Aceptación del programa por parte del cliente • Cumplimiento de los plazos
Stakeholders Principales • Gte. Greal. De Consumo Masivo (Sponsor) • Gte. Negocio • Gtes. Nacionales • Gtes. Regionales • Jefes de Cuenta • Distribuidores (Titulares) • Vendedor • Clientes minoristas (PDV) • Referente de TI • Desarrolladores TI (proveedores) • Compras • Canal Mayoristas • Planeamiento Comercial • Gcia. de Trade Marketing • Legales

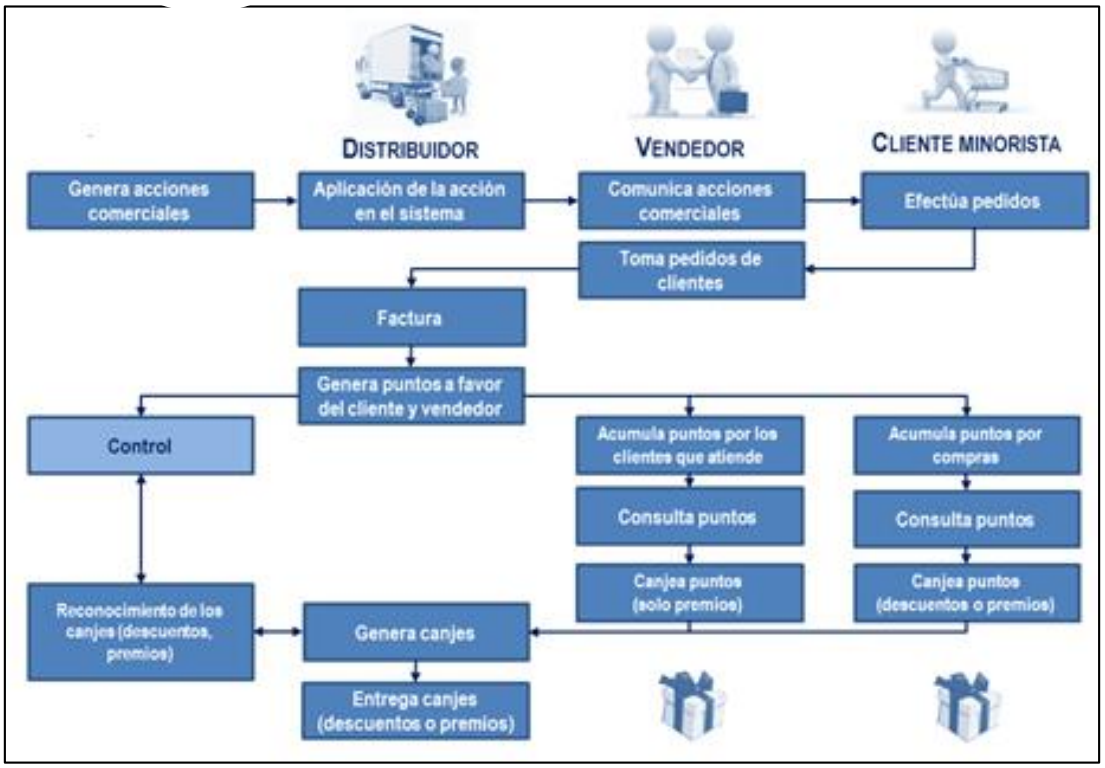
Fuente: Elaboración propia

5.2. Flujograma de Tareas

A continuación, definimos un flujograma explicando como la plataforma se inserta en el en cada proceso comercial existente en la compañía con la idea de no alterar el flujo comercial habitual. Cuando Harco realiza alguna acción comercial (sean acciones promocionales, comunicación de lanzamientos de nuevos productos), la responsabilidad de la aplicación es por parte del Distribuidor donde sus vendedores llevan estas acciones

a los Puntos de Ventas que efectúan pedidos de compra. Una vez realizado el pedido, se genera una factura de venta asociada que va a sumar una cantidad de puntos a favor del Vendedor del DI como del cliente minorista. Tanto el vendedor del DI como el punto de venta acumularán puntos, la idea es que quienes ejecuten e impulsen el programa de puntos obtengan beneficios. Ellos podrán hacer seguimiento tanto vía plataforma web como Mobile y desde esa herramienta podrán realizar canjes que serán administrados por el Distribuidor con previo reconocimiento de Harco. Desde el punto de vista técnico y siguiendo la línea al principio planteada en que la plataforma ingrese sobre el esquema comercial actual, se buscará trabajar sobre el ERP que utilizan todos los distribuidores (América) desarrollando una nueva versión actualizada que les permita administrar la herramienta y el desarrollo del programa, tanto a los distribuidores como a Harco, constituyéndose esta en la principal inversión del programa.

Figura 5.1 Flujograma Club Harco



Fuente: Elaboración propia

5.3. Gestión de Stakeholders

Siguiendo con la metodología PMBOK, se debe identificar claramente los stakeholders del proyecto incluyendo aquellos que estén vinculados directamente como indirectamente, con la idea de luego clarificar posibles vínculos, relaciones y

comportamientos favorables o no en relación al programa. La correcta gestión de stakeholders se realiza con todas las personas con algún tipo de relación en el proyecto tal como se hizo en el Project Charter tratando de ser lo más amplio posible.

El principal interesado y con vinculación más fuerte es nuestro sponsor, quien está a cargo de la operación de consumo masivo en Argentina, gestiona los presupuestos de nuevos proyectos y es además quien tiene más compromiso a nivel estrategia de desarrollo de canales de ventas poniendo prioridad en el canal exclusivo. Son principales los roles de los Gtes de Negocios (Director de Ventas y directores de MKT), Nacionales (Ventas) y Regionales (Ventas), quienes van a ser nuestros clientes, los beneficiaros del programa y mejorará el desarrollo de sus objetivos de negocio. También identificamos como importante el rol del gerente del Canal Mayorista ya que, si bien no es un cliente directo, podría no apoyar o tener actitudes que intentar demorar o bloquear este tipo de iniciativas tratando de influenciar al director de Ventas. Esto por que atentan con el crecimiento de su canal al dar herramientas a los distribuidores exclusivos, su competencia. Con una posición externa, pero con un rol clave en el éxito del programa debido a su participación en la ejecución y utilización la herramienta son los Distribuidores de Harco y sus vendedores. Para ellos tendremos la tarea de implementar en sus sistemas el programa y son quienes le darán fuerza en el mercado. Los clientes Minoristas (PDV) serán también usuarios y beneficiaros de los programas por lo que también entendemos que tendrán un rol principal. Trade Marketing y Planeamiento Comercial son quienes diseñarán y administrarán la plataforma del lado funcional y tendrán un papel importante para seguimiento de resultados, análisis de performance comercial, gestión de premios y mejoras funcionales desde el punto de vista de negocio. También asesorará un referente de TI desde lo técnico y la gerencia de compras participará en la selección de proveedores y luego en la implementación las compras de premios, es por ello por lo que tendrán un rol secundario de asesoramiento. Identificamos a la gerencia de Legales como un stakeholder debido a que quienes llevarán la aplicación del programa de cara a los puntos de venta serán figuras jurídicamente externas a Harco (distribuidores) y necesitaremos su asesoramiento para que el programa no presente inconsistencias legales debido a que es Harco quien fija su marca. Por otra parte, es fundamental tener términos y condiciones adaptadas a la ley en caso de contingencias legales.

Definidos los stakeholders, la matriz de influencia y comportamientos, preparamos un plan de gestión de stakeholders consolidando acciones para cada uno e intereses sobre el proyecto.

Cuadro 5.3.1 Influencia Stakeholders

Stakeholder ID	Descripción	Importancia	Posición	Categoría
S1	Gte. Gral. Consumo Masivo	Clave	Interno	Sponsor
S2	Gte. Negocio	Principal	Interno	Cliente
S3	Gtes. Nacionales (Canal Dist.)	Principal	Interno	Cliente
S4	Gtes. Regionales	Principal	Interno	Cliente
S5	Jefes de Cuenta	Secundario	Interno	Cliente
S6	Distribuidores (Titulares)	Clave	Externo	Usuario
S7	Vendedor	Clave	Externo	Usuario
S8	Clientes minoristas (PDV)	Principal	Externo	Usuario
S9	Referente de TI	Secundario	Interno	Asesor
S10	Desarrolladores TI (proveedores)	Principal	Externo	Beneficiario
S11	Compras	Secundario	Interno	Asesor
S12	Canal Mayoristas	Principal	Interno	Perjudicado
S13	Planeamiento comercial	Principal	Interno	Usuario
S14	Gcia. de Trade Marketing	Principal	Interno	Cliente
S15	Legales	Secundario	Interno	Asesor

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la metodología PMI, este registro debe ser ubicado en una Matriz de influencia con el objetivo de tener un registro donde identificamos rápidamente la importancia y la influencia de cada involucrado en el proyecto.

Cuadro 5.3.2 Matriz de Influencia Stakeholders

Importancia	Alta	S3, S4, S5, S7, S8, S10, S13	S2, S6
	Baja	S9, S11, S12, S14	S1, S15
		Baja	Alta
		Influencia	

Fuente: Elaboración propia

Por último, la gestión de stakeholders que venimos realizando nos permite desarrollar una matriz de Evaluación de Compromiso que es de vital importancia para identificar actitudes frente al desarrollo del proyecto.

Cuadro 5.3.3 Matriz de Evaluación de Compromiso

Stakeholder	Inconsciente	Resistente	Neutral	De apoyo	Líder
Gte. Gral. Consumo Masivo	C			D	
Gte. Negocio				C	D
Gtes. Nacionales (Canal Dist.)				C	D
Gtes. Regionales				C	D
Jefes de Cuenta		C		D	
Distribuidores (Titulares)		C			D
Vendedor		C		D	
Clientes minoristas (PDV)	C			D	
Referente de TI			C	D	
Desarrolladores TI (proveedores)	C				D
Compras			C	D	
Canal Mayoristas		C	D		
Planeamiento comercial				CD	
Gcia. de Trade Marketing	C			D	
Legales	C		D		

C=Compromiso actual D=Compromiso deseado

Fuente: Elaboración propia

Entonces, habiendo identificado todos los involucrados en el proyecto, teniendo la respectiva matriz de influencia y matriz de comportamiento esperado frente al Programa de Fidelización armamos un plan de gestión esquematizado sobre cada uno de ellos que implicará identificar el interés concreto que impacto tiene en el proyecto y un plan de acción y de frecuencia de comunicación detallado en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.3.3 Plan de Gestión de Stakeholders

Stakeholder	Interés	Impacto	Acciones	Comentarios	Frecuencia
Gte. Gral. Consumo Masivo	Captar mayor participación de mercado	Muy alto	Inducción al proyecto y presentación de avances parciales	Mostrar evolución	Cada 3 meses
Gte. Negocio	Fortalecer el Canal Distribuidores	Muy alto	Informar avances y cuestiones estratégicas a definir		Mensual

Gtes. Nacionales (Canal Dist.)	Fortalecer el Canal Distribuidores (frente a otros canales de distribución)	Muy alto	Informar avances y cuestiones estratégicas a definir	Puede suministrar apoyo en el vínculo con los otros stakeholders principales del proyecto	Continuamente
Gtes. Regionales	Fortalecer el Canal Distribuidores (frente a otros canales de distribución)	Alto	Informar avances y cuestiones operativas a definir	Puede suministrar apoyo en el vínculo con los Jefes de Cuenta (S4) y con los Distribuidores (S6)	Continuamente
Jefes de Cuenta	Fortalecer a los Distribuidores a su cargo	Alto	Informar acerca de las actividades a implementar. Seguimiento y control.	Puede ofrecer información complementaria sobre el feedback del Distribuidor	Continuamente
Distribuidores (Titulares)	Crecimiento en ventas	Muy alto	Colaborar y contribuir con la implementación		Durante la implementación y a lo largo del proyecto
Vendedor	Lograr mayor eficiencia en las ventas	Muy alto	Capacitación y ejecución en el uso de la herramienta		Durante la implementación y a lo largo del proyecto
Clientes minoristas (PDV)	Obtener el mayor beneficio en sus compras (precios, artículos, servicios)	Muy alto	Capacitación y ejecución en el uso de la herramienta		Durante la implementación y a lo largo del proyecto
Referente de TI	Asesoramiento y soporte en actividades técnicos de TI	Alto	Transmisión del requerimiento. Análisis de impacto y puntos de integración.		Durante la etapa de desarrollo de sistemas y aplicaciones
Desarrolladores TI (proveedores)	Ofrecer soluciones de TI	Muy alto	Coordinación y control durante las etapas de desarrollo y puesta en		Continuamente

			producción de la plataforma		
Compras	Gestión en la contratación	Bajo	Inducción al proyecto y transmisión de la necesidad para la contratación de proveedores		Eventual, en función de las necesidades de compra / contratación
Canal Mayoristas	Sostenimiento del volumen de ventas del canal Mayoristas	Bajo	Inducción al proyecto		Al inicio del proyecto
Planeamiento comercial	Obtener información comercial para fortalecer la red de Distribución	Alto	Informar avances		Mensual
Gcia. de Trade Marketing	Fortalecer las ventas de su Negocio	Alto	Involucramiento para el desarrollo del contenido del programa de fidelización		Continuamente
Legales	Disminuir el riesgo corporativo	Bajo	Inducción al proyecto y transmisión de requerimientos específicos		Eventual, en función de las necesidades del proyecto

Fuente: Elaboración propia

5.4. Declaración de Alcance

Como siguiente paso en el plan de proyecto, es desarrollar la declaración de alcance. Esta es una herramienta muy útil para definir los límites y los resultados esperados del proyecto, como también las restricciones, suposiciones y factores claves de éxito. La idea es que la declaración de alcance sea acordada entre el PM y el Sponsor del proyecto para que las expectativas y el trabajo que se desarrolla sean consistentes. Por lo tanto, esta tarea consiste en enumerar los principales objetivos con sus fechas límites, los principales entregables y, por último, los supuestos y las restricciones.

Nuestro objetivo y entregable principal es el de implementar el programa de fidelización de clientes minoristas (Club Harco) para todos los Distribuidores exclusivos

de la compañía, mediante un sistema de acumulación de puntos para los puntos de venta minoristas (almacenes, kioscos y autoservicios fundamentalmente) para la obtención de beneficios en las compras de productos. Esto se logrará desarrollando la plataforma, la aplicación Mobile, el modelo de gestión de Club Harco (adhesión al programa, acumulación y canje de puntos), campaña de comunicación a los distribuidores y respetando un determinado presupuesto en lo posible. Para todos estos objetivos tienen definida su métrica o entregable y el detalle de cuáles son los riesgos e impacto sobre el proyecto en caso de no cumplirse que se desarrollarán a continuación.

Por último, la declaración de alcance debe tener un criterio de cumplimiento para definir en qué momento el proyecto se da por concluido y consideramos que se dará cuando se tenga una estabilidad en los incidentes en el sistema, pasadas las primeras cuatro semanas de soporte post lanzamiento y allí la administración formará parte del área de Planeamiento Comercial. A continuación, enumeramos nuestros factores críticos de éxito que deben cumplirse para una correcta implementación del programa.

Cuadro 5.4.1 Definición de Objetivos

N° Objetivo	Descripción Objetivo	Métrica
1	Desarrollo de una plataforma para la administración de Club Harco dentro del sistema de administración de los Distribuidores Harco (América), con fecha de lanzamiento en producción 31/01/2021	Versión actualizada del sistema América (incluyendo la plataforma Club Harco) e instructivos de uso.
2	Desarrollo de una aplicación Mobile para que los clientes minoristas de los Distribuidores Harco participen de Club Harco, con fecha de lanzamiento en producción 31/01/2021.	Aplicación disponible en App Store o Google Play
3	Desarrollo del modelo de gestión de Club Harco, incluyendo el procedimiento para la adhesión al programa y de acumulación y canje de puntos y premios por parte de los comercios minoristas, antes del 28/06/2020.	Documento de Modelo de Gestión.
4	Desarrollo de campaña de comunicación de Club Harco, orientada tanto a los Distribuidores Harco como a los clientes minoristas, con fecha de lanzamiento el 01/02/2020	Difusión del programa Club Harco en Harco Tour 2021.
5	El desarrollo del proyecto no superará el presupuesto asignado de $5.000.000.	Documentación de control presupuestario (presupuesto versus gastos generales del proyecto).

Fuente: Elaboración propia

Definidos los principales objetivos del programa, asociamos los principales entregables fijando, como comentamos anteriormente, una fecha de entrega que permitirá determinar cuándo tendremos finalizado nuestro proyecto.

Cuadro 5.4.2 Entregables Plan Club Harco

	Hito	Entregable	Fecha
1	**Modelo de Gestión**	Se desarrollará un Modelo de Gestión que incluirá todos los procedimientos para la adhesión al programa, así como para la acumulación y canje de puntos por parte de los comercios minoristas. También detallará el sistema de incentivos para Distribuidores y Vendedores.	**28/6/2020**
2	**Plataforma para la administración del Programa**	Se desarrollará e implementará una plataforma dentro del sistema de administración América, en todos los Distribuidores Harco, para la administración y gestión de Club Harco por parte de Harco y de los Distribuidores.	**31/1/2021**
3	**Instructivo de uso de plataforma**	Se desarrollará un manual de uso de la plataforma, para ser entregado a los usuarios que utilizarán la herramienta.	**25/10/2020**
4	**Aplicación Mobile y web Club Harco**	Se desarrollará e implementará una aplicación Mobile que le permitirá a los puntos de venta adherirse al programa de fidelización, sumar puntos y canjearlos por los premios establecidos.	**25/10/2020**
5	**Documento de preguntas frecuentes de aplicación Mobile y web**	Se desarrollará un documento de preguntas frecuentes para resolver las consultas más habituales en relación con el uso de la aplicación y la web.	**25/10/2020**
6	**Campaña de comunicación**	Diseño de campaña para la comunicación del Programa de Fidelización Club Harco a todos sus usuarios y beneficiarios.	**6/9/2020**

Fuente: Elaboración propia

La metodología PMI no solo en la declaración de alcance recomienda identificar nuestros objetivos y entregables principales si no también marca como suma importancia tener mapeados sobre que supuestos y restricciones nos basamos en el trabajo y cuál podría ser el impacto en caso de que no se cumplan. En el siguiente cuadro detallamos estos aspectos nombrados:

Cuadro 5.4.3 Supuestos y Restricciones

Supuestos y Restricciones	**Impacto en el Plan si no se cumplen**
Aceptación del programa por parte de todos los Distribuidores Harco	Puede afectar la implementación de acciones comerciales a nivel país
Aceptación del programa por parte de los clientes minoristas	Puede afectar el éxito de la iniciativa

Supuestos y Restricciones	Impacto en el Plan si no se cumplen
El Programa deberá contar con premios atractivos para los puntos de venta	Puede afectar la continuidad del Programa, dado que los premios son el principal incentivo para que los puntos de venta participen
Se dispone de un presupuesto de $5.000.000 para el desarrollo del Programa de Fidelización de Clientes Minoristas "Club Harco"	Puede afectar el alcance de las herramientas a desarrollar (plataforma web, aplicación Mobile), dado que la mayor parte del presupuesto estará asignada a esta actividad

Fuente: Elaboración propia

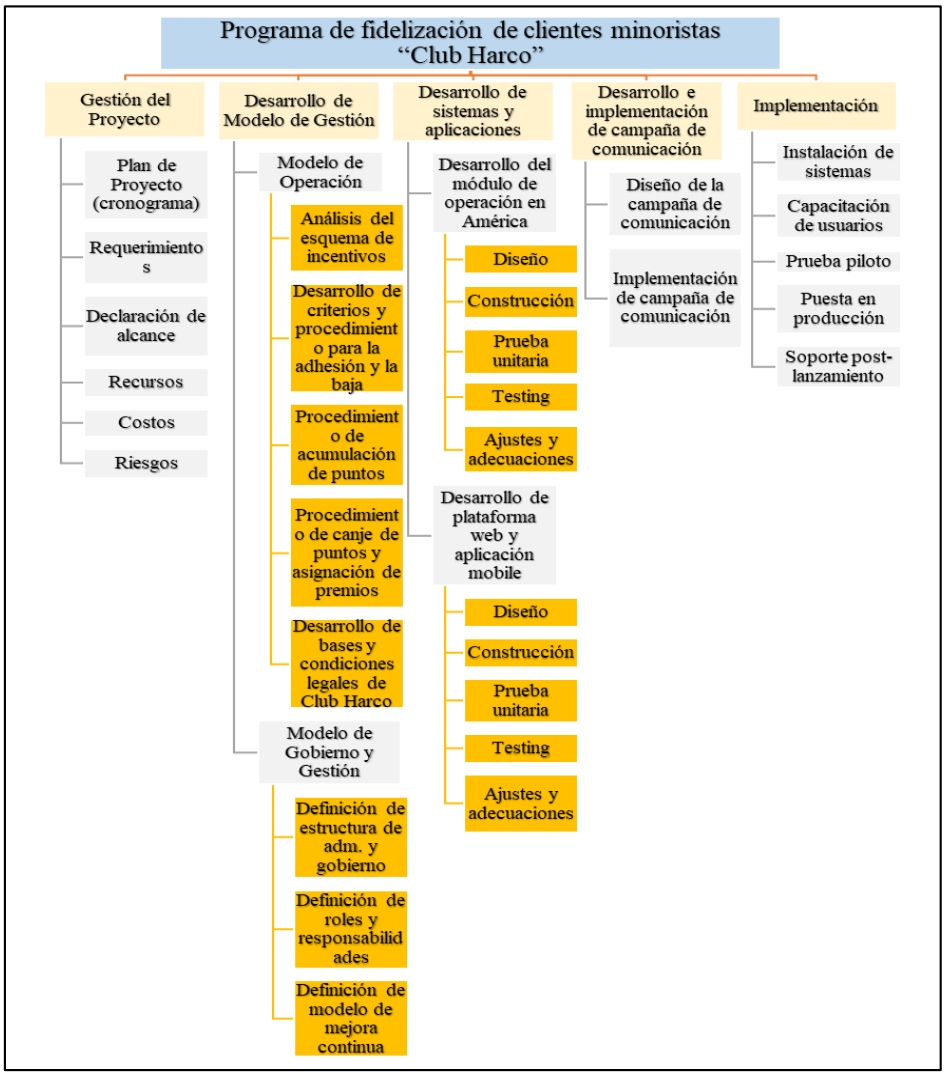
El proyecto finalizará una vez implementadas las herramientas del Programa "Club Harco", y luego de haber transcurrido las primeras cuatro semanas de soporte post-lanzamiento. Luego, el programa pasará a formar parte de la operación habitual del área de Planeamiento Comercial área que depende de la dirección de Ventas. Pero, no solo necesitamos fijar un determinado período de tiempo si no también necesitamos determinar los factores críticos de éxito (FCE) y para ello se utilizó el método Delphi, con el objetivo de lograr el consenso en las opiniones de todos los referentes del negocio involucrados en el proyecto (Ver registro de stakeholders). Este método consiste en reunir un panel de expertos a los que se somete a un cuestionario, tras analizar los resultados, se entrega este análisis al grupo de expertos y se les pide que vuelvan a responder al cuestionario y esta es la manera que se trata de llegar a un consenso entre los cuestionarios recibidos. Como resultado del análisis realizado, se consensuaron los siguientes factores críticos para el éxito del proyecto:

- Apoyo del Sponsor
- Gerenciamiento del proyecto
- Comunicación efectiva
- Grado de cooperación de las áreas involucradas
- Grado de participación de los usuarios finales
- Selección adecuada del proveedor de Sistemas
- Entrenamiento a los usuarios

5.5. Plan de Trabajo: Work Breakdown Structure (WBS)

La WBS que consiste en una herramienta para organizar jerárquicamente el trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, es una descomposición jerárquica de las tareas a cumplimentar para finalizar el proyecto con éxito. El objetivo es organizar y definir el alcance, permitiendo una fácil identificación de los entregables finales obteniendo un elemento exhaustivo en cuanto al alcance del proyecto, y sirve como base para la planificación del proyecto:

Figura 5.5.1 WBS



Fuente: Elaboración propia

5.6 Diccionario de la WBS: definición de tareas y entregables.

El diccionario de la WBS es un documento extenso generado durante este proceso, cuya función es respaldar la WBS. El diccionario nos va a proporcionar una descripción más detallada de los componentes de la WBS, incluyendo entregables

dentro de los ítems identificados anteriormente de una forma bien desglosada. El siguiente cuadro desarrollado puede explicar bien de qué manera vamos a trabajar cada punto:

Cuadro 5.6.1 Detalle de WBS

#	Ítem	Descripción	Entregas
1	Gestión del proyecto		
1.1	Plan de proyecto ronograma)	Elaboración del documento de Plan de Proyecto, para la integración de las actividades de este y para facilitar el seguimiento y control de estas	Plan de proyecto
1.2	Requerimientos	Documentación detallada de los requerimientos que surgen de la necesidad planteada	Matriz de requerimientos
1.3	Declaración de alcance	Desarrollo de un plan de gestión de alcance que documente cómo se definirá y controlará el mismo.	Plan de gestión de alcance
1.4	Recursos	Desarrollo de un plan de gestión de recursos (personas y materiales)	Plan de gestión de recursos
1.5	Costos	Desarrollo de un plan de gestión de costos del proyecto para asegurar que las tareas se realizarán en conformidad con el presupuesto previsto	Plan de gestión de costos
1.6	Riesgos	Definición de la matriz de riesgos con el objetivo de mitigarlos con el menor impacto posible	Matriz de riesgos
2	Desarrollo del Modelo de Gestión de Club Harco	Desarrollo de los procedimientos y estructuras necesarias para el funcionamiento del programa	N/A
2.1	Modelo de operación	Descripción de las tareas y actividades necesarias para operar el programa	N/A
2.1.1	Análisis de esquema actual de incentivos	Desarrollo de diagnóstico de los incentivos actuales: promociones, beneficios y acciones comerciales orientadas al canal minorista.	Informe de diagnóstico
2.1.2	Desarrollo de criterios y procedimiento para la adhesión y la baja del programa	Definición del alcance (clientes target) y requisitos a cumplir por este tipo de clientes para la adhesión o baja del programa, así como de los pasos a seguir.	Documento de "Modelo de Gestión" (Capítulo 1)
2.1.3	Desarrollo de procedimiento de acumulación de puntos	Determinación de esquema de acumulación de puntos: • Tabla de puntos • Esquema de incentivos adicionales • Esquema de actualización	Documento de "Modelo de Gestión" (Capítulo 2)
2.1.4	Desarrollo de procedimiento de canje de puntos y asignación de premios	Determinación de esquema de canje puntos y asignación de premios: • Frecuencia • Metodología	Documento de "Modelo de Gestión"
2.1.5	Desarrollo de bases y condiciones legales de Club Harco	Normas y procedimientos legales que sustentan la operación	Bases y condiciones legales

2.2	Modelo de Gobierno y Gestión		
2.2.1	Definición de estructura de administración y gobierno	Definición de áreas y funciones que participarán en la operación del proyecto	Documento de "Modelo de Gestión" (Capítulo 4)
2.2.2	Definición de roles y responsabilidades	Definición de las actividades a realizar por cada una de las áreas y funciones que integran el equipo	Documento de "Modelo de Gestión" (Capítulo 5)
2.2.3	Definición de modelo de mejora continua	Definición de las actividades relacionadas con el monitoreo y control del Programa "Club Harco", con el objetivo de corregir posibles desvíos en la metodología definida.	Documento de "Modelo de Gestión" (Capítulo 6)
3	Desarrollo de Sistemas y Aplicaciones		
3.1	Desarrollo del módulo de operación del programa en América		
3.1.1	Diseño	Documentación que contiene el modelo de usabilidad que tendrá el módulo, a ser utilizada por el usuario.	Documento de diseño funcional
3.1.2	Construcción	Programación de la herramienta	Versión actualizada de América
3.1.3	Prueba unitaria	Consiste en el desarrollo de los casos de prueba del módulo desarrollado	Diagnóstico de las pruebas unitarias realizadas
3.1.4	Testing	Consiste en el desarrollo de pruebas de manera masiva, con mayor participación de usuarios activos ("destress")	Diagnóstico de las pruebas Realizadas
3.1.5	Ajustes y adecuaciones	Elaboración de documento de ajustes, resultante del diagnóstico del testing	Documento de ajustes y adecuaciones
3.2	Desarrollo de plataforma web y aplicación Mobile		
3.2.1	Diseño	Documentación que contiene el modelo de usabilidad que tendrá la plataforma web y la aplicación Mobile, a ser utilizada por el usuario.	Documento de diseño funcional
3.2.2	Construcción	Programación de la herramienta	Plataforma web y aplicación Mobile
3.2.3	Prueba unitaria	Consiste en el desarrollo de los casos de prueba de las plataformas desarrolladas (web y Mobile)	Diagnóstico de las pruebas unitarias realizadas
3.2.4	Testing	Consiste en el desarrollo de pruebas de manera masiva, con mayor participación de usuarios activos ("destress")	Diagnóstico de las pruebas Realizadas

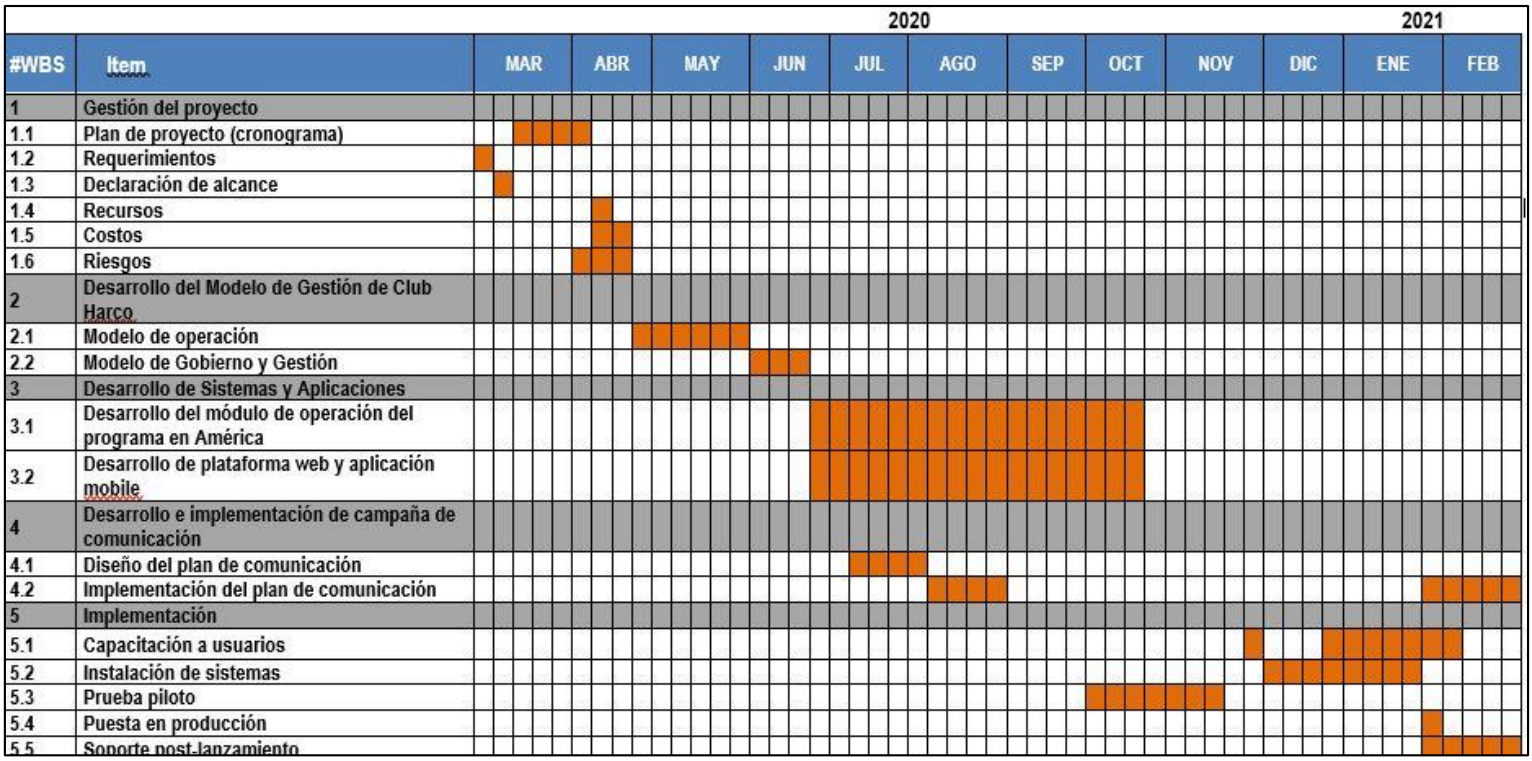
3.2.5	Ajustes y adecuaciones	Elaboración de documento de ajustes, resultante del diagnóstico del testing	Documento de ajustes y adecuaciones
4	Desarrollo e implementación de campaña de comunicación		
4.1	Diseño del plan de comunicación	Desarrollo del plan de comunicación de la iniciativa, incluyendo identificación de públicos de interés relevantes y diseño de las piezas de comunicación orientadas a cada uno de esos públicos a lo largo de la implementación del plan	Plan de comunicación
4.2	Implementación del plan de comunicación	Puesta en marcha del plan de comunicación	Difusión de las piezas en los distintos canales de comunicación, según el cronograma planificado
5	Implementación		
5.1	Capacitación a usuarios	• Inducción y capacitación a los usuarios finales (Distribuidores) en el uso de la plataforma web • Capacitación a los vendedores para la inducción a los usuarios (puntos de venta) en el uso de la aplicación Mobile	Manuales e instructivos Capacitación presencial a Dist. E-learning para vendedores
5.2	Instalación de sistemas	Disponibilizar el uso de las herramientas (versión actualizada de América) en los sistemas de los Distribuidores	Versión actualizada de América
5.3	Prueba piloto	Implementación controlada en el ambiente productivo, en Distribuidores estratégicos	Indicadores de resultados de la prueba
5.4	Puesta en producción	Liberar la plataforma web y la aplicación Mobile, para su instalación en todos los usuarios (puntos de venta y vendedores)	Versión cerrada de la plataforma web y aplicación Mobile disponible en tiendas virtuales
5.5	Soporte post-lanzamiento	Actividades de apoyo a los usuarios ante incidentes/consultas en el uso de la herramienta	Modelo de soporte post-lanzamiento

Fuente: Elaboración propia

5.7 Cronograma de tareas

Una vez realizado el plan de trabajo, jerarquizado y definidas las tareas en la WBS debemos definir un cronograma en el tiempo a fin de estimar la duración del proyecto y mapear y registrar el desarrollo de las tareas y fechas de entregables.

Figura 5.7.1 Cronograma de Tareas



Fuente: Elaboración propia

Durante los primeros 2 meses, se trabajará en la gestión del proyecto en donde se ponderará el armado del Plan de proyecto una vez definidos los requerimientos y la declaración de alcance, para terminar la primera fase definiendo recursos, costos y riesgos y los siguientes meses entre mayo y junio, se armará el modelo de gestión.

Consideramos que la mayor parte del tiempo será invertida en el desarrollo y diseño del módulo en el sistema operativo del distribuidor y la plataforma web y app del programa, ya que es la actividad troncal a desarrollar. Luego tendremos la inversión de tiempo en capacitaciones y comunicaciones, para luego implementar y contemplar un período de puesta en producción y soporte post lanzamiento.

5.8 Presupuesto:

En el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter) y el Alcance pudimos proporcionar una noción resumida y limitada del presupuestos del proyecto y la validez

del mismo la comprobaremos en este proceso. La metodología PMI utiliza la suma de las estimaciones de los costes de las actividades del cronograma, de los paquetes de trabajo y demás componentes de la WBS, con el fin de preparar un presupuesto detallado el cual es necesario aprobar antes de autorizar la realización de los trabajos.

Por lo tanto, en base a las tareas en WBS definimos estimación de presupuestos para cada uno en moneda local. En el siguiente cuadro pasaremos detalle de los costos asociados a cada actividad identificada en nuestra WBS que implique una erogación directa, por ello es por lo que los puntos 1 (Gestión de proyecto) y 2 (Modelo de Gobiemo) de la WBS no lo tomamos en cuenta para realizar un presupuesto de costos. Sí los ítems de desarrollo de sistemas y aplicaciones, implementación y comunicación que no solo serán actividades con mayor erogación en tiempo si no también con mayor inversión monetaria.

Cuadro 5.8.1 Presupuesto por Tarea WBS

#	Ítem	Costos	Descripción (criterios)	Concepto
3	**Desarrollo de Sistemas y Aplicaciones**	**$1.300.500**		
3.1	Desarrollo del módulo de operación del programa en América	**$520.200**		
3.1.1	Diseño	$153.000	• 2 programadores • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 17 semanas	**Honorarios por servicios**
3.1.2	Construcción	$183.600		
3.1.3	Prueba unitaria	$30.600		
3.1.4	Testing	$61.200		
3.1.5	Ajustes y adecuaciones	$91.800		
3.2	Desarrollo de plataforma web y aplicación Mobile	**$780.300**		
3.2.1	Diseño	$229.500	• 3 programadores • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 17 semanas	**Honorarios por servicios**
3.2.2	Construcción	$275.400		
3.2.3	Prueba unitaria	$45.900		
3.2.4	Testing	$91.800		
3.2.5	Ajustes y adecuaciones	$137.700		
4	**Desarrollo e implementación de campaña de comunicación**	**$885.000**		
4.1	Diseño del plan de comunicación	$135.000	• 3 diseñadores • $250 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 4 semanas	**Honorarios por servicios**
4.2	Implementación del plan de comunicación	$750.000	**Impresión de los siguientes materiales:** • Cuadernillo promocional para usuarios (vendedores) (3.000 ejemplares)	**Papelería y útiles**

			• Flyer promocional para usuarios (comercios) (300.000 ejemplares) • Poster para Distribuidores (200 ejemplares) • Flyer digital promocional para usuarios	
5	Implementación	**$2.330.900**		
5.1	Capacitación a usuarios	**$811.600**		
		$15.300	Diseño de la jornada de capacitación a usuarios finales (Distribuidores): • 1 consultor • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 1 semana	**Honorarios por servicios**
		$15.300	**Diseño de la capacitación a vendedores:** • 1 consultor • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 1 semana	**Honorarios por servicios**
		$100.000	**Producción de la capacitación a vendedores** (desarrollo de video e-learning para vendedores)	**Honorarios por servicios**
		$600.000	**Jornadas de capacitación a Distribuidores (costo por jornada):** • $30.000 de alquiler de salón • $20.000 de catering	**Refrigerios y comidas**
		$81.000	• $6.000 de pasajes (2 personas, 6 jornadas) • $6.000 de hotel (2 personas, 3 noches, 6 jornadas) • $1.500 de comidas (2 personas, 3 cenas, 5 jornadas)	**Gastos de viajes y alojamiento**
5.2	Instalación de sistemas	**$1.152.000**		
		$612.000	• 180 instalaciones • 5 consultores • $340 HH • 9 horas diarias	**Honorarios por servicios**

			• 5 días a la semana • 8 semanas	
		$540.000	• $3.000 promedio por instalación • 180 instalaciones	**Gastos de viajes y alojamiento**
5.3	Prueba piloto	**$91.800**	• 1 consultor • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 6 semanas	**Honorarios por servicios**
5.5	Soporte post-lanzamiento	**$275.500**	• 3 consultor • $340 HH • 9 horas diarias • 5 días a la semana • 6 semanas	**Honorarios por servicios**
6	**Reserva de contingencia**	**$450.000**		
Total		**$4.966.400**		

Fuente: Elaboración propia

Se debe tener en cuenta que realizar un presupuesto para un proyecto de larga duración es una tarea difícil y pretender movernos bajo una suma de costos cerrada no es lo más eficiente ya que puede conllevar a procesos adicionales que puedan demorar el inicio, de esta manera definimos un monto como "Reserva de Contingencia "que sire para atender posibles desvíos presupuestarios o costos adicionales que puedan surgir en el proceso.

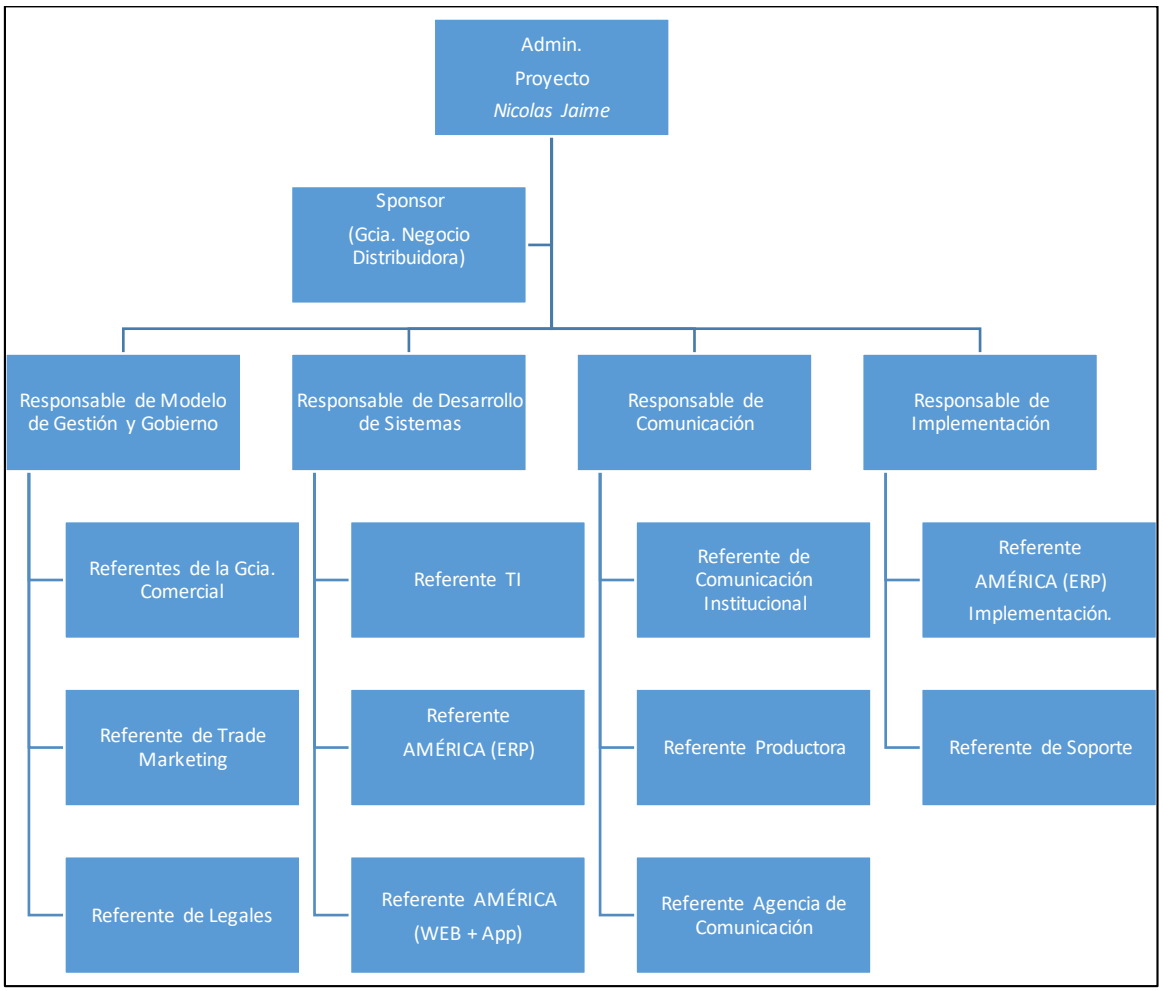
5.9. Organización.

Es de suma importancia, definidos los entregables, el cronograma y presupuesto, tener bien definido de maneja jerárquica el equipo de trabajo que llevará las tareas. Aquí identificamos un administrador del proyecto quien será el responsable del éxito de este frente al sponsor. Para ello identificamos responsables de las tareas identificadas dentro la compañía según las características y especializaciones que tienen en relación a las tareas. La característica fundamental del desarrollo del programa de fidelización es que van a participar en los roles principales las gerencias Comerciales en conjunto con la de Sistemas.

5.10. Composición de equipo de Proyecto.

Una fase importante en la planificación del trabajo es organizar como va a ser la administración y gestión del equipo de trabajo. Como comentamos anteriormente, según la metodología PMI la figura del PM es la responsable y la administra el nuevo proyecto. En base a eso armamos un organigrama, en donde identificamos por niveles la vinculación de cada involucrado con el PM y el sponsor del proyecto

Figura 5.10.1- Organigrama Equipo de Proyecto



Fuente: Elaboración propia

El PM va a interactuar con cuatro grandes responsables dentro del proyecto, un responsable de "Modelo de Gestión y Gobierno" vinculado a las áreas funcionales de la gerencia Comercial y de Trade Marketing quienes se encargarán de impulsar el programa dentro de la red comercial interna y la red de distribuidores y es el que velará por que el programa sea atractivo. También este responsable tendrá interacción con un referente del área de Legales ya que va a proporcionar la consistencia en cuanto a temas de bases y condiciones. Otro referente importante es el responsable de "Desarrollo de Sistemas" vinculado a las áreas técnicas de diseño del programa y su interacción con representantes

de las áreas técnicas de los distribuidores. Luego el responsable del área de "Comunicación "tanto interna dentro de Harco como externa a los puntos de ventas. Consideramos que la comunicación a los puntos de ventas es responsabilidad de Harco debido a que la imagen institucional y la marca es propiedad de la compañía y no de los distribuidores. Por último, identificamos un referente para temas de implementación que está vinculado a cuestiones técnicas ya no del diseño del programa si no en cuanto a la adecuación en los sistemas de Harco y los distribuidores para implementar el programa. Definidos los referentes según los grandes entregables, desarrollamos una matriz según nuestra WBS para relacionar a cada responsable con actividades relacionadas donde" R" identifica al responsable de la finalización general de la tarea o de la entrega. No harán el trabajo, pero son responsables de asegurarse de que esté finalizado, "E" referencia al compromiso a hacer el trabajo, son quienes brindarán el entregable, "I" referencia a rol de mantener al tanto de la entrega, no se les pedirá comentarios o revisiones, pero pueden verse afectados por el resultado , y por último "C" refiere al rol que no es responsable del proceso y no tiene el compromiso de hacer la entrega, pero está involucrado para aportar a la elaboración de un entregable.

Cuadro 5.10.2 Responsable por tarea según Matriz WBS

		Admin. Proy.	Resp. Mod. Gestión y Gob.	Resp.Desarrollo de Sistemas	Resp. Comunicación	Resp. de Implementación	Gcia. Comercial	Trade Marketing	Plan. Comercial	Legales	Com. Institucional	Distribuidores	Consultores Sistemas	Consultores Comunicación	Productora
1	**Gestión del proyecto**														
1.1	**Plan de proyecto (cronograma)**														
	1 Desarrollo del plan de proyecto	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)		(I)	(I)		(I)			
	2 Definición de es	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	3 Desarrollo del cronograma	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	4 Planeamiento de la calidad	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	5 Planeamiento de RRHH	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	6 Plan de compras y adquisiciones	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
1.2	**Requerimientos**														
	1 Recolección de requerimientos	(R)	(E)	(E)			(I) y (C)								
1.3	**Declaración de alcance**														
	1 Definición del alcance	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	2 Creación de la WBS	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
1.4	**Recursos**														
	1 Estimación de recursos de es	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
1.5	**Costos**														
	1 Estimación de costos	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	1 Presupuestación de costos	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								

1.6	**Riesgos**														
	1 Planeamiento de gestión de riesgos	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	2 Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
	3 Plan de respuesta a los riesgos	(R)	(E)	(E)	(E)	(E)	(I) y (C)								
2	**Desarrollo del Modelo de Gestión de Club Harco**														
2.1	**Modelo de operación**														
2.1.1	**Análisis de esquema actual de incentivos**														
	1 Relevamiento de los incentivos actuales	(R)	(E)				(C)	(C)							
	2Elaboración de análisis y conclusiones del relevamiento	(R)	(E)				(I)								
	3Elaboración y presentación del informe de diagnóstico	(R)	(E)				(I)								
2.1.2	**Desarrollo de criterios y procedimiento para la adhesión y la baja**														
	1 Definición de clientes target del Programa	(R)	(E)				(E)	(I)		(I) y (C)					
	2 Definición de requisitos a cumplir por parte de los clientes target	(R)	(E)				(E)	(I)		(I) y (C)					
	3 Definición del proceso de ABM de clientes	(R)	(E)				(I)	(I)		(I) y (C)					
2.1.3	**Desarrollo de procedimiento de acumulación de puntos**														
	1 Determinación de esquema de acumulación de puntos	(R)	(E)				(E)	(I)		(I)					
2.1.4	**Desarrollo de procedimiento de canje de puntos y asignación de premios**														
	1 Determinación de esquema de canje puntos y asignación de premios	(R)	(E)				(E)	(E)		(I)					
2.1.5	**Desarrollo de bases y condiciones legales de Club Harco**														
	1 Definición de Normas y procedimientos legales	(C) e (I)	(E)				(I)	(I)		(R) y (E)					
2.2	**Modelo de Gobierno y Gestión**														
2.2.1	**Definición de estructura de administración y gobierno**														
	1 Definición de áreas y funciones que participarán	(R)	(E)				(C) e (I)	(C) e (I)	(C) e (I)						
2.2.2	**Definición de roles y responsabilidades**														
	1 Definición de las es a realizar por cada una de las áreas y funciones	(R)	(E)				(I)	(I)	(E)						
3	**Desarrollo de Sistemas y Aplicaciones**														
3.1	**Desarrollo del módulo de operación del programa en América**														
3.1.1	**Diseño**														
	1 Análisis del requerimiento funcional del Proyecto	(R)		(E)									(E)		
	2 Análisis de Factibilidad y Definición del Modelo	(R)		(E)									(E)		

	3 Presentación y aceptación del modelo propuesto	(R)		(E)			(I)	(I)	(I)						
3.1.2	**Construcción**														
	1 Maquetación y definición del prototipo	(I)		(C)								(R) y (E)			
	2 Programación	(I)		(C)								(R) y (E)			
3.1.3	**Prueba unitaria**														
	1 Desarrollo de los casos de prueba de la plataforma desarrollada	(I)		(C)								(R) y (E)			
3.1.4	**Testing**														
	1 Desarrollo de pruebas de manera masiva	(I)		(C)								(R) y (E)			
3.1.5	**Ajustes y adecuaciones**														
	1 Incorporación de ajustes y adecuaciones a la programación	(I)		(C)								(R) y (E)			
	2 Elaboración y entrega de instructivos técnicos	(I)		(C)								(R) y (E)			
3.2	**Desarrollo de plataforma web y aplicación Mobile**														
3.2.1	**Diseño**														
	1 Análisis del requerimiento funcional del Proyecto	(R)		(E)								(E)			
	2 Análisis de Factibilidad y Definición del Modelo	(R)		(E)								(E)			
	3 Presentación y aceptación del modelo propuesto	(R)		(E)			(I)	(I)	(I)						
3.2.2	**Construcción**														
	1 Maquetación y definición del prototipo	(I)		(C)							(I)		(R) y (E)		
	2 Programación	(I)		(C)									(R) y (E)		
3.2.3	**Prueba unitaria**														
	1 Desarrollo de los casos de prueba de la plataforma desarrollada	(I)		(C)									(R) y (E)		
3.2.4	**Testing**														
	1 Desarrollo de pruebas de manera masiva	(I)		(C)									(R) y (E)		
3.2.5	**Ajustes y adecuaciones**														
	1 Incorporación de ajustes y adecuaciones a la programación	(I)		(C)									(R) y (E)		
	2 Elaboración de instructivos técnicos + Preguntas frecuentes	(I)		(C)									(R) y (E)		
4	**Desarrollo e implementación de campaña de comunicación**														
4.1	**Diseño del plan de comunicación**														
	1 Identificación de públicos de interés relevantes	(R)			(E)		(C) e (I)				(E)				
	2 Definición de la información a comunicar	(R)			(E)		(C) e (I)				(E)				
	3 Diseño del calendario de presentación	(R)			(E)						(E)				
4.2	**Implementación del plan de comunicación**														
	1 Diseño de las piezas de comunicación	(I)			(C)						(R)			(E)	
	1 Lanzamiento de la campaña de comunicación	(I)			(E)						(R)				

5	**Implementación**														
5.1	**Capacitación a usuarios**														
	1 Diseño de la jornada de capacitación a usuarios finales	(R)				(E)	(I) y (C)						(E)		
	2 Diseño y producción de la capacitación a vendedores (e-learning)	(R)				(E)	(I)				(I)				(E)
	3 Jornadas de capacitación a Distribuidores	(R)				(E)	(I)					(I)	(E)		
	4 Lanzamiento de e-learning para vendedores	(R)										(I)			
5.2	**Instalación de sistemas**														
	1 Instalación masiva del módulo del programa en la plataforma América	(R)		(I)		(E)	(I)					(I)	(E)		
5.3	**Prueba piloto**														
	1 Selección de Distribuidores estratégicos para la prueba del módulo	(R)		(I)		(E)	(E)					(I)	(E)		
	2 Desarrollo de los casos de prueba del módulo desarrollada	(R)		(I)		(E)							(E)		
	3 Ejecución de la prueba y ajustes del módulo	(R)		(I)		(E)						(I)	(E)		
5.4	**Puesta en producción**														
	1 Instalación y liberación plataforma web y la aplicación Mobile	(R)		(I)		(E)	(I)	(I)	(I)			(I)	(R) y (E)		
5.5	**Soporte post-lanzamiento**														
	1 Soporte post-lanzamiento	(I)		(I)		(I)							(R) y (E)		

Fuente: Elaboración propia

5.11. Gestión del Cambio

Para la gestión del cambio del proyecto, se creará un Comité de Control de Cambios que estará integrado por:

- El Project Manager
- El Sponsor (Gte. Gral. De Consumo Masivo)
- El Gte. Del Negocio Distribuidora
- Los Gtes. Nacionales (Negocio Distribuidora)

De esta manera, para la introducción de cualquier cambio al proyecto (de alcance, de tiempos, de presupuesto, etc.), se realizará lo siguiente:

- Cualquier stakeholder podrá presentar la solicitud de cambio, donde detallará la justificación del cambio solicitado.

- El Comité de Control de Cambios evaluará el impacto en el proyecto (en términos de costos, tiempos y alcance) de las solicitudes de cambios presentadas, y reportará si estas son aprobadas o no al equipo del proyecto.
- Si el cambio resulta aprobado, se implementará el cambio.
- Se efectuará un seguimiento del cambio, para ver los efectos positivos o negativos que tenga.

Las solicitudes de cambio, así como las aprobaciones o rechazos de estos, deberán ser documentados en las herramientas diseñadas para tal fin (planillas de solicitud y aceptación/rechazo de cambios). Los cambios solicitados (aprobados o rechazados) se documentarán en un Registro de Cambios.

5.12. Plan de Gestión de Riesgos

A continuación, se detallan los principales riesgos identificados, junto con el análisis de su probabilidad de ocurrencia e impacto:

Cuadro 5.12.1 Matriz de Riesgos, probabilidad e impacto

TEMA	DESCRIPCION	RESOLUCION	PROB	IMPACTO
1- Compromiso vendedor	Dado que un vendedor no comprometido existe la preocupación de que los clientes no estén debidamente informados y no adhieran y/o participen activamente en el programa de fidelización.	Comunicación / Encuestas / Feedback	30%	40%
2- Contingencias legales	Dado que el programa cuenta con contrato de bases y condiciones, existe la posibilidad de incumplir con alguna norma legal.	Buen respaldo por escrito de área de legales (involucrado)	10%	20%
3- Sostenible en el Tiempo	Dado que se trata de un programa que busca fidelizar a clientes en el tiempo, existe la preocupación que, si no genera el atractivo y la mejora continua del mismo, pierda interés y participación de todos los involucrados.	Seguimiento Constante / Encuestas de Satisfacción / Indicadores de Control	30%	80%
4- Aceptación del Programa por parte del cliente	Dado que el cliente es el receptor principal del programa, existe la preocupación que de no contar con su participación no se alcance la cobertura esperada.	Buena comunicación / Interés por los beneficios / Indicadores	30%	40%
5- Cumplimiento de los plazos	Dado que participan diferentes proveedores en el desarrollo de aplicaciones del programa,	Mucho seguimiento en el Plan y	70%	10%

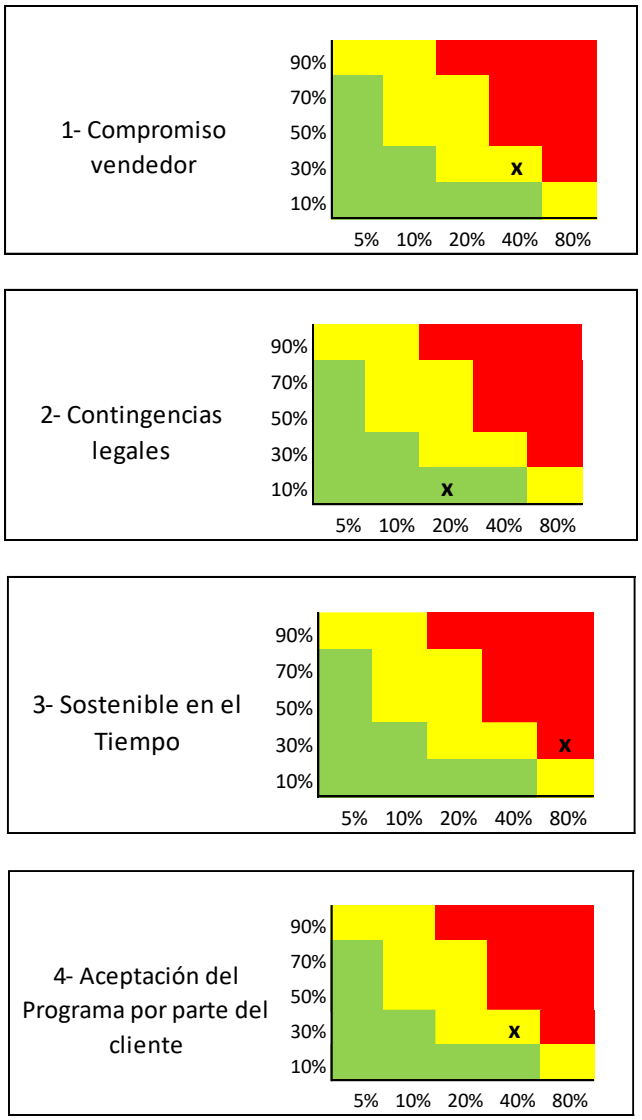
	existe la preocupación que no cumplan los plazos previstos en el cronograma.	entregables / Reuniones de Seguimiento	

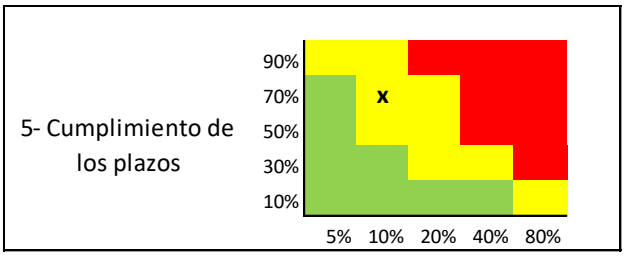
Fuente: Elaboración propia

5.13. Controles de Facilitación. Matriz de Riesgos

Una vez identificados los riesgos, desarrollamos una matriz donde se reflejan los mismos y se priorizan según sus implicaciones para lograr los objetivos del Proyecto. En esta matriz un riesgo puede ser calificado como de importancia "alta" (zona color rojo), "moderada" (zona color amarillo) o "baja" (zona color verde) y, en base a esta importancia, se planificará una respuesta adecuada a ese riesgo.

Figura 5.13.1. Matriz de Compromiso





Fuente: Elaboración propia

5.14. Análisis del valor monetario esperado (EMV)

Para planificar la respuesta de los riesgos identificados, tratamos de analizar también el posible impacto en valor monetario asignando una probabilidad de suceso a cada una.

Cuadro 5.14.1 Impacto monetario de Riesgos

Tema	Probabilidad	Impacto en Costos	Tipo de riesgo	Valorización
1- Compromiso vendedor	30%	Costo de $200.000 en el análisis y rediseño de los incentivos para los vendedores (a través de consultor externo).	Amenaza	$60.000
2- Contingencias legales	10%	No tiene (previsto en el presupuesto del área de Legales de Harco)	Amenaza	$0
3- Sostenible en el Tiempo	30%	Costo de $500.000 para el rediseño de sistemas y aplicaciones para incrementar el atractivo del Programa y lograr que perdure en el tiempo.	Amenaza	$150.000
4- Aceptación del Programa por parte del cliente	30%	Costo de $100.000 para el desarrollo de una campaña para lograr la aceptación del Programa y el compromiso con el mismo.	Amenaza	$30.000
5- Cumplimiento de los plazos	70%	Costo de $300.000 para el pago de mayor cantidad de horas a los proveedores, requeridas para la finalización de las tareas.	Amenaza	$210.000
EMV				**$450.000**

Fuente: Elaboración propia

En función de la valorización de los riesgos identificados, se prevé un valor monetario esperado (EMV) de $450.000. Este monto está contemplado en el presupuesto como reserva para contingencias.

5.15. Plan de Gestión de Comunicaciones

La comunicación es vital para el Proyecto, ya que tenemos varias áreas y personas vinculadas directa como indirectamente. Por lo tanto, se debe invertir una gran cantidad de tiempo comunicándose con el equipo, el patrocinador, el cliente y los demás actores, entonces se desarrollará el plan de gestión de las comunicaciones. Este plan describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones. Para ello armamos una matriz donde plasmamos que tipo de información tenemos, la frecuencia, quien la dirige y a quien y cuál es el medio que utilizaremos.

Cuadro 5.15.1 Matriz de Gestión de Comunicaciones

Información	**Frecuencia**	**De quién**	**A quién**	**Medio**
Inicio del proyecto: • Project Charter • Declaración de alcance • Plan de proyecto	Por única vez	• Project Manager • Equipo de proyecto	• Sponsor (Gte. Gral. De Consumo Masivo) • Gte. De Negocio • Gtes. Nacionales • Gte. Planeamiento Comercial • Gte. Trade MKT	• Reunión de Kick Off
Estado del proyecto: • Estado actual • Progreso • Pronóstico de tiempos y costos • Problemas y pendientes	Semanal	Project Manager	• Equipo del proyecto	• Reunión de coordinación semanal • Minuta de reunión
Estado del proyecto: • EV • SV • CV • SPI • CPI	Mensual	Project Manager	• Sponsor (Gte. Gral. De Consumo Masivo) • Gte. De Negocio • Gtes. Nacionales	• Informe de seguimiento mensual que se distribuirá por correo electrónico

Información	Frecuencia	De quién	A quién	Medio
Presentación de Club Harco: • Objetivos • Desarrollo • Metodología	Por única vez	• Project Manager • Equipo de proyecto • Gtes. Nacionales	• Gtes. Regionales • Jefes de Cuenta	• Reunión de presentación de Club Harco
Presentación de Club Harco: • Objetivos • Desarrollo • Metodología	Por única vez	• Gtes. Regionales • Jefes de Cuenta	• Distribuidores	• Reuniones de presentación de Club Harco por Oficina Comercial (Buenos Aires, Mar del Plata, Bahía Blanca, Córdoba, Mendoza, Tucumán, Rosario, Corrientes).
Cierre del proyecto: • Resultados	Por única vez	• Project Manager • Equipo de proyecto	• Sponsor (Gte. Gral. De Consumo Masivo) • Gte. De Negocio • Gtes. Nacionales • Gte. Planeamiento Comercial • Gte. Trade MKT	• Reunión de Cierre
Continuidad de la iniciativa: • Modelo de gobierno y gestión (roles y responsabilidades) • Modelo de mejora continua	Por única vez	• Project Manager • Equipo de proyecto	• Sponsor (Gte. Gral. De Consumo Masivo) • Gte. De Negocio • Gtes. Nacionales • Gte. Planeamiento Comercial • Gte. Trade MKT	• Distribución de documento de “Modelo de Gestión” (Formato PDF)

Fuente: Elaboración propia

5.16. Plan de Gestión de Costos

El Project Manager será responsable de la administración y reporte de los costos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Mensualmente, el Project Manager presentará al equipo los avances de los costos del proyecto del mes finalizado. Mediante

el indicador de valor ganado y sus índices relacionados se medirá la performance del proyecto, los cuales se presentará al Sponsor de manera bimensual:

- SPI (Schedule Performance Index)
- CPI (Cost Performance Index)
- SV (Schedule Variance)
- CV (Cost Variance)

El Project Manager, junto con el Sponsor, analizarán los desvíos que surjan y definirán las acciones correctivas a tomar. A continuación, se detalla un resumen de presupuesto, según la incidencia de cada rubro. Luego se describe cómo se asignarán los recursos a lo largo de la duración del proyecto.

Cuadro 5.16.1 Asignación de Recursos

Rubro	Presupuesto	Incidencia (%)
Gestión del proyecto	$ 0,00	0%
Desarrollo del Modelo de Gestión de Club Harco	$ 0,00	0%
Desarrollo de Sistemas y Aplicaciones	$ 1.300.500,00	26,2%
Desarrollo e implementación de campaña de comunicación	$ 885.000,00	17,8%
Implementación	$ 2.330.900,00	46,9%
Reserva de contingencia	$ 450.000,00	9,1%
Total	**$ 4.966.400,000**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

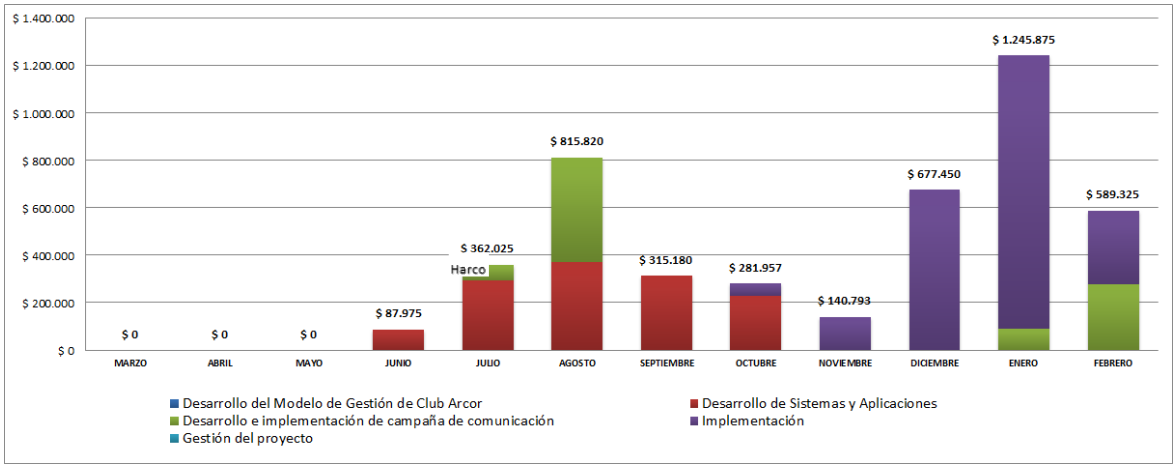
En relación con el Plan de Gestión de Costos, se identificaron dos tipos de erogaciones:

- Aquellas vinculadas con un contrato de mediano/largo plazo.
- Aquellas relacionadas con productos/servicios puntuales y/o eventuales.

Para el primer grupo, se prevé liquidar los servicios y realizar los pagos relacionados en forma mensual, contra la presentación de un informe de avance que incluya la utilización de los recursos por parte del proveedor. Para el segundo grupo, los

productos/servicios se liquidarán en la medida en la que vayan ocurriendo, de acuerdo al Procedimiento de Compras de la Compañía.

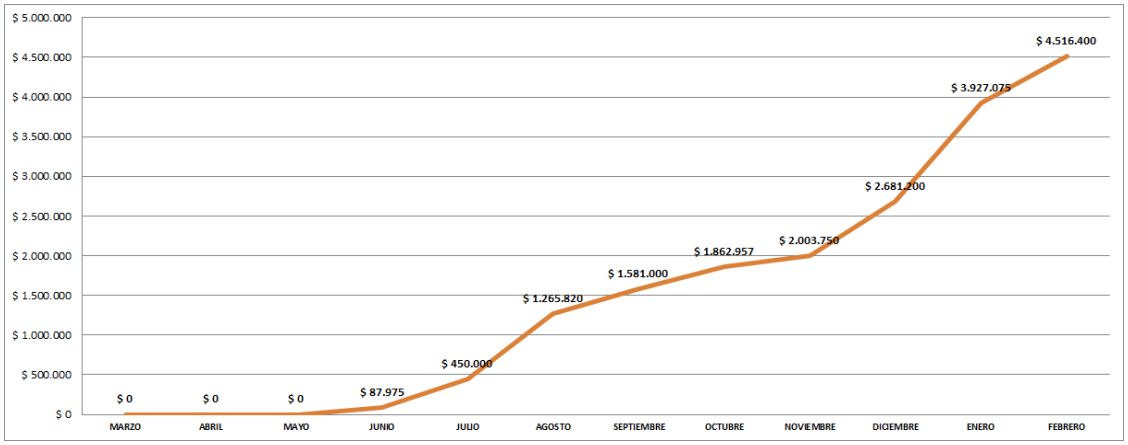
Figura 5.12.1 Recursos Asignados por Tareas de Plan de Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, resulta importante identificar el flujo de costos alrededor del ciclo de vida del proyecto. Para ellos se arma una distribución del costo mensual del proyecto y una curva de gastos acumulados:

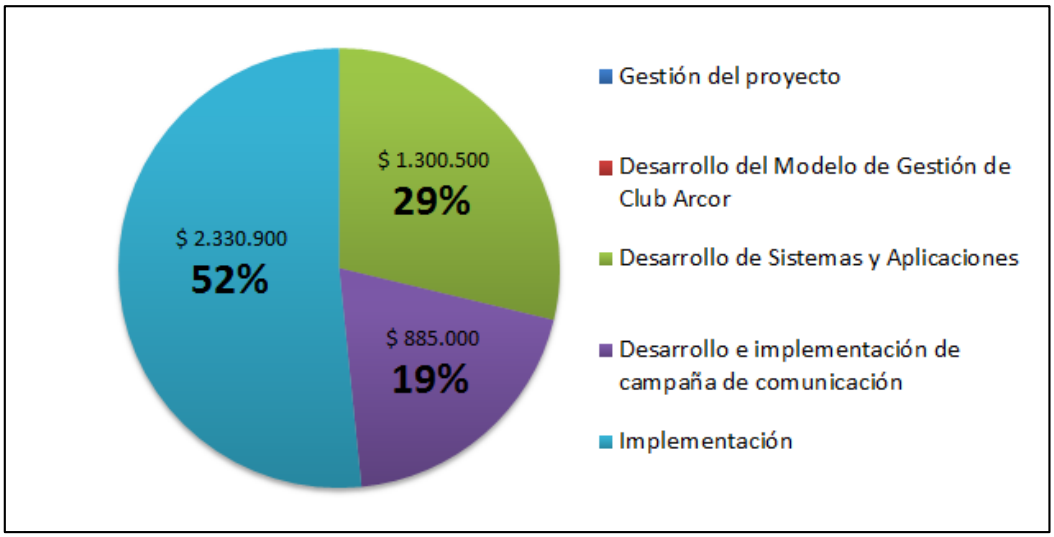
Figura 5.16.1 Impacto en línea de tiempo de Costos



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para el análisis de costos debemos tener bien en claro cuál es la incidencia de cada uno sobre el total. Como indicamos anteriormente la mayor parte de nuestros costos está en el desarrollo y la implementación del proyecto, derivado de los gastos en desarrolladores.

Figura 5.16.2 Recursos Asignados por Tareas de Plan de Proyecto



Fuente: Elaboración propia

5.17. Adquisiciones y Contratos.

Las adquisiciones y contratos del proyecto se gestionarán de acuerdo con el procedimiento previsto en la Política de Compras de Grupo Harco, y serán solicitadas por el Project Manager a la Gerencia de Compras de Servicios a través de los instrumentos diseñados para tal fin.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

La compañía Harco, como nombramos anteriormente, tiene una participación relevante en el mercado de Consumo Masivo en Argentina, a través de sus cuatro negocios principales Alimentos, Galletas, Chocolates y Golosinas y sus marcas llegan a la mayoría de los consumidores del país.

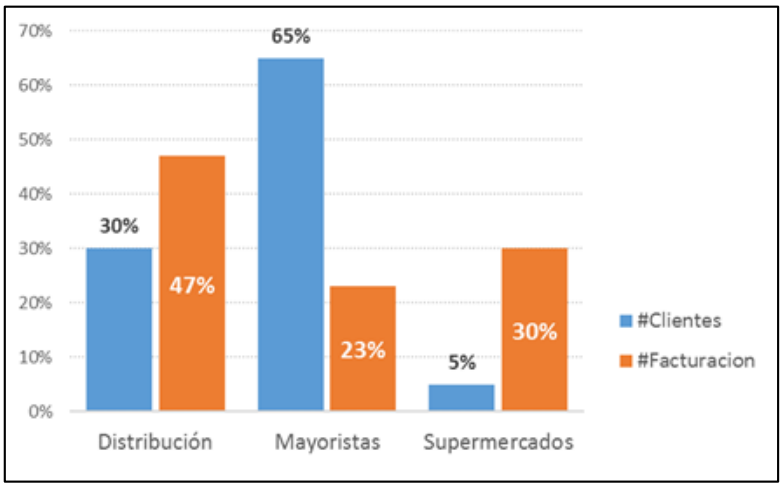
Internamente, la compañía se divide en varias unidades de negocio y, como nombramos, la Dirección Comercial es la que está a cargo del desarrollo del proyecto, su implementación y este desarrollo impacta en su presupuesto anual. Como todas las unidades de negocios independientes dentro de la compañía, la dirección de ventas tiene objetivos de generación de resultados ante el directorio pero particularmente, el objetivo en este caso no es entregar un EBIDTA positivo, si no brindar un servicio de comercialización a las otras unidades de negocio industriales que sí son las que tienen responsabilidades entregar resultados positivos a los accionistas, ya que son quienes tienen la administración de la contribución marginal de los productos que finalmente comercializa Harco a través de la dirección comercial. Por lo tanto, la dirección de ventas tiene como objetivo maximizar las ventas en el territorio, de manera eficiente presentando resultados de tal forma que no generar ni beneficios ni pérdidas para el grupo, o sea tener un EBITDA igual a cero. Para hacer frente a los gastos de relacionados a toda la estructura comercial y administrativa la dirección fija un canon del 3% interno a cobrar al resto de las unidades de negocio (Chocolates, Golosinas, Harinas y Alimentos) como porcentaje de las ventas que realiza y ese flujo de fondos es el que sirve para afrontar todos los costos asociados a la estructura.

La dirección comercial para su correcto funcionamiento tiene que hacer frente a tres grandes estructuras, una administrativa, una de ventas y otra logística. Cuando hablamos de estructura administrativa referimos básicamente gastos en el personal de áreas de administración y gastos asociados, como por ejemplo gastos de representación o financiamiento de proyectos comerciales, aquí estaría el back office comercial, o sea es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte que lleva a cabo las tareas destinadas a gestionar el área y que no tienen contacto directo con el cliente. Los gastos logísticos están vinculados a las erogaciones vinculadas a la distribución de los productos desde las plantas productoras a los centros de distribución y el mantenimiento de estos centros de distribución en cuanto gastos edilicios y empleados del área logística. Esto centros de distribución sirven como punto de entrega a los clientes de Harco

(distribuidores, mayoristas y supermercados), en el caso de la compañía Harco contamos con 3 centros de Distribución, uno en al área de AMBA que abastece a esa región y al sur del país, otro en la región de Centro en Córdoba y otro en la Región Norte en la ciudad de Salta. Y, por último, tenemos los gastos asociados a la estructura de ventas, por ejemplo, remuneraciones y bonos por performance a personal comercial, gerentes nacionales, gerentes regionales, jefes de cuenta y asistentes/ analistas, gastos asociados a la promoción del Canal y actividad comercial. Según el promedio de los últimos años, la compañía destina los fondos que ingresan un 13% anual en el mantenimiento de la estructura administrativa, un 52% destina para afrontar la actividad comercial y un 34% de gastos a la actividad logística. La idea de este apartado no es profundizar de manera exhaustiva como está compuesto el estado de resultados de la dirección comercial si no entender el impacto del programa y con qué ingresos adicionales se financiará. Por eso, es que asumimos que esta estructura de costos definida anteriormente se mantendrá constante dado que es la que corresponde a un determinado volumen total de ventas y un determinado tamaño de mercado que se mantiene constante.

En términos de ingresos, la compañía tiene una facturación de Consumo Masivo en Argentina de $15.000 millones de pesos anuales, lo que genera un presupuesto para la dirección comercial de $450 millones al año. Por lo tanto, dado el costo de nuestro proyecto de $5 millones, el presupuesto de la dirección comercial aumentará un 1,1% anual considerando que el resto de los costos no se verán afectados. Esto deberá traducirse en un aumento de ventas anuales para poder generar el presupuesto adicional y pagar el proyecto. Pero tenemos que tener en cuenta la dinámica comercial esperada, ya que estas ventas adicionales van a provenir del canal de Distribuidores Exclusivos ya que es este canal es que va a beneficiarse de la innovación y canaliza el 47% de las ventas anuales de la compañía. Como indicamos anteriormente el aumento de las ventas vía Distribuidores exclusivos significará una merma en el Canal de Mayoristas.

Figura 6.1. Facturación por Canal y Cantidad de Clientes



Fuente: Elaboración propia

Dado que el programa de fidelización de clientes es un proyecto de responsabilidad del área comercial, esperaríamos que un aumento de ventas financiaría el programa, teniendo en cuenta en canon que se cobra a las otras unidades de negocio. Pero como nuestro programa tiene como objetivo generar una dinámica de canales, necesitamos analizar la evolución de ingresos esperada en relación a este punto, vinculándolo al objetivo principal del programa y tratar de aislar efectos adicionales. En consecuencia, asumimos que el comportamiento del canal de Supermercados se mantendrá constante en cuanto a volumen de ventas y, asumimos que los costos asociados a la dirección comercial también se mantienen constantes.

El primer año (2020), será de desarrollo del proyecto y no habrá dinámica de canales relacionada, pero si tendremos el impacto en los costos relacionados al desarrollo del Plan de Fidelización en nuestro presupuesto. Durante el segundo año 2021, debido a que el programa comienza a funcionar en Febrero entendemos que el impacto será bajo en cuanto a aumento de participación del canal de Distribución en las ventas por sobre el mayorista, debido a que se necesita que todos los distribuidores incorporen el programa inmediatamente y lo pongan operativo, los puntos de ventas tengan conocimiento del mismo (siendo 248 mil en todo el país) y comiencen a percibir el beneficio, y luego que estos puntos de ventas empiecen a cambiar sus decisiones de compra de abastecimiento eligiendo al distribuidor por sobre el mayorista(en los casos donde el PDV se abastecía con ese tipo de cliente). De esta manera, estimamos que el crecimiento del canal distribución será de 0,5% por sobre el mayorista, manteniendo inalterado el canal de supermercados en 2021. Durante el año 2022 y 2023 asumimos que el programa se

consolidará siendo atractivo para los puntos de venta que lo utilizarán e irán cambiando progresivamente su decisión de compra, valorando los beneficios del programa. La compañía Harco esperamos que tenga un aumento de 2% de mix de canal de distribución exclusiva por sobre el mayorista. Considerando esta dinámica en las ventas, tendrá sus efectos en la generación de presupuesto adicional para financiar el programa. Dado el 3% de canon anual sobre ventas, a fin del tercer año se habrá generado el presupuesto adicional que cubra los costos del programa de fidelización.

Tabla 6.1. Dinámica de Ventas y Presupuesto

CANAL	Particip Ventas 2019	Ventas 2020	Ventas Adicionales 2020	2021	2022	2023	TOTAL
Distribución Exclusiva	47%	$ 7.050.000.000	$ -	$ 35.250.000	$ 141.705.000	$ 144.539.100	**$ 321.494.100**
Mayoristas	23%	$ 3.450.000.000	$ -	-$ 17.250.000	-$ 68.655.000	-$ 67.281.900	**-$ 153.186.900**
Supermercados	30%	$ 4.500.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	**$** -
TOTAL	**100%**	**$ 15.000.000.000**	-$ 5.000.000	$ 18.000.000	$ 73.050.000	$ 77.257.200	**$ 163.307.200**
CANAL		**PPTO (3%)**	**PPTO Adicional (3% sobre ventas)**				
Distribución Exclusiva	47%	$ 211.500.000	$ -	$ 1.057.500	$ 4.251.150	$ 4.336.173	**$ 9.644.823**
Mayoristas	23%	$ 103.500.000	$ -	-$ 517.500	-$ 2.059.650	-$ 2.018.457	**-$ 4.595.607**
Supermercados	30%	$ 135.000.000	$ -	$ -	$ -	$ -	**$** -
TOTAL	**100%**	**$ 450.000.000**	-$ 5.000.000	$ 540.000	$ 2.191.500	$ 2.317.716	**$ 49.216**

Fuente: Elaboración propia

Entonces, vía el impacto sobre la dinámica de canales de venta, manteniendo constante el comportamiento del canal supermercados y la estructura de costos de la dirección comercial entre gastos de administración, logística y estructura comercial, el proyecto a partir del 3er año ya estará financiado internamente por el aumento de ventas. A partir de allí, todo crecimiento del canal de Distribución Exclusiva se traducirá en beneficios para la compañía. Por supuesto, que el impacto podría exponenciales ante un aumento de ventas totales relacionadas al aumento de consumo o poder adquisitivo o mismo por el crecimiento vegetativo de la población que generará más recursos para la dirección comercial lo que acortará el tiempo de repago del proyecto.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

Con el plan de proyecto del programa de Fidelización de Clienets, detallamos la posible realización de una herramienta fundamental y novedosa para desenvolver las relaciones con los clientes en una compañía que dispone de una estructura propia de distribución, marcas con productos de gran penetración y con gran reconocimiento en los consumidores finales. Entendemos que el desarrollo de las ventas y la fidelización van de la mano ya que es una herramienta que aporta a la repetición de la venta y brinda fundamentos concretos vía beneficios para el desarrollo de nuevos clientes.

El actual contexto de crisis en Argentina como en el mundo, trae consigo desafíos inmediatos como es generar empatía y cercanía con los consumidores ayudándolos a lidiar con esta situación. Como indica el portal marketingdirecto.com, desarrollar estrategias de fidelización para reforzar la posterior recomposición del consumo es de vital importancia[12], previendo que las empresas van a realizar acciones promocionales y publicitarias agresivas para recomponer su mercado y sus clientes. Si bien el consumo ha mermado de manera muy fuerte, seguramente la recomposición de este sea más rápida de lo esperado, por ejemplo, en España una encuesta digital recientemente realizada por la agencia Com2be[13] en relación con los hábitos de consumo y la confianza, a la hora de realizar una compra, el 76,6% dice que consumirá con confianza en tiendas (sin priorizar la venta online), frente al 33,6% que optará por el comercio de proximidad (local y de confianza), mientras un 41,1% sostiene que continuará comprando en los mismos sitios que antes. Pesar que esta recomposición de consumo pueda darse en Argentina es posible y contar con estrategias de fidelización será una herramienta de valor ante un posible aumento de competitividad de marcas y productos.

Por último, las compañías entrarán en un proceso, como define Cecilia Alva[14] directora para LATAM de KANTAR WORLDPANEL, de identificar cuáles serán los productos y servicios que tienen más chances de crecer. En la etapa de la nueva normalidad es importante replantearse el portafolio, el posicionamiento y la propuesta de valor de nuestras marcas, además de identificar las oportunidades que constituyen las necesidades del mañana y que darán pie para generar los nuevos productos. Por lo tanto, este tipo de herramientas ayudará fielmente a la compañía a enfrentar los cambios que

[12] https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/la-fidelizacion-sera-la-estrategia-clave-para-recuperar-la-confianza-de-los-consumidores-tras-el-coronavirus
[13] http://com2be.es/encuesta-habitos-consumo-covid/
[14] https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Acci%C3%B3n,-entendimiento-y-adaptaci%C3%B3n-son-claves-

vendrán y los nuevos desafíos a nivel comercial e internamente al proveer cernaía y mayr conocimiento de las preferencias de los clientes.

La gestión de la lealtad del cliente debe partir de la adecuada gestión de la satisfacción y las diferentes áreas involucradas responsable del programa deben trabajar conectadas con el mismo propósito que es la lealtad del cliente. De lo contrario, corre riesgo el fin estratégico del programa limitándose al aspecto transaccional de la venta. Se recomienda implementar cada una de las estrategias del plan de fidelización diseñado como un sistema de herramientas de marketing para incrementar el volumen de ventas deseado a futuro, en el canal más rentable de la compañía y en donde se concentra la mayor facturación del grupo. Como se detalló en el último capítulo, este cambio de Mix de Ventas permitrá financiar el proyecto e inclusive generar beneficios futuros.

La metodología PMBOK nos permite jerarquizar el proyecto internamente, trabajar con los mejores procesos y criterios, tratando de controlar lo máximo posible los riesgos, las comunicaciones, las jerarquías y un manejo de presupuesto. Su importancia radica en que se basa en estándares de calidad de nivel internacional, mejorando mejorar los costos, los plazos de entrega y la organización del equipo de trabajo, se recomienda trabajar el plan de fidelización de clientes en conjunto con el personal de la empresa, para que este de mejores resultados y así mantener un crecimiento del volumen de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

AMA, Committee on Terms (1960), "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms". Chicago, USA.

Anderon, Perry. (2006), "El Futuro del marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 73 (3-4).

Alcaide, Juan Carlos (2015). Fidelización de clientes. Madrid, Editorial ESIC.

Alet, Josep (2004). Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables. Barcelona, Ediciones Gestion 2000.

Bartels, Robert. (1988), "The History of Marketing Thought". Columbos, Publishing Horizons, Inc. USA.

Buzzell, Robert (1999), "Market Functions and Market Evolution". Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue.

Cruz Roche, Ignacio; Los Canales de Distribución de productos de gran consumo; 1999; Madrid, España.

Cámara, Dionisio (2001); Dirección de ventas: vender y fidelizar en el nuevo milenio. Barcelona, España.

Carabayo, Mirey. (2006), "El valor de la información en marketing". Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas.

Cruz Roche, Ignacio. (1990), "Fundamentos de Marketing". Editorial Ariel S.A., España.

Gómez Camacho, Orlando (2012). Fidelidad de los clientes: cuestión de emociones. http://blogs.portafolio.co/marketing-360/fidelidad-de-los-clientes-cuestion-de-emociones/ .

Gronroos, Christian (1994). Marketing y gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid, Ediciones Días de Santos.

Guillén, Tomás (2016), El marketing dentro de la estrategia de orientación al mercado. http://www.expansion.com/blogs/pensar-estrategicamente/2016/11/22/el-marketing-dentro-de-la-estrategia-de.html.

Kirberg, Alejandro (2017), Marketing Fidelización, como lograr clientes satisfechos, leales y rentables, ECOCE Ediciones, Mexico.

Kotler, P. (1992), "Dirección de Marketing". Séptima edición, Editorial Prentice Hall, España.

Lambin, Jean Jacques. (1995), "Marketing Estratégico". Tercera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, España.

Martín Dávalos, Miguel, "y otros" (1998), "Marketing Fundamental". McGraw-Hill, España.

Moliner, Miguel Ángel. (2003), "El marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing". Revista ESIC Market.

Munuera, Jose Luis. (1992), "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". Información Comercial Española, España

Muñiz, Rafael. (2001), "Marketing en el siglo XXI". Editorial Centros de Estudios Financieros, España.

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Pennsylvania, Estados Unidos.

Santesmases, Miguel. (1996 a), "Marketing. Conceptos y Estrategias". Tercera Edición, Edición Pirámide, España.

Santesmases, Miguel. (1996 b), "Términos de Marketing". Ediciones Pirámide S.A., España.

Serrano, Francisco. (1989), "Marketing para economistas de empresa". Editorial ESIC, España.

Stanton, William (1969), "Fundamentals of Marketing". McGraw-Hill, USA.

Sarmiento Guede, José Ramon (2015). Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales. Madrid, Editorial Dykinson