



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de marketing: Programa de fidelización de
clientes para la cadena de vinotecas Winery**

Autor: Luciana María Rossi

Legajo: 35161008

Mentor: Andrés Piacentino

Buenos Aires, octubre 2017



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

**Plan de marketing: Programa de fidelización de
clientes para la cadena de vinotecas Winery**

Por:

Luciana María Rossi

Mentor:

Andrés Piacentino

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 25 de septiembre 2017

1. Resumen ejecutivo	1
2. Introducción	3
3. Análisis del entorno PEST	4
4. Diagnóstico de situación.....	10
4.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter	10
4.2 Winery, su historia y actualidad	15
4.3. Análisis competitivo:	16
4.4 FODA	19
4.5. La dinámica de la estacionalidad	20
5. Análisis del consumidor	22
6. La estrategia.....	26
6.1. Desarrollo de una estrategia	26
6.2. Canvas estratégico.....	31
6.3. Análisis de frecuencia de compra en clientes Winery	34
6.4. Metas y objetivos.....	40
6.5 Cambio de perspectiva: el Canvas centrado en los clientes	42
7. "La cultura se come a la estrategia de desayuno": Incorporar la ejecución a la estrategia	43
8. Profundizando en la estrategia: El programa de fidelización.....	46
9. Diseñando un programa de fidelización	48
9.1. Estructura de recompensa	48
9.2. Efectividad del programa: desde la perspectiva del cliente	48
9.3. El programa de fidelización: Winery Club.....	49
9.4. Sponsorship	55
9.5 Creando comunidad: Club Winery.....	56
9.6. Efectividad del programa: desde la perspectiva de Winery	57
10. KPI's del programa de fidelización	59
11. El plan de fidelización: Costos.....	61
11.1 Costos generales	61
11.2. Costos de promoción y publicidad.....	62
12. Cronograma de implementación	64
13. Estado de resultados.....	66
14. Bibliografía	72
15. Anexos	76

1. Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo práctico tiene como finalidad el desarrollo de un plan de marketing para la cadena de vinotecas líder del mercado en Argentina: Winery.

Winery es una marca posicionada y reconocida dentro del mundo del vino y de los regalos, los productos premium, y la experiencia de compra. Lograr el aumento de ventas en un mercado maduro, tradicional y saturado como el de los vinos resulta un desafío.

El autor ingresó a dicha compañía en 2015. La siguiente es la razón que originó el presente trabajo: "Observé que los locales tienen clientes frecuentes, que establecen un fuerte vínculo con los vendedores del local, pero no así con la marca y la empresa, dejando el vínculo cliente-empresa en manos de los empleados de cada local. Teniendo en cuenta esto y los grandes avances en la tecnología que permiten experiencias más personalizadas para que productos y servicios puedan ser adaptados a comportamientos, necesidades y experiencias de cada consumidor, es que vi como una oportunidad para la empresa el tomar como estrategia principal del plan de marketing, la implementación de un programa de fidelización".

Este programa estará enfocado en los clientes que compran por consumo personal, es decir, aquellos que consumen todo el año y no sólo a fin de año. De esta forma se plantea aumentar los ingresos de la compañía en épocas fuera de temporada. Las vinotecas como industria, son mercados con una gran estacionalidad, dónde la mayor parte de sus ingresos se generan a fin de año.

Los esfuerzos de marketing de este plan estarán focalizados principalmente en los clientes que consumen con mayor frecuencia. Por un lado se buscará el aumento del monto de ticket promedio en los *"high users"* (aquellos que compran en Winery al menos una vez en la semana) y en aumentar la frecuencia de compra de los *"medium users"* (aquellos que compran en Winery al menos una vez al mes).

El objetivo de este plan será aumentar la frecuencia de compra a 1,4 veces por mes en un 15% de los clientes *medium users* actuales y aumentar el ticket promedio a un 10% más que el actual en el 20% de los clientes *high users*. Esto se logrará en el término de 5 años desde el momento de implementación del plan.

Como meta secundaria, relacionada a la construcción y percepción de marca, se buscará que Winery brinde una experiencia global, que integre su *lifestyle* a la vida del consumidor, formando un nuevo tipo de comunidad conectada con la empresa y al mismo tiempo interconectada entre sí.

El programa de fidelización se implementará a través de un CRM (programa para gestión de la relación con el cliente). Para su implementación se requerirá una inversión inicial de \$500.000. Con el lanzamiento planteado a fines de 2017- principios de 2018 se espera una tasa interna de retorno del 33% (TIR). Se estima que el aporte del programa representará un 2% neto de ganancia total de la compañía, tomando como referencia el último año representado del programa, lo que equivale a \$2.500.000 pesos.



Universidad de
San Andrés

2. Introducción

El autor menciona su interés en el trabajo en primera persona como introducción al plan de marketing desarrollado en adelante:

“Winery es una pyme en crecimiento constante, y como toda pyme en desarrollo se ve expuesta a un intenso dinamismo. Éste genera una gran cantidad de demandas para recursos limitados, lo que hace que en el día a día predomine la táctica, moviéndonos a la velocidad de la demanda por sobre el planeamiento estratégico. Así, el enfoque estratégico se ve reflejado en los objetivos de venta más que en la forma de conseguirlo.

A esta situación se le suma una limitación en la información que la industria en general provee y/o comparte, dejando atado las tácticas a supuestos que parten de análisis de información primaria escasa. En resumen, aquellos que nos abocamos al marketing en la empresa no contamos con información general del mercado como market share, volumen de ventas, segmentos de clientes para desarrollar nuestras estrategias con el análisis pertinente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, encuentro un desafío en plantear un plan de marketing con lineamientos específicos, objetivos delimitados, y una investigación de mercado acorde al mismo, aprovechando también los nuevos canales digitales.

Con 18 años en el mercado, 24 puntos de venta propios, y una fuerte imagen de marca, Winery ha logrado posicionarse como una marca establecida dentro del mundo del vino y los regalos, con una cantidad considerable de clientes que transitan mes a mes por sus locales. Es por esto, que buscar un aumento en las ventas en un mercado maduro y tradicional, resulta un desafío.

Después de dos años trabajando en la compañía, por medio de entrevistas con los encargados de los locales, noté que aquellos clientes que se podrían denominar “fieles” (que frecuentan los locales habitualmente) establecen un lazo cercano con el local y su gente, pero no así con la marca y la empresa, dejando

el vínculo cliente-empresa en manos de los empleados de cada local. Es por esto que considero que el camino para aumentar las ventas es trabajar sobre los clientes actuales, a través de un plan de fidelización que tendrá como fin profundizar la relación a la vez que se intensifican los hábitos de consumo.

Una de las ventajas que presenta este plan de marketing y me motiva a hacerlo es la posibilidad real de ser implementado. En Winery se trabaja de manera directa con sus dueños lo que la vuelve accesible para los empleados, permitiéndome acceder a información real con el fin de presentar una propuesta que podría implementarse durante el año entrante. Esto vuelve a este trabajo un gran desafío personal más que un mero trabajo académico”.

3. Análisis del entorno PEST

A fines del trabajo en cuestión, el análisis presentado se aboca exclusivamente a la política, economía, enfoque social y tecnológico, de la industria del retail, el mundo del vino y el comercio electrónico.

Político

La legislatura de la Ciudad de Buenos Aires sancionó el 24 de noviembre del 2016 la ley número 5708¹, que prohíbe la publicidad de todas las bebidas alcohólicas en vía pública y el auspicio de actividades culturales, sociales, deportivas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. Las limitaciones planteadas por esta ley dificultan la promoción de las bebidas alcohólicas, limitando su comunicación e impactando en las ventas.

¹ Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. “Ley 5708 – Bebidas alcohólicas - Publicidad y Promoción – Regulación – REGLAMENTADA”. Disponible en: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5708.html> . Fecha de captura: 5/05/2017.

El marco legislativo también volcó su mirada en los canales de comercio digital, planteando políticas para garantizar la transparencia en la comercialización de productos por internet², en particular en épocas de fuertes promociones como son los llamados “Hot Sale” y “Ciber Monday”, entre otros. Esta búsqueda de transparencia ha logrado fortalecer y legitimar el canal online de comercialización de la industria del vino que empieza a verse reflejado en las ventas, haciendo que las grandes cadenas comerciales y los *retailers* tradicionales comiencen a enfocarse en desarrollar y/o fortalecer las acciones en este canal.

Económico

En la actualidad, la industria vitivinícola atraviesa una crisis que se expresa en una caída significativa del consumo interno, en el estancamiento de las exportaciones y en un aumento de costos que afecta la rentabilidad de las empresas³.

Sin ir más lejos, en el 2016 la producción de vino en Argentina cayó un 35%, un desplome histórico para el mundo del vino. El mayor impacto sobre esta vendimia fue climático, afectando la cantidad y por ende, los costos.⁴ Es así, como a los factores políticos económicos (como el regreso de los vinos importados) se le suman los del tipo climático, complejizando la industria nacional vitivinícola.

Por su parte, los países emergentes como Argentina, de economías inestables y con saltos variables en cortos plazos, la cabeza de consumidor opera desde un marco donde la relación en el precio-calidad y la conveniencia afecta la decisión de compra. Según un reporte de la consultora Nielsen⁵, un 75% de los argentinos temen que el país entre en recesión, lo cual los lleva a sacrificar el

² Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. “Ofertas 2017. Promociones y descuentos en Hot Sale Argentina”. Disponible en: <http://www.hotsale.com.ar/fiscalizacion-de-ofertas> . Fecha de captura: 08/05/2017

³ Martínez, Oscar. “Día del Malbec: Una fecha con poco para festejar” Diario Clarín, domingo 16 de abril, Sección Economía. p.15

⁴ Nelson German, Eduardo. “Histórico: La producción de vino en Argentina cayó un 35%”. Disponible en: <https://riojapolitica.com/2016/10/21/historico-la-produccion-de-vino-en-argentina-cayo-un-35/> . Fecha de captura 02/05/2017

⁵ Monosalva, Pedro. Consultora Nielsen. “Successful strategies in Traditional Trade Around the Globe”. Argentina 2016. p. 7 a 9.

consumo de bienes blandos, principalmente de ropa y entretenimiento, y volcar su atención a marcas de segundas líneas.

No obstante a una evidente baja del consumo en línea general, se observa que las ventas en la categoría premium crecen rápidamente⁶. Esto se debe a que los consumidores, más allá de cubrir necesidades básicas, también compran productos que los hacen sentir bien. Sin ir más lejos, la venta de vino de alta gama continúa incrementando su consumo y ganando adeptos. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en los lanzamientos del último año de varias bodegas, enfocadas en vinos de más de \$300, y la vigencia de ferias como la de Vinos de Lujo⁷.

Si bien se observa en la categoría premium un leve crecimiento, el mercado tradicional evidencia la crisis de la industria vitivinícola. En lo que respecta a venta por volumen y líneas comerciales más tradicionales, la industria se ve perjudicada por una guerra de precios entre los grandes hipermercados y los denominados “chinos”, los cuales operan bajo marco de competencia desleal al no respetar el precio sugerido por bodega. Esto pone a las vinotecas en un lugar de desventaja ya que su negocio yace principalmente en el margen obtenido por el volumen de venta de bebidas alcohólicas.

Es así como las vinotecas se ven afectadas por un doble dilema: por un lado se enfrentan a una crisis de consumo que impacta no sólo en la compra de bebidas alcohólicas, sino también en los regalos y productos subyacentes (accesorios, cristalería, delicatessen, etc.), y por otro, la guerra de precios genera una baja en el volumen de compra, afectando el poder de negociación por margen con los proveedores, e impactando en sus ingresos.

⁶ Anónimo. “Productos premium. Una categoría con potencial en Argentina.” Disponible en: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html>. Fecha de captura: 08/05/2017

⁷ Rebón, Nuria. “Vino: Crece el consumo de alta gama, mientras cae la venta de los más baratos”. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Vino-crece-el-consumo-de-alta-gama-mientras-cae-la-venta-de-los-mas-baratos-20161031-0001.html>. Fecha de captura 15/04/2017

Social

El vino es un producto de consumo masivo en el mercado argentino. Según un estudio realizado por la Consultora W, de Oliveto, tiene una penetración de 5 de cada 10 hogares, y el 75% de lo que se produce se vende en el mercado interno. En 6 millones de familias en la Argentina, se consume vino al menos una vez por trimestre, lo que significa que alcanza a 14.600.000 personas, que es casi la mitad de la población mayor a 18 años. Esta es la bebida elegida por el 41% de los jóvenes; el 53% de los adultos y el 58% de los adultos mayores de 50 a 70 años.⁸

De acuerdo a la nota de Clarín “Radiografía del consumidor de vinos de alta gama”⁹, el consumidor argentino elige básicamente por el conocimiento que tiene de la marca y el gasto promedio mensual en vinos es de \$911. Los que más dinero están dispuestos a gastar son aquellos de entre 35 a 49 años.

Para la mayoría de los consumidores, el precio no es el factor decisivo a la hora de elegir el lugar donde comprar. De acuerdo a la consultora Nielsen, en un estudio abocado a desmitificar ciertas creencias respecto al retail, dentro de las 10 razones más importantes para elegir un local se encuentran: que tenga buena calidad de productos; que este en un lugar conveniente; que tenga productos en stock que el cliente quiera a precios accesibles, y que su acceso y proceso de compra sea rápido y eficaz¹⁰ (Ver extracto de informe en: Anexo 1 - “Modern Myths Retail Realities”-).

Si bien el mundo moderno se dirige hacia la venta por canales digitales, en la actualidad la experiencia en los locales sigue siendo un factor decisivo para la compra. Una investigación de mercado mundial comprueba esto: 44% de los

⁸ Anónimo. “Uno de cada dos argentinos consume vino habitualmente”. Disponible en: <http://www.ambito.com/849876-uno-de-cada-dos-argentinos-consume-vino-habitualmente> . Fecha de captura: 22/04/2017

⁹ Martinez Oscar. Disponible en: https://www.clarin.com/ieco/economia/Radiografia-consumidor-vinos-alta-gama_0_rklySp_wXx.html . Fecha de captura 22/04/2017

¹⁰ Keely, Louise. Consultora Nielsen: “Modern Myths Retail Realities”. 10 de noviembre 2016. p.22

consumidores de retail tradicional, están de acuerdo en que el personal del local, si es amigable y tiene conocimiento, influencia en la decisión de compra.¹¹

Una buena experiencia de compra, se potencia en la oportunidad de acceder a productos premium. Como se mencionó anteriormente en el análisis económico, el segmento premium está experimentando un fuerte crecimiento alrededor del mundo y en los mercados emergentes, con importante potencial para continuar expandiéndose. Los consumidores compran productos premium tanto por razones emocionales como racionales, pero las emociones resuenan más en mercados emergentes. Un estudio de mercado refleja esta situación, dónde los consumidores compran marcas premium porque los hace sentir bien y con más autoestima. En este tipo de mercado, los productos premium no solo comunican sofisticación y gusto, sino que son también un indicador de importantes logros. Cada vez más, los consumidores buscan productos que le den una experiencia total, comprando en base a cómo éstos los harán sentir, más que por necesidad o conveniencia.¹²

Tecnológico

Dentro del mundo *retail* hay un gran potencial para el e-commerce. Sin ir más lejos, la facturación del 2016 en la Argentina fue de \$102.700 millones de pesos, un 51% más que el año anterior, con un ticket promedio de \$2.185.¹³

Según el último reporte de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en la Argentina la conectividad es superior a toda América Latina. El *multidevice* es la regla, siendo el celular y la *tablet* los principales dispositivos. El 90% de los adultos conectados compró online alguna vez, lo que representa 17,8 millones de personas. En general este tipo de clientes son compradores habituales y frecuentes, que se guían por experiencias anteriores usando los mismos negocios o tiendas: un 40% repite la compra entre 2 y 6 veces al mes.¹⁴

¹¹ Manosalva, Pedro. Consultora Nielsen: "Successful Strategies in Traditional Trade Around the World". Mayo 2016. p. 24, 27, 36-39, 44, 61

¹² Anónimo. Consultora Nielsen: "Moviéndose hacia arriba". Diciembre 2016

¹³ Anónimo. Consultora Kantar TNS. Reporte Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Anual 2016. Argentina

¹⁴ *Ibidem*

Desde hace ya unos años se observa una corriente muy fuerte de venta por canal digital. Un relevamiento del 2015 de la consultora Deloitte estimó que el 36% de las ventas en el retail están determinadas por la “influencia previa” digital que reciben los compradores. Para recalcar algunos números: 84% de los compradores que ingresaron a un local físico reconocieron haber buscado alguna información online antes de llegar al punto de venta, y el 75% de los *shoppers* dijeron que la información online y los comentarios de las redes sociales habían influido en sus compras.¹⁵

Los dispositivos móviles no solo están atrayendo a nuevos consumidores, sino que están permitiendo mayor personalización para que productos y servicios puedan ser adaptados a comportamientos, necesidades y experiencias.¹⁶ A diferencia de otras regiones, Argentina es un país con alta penetración de e-commerce, lo que permite aprovechar todas las ventajas del marketing digital para optimizar resultados. Cuando las compañías logran un profundo entendimiento de cómo los consumidores están comprando y realizando transacciones, pueden desarrollar estrategias basadas en sus hábitos y preferencias.

Desde la llegada de los nuevos soportes digitales el comercio electrónico del vino se postula como un nicho de mercado con grandes oportunidades para los próximos años.¹⁷ Entender este mercado y saberlo integrar con los canales tradicionales es clave, ya que como asegura un informe de Nielsen en la actualidad “el 55% de las compras vienen del retail tradicional, y las bebidas suelen ser de los productos más comprados por canal tradicional”¹⁸.

¹⁵ Anónimo. “Pre-Shopping. Vender antes de que el consumidor decida comprar”. Disponible en: <http://brandsmkt.com/pre-shopping-vender-antes-de-que-el-consumidor-empiece-a-comprar/> . Fecha de captura: 22/04/2017

¹⁶ Anónimo. Consultora Nielsen: “Estudio global: dinero móvil 2016”. Octubre 2016.

¹⁷ Anónimo. “El e-commerce del vino, un mundo de oportunidades por delante”. Disponible en: <https://www.vinetur.com/2016021822783/el-e-commerce-del-vino-un-mundo-de-oportunidades-por-delante.html> . Fecha de captura 25/04/2017

¹⁸ Manosalva, Pedro. Consultora Nielsen: “Successful Strategies in Traditional Trade Around the World”. Mayo 2016. p. 24, 27, 36-39, 44, 61

4. Diagnóstico de situación

4.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter

A razón de comprender en profundidad el sector de vinotecas, se presenta a continuación la evaluación de las cinco fuerzas competitivas según Michael Porter.¹⁹ A través de ellas se podrá determinar el potencial del sector, ventajas competitivas, y establecer un marco para anticipar cambios que puedan ocurrir en la competencia y rentabilidad en el tiempo.

La amenaza de nuevos participantes: ¿Cuáles son las barreras de entrada al sector?

Economías de escala por el lado de la oferta: Las vinotecas, por vender en grandes volúmenes, disfrutan de costes más bajos por unidad. Se pueden diluir los costes fijos en más unidades y exigir a los proveedores mejores condiciones de compra. Las economías de escala por el lado de la oferta disuaden al aspirante de entrar ya que le obligan a hacerlo a gran escala o a aceptar una desventaja de costes. Las vinotecas pueden conseguir mejores márgenes y plazos de pagos, financiándose con sus proveedores. También manejan mejor negociación con bancos y préstamos para invertir. Asimismo, logran acuerdos con venta exclusiva de productos por el tamaño de sus compras.

Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada. Si se quiere tener variedad en una vinoteca, y productos de alta gama, es necesario invertir. Lo mismo ocurre si se quiere tener locales vistosos en ubicaciones claves de Buenos Aires y entregar el producto en un *packaging* de regalo, con materiales de alta calidad. La barrera es especialmente grande si se quiere competir con publicidad en vía pública y

¹⁹ Porter, Michael E. "Comprender la estructura de un sector". Harvard Business School. Rev. 17 Enero 2007.

medios tradicionales ya que implican altos gastos. Por otro lado, tener retail y e-commerce implica altos costos de almacenamiento de stock y distribución.

El mercado de vinotecas y los regalos es sumamente estacional, y esto implica que en meses donde se vende poco se requiere gran cantidad de dinero para preparar todo para la temporada (comprar mercadería, definir los regalos de fin de año y su empaque, entre otros).

Ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño: Esta es una de las mayores barreras para nuevos competidores. La mayoría de las vinotecas de Buenos Aires están establecidas hace varios años (al menos 20). Esto les da ventajas de calidad, reconocimiento y compra aspiracional que los posibles competidores no poseen. Otro punto a considerar es que si no se tiene una estrategia diferencial respecto a los principales competidores, las grandes cadenas terminan por "comerse" a las pequeñas, dificultando aún más el ingreso al negocio. A esto se le suma una situación del almacenamiento del producto, ya que si bien el vino no es perecedero, algunos de ellos tienen una corta vida de 1 o 2 años, con lo cual si no hay rotación puede haber una gran pérdida de dinero.

El poder de los proveedores

Bodegas: Son proveedores con un alto poder de negociación, porque son los que brindan el producto. La bodega fija los precios de venta limitando el margen de las vinotecas. El poder de las bodegas no sólo se ve reflejado en el margen de ganancia de la industria, sino que impactan sobre las ofertas ya que muchas de éstas protegen su imagen prohibiendo promociones con sus productos.

A estas limitantes se le suma el poder de prestigio que determinadas marcas ofrecen a la vinoteca, lo cual opera como palanca en la negociación. Que una vinoteca no cuente con bodegas como *Rutini* o *Catena*, por ejemplo, afecta la legitimidad e imagen de una vinoteca.

El avance de los canales digitales de comercialización, trae aparejado la amenaza que las bodegas se integren verticalmente en el sector, comercializando sus vinos de manera directa al consumidor final. Por lo que esto

también podría influir en las fuerzas al momento de negociación. No obstante las vinotecas ganan un significativo poder de negociación sobre las bodegas, ya que los vendedores influyen en las decisiones de compra y concentran en un local variedad para el cliente que va en busca de opciones y asesoría a la hora de comprar.

Si bien las bodegas no dependen sólo del sector vinotecas para vender sus productos, debido a que el volumen lo generan a través de supermercados, sí dependen de las vinotecas para vender sus productos de más alta gama, de mercadería exclusiva y edición limitada. Por lo cual, si bien las bodegas cuentan con un peso al momento de negociar, la necesidad mutua iguala las fuerzas.

Proveedor de e-commerce: Tienen un poder de negociación medio alto, ya que la complejidad de la logística de un servicio de venta digital dificulta cambiar rápidamente de proveedor. Otra herramienta que lo vuelve poderoso es el conocimiento, dado que cuenta con información sensible sobre la estructura de precios y ventas de la compañía, lo cual es una información valiosa para la competencia. Quizás la principal amenaza que le da fuerza a este proveedor es la dependencia que se tiene sobre él para operar sobre esta plataforma, a tal punto que podría tener la capacidad de dar de baja este canal ante una posible disputa o inconformidad.

Proveedor de sistema de facturación: Este es un proveedor con alto poder de negociación. Brinda a la vinoteca todo el software para facturar, ejecutar promociones, hacer seguimiento de ventas por día, fijar objetivos, medir venta por vendedor y comisión. También posee datos de clientes y es a través de él que se sacan los reportes de venta, ticket promedio y unidad por ticket entre otros.

Gráficas (*packaging*): Son proveedores con un promedio de negociación medio. El *packaging* de regalos, bolsas y la comunicación impresa son de suma importancia para las vinotecas (y para el retail en general, que necesita material en los puntos de venta para comunicar). Si las bolsas llegan en mal estado, si el cierre bolsa está con la tinta corrida, por ejemplo, son cosas que afectarían a la imagen de marca de cualquier retail. Es clave para las vinotecas tener

proveedores fieles y de gran calidad para todas sus piezas de comunicación, puesto que si bien existen muchas empresas en este rubro que pueden proveer este servicio, a veces la calidad no es fácil de encontrar.

Otros: Proveedores de servicios de mantenimiento de locales, de servicio de diseño y fotografía, y de vinilos y colocación de vidrieras, son agentes claves para el mantenimiento e imagen del local, pero fácilmente reemplazables por la gran oferta que hay en el mercado. Nuevamente aquí las relaciones confiables y los servicios de calidad son más fáciles de mantener que de obtener, por lo que mantener una buena relación con este tipo de proveedores es clave.

El poder de los clientes

Al igual que los proveedores, los clientes poderosos pueden obligar a bajar los precios, exigir una calidad más alta o más servicio, aumentando así los costes, y enfrentar a unos competidores con otros. Hoy por hoy, el cliente ha tomado un rol protagonista y se ha empoderado, con lo cual siempre hay clientes con poder de negociación. Sin embargo, se puede hacer una clasificación por tipo de cliente y grado de poder sobre la vinoteca.

El cliente de compras corporativas, es un cliente con mucho poder de negociación, porque hace compras grandes que le significan a las vinotecas volumen y margen. Forman parte de la mayoría de los ingresos de estas, particularmente en fin de año. A este cliente se lo cuida ya que si se decide por la competencia no sólo estará perdiendo una venta actual, sino un volumen potencial de ventas a futuro.

Los clientes regulares, cuentan con un poder de negociación medio - alto, dado que su fidelidad se debe al gusto por la marca más que a su sensibilidad en precios. La posibilidad de comprar en *retailers* tradicionales, como supermercados o chinos, lo vuelve un consumidor del tipo desleal, que buscará obtener un diferencial en la experiencia de compra o la posibilidad de buscar un mejor precio por volumen.

La amenaza de los sucedáneos (o productos sustitutos)

Un sucedáneo realiza una función idéntica o similar que el producto de un sector, pero por medios diferentes. En el caso de las vinotecas puede ser un producto sustituto de una bebida alcohólica, por ejemplo, una gaseosa, jugo o agua premium. Sin embargo, la principal amenaza de productos sustitutos para la industria son aquellos que funcionan como regalos personales y/o corporativos. Por ejemplo, para alguien que busca un regalo para el día del padre, un vino en estuche o una corbata como sucedáneos. Así mismo, alguien que busca un regalo corporativo, puede elegir entre regalar un baúl de Winery o regalar una experiencia en Big Box.²⁰

Big Box merece una mayor atención estratégica ya que entra dentro de la tendencia de mejorar el equilibrio entre precio y rendimiento con relación al producto del sector. Tiene un espectro más amplio que el de las vinotecas porque apunta a más edades y a todos los géneros, mientras que el sector de vinoteca apunta a un mundo masculino y mayor de edad. Los sucedáneos no sólo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen los frutos que un sector puede recoger en los buenos tiempos a la vez que constriñen el tamaño del sector.

Universidad de
San Andrés

La rivalidad entre competidores existentes.

El mundo de los vinos es en sí un mercado plagado de competencia, de alta rivalidad, tanto en góndola, entre etiquetas, precios y varietales, como entre canales de venta. Como competencia directa de Winery están Tonel Privado, Ligier y Frappé. También están los sitios especializados en venta online de bebidas alcohólicas como Cristobal Wines y Beby Bar, los supermercados y los “chinos”, y los clubs del vino como Tienda Bonvivir y Baco Club. Si bien cada uno tiene un enfoque distinto la norma es que se compite de manera tradicional a través de guerra de precios y una fuerte inversión en publicidad (excepto en el caso de los club de vinos que apuestan más por la experiencia).

²⁰ Big Box es un producto sustituto importante para la industria dado que las experiencias son la tendencia hoy en día a la hora de pensar un regalo.

La conclusión a la que se llega en este análisis de las 5 fuerzas de Porter es que la industria de vinotecas es atractiva, pero altamente competitiva. Se podría decir que se maneja en un “Océano rojo”²¹. Cabe destacar que fuera de lo que es la venta de vinos, en el mundo de los regalos (baúles, accesorios, etc.) no hay precios de referencia, lo que abre la oportunidad de mayores márgenes a cambio de una oferta atractiva y poco tradicional. A su vez, la venta de productos de ciertas marcas de lujo permite también trabajar con márgenes altos y sin referentes en el mercado.

Estas características sin embargo se reflejan en todos los participantes de la industria y por esto es necesario encontrar un diferencial, y empezar a competir desde un lugar más centrado en la experiencia y el cliente, y menos en el producto.

4.2 Winery, su historia y actualidad

La empresa abrió su primer local un 9 de Julio de 1999 de la mano de tres hermanos: Amelia, Jaime y Moisés Chmea. El primer local, ubicado en Av. Libertador y Av. Federico Lacroze, nació como una tienda especializada en vinos y destilados, atendida por sus dueños.

Entrar a Winery es una experiencia de compra. El cliente es recibido con una copa de vino de bienvenida, un vendedor especializado que lo acompaña a recorrer la tienda, diseñada para que cada espacio corresponda a un producto en particular, una cava con vinos de guarda al fondo del local, dónde están los vinos más cuidados y de alta gama, música como blues y jazz, a un volumen que anula los ruidos de la calle, pero que permite conversar con la persona de al lado. Todo esto en el marco de una estética característica, dónde prima la madera y las texturas en todos sus materiales y el cuidado en cada detalle (bolsas *kraft*²², cierra bolsas, y baúles de regalos como protagonistas).

²¹ Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. “Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011

²² Pasta de papel de color oscuro, muy resistente y texturado.

El portfolio de productos que maneja la vinoteca va desde vinos nacionales e importados, hasta bebidas espirituosas, whiskys, accesorios, regalos tanto de bodegas como una línea propia por año. A partir del 2009 se crea la marca “Winery & Company”, con la que se desarrollan elementos de *packaging* propios para todos los productos que ofrece (como estuchería, accesorios) y pocos años después se suma la línea “Smak”, palabra sueca que significa “sabor” y le da nombre a todas *las delicatessen* propias que vende el local: galletitas, pan dulce, conservas, frutos secos, papas fritas, dulce de leche, entre otros. Así mismo, a través de una alianza con aguas gota, se empieza a vender una línea exclusiva de Winery con el concepto “barrios porteños”.

Todos los locales de Winery son propios, no se maneja por sistema de franquicias. El diferencial de Winery se enfoca en la variedad y calidad de productos que ofrece, muchos de ellos exclusivos, en el conocimiento que manejan los vendedores (en su gran mayoría sommeliers) y su imagen de marca, que se ve reflejada en los regalos y sus cuidadas presentaciones que ofrece en el mercado.

La compañía cuenta con 150 empleados, 22 locales en esquinas estratégicas de la ciudad de Buenos Aires, shoppings y en la ciudad de mendoza y Neuquén. Además de una selección de productos para *corners* en 6 Falabella distribuidos por el país, un call center y la venta *e-commerce*.

4.3. Análisis competitivo:

En Argentina, las principales cadenas de vinotecas son Winery, Tonel Privado, Frappé y Ligier. Estas cadenas compiten entre sí dentro del canal de venta especializado, tanto en la venta de bebida alcohólica como en regalos.

Las vinotecas también compiten en la llamada “guerra de precios” en venta de bebidas alcohólicas contra canales modernos como los supermercados e hipermercados y los canales tradicionales, en particular, los llamados “chinos”. Estos canales no respetan el precio sugerido de bodega y refuerzan esta “pelea” con promociones agresivas, que se sustentan en el margen de otros productos

distintos del vino.²³

Como ventaja competitiva las vinotecas trabajan una gama de productos boutique y *ultra premium* que no se encuentran en los canales tradicionales ni modernos, así como el cuidado que le dan a los vinos en su modo de guarda, la variedad de productos que ofrecen y la fuerza de ventas capacitada.

De manera indirecta, las vinotecas compiten con los clubes del vino como “Bonvivi” y “Baco Club”. Éstos venden una experiencia de compra más allá de la que ofrece una vinoteca. A través de una cuota de inscripción y un *fee* mensual, el cliente recibe una determinada cantidad de botellas de vino exclusivas por mes, que se adecuan a sus gustos. Además dichos clubes ofrecen eventos y concursos exclusivos para sus clientes, así como precios diferenciales en accesorios, cristalería, y productos fuera del circuito comercial. Hay categorías de socios, y un sistema de puntos que se contabilizan a partir de asistencia a eventos, compras, y que luego pueden canjearse por otros productos. También brindan contenido a sus socios a través de un blog y revistas especializadas.

A diferencia de estos clubes con público de alto conocimiento y pasión por el vino, las vinotecas apuntan a públicos más amplios, es decir, no sólo a un nicho especializado sino también a los curiosos, a aquellos que están empezando a incursionar en el mundo del vino, y a aquellos que buscan un regalo diferente o que de status.

Dada las características del mercado y sus competidores, el autor se enfocará en la competencia dentro del canal especializado para desarrollar el plan propuesto. Se presenta a continuación un análisis detallado de las principales vinotecas del país.

²³ Barreiro, Francisco. “La lucha contra el mercado informal del vino”. Disponible en: <http://www.forbesargentina.com/mercado-informal-del-vino/> . Fecha de captura 22/05/2017

Análisis competitivo entre las principales vinotecas del país:²⁴

	Tonel	Ligier	Frappé	Winery
Local en ubicación estratégica (cantidad)	14	13	12	22
Brand Image	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Callcenter	Red	Yellow	Yellow	Green
Ecommerce	Green	Red	Red	Yellow
Atención al consumidor en redes	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Variedad de productos en ecommerce	Green	Red	Red	Yellow
BTL MKT	Green	Red	Yellow	Green
Google search	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Experiencia en local	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Logística y Distribución	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Productos Exclusivos	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Promociones	Green	Yellow	Yellow	Yellow
Fidelización	Red	Red	Red	Red
Catas	Red	Yellow	Yellow	Yellow
Mailing	Red	Red	Yellow	Yellow
Catálogo impreso y online	Green	Green	Green	Green
Variedad de productos en catálogo	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Catálogo	Green	Red	Red	Yellow
Regalería	Yellow	Yellow	Yellow	Green
Vidrieras	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
ATL MKT: Vía Pública	Red	Red	Red	Yellow
ATL MKT: Prensa	Yellow	Red	Red	Green

Los principales jugadores de la categoría son Winery y Tonel Privado. Tonel Privado tiene su fuerte en la venta online, asigna prioridad a las promociones y la venta por volumen. Tiene una notable presencia online con pauta publicitaria. Esta fue la primer vinoteca del mercado en lanzar una plataforma de venta online (marzo 2015²⁵). Posee una amplia variedad de surtido de producto en su web, lo que la vuelve no sólo una página para la compra, sino para la consulta de precios y productos, transformándose en un referente digital. Tiene una percepción de precios accesible porque busca destacarse por el bajo precio a través de promociones respecto a la competencia.

²⁴ Cuadro de elaboración propia en base a estudios de mercado durante los meses de Diciembre 2015 y Diciembre 2016

²⁵ Anónimo. "Por qué crece la venta de vinos por internet". Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/09/21/1756298-por-que-crece-la-venta-vinos-internet/> . Fecha de captura: 5/05/2017

Winery en cambio está enfocado en los locales a la calle, la experiencia de compra del cliente en local, el producto premium y exclusivo, y la variedad de producto en local. Una de las grandes diferencias respecto a la competencia es el carácter innovador de sus regalos. Es la cadena con mayor cantidad de locales, con presencia en notas periodísticas durante todo el año, y gran inversión en vía pública con sus campañas de fin de año, esto es un diferencial pues gran parte de su público aún lee diarios y revistas.

Además, es la única cadena en ofrecer catas a clientes dado que posee espacios en sus locales para poder realizar este tipo de actividades. Todas estas características la vuelven la marca con mayor presencia entre la competencia a nivel de imagen y producto premium. Si bien lanzó su canal de venta digital recientemente (diciembre 2016), se observa un crecimiento sostenido en sus ventas. (Ver: Anexo 2 - Tráfico web Tonel Privado vs. Winery -)

Frappé y Ligier no poseen características diferenciales que logren posicionarlas en la mente del consumidor. Ya que no parecen seguir una estrategia definida, su fuerte proviene del tiempo en el que se encuentran en el mercado. Tener locales en ubicaciones estratégicas les permite tener un flujo de clientes, pero muchas veces sucede que se las confunden a éstas con Winery o Tonel Privado visto que no las diferencian como marcas. (Ver: Anexo 3 - Análisis competitivo entre las principales vinotecas del país -)

4.4 FODA

Se presenta a continuación la matriz FODA, una técnica que fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, centradas en el plan de marketing actual. Las variables analizadas y lo que ellas representan son particulares de este momento. A partir de este análisis se tomarán decisiones estratégicas desde las cuáles operar.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca líder en el Mercado - Fuerte Brand Image - Aspiracional • Ubicación estratégica de locales • Marcas propias (Smak, Winery & Company) • Regalos exclusivos, únicos en el Mercado (Innovadores) • Experiencia en local diferencial - Ej: Ofrece catas • Márgenes elevados - sobre todo en regalos (no hay precios de referencia y es más fácil que el consumidor acepte el precio) • Se aprovecha la economía de escala y relación con proveedores 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de precios "caros" / lejana al cliente, "sólo para algunos" • Costos fijos altos (locales, depósito propio, distribución) • La cartera de clientes no esta segmentada ni almacenada (no se sabe quienes son nuestros clientes, cómo es su consumo) • Experiencia no centralizada (la atención al público no es igual en todos los locales) • Negocio estacional Incurrimos en altos gastos antes de recibir los ingresos (prepararse para la temporada requiere mucho gasto previo)
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciarse con proveedores - knowhow, producto, clientes. • Posibilidad de segmentar base de clientes: Generar ingresos recurrentes si complementamos producto en algo más. (servicio), personalización e identificación de los clientes más rentables. • Omnicanalidad: trasladar la experiencia en local a todos sus otros puntos de venta: ecommerce, falabella, etc. centrándose en el cliente. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado de vino y regalos saturado • Guerra de precios (chinos, promos, venta vino online) • Productos sustitutos, que ofrecen experiencias (Big Box). • Gran dependencia con socios claves (las bodegas) • Los ingresos por venta de vidrieras y espacios en revistas amenazan con desaparecer (ley - tendencias)

4.5. La dinámica de la estacionalidad

El sector de vinotecas trabaja de manera estacional, atado a festividades por hábito de consumo. La mayor cantidad de ventas se concentra durante el día del padre y a fin de año por los regalos corporativos.

Esto requiere disponer de una gran planificación y control de recursos disponibles ya que siguen habiendo costos fijos pese a que se reducen las ventas. El beneficio de la estacionalidad es que en pocos meses (junio, noviembre y diciembre) la compañía recauda la misma cantidad de dinero que en todo el año no estacional. Sin embargo, como se desprende del FODA, la estacionalidad se puede ver como una debilidad puesto que en épocas de bajas ventas el negocio corre el riesgo de no poder costear los costos, en particular alquiler de locales, pago a personal, almacenamiento de producto y logística, entre otros.

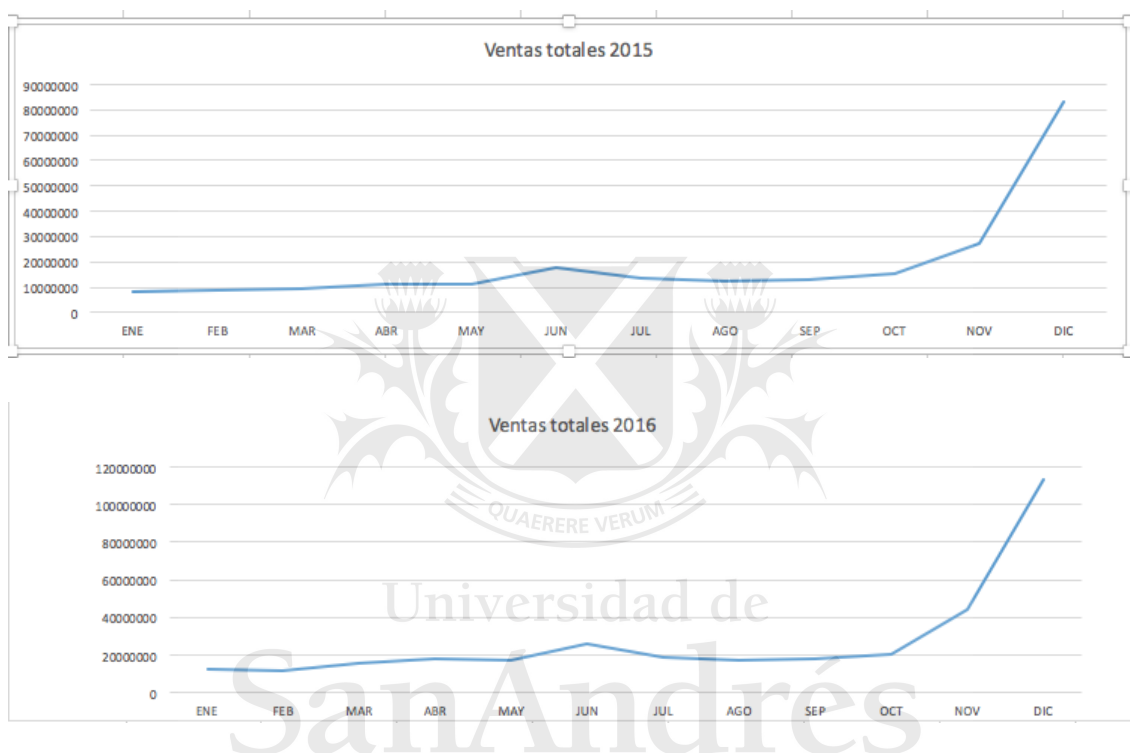
Dada las características de estacionalidad en el negocio, Winery enfoca sus esfuerzos económicos en grandes inversiones que van más allá de lo que se refiere a la publicidad. A la promoción en medios tradicionales y canales digitales, se le suma la compra de insumos, como la investigación y desarrollo de productos enfocados especialmente para estas épocas. Sin ir más lejos, se

²⁶ Cuadro de elaboración propia basado en el análisis FODA, enfocado en el plan de marketing del trabajo práctico actual.

desarrollan más de 100 variedades de regalos que incluyen desde la compra de un auto “Smart”, hasta un mueble para whiskys.

En el siguiente gráfico se observa la estacionalidad en las ventas durante el año, en una curva muy pronunciada llegados los meses de noviembre y diciembre.

Ventas totales Winery 2015/2016:²⁷



Como el consumo estacional se relaciona con celebraciones, por lo general el consumidor de vinoteca no es el usuario final, sino más bien compra para regalar a otra persona. En estos casos en particular la conducta del cliente es distinta a la del resto del año porque es una época en la que las personas están dispuestas a comprar más, por ende es más fácil persuadirlas y hay menor sensibilidad al precio. Esto hace pensar, entonces, que hay que tomar dos estrategias distintas con los clientes: una para la temporada alta y otra para la baja, en donde el cliente compra para sí mismo y aparece la sensibilidad al precio.

²⁷ Cuadro de elaboración propia basado en reporte de ventas de Winery en 2015 y 2016.

Pese a tener dos temporadas de compra claramente diferenciadas, Winery no tiene un plan dirigido a la baja estacionalidad. Este plan de marketing propone enfocarse en una estrategia para influir en las ventas de baja temporada, abocándose a los clientes que compran todo el año, mientras la competencia se centra en la próxima estacionalidad importante.

5. Análisis del consumidor

La industria del retail está viviendo tanto en Argentina como en el resto del mundo una serie de transformaciones, de cambios rápidos y exponenciales que la obliga a redefinir los modelos de negocio. Esta dinámica está dada por los constantes avances tecnológicos, marcado principalmente por internet, y el mundo que se generó alrededor de ésta, así como la nueva posibilidad de recolectar datos de los consumidores a partir de su comportamiento online o en tienda, que permite al retail poder conocerlos mejor. También la tecnología trajo aparejada cambios de hábitos de consumo, así como un cliente más exigente que espera que las empresas estén atentas a sus necesidades.

A modo general, de acuerdo a una investigación de Chandon en conjunto con la agencia Gaia durante el 2016, los consumidores de vinoteca están concentrados entre los 36 y 45 años, y tienen un alto nivel de planificación de compra en comparación a otros canales como supermercados o los llamados chinos. También, tienen una necesidad de respaldo de una marca o bodega socialmente aceptada. Sin embargo, el precio tiene menor planificación ya que la frecuencia de consumo es baja a comparación de un canal masivo, el comprador tiene poca referencia de precios. (Ver: Anexo 4 - Estudio de compradores de vinoteca -).

Enfocado en Winery, durante el mes de julio 2017, el área de marketing realizó una investigación primaria basada en una encuesta cuantitativa en cada punto de venta. La encuesta se hizo a través del sistema de facturación y consistió en que antes de efectuar el pago, el cliente debía responder cuál era el motivo de su compra: consumo personal, regalo, regalo empresarial, u otros (situaciones

como llevar vinos a un asado, que también corresponden a consumo personal). Al finalizar el mes se obtuvieron 21.799 respuestas. El objetivo de esto fue principalmente conocer el motivo de consumo en locales.

Resultados de la encuesta en locales por ocasión de consumo:²⁸

	TICKET PROM.	CANT. DE TICKETS	TOTAL DE FACTURACIÓN
CORPO	\$3.200	80	\$260.000
PERSONAL	\$1.000	8.821	\$9.300.000
REGALO	\$960	6.495	\$6.300.000
OTROS	\$890	6.403	\$5.700.000

El consumo personal no es estacional sino que depende de la frecuencia en que cada persona consume bebida alcohólica y, en el caso de Winery, una bebida alcohólica premium. Respecto a la cantidad de tickets, como se mencionaba anteriormente, lo que ocurrirá teniendo en cuenta otros años, es que la cantidad de tickets de compra corporativa y de regalos va a aumentar durante noviembre y diciembre, y la de consumo personal va a mantenerse. Para verificar esto debería repetirse esta encuesta a lo largo del año y así observar como varían estos resultados.

En el caso de este mes (julio), la venta de consumo propio lideró en facturación y cantidad de tickets, seguido por la de regalo, por otros y finalmente por empresarial. Esta fecha no es fuerte para las ventas corporativas. A través de esta investigación se evidencia una oportunidad en desarrollar estrategias que se enfoquen en fortalecer la relación con los clientes que compran para consumo propio en las épocas de "temporada baja".

Se presenta a continuación una segmentación actitudinal de clientes de elaboración propia del autor. En el caso de avanzar con este plan de marketing

²⁸ Cuadro de elaboración propia de acuerdo a encuesta realizada a locales a través de sistema de facturación.

se requerirá rigurosidad en el análisis cualitativo para reforzar estos *clusters* de clientes.

Segmentación actitudinal de clientes Winery:



Ejecutivos exigentes: No son compradores frecuentes. Consumen en noviembre y/o diciembre. Demandan un servicio en forma y tiempo. El regalo, la presentación, las tarjetas de saluciones son fundamentales en su compra. La relación precio/calidad también lo es. Gastan grandes importes de dinero ya que disponen de un presupuesto destinado a ello. Por lo general compran regalos exclusivos de fin de año. Eligen los regalos de acuerdo al puesto de cada persona en la empresa, con lo cual su elección del regalo es un indicador de importantes logros. Les importa la marca Winery y la marca de los productos dentro de los regalos, así como la presentación y sobre todo el servicio.



Creyentes del buen vino: Son profesionales, empresarios, emprendedores, de entre 35 y 50 años, que consumen gran cantidad de alcohol, se animan a etiquetas premium más allá de las tradicionales y a nuevos tipos de vinificación. Saben de vinos, quieren darse un gusto, o probar algo nuevo. Pueden ser grandes conocedores de vinos, o bien estar comenzando a aprender, pero en general poseen algo de conocimiento sobre enólogos, regiones vitivinícolas, varietales, pequeños productores. Es el grupo etario más jugado en innovación, que piensa que no hay más vinos clásicos ni imprescindibles. Siguen a enólogos o a bodegas poco conocidas. No tienen problema en gastar más en un producto novedoso. Por lo general le gusta ser asesorado por el vendedor.

Compra en tiendas especializadas porque sabe la importancia de que un vino este bien conservado, en una cava, y bajo el cuidado de especialistas. También, como el vino es un producto que puede guardarse por largo tiempo, no está ligado al consumo inmediato y esto hace que muchas veces el cliente que

conoce y bebe vino se abastezca en época de promociones (ejemplo Francés Go con 35%). También, más allá de los productos para necesidades básicas, muchos consumidores compran en base a cómo el producto o servicio los hace sentir y el placer que les provoca. Son consumidores gourmet, que disfrutan de un buen plato de comida, buscan la calidad por sobre todo, y suelen pertenecer a grupos selectos dónde participan de eventos exclusivos. Siempre buscan tendencias y marcas que le brinden una experiencia total, no sólo un producto.



Buscadores de regalos y oportunidades: Buscan maximizar el rendimiento de su dinero y utilizan tarjetas de crédito. En la tienda son oportunistas, están atentos a los descuentos y promociones de productos. Les interesan las marcas tradicionales, que sean representativas del mundo del vino y del whisky principalmente. Buscan calidad y prestigio, un regalo para quedar bien con su agasajado. También buscan facilidad, conveniencia, surtido y valor en su compra. Muchas veces compran en determinados locales porque les queda cerca de la oficina, el gimnasio o la casa. Disfrutan de ir de compras y buscan productos premium porque comunican sofisticación y buen gusto.



Curiosos esnobistas: Por lo general van a los locales a buscar consejo, un vino de precio medio, para llevar a un asado con amigos por ejemplo. Compran para "pertenecer", hacen fiestas en sus casas y compran marcas reconocidas. Es un consumo aspiracional, por esnobismo. Quieren sobresalir en sus reuniones, mostrar sofisticación, conocimiento y buen vivir. Buscan maximizar el rendimiento de su dinero y utilizan tarjetas de crédito en búsqueda de descuentos. Tienen un ticket promedio más alto en cantidad de botellas que los que llevan regalos, pero en precio similar. También buscan probar cosas nuevas y darse un mimo. Les gusta pertenecer a grupos exclusivos, ir a comer y comprar en lugares que demuestran poder adquisitivo.

Estos *clusters* de clientes están segmentados por actitud de consumo, es decir, no son necesariamente distintas personas sino que un mismo individuo puede ser varios tipos de clientes, según la ocasión. A su vez hay otro tipo de clientes que no fueron analizados en este trabajo: los turistas. Pese a que hay un gran

flujo de turistas en los locales, se dificulta fidelizarlos a través de un programa de beneficios y por esto se los omitió.

6. La estrategia

6.1. Desarrollo de una estrategia

Como se viene desarrollando el enfoque a tratar en este trabajo estará puesto en impactar las ventas, principalmente en épocas de no temporada, enfocándose en los clientes actuales de Winery que compran todo el año. Desde un punto de vista estratégico, el negocio no es la venta en sí, sino la repetición de las ventas. Ya que como declaran Schiffman y Kanuk en su libro "Comportamiento del consumidor": "El éxito a largo plazo no depende tanto del número de compradores, sino la proporción de éstos que se convierten en clientes leales."²⁹

Como base de partida para la estrategia, se utilizará la "**Matriz de Ansoff**", también conocida como la matriz de crecimiento.

²⁹ Schiffman, León. Kanuk, Leslie Lazar. "Comportamiento del consumidor" S.A. ALHAMBRA MEXICANA. 2001

Matriz de Ansoff:³⁰



Winery se posiciona como la cadena de vinotecas premium y de mayor calidad e innovación en el mercado. Esto se sustenta con sus 18 años en la industria, más de 24 puntos de venta propios y con una considerable cantidad de clientes que transitan sus locales mes a mes. Es una empresa establecida y reconocida. Tomando este punto de partida, se recomienda trabajar en el cuadrante de penetración de mercado de la matriz de Ansoff. Esto se hará a través de la implementación de un plan de fidelización para los clientes, ya que es una opción de bajo riesgo pero que trae resultados a corto y mediano plazo al influir en el comportamiento de los actuales clientes Winery.

De acuerdo a la regla 20/80 del economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto, un 20% de los usuarios de una marca suponen el 80% del volumen y, a igualdad de los demás factores, alrededor del 80% de los beneficios. Con un plan de fidelización se puede reconocer a este 20%, y no sólo eso, sino que permite dividir en segmentos a los consumidores junto con los beneficios que son capaces de reportar a la marca. Entonces, teniendo en cuenta esta teoría y el libro "No todos los consumidores son iguales", de Garth Hallberg³¹, la estrategia de Winery se basará en fidelizar a sus clientes más rentables.

En lugar de dividir a los consumidores sobre la base de datos demográficos, formas de vida o actitudes, lo que se hará es dividirlos de acuerdo a la oportunidad/beneficio que ofrezcan. Una vez que se implemente el programa de

³⁰Anónimo. "Marketing online: identificar oportunidades de crecimiento con la matriz de Ansoff". Disponible en: <http://digitalmarketingtrends.es/marketing-online-identificar-oportunidades-crecimiento-la-matriz-ansoff>. Fecha de captura 25/07/2017

³¹ Hallberg, Garth. "No todos los consumidores son iguales". Ediciones Deusto S.A. España 1997.

fidelización y se obtengan los datos de los clientes, los consumidores no estarán segmentados de acuerdo a su rentabilidad actual, sino según los beneficios que generarán a futuro.

Los beneficios que generarán los consumidores individuales variarán en virtud del importe de las compras efectuadas, su frecuencia, así como de si éstas están motivadas por fidelidad o por incentivos promocionales. Esto nos permitirá desarrollar promociones acordes al nivel de consumo por cliente dejando de lado los excesos promocionales que terminan por afectar la percepción de precios ante una compra.

La excesiva promoción de las ventas está sensibilizando a los consumidores al precio e insensibilizándolos a la calidad. Los consumidores terminan comprando sólo en época de promoción generando la idea de que éstos son los precios reales del producto. Surge una competencia por guerra de precios y desaparece la consciencia de marca. Winery, como marca de categoría premium no puede incurrir en este riesgo.

La estrategia básica entonces será dirigir más actividad creadora de fidelidad y recursos a los segmentos más lucrativos que tengamos en el mercado. **Si Winery como *retailer* sigue tratando a todos los consumidores por igual, los consumidores tratarán a Winery como un *retailer* más.**

La fidelidad nunca es absoluta, sino relativa. Los consumidores reparten sus compras entre un grupo de marcas que consideran aceptables, volviendo a la repetición el elemento diferenciador que hace que predomine una marca por sobre la otra.

La fidelidad de cada cliente afecta a la rentabilidad de la marca por un lado por su frecuencia de compra, y por otro porque tiene un efecto significativo sobre el precio que el comerciante le puede cargar por la marca al producto. Cuánto más fieles sean los consumidores a la marca, más estarán dispuestos a pagar. Un estudio llevado a cabo por American Express, identificó que los consumidores están dispuestos a pagar un 12% más a una compañía que les ofrezca un

servicio de excelencia (o que al menos tengan esa percepción de acuerdo a la compañía).³²

Tomando en cuenta al análisis realizado, los clientes corporativos son más rentables por su alto ticket promedio, pero éstos son clientes con baja frecuencia de compra, que generan la estacionalidad en la industria. Los segundos clientes más rentables son los que compran por consumo personal, ya que son estos los que influyen en las ventas en los períodos no estacionales. Este es el cliente más rentable para Winery, por lo que el plan de fidelización hará hincapié en este tipo de consumo, sin dejar de lado a los clientes corporativos que siguen teniendo un rol protagonista.

Habiendo identificado a los clientes más rentables de la compañía, surge la pregunta, ¿por qué abocarse a un plan de fidelización de estos clientes actuales en vez de captar nuevos? Porque la repetición de compra es la clave para que un negocio funcione y sea rentable a través del tiempo.

De acuerdo al libro “Marketing Metrics” es un 50% más fácil venderle a un cliente actual que a uno nuevo y, según un reporte de Lee Resource Inc., atraer nuevos clientes sale 5 veces más caro que retener un cliente actual.³³ Además, de acuerdo a un estudio realizado por Frederick Reichheld, de “Bain & Company”,³⁴ incrementar un 5% el grado de retención de un cliente puede aumentar las ganancias de una compañía entre un 25% y un 95%.

Finalmente, según un estudio de The Rockefeller Corporation,³⁵ un 82% de los clientes que dejan de comprar en la empresa se debe a que piensan que no se interesa por ellos. Después siguen otros motivos, pero en su mayoría enfocados en el servicio de la empresa para con ellos.

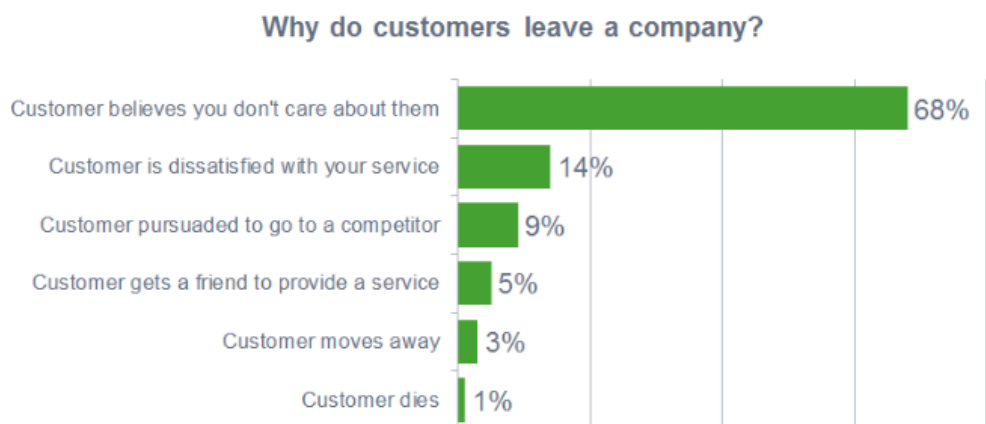
³²Anónimo. “12 amazing CRM charts you don’t want to miss”. Disponible en: <https://www.superoffice.com/blog/crm-charts/>. Fecha de captura: 15/05/2017

³³Lawrence, Alex. “Five customer retention tips for entrepreneurs”. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/alexlawrence/2012/11/01/five-customer-retention-tips-for-entrepreneurs/#fa712575e8df>

³⁴ Reichheld, Freid. “Prescription for cutting costs”. Disponible en: http://www.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf. Fecha de captura 28/05/2017

³⁵ Anónimo. “12 amazing CRM charts you don’t want to miss”. Disponible en: <https://www.superoffice.com/blog/crm-charts/>. Fecha de captura: 15/05/2017

Motivos por los cuáles un cliente abandona una empresa: ³⁶



Es así como este el plan de fidelización a desarrollar tendrá una doble función, por un lado incrementar la experiencia de compra, uno de los diferenciales de la compañía, con el fin de afianzar lazos del tipo emocional/funcional que promueva la repetición de compra; a su vez que se establece un club de beneficios que se convierta en un diferencial en relación a la competencia y por ende un motivo para atraer potenciales clientes.

Centrarnos en un programa de fidelización que promueve la experiencia no sólo fidelizará clientes sino que ayudará a promover nuevos y potenciales clientes. Este es un punto crucial dentro de la estrategia a desarrollar, ya que la alta rotación, la conveniencia por cercanía de local, el tipo de consumo, o bien la posibilidad de mutar a otros tipos de regalo, hace que ningún cliente se mantenga eternamente fiel. Por lo que dirigirse más hacia una experiencia de compra, y no sólo un producto es fundamental.

³⁶ Reichheld, Freid. "Prescription for cutting costs". Disponible en: http://www.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf . Fecha de captura 28/05/2017

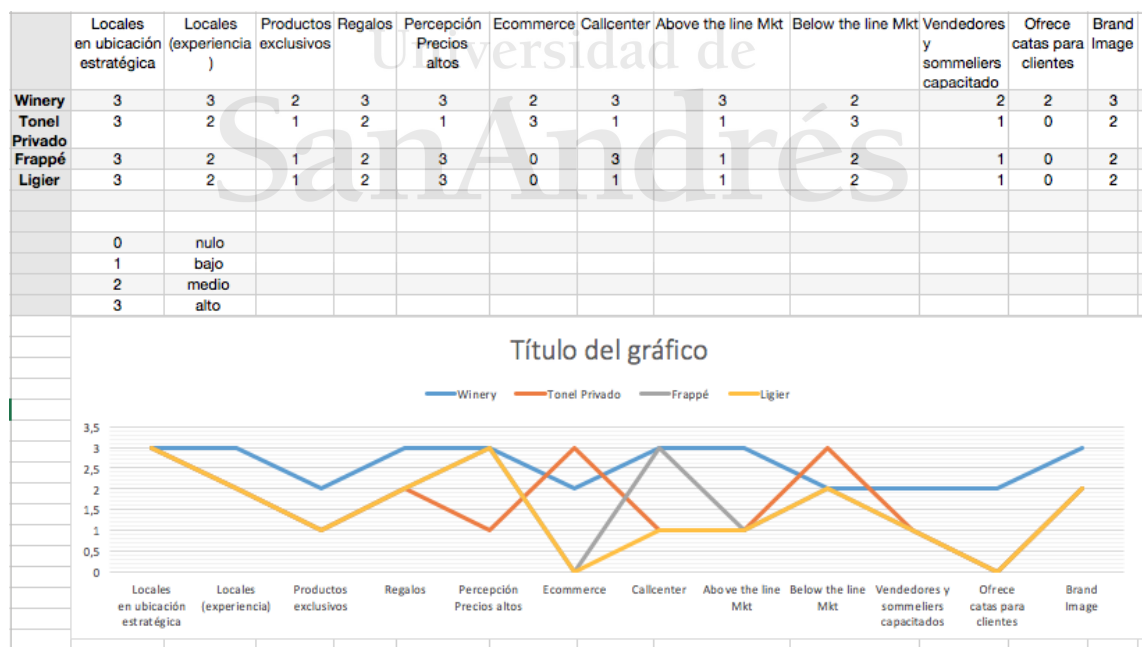
6.2. Canvas estratégico

Para profundizar en la estrategia el autor se basará en algunos métodos que propone el libro de “La Estrategia del Océano Azul”.³⁷ Vale la pena mencionar que el presente trabajo no pretende crear un océano azul, sino más bien usar parte de la metodología para innovar en valor.

La competencia seguirá siendo un océano rojo, pero se pretende arrimar a la compañía hacia “aguas más claras”. Para la implementación de la estrategia se utilizará el canvas estratégico y el esquema de las 4 acciones, del cual se desprende la matriz: eliminar, reducir, incrementar, crear.

El *canvas estratégico* sirve tanto de diagnóstico como de un marco de referencia. Permite comprender dónde está invirtiendo actualmente la industria, los factores en los que se compete desde el producto, el servicio y qué reciben los clientes de la oferta del mercado.

Canvas estratégico actual de Winery y su competencia³⁸:



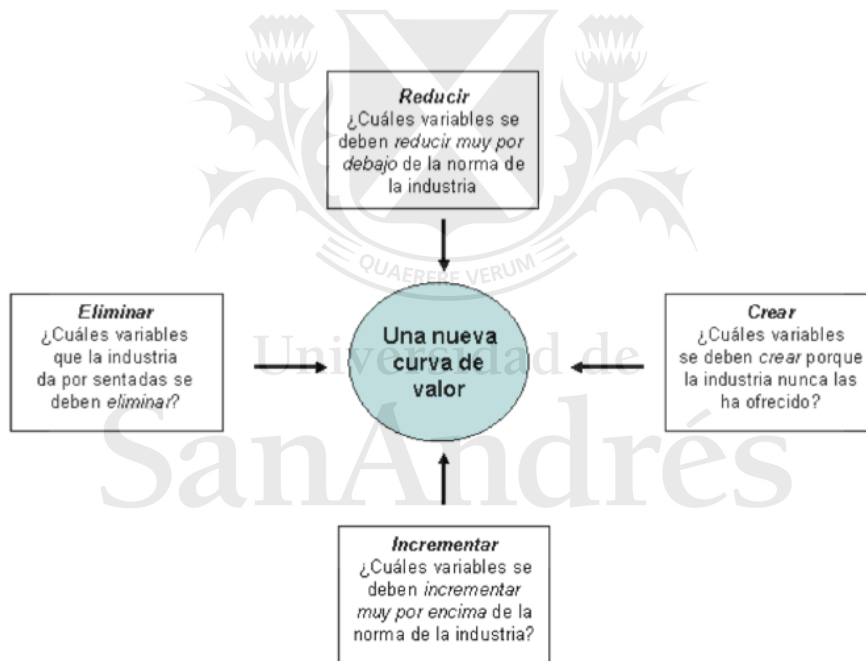
³⁷ Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. “Blue Ocean Strategy”. Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011

³⁸ Cuadro de elaboración propia de acuerdo a estudios de mercado realizados en 2015 y 2016, basado en el canvas estratégico planteado por el libro de “Blue Ocean Strategy”

Desde el punto de vista del mercado todas las vinotecas son diferentes pero del mismo modo. Lo único que en este momento diferencia a Winery del resto, además de su imagen de marca premium, es que está empezando a ofrecer catas a sus clientes en caso de ser solicitadas, así como tener vendedores capacitados y sommeliers en local con un alto grado de conocimiento, lo que acerca al cliente a una experiencia más enriquecedora.

A fin de crear una nueva curva de valor, es preciso plantear cuatro preguntas claves que cuestionarán la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria.

*Esquema de las cuatro acciones:*³⁹



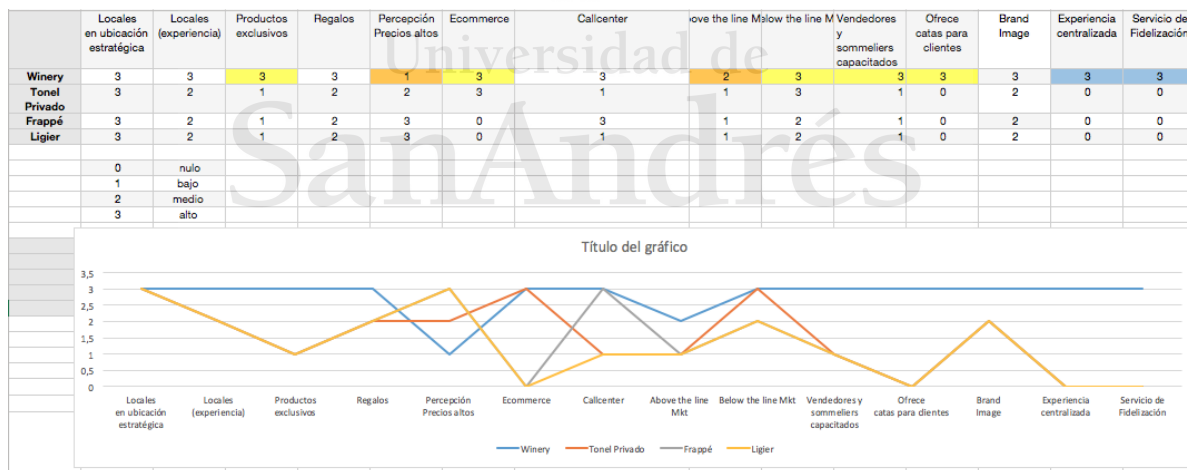
³⁹ Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. "Blue Ocean Strategy". Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011

De este esquema se desprende la *matriz “eliminar, reducir, incrementar, crear”*⁴⁰:

Eliminar	Incrementar
>Percepción de precios altos	>El servicio de atención de la fuerza de venta >Las capacitaciones a vendedores >Productos y promociones exclusivas para el cliente >Servicios de cata y símil >Mejorar servicio y promoción a través del ecommerce >Se incrementa marketing 1 a 1, below the line a través de mailing, etc
Reducir	Crear
>Mkt above the line (va a ser más 1 a 1)	>Programa de Fidelización >Experiencia centralizada en todos los Winery >Percepción en el cliente recibe más por más

Así, el canvas estratégico se modifica, quedando con diferencias más marcadas por parte de Winery, alejándolo de la competencia como se la conoce.

*Canvas estratégico de acuerdo al nuevo plan de marketing para Winery*⁴¹:



⁴⁰ Cuadro de elaboración propia basado en la Matriz “Eliminar, reducir, incrementar, crear” del libro *Blue Ocean Strategy*

⁴¹ Cuadro de elaboración propia de acuerdo a estudios de mercado realizados en 2015 y 2016, basado en el canvas estratégico planteado por el libro de *“Blue Ocean Strategy”*

De esta forma, la estrategia pasa por focalizarse en un marketing de relacionamiento uno a uno, dónde se busca hacer un seguimiento a cada cliente, específicamente los de mayor rentabilidad, y mejorar su experiencia en todos los canales de venta para que quiera volver a comprar en el corto plazo. Al implementar un plan de fidelización, el cliente va a sentir que recibe más por el mismo precio.

La percepción de precios va a bajar ya que no se verá a Winery como una vinoteca con precios elevados, sino como una empresa en la que el costo esta en relación con la experiencia y calidad global que se ofrece.

Si bien el marketing *above the line* (ATL) sigue siendo necesario para atraer a nuevos consumidores y también para mantener la percepción de marca premium que está presente en la vida del consumidor de Winery, el plan hará énfasis en un marketing *below the line* (BTL), dónde la publicidad esté dirigida a cada cliente. Este tipo de comunicación, además de efectivizar el mensaje mediante la personalización, permitirá efectivizar el presupuesto publicitario (cada vez más reducido por las leyes que limitan la publicidad de alcohol en CABA).⁴²

Al brindar un programa de fidelización al cliente, la experiencia en locales se centralizará. Sin importar en que punto de venta realice su compra, el cliente podrá disfrutar de los mismos beneficios, y el local contará con toda la información para poder ofrecerle lo que quiere y esté dispuesto a pagar.

6.3. Análisis de frecuencia de compra en clientes Winery

Como se mencionó anteriormente, se observa que el cliente de consumo personal es más rentable que el corporativo en momentos de baja temporada.

Es por esto, que para comprender la categoría de consumo personal, se decidió subdividir este *cluster* de acuerdo a su frecuencia de compra. Para esto el autor realizó una investigación primaria en locales, basada en encuestas cuantitativas, a aquellos consumidores que compran por ocasión de consumo personal u otros

⁴² La ley número 5708 prohíbe la publicidad de todas las bebidas alcohólicas en vía pública y el auspicio de actividades culturales, sociales, deportivas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

(como llevar vino a un asado). A su vez, se buscó determinar la cantidad de clientes que compran con promoción y el tipo de promoción que usan, y finalmente tener un estimado de nivel de satisfacción del cliente a través del *Net Promoter Score*⁴³.

Las encuestas se realizaron post venta, por un lado a través de papel en los locales a la calle y por otro lado, a través de encuestas online para los clientes que habían comprado por el e-commerce. Se ofreció como premio la participación en un sorteo por una caja de 6 botellas de vino.

La misma se realizó en los locales de: San Telmo, Puerto Madero, Galerías Pacífico, Corrientes, Portal Palermo, Elcano, y venta online. El total de encuestados fue de 174 clientes. Los locales se eligieron por ser los más representativos de Winery de acuerdo al flujo de clientes, tipo de compras que se efectúan en ellos y ticket promedio (Ver: Anexo 5 - Encuesta cuantitativa de frecuencia de consumo y compra -).

Al cruzar los datos de ocasión de consumo⁴⁴, la cantidad de tickets promedio por mes fuera de la temporada alta (20.300 tickets)⁴⁵ y los resultados de la encuesta primaria realizada por el autor⁴⁶, se logró determinar la cantidad de clientes por tipo de *cluster*.⁴⁷

Universidad de
San Andrés

⁴³ Anónimo. "What is Net Promoter?". Disponible en: <https://www.netpromoter.com/know/> . Fecha de captura 08/08/2017

⁴⁴ El autor considera ticket promedio y cantidad de ticket promedio de la ocasión por consumo personal como un promedio entre estos tickets con los que corresponden a "otros" ya que ambos consumos son personales.

⁴⁵ Ver: Anexo 6 - Promedio de cantidad de tickets por mes no estacional -

⁴⁶ Ver: Anexo 7 – Resultados encuesta de frecuencia -

⁴⁷ Ver: Anexo 8 - Segmentación de clientes Winery -

Cluster de clientes Winery: consumo y frecuencia ⁴⁸



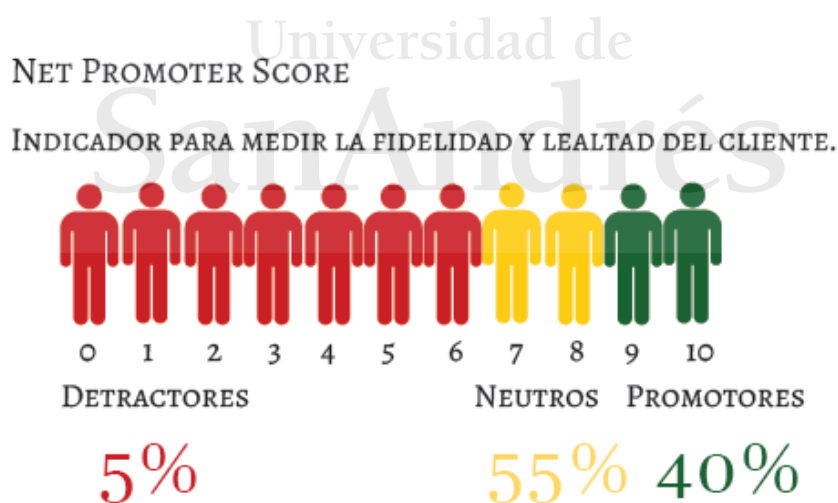
⁴⁸ Cuadro de elaboración propia en base a encuestas realizadas durante el mes de Julio 2017 en locales a la calle y online, ticket promedio por cluster de cliente según ocasión de consumo y promedio de cantidad de tickets por mes – en meses de no temporada.

La investigación resultante llevó a segmentar a los clientes de consumo personal por su frecuencia de consumo en:

- “High users” a los que compran en Winery al menos una vez por semana
- “Medium users” a los que compran en Winery al menos una vez al mes
- “Low users” a los que compran en Winery al menos 4 veces al año
- “Super low users” a los que compran en Winery al menos una vez al año

Respecto a las promociones, se observa que un 70% de los clientes compran con promociones, tanto de local como bancarias. Esto se tendrá en cuenta a la hora de evaluar posibles beneficios para los clientes en un programa de fidelización, ya que no se busca que el programa compita con las promociones, sino que acompañe y potencie las compras. Actualmente Winery ofrece en sus sucursales hasta un 20% de descuento con tarjetas todas las semanas y una vez al mes hay 3 acciones especiales que alcanzan entre el 30% y el 35% de descuento con los bancos Galicia, Bbva Francés y Santander.

NPS⁴⁹



Finalmente, se midió el NPS (*Net Promoter Score*), que indica la satisfacción del cliente. Este porcentaje fue tomado en cuenta para tener un punto de partida,

⁴⁹ Anónimo. “What is Net Promoter?”. Disponible en: <https://www.netpromoter.com/know/>. Fecha de captura 08/08/2017

poder compararlo con futuros años y usarlo como métrica de medición en el caso de que se implemente el plan de fidelización planteado. Sin embargo no es el único medidor de satisfacción que se tomará en cuenta ya que es necesario desglosar la satisfacción por áreas para poder implementar mejoras.



Universidad de
San Andrés

Segmentación detallada de cada cluster de cliente:⁵⁰

Segmentación por actitud

Ejecutivos exigentes



Creyentes del buen vino



Curiosos esnobistas



Buscadores de regalos y oportunidades



Segmentación por ocasión de consumo

Corpo

Personal Regalo

Personal Regalo

Personal Regalo

Segmentación por frecuencia

Low user
Compra 4 veces al año

Super Low User
Compra 1 vez al año

High user
Compra 1 vez a la semana

Medium user
Compra 1 vez al mes

High user
Compra 1 vez a la semana

Medium user
Compra 1 vez al mes

Medium user
Compra una vez al mes

Low user
Compra 4 veces al año

Super Low User
Compra 1 vez al año

⁵⁰ Elaboración personal del autor de una segmentación detallada de *cluster* de clientes en base al cruce de información de las investigaciones de mercado detalladas en este plan de marketing.

6.4. Metas y objetivos

De acuerdo al análisis de frecuencia y rentabilidad de cada cliente, el plan de fidelización se va a enfocar en los clientes de ocasión por consumo personal, es decir, en los que llamamos “creyentes del buen vino” y en los “curiosos esnobistas”, que son los clientes más rentables para la compañía en época de baja temporada. El enfoque estará puesto en aumentar el ticket promedio de los *high users* y aumentar la frecuencia de consumo de los *medium users*.

El objetivo será entonces aumentar la frecuencia de compra del 15% de los clientes *medium users* actuales a 1,4 veces por mes (40% más), y aumentar el ticket promedio del 20% de los clientes *high users* actuales un 10% más, en los próximos 5 años desde la implementación de dicho plan.

Esto equivaldrá a que 1.000 clientes *medium users* gasten al menos \$1400 por mes, en vez de \$1.000, y que 60 clientes *high users* gasten al menos \$4.400 por mes, en vez de \$4.000. (Ver: Anexo 9 - Metas y objetivos -).

Como meta secundaria, relacionada a la construcción y percepción de marca, se buscará que Winery brinde una experiencia global, que integre su *lifestyle* a la vida del consumidor, formando un nuevo tipo de comunidad conectada con la empresa y al mismo tiempo interconectada entre sí.

Universidad de
San Andrés

Cuadro Ilustrativo de metas y objetivos del plan de fidelización

	MEDIUM USERS - METAS Y OBJETIVOS			HIGH USERS - METAS Y OBJETIVOS		
	2017		2022	2017		2022
Cantidad de clientes totales	6.699 personas	→ 15% aumenta su frec. de compra	1.000 personas que aumenta su frec. de compra	304 personas	→ 20% aumenta su ticket promedio	60 personas que aumentan su ticket promedio
Compra por cliente	\$1.000 por persona	→ 40% aumento en la frec. de compra	\$1.400 por persona	\$4.000 por cliente	→ 10%+ aumento en ticket promedio	\$4.400 por cliente
Compras mensuales total medium users	\$6.700.000 por cluster por mes	→	\$7.100.000 por cluster por mes	Compras mensuales total high users	\$1.200.000 por cluster por mes	→ \$1.240.000 por cluster por mes

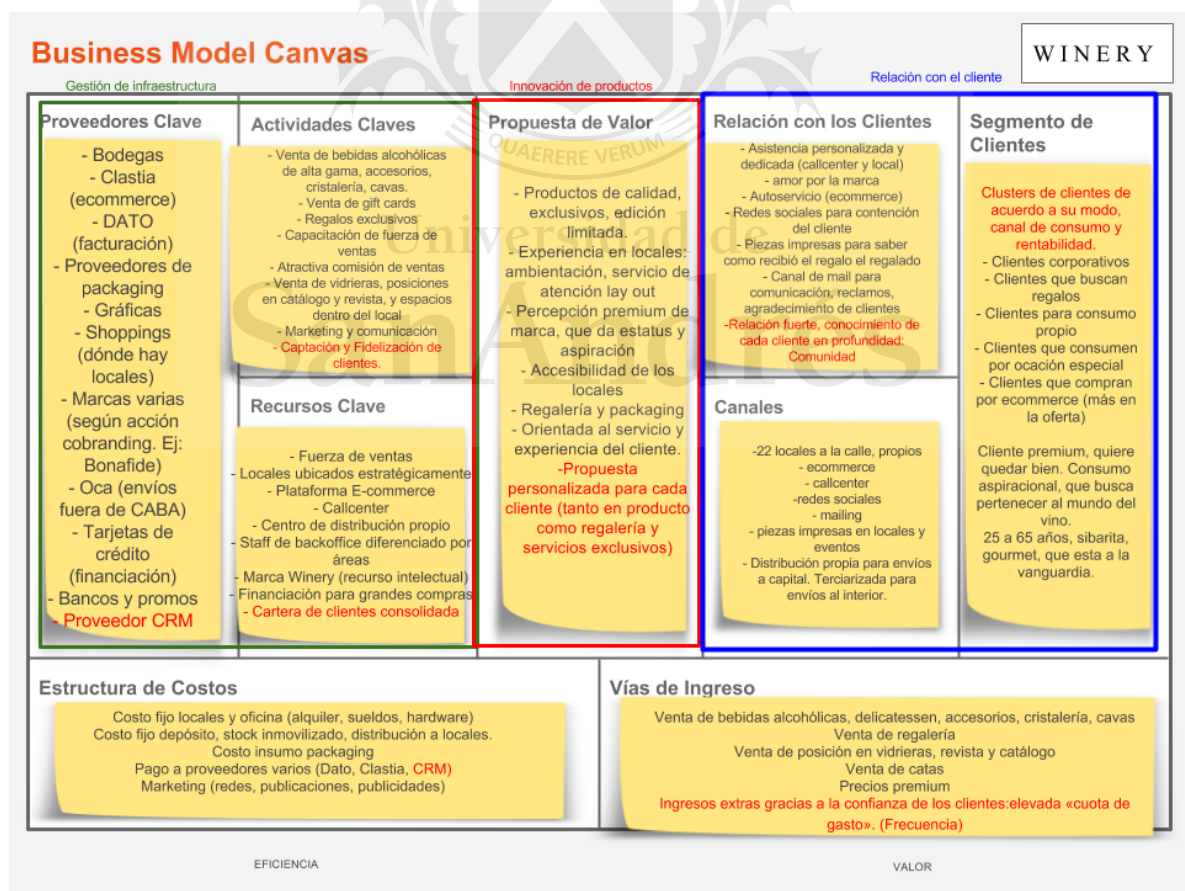
* Cuadro de elaboración propia. Los valores estimados tomados son del año 2017. Para conocer la rentabilidad del programa ver Capítulo 13: Estado de resultados de este plan de marketing.

6.5 Cambio de perspectiva: el Canvas centrado en los clientes

Con este plan de marketing se busca un cambio de perspectiva en la forma en que la organización plantea sus estrategias. Se pasa de un modelo de negocios centrado en la empresa, a un modelo de negocios centrado en los clientes.⁵¹

El concepto no implica tomar la visión del cliente como único punto de partida para una iniciativa de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio. El éxito de la innovación se basa en una profunda comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones, teniendo en cuenta la rentabilidad de cada cliente para saber qué tiempo dedicarle así como cuáles beneficios.

Canvas Winery con nuevo centro en el cliente:⁵²



⁵¹ Osterwalder, A., Pigneur Yves. "Generación de Modelo de Negocios". Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011. p.128 - 129

⁵² Cuadro de elaboración propia basado en los autores Osterwalder, A., Pigneur Yves. "Generación de Modelo de Negocios"

En actividades claves se suma la captación y fidelización de clientes. Esto significa que va a ser una actividad central, en dónde todas las áreas van a estar involucradas para que, retener un cliente a largo plazo, sea tan importante como una venta.

En lo que es la propuesta de valor se sumará la personalización de oferta hacia el cliente. Esto impactará en el ingreso de ventas a largo plazo, al incrementar la confianza del cliente en la compañía, aumentará la frecuencia y por ende cantidad de tickets y ventas totales mes a mes.

Finalmente se profundizará la relación con el cliente, teniendo control sobre datos claves como: sus gustos y preferencias, locales en los que suele comprar y si son consumidores omnicanal o no. Los clientes no sólo se segmentaran por ocasión de consumo, sino también dentro de lo que es la ocasión de consumo por su rentabilidad, ahorrando en costos de publicidad y aumentando su eficacia.

7. "La cultura se come a la estrategia de desayuno: Incorporar la ejecución a la estrategia"⁵³

Universidad de
San Andrés

"El cambio no se produce sin incomodidades, incluso cuando se va de peor a mejor"⁵⁴, escribió el teólogo inglés Richard Hooker.

Winery tiene una cultura muy marcada por la personalidad y modo de operar de sus tres dueños. Si bien es una pyme que puede aparentar ser una corporación masiva y consolidada, el modo de operar continúa siendo el de una empresa familiar: equipos pequeños de personas sumamente comprometidas, apasionadas por la industria, que trabajan desde los comienzos de Winery y que están muy arraigados a sus formas de pensar y estructuras operativas.

⁵³ Braun, Eduardo. "La cultura se come a la estrategia para el desayuno". Lanacion.com, sección Economía. Domingo 12 de Enero de 2014.

⁵⁴ Hallberg, Garth. "No todos los consumidores son iguales". Ediciones Deusto S.A. España 1997.

Para introducir nuevas ideas y procesos es necesario lograr que las personas que llevan más años en la empresa, aquellos que están en posiciones de gerencia, líderes de opinión, comprendan y se comprometan con el cambio que este programa de fidelización plantea, para después transmitir e involucrar de manera genuina al resto de los empleados.

Edgar Shein, en su libro "Cultura organizacional y liderazgo"⁵⁵, afirma que cada empresa tiene su cultura organizacional y para hacer cambios en ella primero hay que comprenderla. No son las ideas, sino que el modo de implementarlas tiene que ir de la mano con la cultura de la organización. La cultura es para un grupo como la personalidad o carácter es para una persona, es un concepto y una abstracción, pero sus consecuencias en comportamiento y actitud son concretas. Es por esto que el plan no triunfará si no se asume como algo propio de la organización. Peter Drucker afirmó "La cultura se come a la estrategia de desayuno".⁵⁶ La verdadera clave del éxito y fuente de ventaja competitiva del programa, es el enfoque humanista con la gente de la organización.

Lograr que este plan sea asumido como propio es clave, porque si bien la competencia puede replicar el funcionamiento del negocio casi por completo, descifrar procesos, o incluso contratar empleados de la empresa propia, lo único que no se podrá replicar es la cultura de la empresa, ya que como dice Duckler en su artículo "la cultura es el motor, es el propulsor de una organización".⁵⁷

Para la implementación de este plan de fidelización, se propone seguir el proceso que plantea la "Estrategia del Océano azul"⁵⁸, un proceso equitativo con toda la compañía, que construye confianza y compromiso junto con una cooperación voluntaria. Esto disminuirá riesgos y dará una percepción de justicia frente al proceso.

⁵⁵ Shein, Edgar H. "Organizational culture and leadership." 3rd edition. Jossey-Bass A Wiley Imprint.

⁵⁶ Braun, Eduardo. "La cultura se come a la estrategia para el desayuno". Lanacion.com, sección Economía. Domingo 12 de Enero de 2014.

⁵⁷ Ibídem 53.

⁵⁸ Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. "Blue Ocean Strategy". Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011.

Cómo un proceso justo afecta la actitud y comportamiento de las personas en la empresa: ⁵⁹



El proceso de formulación de la estrategia involucra a todos los empleados (tanto fuerza de ventas, como el área de administración, marketing, operaciones y compras). Lograr que cada uno de ellos se comprometa y solidarice alrededor de la estrategia, es lo que hará que la compañía ejecute contundentemente el plan y logre diferenciarse de la competencia.

Mientras más lejos se encuentren los empleados de la cúpula y mientras más escasa haya sido su participación en la creación de la estrategia, mayor será el temor al cambio. Winery tiene 22 sucursales a la calle, 1 e-commerce y 1 call center, y en total 150 empleados (que en temporada se incrementan a casi 400). La empresa no puede confiar la ejecución de la estrategia de fidelización solo a gerencia, sobre todo teniendo en cuenta que es la fuerza de ventas la que ejecutará el plan y hará su seguimiento día a día. Es necesario que toda la fuerza de ventas entienda la importancia de retener a un cliente.

⁵⁹ Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. "Blue Ocean Strategy". Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011. p. 174

El reconocimiento inspira una fuerte motivación intrínseca, que empuja a las personas a hacer más de lo que se les pide y cooperar voluntariamente. Hacer sentir a cada empleado como un elemento clave para el éxito del plan, forma parte del capital de bienes intangibles necesarios para el desarrollo exitoso del mismo.

8. Profundizando en la estrategia: El programa de fidelización

De acuerdo al reporte de Nielsen “Programas que enganchan, ¿Seguidores fieles o aficionados a los beneficios?”⁶⁰, el 72% de los encuestados globales están de acuerdo con que, con todos los demás factores iguales, están dispuestos a comprar a un minorista que tenga un programa de lealtad sobre uno que no lo tiene. Los programas de lealtad también ayudan a conducir visitas más frecuentes y compras más consistentes. 74% de los participantes de programas de lealtad están de acuerdo en que estos programas los hacen más propensos a continuar haciendo negocios con una compañía y 67% coincide en comprar más frecuentemente y gastar más en minoristas que cuentan con este tipo de programa.

La principal meta de este programa de fidelización es dar una oferta de valor que impulse a los consumidores a regresar una y otra vez. Es decir, no se puede tener un programa único, sino que cada comprador deberá tener su propia versión de éste adaptado especialmente a sus gustos. Los avances en la tecnología de la información, la recopilación de datos y el análisis de estos, permitirán crear ofertas altamente personalizadas que dirijan a los consumidores

⁶⁰Anónimo. Consultora Nielsen. “Programas que enganchan”. Noviembre 2016

a los productos y servicios deseados en el momento justo, al precio correcto y por el canal adecuado.⁶¹

De acuerdo a Victor Kumar, autor del libro *“Customer Relationship Management, a databased approach”*⁶², **el programa de lealtad no cambia el comportamiento de un cliente, sino más bien lo intensifica.** Esta será una de las metas centrales del plan propuesto.

Por fuera de los objetivos centrales planteados en “Metas y objetivos” de este plan, lo que se buscará es construir una **“verdadera fidelidad”** de los clientes Winery, es decir, construir una lealtad de comportamiento y de actitud.⁶³ El desafío clave será proveer verdadero valor para diferenciarse en la mente del consumidor.

Este tipo de fidelidad aumentará la ventaja competitiva, no sólo porque se incrementará la frecuencia y “fidelidad” del cliente, sino porque permitirá, también, obtener datos concretos sobre los hábitos de consumo que permitan tomar **mejores decisiones de marketing en general.**

Se buscará **efectividad en las ganancias a largo plazo.** Esto se refiere a las ganancias que vendrán con la retención de clientes. El desafío en este caso va a ser tener la capacidad de analizar estos datos y obtener conocimiento para implementar y mejorar la fidelización. El costo se mitigará con ayuda de proveedores claves, proveyendo a los clientes de incentivos y controlando los gastos del programa.

⁶¹ Este concepto, llamado “Next best offer” se tomó del artículo: Davenport, T. “Sepa que quieren sus clientes antes que ellos mismos”. Harvard Business Review América Latina. Volúmen 90, Número 2. Febrero 2012. p.50-56

⁶² V. Kumar. “Customer Relationship Management, a databased approach”. John Wiley & Sons, Inc. 2006.

⁶³ De acuerdo a V. Kumar (Customer Relationship Management, a databased approach), existen dos tipos de lealtad: de comportamiento y de actitud. La lealtad de comportamiento es de acuerdo a las acciones que toma el cliente respecto a la empresa. La lealtad de actitud en cambio, se refiere a la percepción y actitud que toma el consumidor frente a la marca.

9. Diseñando un programa de fidelización

Tomando como referencia la estructura de programa de lealtad que se sugiere en el libro de Victor Kumar⁶⁴, se presentan a continuación las bases del programa de fidelización para Winery:

9.1. Estructura de recompensa

Las recompensas pueden ser “*hard*” o “*soft*”. Winery utilizará ambas, pero haciendo más hincapié en las *soft*. Las *hard* tienen que ver con descuentos y financiación, y las *softs* con beneficios no tangibles, más emocionales.

Por otro lado, la estructura de recompensa se basará en lo que gaste el cliente y en la frecuencia con la cual lo haga, así como su grado de lealtad. Se trabajará a través de un sistema de puntos, que se irán sumando de acuerdo a consumo y frecuencia de compra dentro de un año. También se podrán sumar puntos con recomendaciones del cliente.

En lo que respecta al “tiempo de recompensa”, los beneficios se podrán obtener a partir de la segunda compra del cliente, por ejemplo mediante contenido personalizado, y más adelante con recompensas *soft* como catas. Es decir, es un programa atractivo porque se pueden ver sus recompensas a corto plazo si el cliente consume regularmente.

9.2. Efectividad del programa: desde la perspectiva del cliente

Para definir el tipo de recompensas, se tomará como base las “características del programa de lealtad favoritas de los argentinos” que reporta Nielsen⁶⁵.

⁶⁴ V. Kumar. “Customer Relationship Management, a databased approach”. John Wiley & Sons, Inc. 2006.

⁶⁵ Anónimo. Consultora Nielsen. “Programas que enganchan”. Noviembre 2016

Un 82% de las personas encuestadas, prefieren contar con un programa flexible que se pueda utilizar tanto en local físico como web o call center; un 81% también busca productos, recomendaciones y descuentos personalizados; un 67% prefiere puntos o beneficios por referir a personas, así como programas multiniveles con beneficios exclusivos para consumidores de acuerdo a su nivel de consumo.

Así mismo, se tomarán en cuenta los beneficios monetarios más valorados en Argentina para un programa de beneficios, que se desprende de este reporte: Un 51% de personas prefieren un descuento en productos, un 46% productos gratis, un 28% envíos gratis y un 21% acceso exclusivo a venta de productos. (Ver: Anexo 10 - Programas que enganchan -).

También se tomará como referencia para el desarrollo del plan, los beneficios que ofrecen los clubes del vino como “Bonvivir” (desarrollados en el Capítulo 3.3: “Análisis competitivo”). Es decir, se plantea un programa con beneficios que a futuro podría mutar en un “club de vinos de Winery”.

9.3. El programa de fidelización: Winery Club

El cliente podrá acceder al programa de fidelización tanto desde el local, como desde la web. Esto es para que la categoría mínima sea accesible no solo para los clientes frecuentes, sino para aquellos clientes nuevos, así como para aquellos que compren online o se hayan enterado de estos beneficios por alguien más o por publicidad. De esta forma se acrecentará la base de datos de Winery.


El programa se llamará Winery Club y se trabajará con un sistema de puntos para el cliente. Cuanto mayor sea su gasto y frecuencia, mayor será su categoría. El programa es semestral, es decir, el cliente mantiene los puntos por 6 meses, si durante 6 meses no consume o mantiene ese gasto, baja de categoría. A medida que se recolecten datos, (al menos después de los 6 meses de implementación del programa) cada comprador tendrá su propia versión de programa adaptado especialmente a sus necesidades. En una primer instancia, este programa de fidelización será válido para locales, call center y e-commerce,


y en una segunda instancia se sumarán los *corners* en Falabella, para poder lograr un programa lo más omnicanal posible.

Las categorías serán: *reward*, *gold*, *black* y *business*.

Categoría de clientes consumo personal*

 *Cliente reward*

 **x6** *Cliente gold*

 **x24** *Cliente black*

* No incluye categoría cliente business

Sumar puntos en Winery Club*



 = cada \$1.000 en compras

 duplicás tus puntos de compra a partir de tu 2da visita en el mes

 sumás puntos si recomendás Winery

* Puntos validos por el término de 6 meses. Si a los 6 meses no se consume se pierden los puntos.

Cuadro de elaboración propia para visualizar sistema de puntaje en el programa para los clientes de consumo personal

En el caso de *reward*, *gold* y *black*, el cliente ganará una estrella por cada \$1.000 pesos gastados, la cual tendrá una validez de medio año. Si la persona compra más de una vez durante el mismo mes, todas las compras que realice duplicarán puntos: es decir, si gasta \$1.000, se le sumarán \$2.000 pesos en puntos (2 estrellas), incentivando así la frecuencia de su compra. Si el cliente recomienda a otra persona a comprar en el local, también sumará puntos: el 50% de las ventas de su recomendado se le acreditarán como puntos en su cuenta.

Los clientes podrán entrar a la web para ver sus puntos, chequear su categoría y tener acceso a su propia “cava digital”, es decir, todos los productos que han comprado desde que son socios de Winery y que hayan marcado como favoritos. A medida que el cliente complete su perfil, podrá acceder a promociones, productos y descuentos hechos a medida. En una segunda instancia de este programa, se planteará conectar la web de Winery con las cuentas de los clientes, dónde cada uno podrá dejar reseñas sobre los vinos, whiskys y destilados que probó.

Respecto a la categoría *business* se trabajará con otro tipo de beneficios enfocado a las empresas y sus necesidades. En este caso el cliente corporativo perderá sus beneficios si no compra por más de dos años.

La categoría **reward** estará enfocada en los clientes de todo tipo, una categoría base para obtener sus datos. Para acceder a ella el cliente debe registrarse. Dentro de sus beneficios se le enviará contenido específico con información de sus productos favoritos. Se incentivará su compra a través de descuentos personalizados para que acceda a una nueva categoría: *gold*. También, podrá acceder a un sommelier online, al que podrá escribirle a través de su cuenta para pedir recomendaciones cuando lo desee.

El **gold** apunta a los clientes *medium users*, que tengan un gasto de al menos \$6.000 (6 estrellas) en medio año – un poco menos si compraron varias veces en el mes. Podrán acceder a preventa exclusiva de *new arrivals*: una semana antes del lanzamiento de productos serán informados de la preventa para tener el producto en exclusivo. De acuerdo a cuáles sean sus gustos, pueden llegar a acceder a promociones con productos exclusivos: por ejemplo, si compran más de 12 botellas de *Campari* en el año, puede acceder a una muestra gratuita del libro “Colección especial de cuentos del conde de Campari”. Todo este tipo de promociones serán informadas a través del portal online, como por mail. Contará también con los mismos beneficios mencionados en clientes *reward*. A partir de esta categoría el socio de Winery Club podrá acceder a los descuentos que hay con los sponsors (se detalla más abajo esta sección). Así mismo, estos clientes serán los primeros en ser invitados a los eventos exclusivos de Winery (como el

“Malbec day” con degustaciones de varias bodegas, o el “Negroni day”, eventos abiertos al público general pero con capacidad limitada).

El **black** apunta a los *high users*, que tengan un gasto de al menos \$24.000 (24 estrellas) en medio año – un poco menos si compraron varias veces en el mes. Además de los beneficios de los clientes *gold*, el cliente *black* recibirá un regalo de cortesía en el mes de su cumpleaños, y podrá acceder a envíos gratuitos de acuerdo al importe gastado (en compras mayores a \$3.000 dentro de AMBA). Podrán acceder a catas exclusivas cada dos meses para ellos y un acompañante. En las catas se degustarán *new arrivals*, vinos importados, entre otros, con un sommelier especializado que guiará el proceso en locales de Winery. Dentro de otros beneficios el cliente tendrá invitaciones exclusivas a catas con reconocidos enólogos, así como posibilidad de tener *upgrades* en sus productos (si por ejemplo compra un *Johnnie Walker Green* se le ofrecerá hacer un *upgrade* al *Johnnie Walker Platinum*). Además, participarán automáticamente de sorteos para eventos exclusivos que realizan las bodegas, como fiestas de *Absolut*, catas exclusivas para periodistas organizada por *Chivas*, entradas para la “Feria de vinos de Lujo”, entre otros.

El **business** será aquel que realice compras para regalos corporativos. Este cliente podrá acceder a esta tarjeta con su primera compra corporativa de \$5.000 o más. No sumará puntos sino que accederá a mayores beneficios de acuerdo al importe de sus compras únicas. Por ser socio se le ofrecerá asesoramiento personalizado para regalos ejecutivos, envío de contenido relevante como cuáles son las tendencias en regalos y vinos; así como acceso a la preventa de regalos de manera exclusiva, dos semanas antes del lanzamiento del catálogo de fin de año. La persona que esté a cargo de la tarjeta *business*, recibirá un regalo de cortesía en el mes de su cumpleaños, así como invitaciones a eventos exclusivos *business* (catas, cocktails, evento de pre lanzamiento de regalos entre otros).

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo al importe de su compra, el cliente *business* podrá acceder a distintos beneficios como: envío gratuito de regalos corporativos, personalización de sus regalos sin cargo (por ejemplo, copas talladas con el nombre de la empresa), así como descuentos exclusivos de

acuerdo a compras que ya hayan realizado. Estos descuentos se suelen aplicar a clientes corporativos actualmente, pero no se comunica abiertamente. Con el programa de fidelización se comunicará de manera más eficaz. (Ver: Anexo 11 - Descuentos Corporativos para clientes Business-)

En todos los casos el cliente que pertenezca a este programa podrá acceder a los beneficios con su DNI. Sin embargo, para que los clientes se sientan parte del programa y de la comunidad Winery, se les dará una tarjeta personal. A los clientes *reward*, los más numerosos, se les dará una tarjeta de papel *kraft* con su número de socio. Los clientes *gold*, *black* y *business* podrán acceder a una tarjeta de plástico (como las de crédito), con su nombre y número de socio. Esto los hará sentirse parte de un club selecto, y por ende, de una comunidad exclusiva.

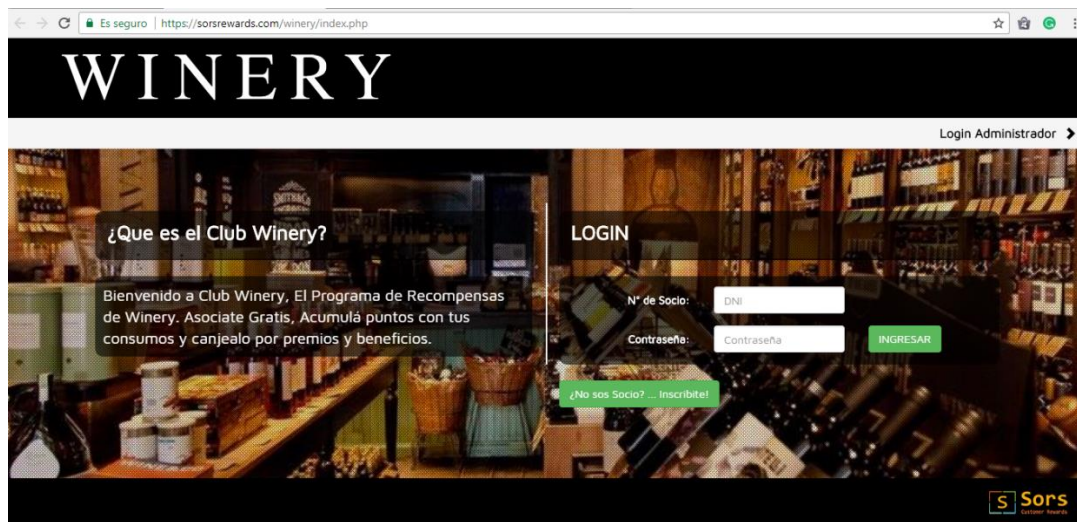


Winery Club en imágenes.⁶⁶



⁶⁶ Imágenes de elaboración propia a modo ejemplificativo para simplificar los beneficios del Winery Club de manera visual.

Winery Club la web para el cliente:⁶⁷



Winery Club - credenciales para clientes gold y black:⁶⁸



9.4. Sponsorship

Winery se apalancará en sus proveedores claves, las bodegas, para ofrecer al cliente beneficios en conjunto: catas, eventos, muestras de producto.

A partir de la categoría *gold*, los clientes podrán acceder a beneficios exclusivos con *sponsorships* de Winery. Tendrán descuentos exclusivos en shoppings en los que hay locales Winery; en los gimnasios Megatlón, donde Winery ya tiene

⁶⁷ Imagen elaborada por un proveedor externo para ejemplificar portal de clientes Winery Club

⁶⁸ Imágenes de elaboración propia a modo ejemplificativo para simplificar los beneficios del Winery Club de manera visual.

acuerdos comerciales; y en bodegas de Mendoza, Salta, Neuquén, dónde podrán acceder a beneficios exclusivos.

9.5 Creando comunidad: Club Winery

De acuerdo al sociólogo Zygmunt Bauman, “la sociedad de hoy en día se construye desde el consumo”⁶⁹, consumir es el propósito mismo que define su existencia y por la cual se define a sí mismo. Es decir, al comprar, una persona está diciendo algo sobre sí misma.

En el caso de Winery, el consumo de los productos premium define a la persona, muestra quién es, qué tiene, qué logró. Tal como se vio en el Capítulo 2: Análisis del entorno PEST, el consumo premium sobre todo en países emergentes se da por autoestima (cómo un producto los hace sentir). En este tipo de mercados, los productos premium no solo comunican sofisticación y gusto, sino que son también un indicador de importantes logros personales.⁷⁰ A partir de la creación del Winery Club, se buscará crear una comunidad exclusiva, que fortalecerá los vínculos emocionales entre los clientes y la marca, a la vez que se dice algo de cada persona que la integra.

Esta comunidad será parte de lo que Bauman llama “comunidad de guardarropa”⁷¹, un colectivo social construido en torno a intereses, valores y un tipo de *lifestyle* en común, que la marca se encargará de representar. Si el cliente permanece el tiempo suficiente en esta comunidad, Winery logrará ser considerado un agente importante en su vida, promoviendo el vínculo del tipo afectivo por sobre el racional de compra.

Si la marca logra transmitir este placer y experiencia en cada compra y formar una comunidad de clientes a través de este plan, será más fácil que deje de comprar de manera racional, y se deje llevar por sus sentidos, volviéndose una persona más emocional a la hora de la compra, dónde la sensibilidad al precio se pierda,

⁶⁹ Bauman, Zygmunt. “Vida de consumo”. Editorial Fondo de cultura económica. 2007.

⁷⁰ Anónimo. Consultora Nielsen: “Moviéndose hacia arriba”. Diciembre 2016.

⁷¹ Bauman, Zygmunt. “Modernidad Líquida”. Editorial Fondo de cultura económica. 2009.

y aparezcan otros valores. Guillermo Oliveto en su libro *Argenchip*,⁷² afirma que las decisiones de compra del cliente están afectadas, además de su razón, por su personalidad, por lo social, sus grupos de pertenencia, y el contexto, es decir, las experiencias sensoriales que este experimentando en el momento. Con lo cual, si el cliente es tratado con una atención personalizada, y se lo hace sentir parte de una comunidad exclusiva, los resultados de venta indefectiblemente mejorarán.

La exclusividad genera, por contraposición, deseo de pertenecer. Esto es causado, como afirma Martín Lindstrom, por “neuronas espejo”⁷³, que llevan a imitar lo que el entorno social reproduce. Mientras más personas conozcan la experiencia Winery, más querrán sumarse a ella y más querrán vivirla. Es así como este plan de fidelización brindará una experiencia global, que integre el *lifestyle* Winery a la vida del consumidor, formando un nuevo tipo de comunidad conectada con la empresa y al mismo tiempo interconectada entre sí.

9.6. Efectividad del programa: desde la perspectiva de Winery

Para cumplir con las metas y objetivos planteados anteriormente, se deberán usar los datos recolectados para poder implementar acciones específicas a cada cliente con el fin de subir el ticket promedio en el caso de los *high users*, así como la frecuencia en el caso de los *medium users*.

Para la implementación del programa, cada local tendrá un usuario de CRM ⁷⁴. También habrá un usuario para el e-commerce, otro para el call center, y finalmente otro para un administrador situado en las oficinas de Winery. El CRM estará sincronizado con el sistema de facturación para poder tener la facturación de cada cliente y saber que compró en cada ocasión, con qué tarjeta de qué banco. La carga del mismo se hará a través de DATO (sistema de facturación

⁷² Oliveto, Guillermo. *Argenchip*: “¿Cómo pensamos y cómo somos los argentinos?”. Editorial Atlántida. p.172-187

⁷³ Lindstrom, Martín. “Compradición”. Grupo Editorial Norma.

⁷⁴ CRM: Customer Relationship Manager o Gestión de relaciones con los clientes. Término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

propio de la empresa). Se debe tener en cuenta que el plan de fidelización es un esfuerzo permanente y no puntual.

En Winery, para incentivar las ventas, cada local tiene objetivos de venta a cumplir por mes. Si el local llega a su objetivo de venta, cada vendedor cobra comisión por lo que vendió, y el gerente cobra un porcentaje por las ventas generadas. Si el local no llega a su objetivo, entonces no cobran comisión, sino un sueldo básico. Esto genera una gran competencia entre locales, sobre todo con el call center y el e-commerce, que son canales más amplios, y que suelen llegar a su objetivo más fácilmente ya que muchas veces son el canal principal de consultas y el modo que tiene el cliente de asegurarse conseguir el producto específico que está buscando. Además tienen más llegada a clientes a nivel país. Tener un CRM en el que todos puedan acceder a la misma base de datos sería un inconveniente.

Para evitar la competencia entre puntos de venta, los locales podrán acceder a través del CRM solamente a los datos de sus clientes habituales. Estos clientes serán aquellos que vayan más de 3 veces en 6 meses a ese mismo local. Dentro de estos clientes habituales también estarán los clientes que hayan hecho compras únicas de más de \$5.000 (clientes corporativos), para que el local pueda tener a sus grandes clientes y clientes habituales a disposición. Además de esto, los puntos de venta no podrán extraer los datos de clientes, sólo podrán verlo a través del CRM. El único que tendrá acceso a toda la información será el administrador, que en determinados momentos del mes, por ejemplo cuando haya sorpresa Santander, Frances Go, etc. (30% o más de descuento) podrá extraer la base de datos de cada local para que se llame y comunique la acción.

10. KPI's del programa de fidelización

Una vez que el programa de fidelización se implemente, se deberá medir y monitorear el rendimiento del plan para poder ir ajustando como trabajar con los clientes y beneficios. Estas mediciones establecen una relación entre la inversión realizada y los ingresos obtenidos. Las ventas se irán midiendo en comparación de años anteriores pero también habrá que tener en cuenta otros KPI's a la hora de medir este programa. Gracias al CRM se podrán obtener datos sólidos respecto a cada cliente: gasto personal, tipo de producto que compra, modo de comportamiento.

Habrán dos tipos de mediciones: mensuales y anuales. En las mediciones mensuales se tomarán KPI's enfocados en los objetivos y metas propuestos en este plan. Los mismos se podrán ver en el *dashboard* del CRM:

- **Crecimiento de la base de datos** dentro del programa de fidelización mes a mes.
- **Frecuencia de compra** de clientes y registro de aumento de frecuencia de compras en cada *cluster* de clientes.
- **Ticket promedio** y registro de aumento de ticket promedio por *cluster* de cliente.
- **Funnel de clientes**: Tasa de conversión entre una etapa y la otra de compra, así como movimientos entre distintas categorías de clientes (*reward, gold, black*).

De esta forma, se podrán ir fijando objetivos con distintos descuentos y promociones para cada tipo de cliente, con el fin de mover la aguja en cada uno de estos indicadores. En cuanto a los KPI's anuales, tomando como referencia

un informe de Hubspot⁷⁵, las métricas para medir los resultados del plan de fidelización serán:

- **LTV: Valor de tiempo de vida de cada cliente.** (Valor promedio de una venta por número promedio de ventas repetidas por tiempo promedio de retención – meses o años- de un cliente típico). Es el ingreso estimado que un cliente generará durante todo el tiempo de relación con la empresa. En el caso de Winery se tomará por *cluster* de cliente: corporativo, regalos, y consumo personal (*high user, medium user, low user y super low user*). De esta forma se podrá hilar más fino en la rentabilidad de cada cliente, beneficios a otorgarle e importancia del cliente para la compañía. Esta métrica también proporciona un buen indicador de la cantidad máxima que la empresa debería invertir en marketing para adquisición de clientes.
- **NET promoter score**, a través de encuestas de satisfacción por año a todos los clientes que formen parte del programa. En este caso, ya se tiene la encuesta plasmada en este trabajo del año 2017, lo que implicaría mantener estas encuestas para ver si la satisfacción del cliente aumenta o no. Esta encuesta de satisfacción se desglosará en experiencia de compra, atención del vendedor, entre otros, para poder accionar sobre los ítems que den con bajo puntaje.
- **Tasa de retención de clientes**⁷⁶ (cantidad de clientes que compraron en el 2017 y 2018, dividido la cantidad de clientes que compraron en el 2017, multiplicado por 100): Da un porcentaje de cantidad de clientes que se mantuvieron en la compañía. Con este índice también se puede calcular la **tasa de abandono** (100% menos la tasa de retención). Esta tasa es más útil que la de retención ya que muestra cómo se está llevando adelante la relación con los clientes.

⁷⁵ Kinzer, John. Volpe, Mike. Sherman, JD. Aquilante, Laurie. Hubspot: "Guía para vender inbound marketing al CFO".

⁷⁶ Anónimo. "Marketing Analysis". Disponible en: <http://www.crm-trends.com/analytics.html>. Fecha de captura: 7/08/2017

Es decir, si se obtiene una tasa alta de abandono pueden estar ocurriendo dos cosas: problemas de relación con el cliente, o se están dejando de lado las acciones para adquirir nuevos clientes.

- El **CAC**, costo de adquisición por cliente (costo de marketing dividido nuevos clientes adquiridos) también deberá medirse ya que es importante entender cuánto le sale a la compañía un nuevo cliente, por un lado para reafirmar la importancia de mantenerlo en la compañía y redistribuir correctamente el presupuesto de marketing para estas acciones de nuevos clientes; y por otro lado, para verificar si una determinada acción de marketing funciona o no de acuerdo a la cantidad y tipo de clientes que se generen.
- **ROI**, Retorno de la inversión. El plan de fidelización no es instantáneo. Pero de acuerdo a proveedores que brindan el servicio de inbound marketing y CRM como Hubspot, a partir de los 6 meses se empiezan a observar resultados significativos.

La metodología ha sido probada y el sistema funciona. Se necesita tiempo para poner en práctica el contenido, los procesos, los flujos de trabajo y reunir información de los clientes. Si se tienen suficiente datos e informes, se podrá ejecutar y ofrecer resultados con consistencia, respaldado por datos concretos.

11. El plan de fidelización: Costos

11.1 Costos generales

Para la implementación del CRM se realizó un cruce de cotizaciones entre proveedores locales e internacionales, dando como resultado una inversión inicial promedio estimada de \$500.000 pesos. Esto implica un programa de CRM personalizado para Winery, integrado al sistema de posnet⁷⁷ y facturación de la

⁷⁷ Sistema de pago electrónico utilizado para el cobro mediante tarjetas de débito y crédito.

empresa, así como una plataforma integrada a la web para que el cliente pueda chequear sus puntos y demás servicios pensados para el programa.

Respecto a los costos de mantenimiento, tanto del programa en cada punto de venta, cómo la plataforma y actualizaciones que se requieran, tendrán un costo promedio de \$300.000 pesos anuales (gastos IT). A esto se le deben sumar los gastos de personal que involucrarán a un analista de marketing dedicado al programa, así como sueldo de personal IT part-time que se dedique a ajustes en la plataforma de manera interna. Esto dará un costo promedio de \$720.000 pesos anuales, que se irán ajustando por inflación.

Respecto a los descuentos personalizados, se negociará con cada bodega el margen que le da a Winery para poder trasladar ese descuento al producto que se le ofrece al cliente. Es así como Winery no tendrá gastos en sus descuentos personalizados de productos.

Para contar con algunos números de referencia, de acuerdo a Salesforce⁷⁸, uno de principales proveedores y líder de CRM del mundo, sus clientes en Latinoamérica reportan un aumento del 36% anual en sus ingresos por ventas y un porcentaje de recompra del 35%⁷⁹. También se reporta una satisfacción del cliente 45% superior y una mejora del 43% en el ROI del marketing⁸⁰. Es por esto que los costos del programa suponen una inversión realizable de acuerdo a la ganancia proyectada.

11.2. Costos de promoción y publicidad

La promoción de este plan se realizará en puntos de venta a través de material POP y la fuerza de ventas, y a nivel digital a través de redes sociales (Facebook

⁷⁸ Anónimo. "CRM on demand, Soluciones CRM on demand de Salesforce – Salesforce España". Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/>. Fecha de captura 25/07/2017

⁷⁹ Reporte de datos según ejecutivo de ventas de Salesforce. Este número varía de acuerdo a la madurez del Mercado en el que se encuentre la empresa.

⁸⁰ *Promedio de mejoras reportadas por los clientes en salesforce.com en encuesta de relaciones con los clientes de salesforce.com, realizada en marzo de 2013 por un tercero independiente, Confirmit Inc., a más de 5200 clientes seleccionados al azar. El tamaño de las respuestas varía según la pregunta.

e Instagram), así como banners en la página web. Para esto, se estima un costo promedio de \$1.200.000 pesos anuales.

Por otro lado se contempla el insumo de las tarjetas para los clientes: tarjetas en *kraft* para los clientes *reward* y tarjetas plásticas y personalizadas para los clientes *gold* y *black*, para lo cual se estima un costo promedio anual de \$20.000 pesos.

Finalmente se contempla el costo de eventos para clientes *black* y *business*. El producto y responsable de la cata será brindado por la bodega, pero el costo de personal tanto en salón como de limpieza, así como copas y comida para acompañar el evento, serán brindados por Winery. Se estima un costo anual promedio de \$780.000 pesos (\$20.000 por evento aproximadamente).

Se pretende llegar a partir de los esfuerzos publicitarios y la fuerza de ventas a 500 clientes *gold* y 20 clientes *black* durante los primeros 6 meses. En la actualidad, cada local ya cuenta con clientes fieles a ellos. Es por esto que se repartirán 500 tarjetas *gold* y 20 tarjetas *black* entre los 22 puntos de venta a la calle, el call center y el e-commerce. Cada punto de venta recibirá 20 tarjetas *gold* y 1 tarjeta *black* para que regalen a aquellas personas que consideren adecuadas para el programa.

Cada uno de los clientes que reciba la tarjeta tendrá 6 meses dónde podrá disfrutar de los beneficios del Club Winery sin necesidad de tener los puntos requeridos. Para regalar esta tarjeta en el caso del socio *gold*, la compra mínima deberá ser de \$3.000 y para regalársela a un posible socio *black* la compra mínima deberá ser de \$6.000. Esto fomentará mantenerse en el programa a través del consumo y además, permitirá a la compañía identificar de manera más rápida a los clientes rentables, incluso antes de tener datos en el CRM.

A los 3 meses de su implementación, la empresa realizará un evento de inauguración tanto para los clientes *gold* y *black* a los que se les haya otorgado la tarjeta para incentivarlos a que sigan participando de este plan de beneficios. Este evento será auspiciado por una bodega. Winery se encargará de gastos de catering, música y personal, incluidos en el presupuesto anual de eventos mencionado anteriormente.

12. Cronograma de implementación

Se plantea comenzar la implementación del plan de fidelización a fines del 2017/comienzos del 2018. A continuación se presenta un cronograma durante el primer año del programa.⁸¹

⁸¹ Cuadro de elaboración propia para ejemplificar cronograma de implementación del plan de fidelización.

		2017		2018											
		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pre-Implementación	Focus group con empleados de Winery para que decidan sobre el programa														
Implementación del programa	Programación de CRM de acuerdo a requerimientos Winery														
	Sincronización de CRM con sistema de facturación Winery														
	Capacitación a fuerza de ventas														
	Impresión de tarjetas de clientes														
Comunicación	Diseño e impresión de material POP para la comunicación en local														
	Comunicación de beneficios a clientes														
	Evento lanzamiento														
Programa en marcha	Recolección/ Análisis/ Reportes de datos de clientes														
	Eventos black														
	Eventos business														

El programa consta de cuatro instancias. Se comienza con una pre implementación para que todos los empleados puedan formar parte de la toma estratégica del armado del plan, esto se hará a través de focus group.

La implementación en sí del programa tomará dos meses. Se programará el CRM de acuerdo a los requerimientos de la empresa, se darán capacitaciones, y en este intervalo se imprimirán las tarjetas para clientes de diversas categorías.

La tercera instancia es la comunicación del programa, que se hará a través de la fuerza de ventas, el material POP y las redes sociales y web. Esto se mantendrá durante todo el programa con mayor o menor intensidad, dependiendo de la época del año. Dicha comunicación incluye las promociones de descuentos exclusivos de acuerdo el cliente.

Finalmente el programa puesto en marcha, va a contar con la recolección y análisis de datos así como reportes mensuales y anuales para poder controlar y ajustar el programa según sea necesario. Esta instancia también involucra los eventos para clientes *black* y *business*.

13. Estado de resultados

Se plantea que el plan de fidelización comience a desarrollarse a partir de noviembre 2017. Los primeros seis meses a partir de enero 2018 serán de implementación, adaptación y comunicación del programa. A partir del mes seis se empezarán a ver métricas reales y resultados. Es importante recalcar que se necesitará la información de al menos seis meses de monitoreo antes de poder realizar una evaluación precisa.

El estado de resultados que se presenta a continuación es en base a supuestos y promedios. Se debe mencionar que el análisis financiero realizado abarca las métricas y mediciones aprendidas en el trascurso de la maestría realizada, y a su vez presenta las limitaciones intelectuales propias del autor de este trabajo

(que es graduado de diseño de imagen y sonido). Por lo que si bien la viabilidad del plan queda justificada económicamente, en caso de querer evaluar una verdadera aplicación del mismo, se deberá realizar este análisis con especialistas en finanzas.

La medición del estado de resultados actual es en pesos ya que la gerencia evalúa las inversiones de este modo. En el mercado de vinos la expectativa es que los precios aumentan con la inflación e incluso a veces por encima de ella. A fin de simplificar el análisis, se aumentaron tanto costos como ingresos a la par de la inflación proyectada. Se estableció una inflación variable de acuerdo a los análisis provistos por el departamento de finanzas de la compañía.

Para el análisis financiero se evaluó la rentabilidad del programa de clientes *gold* y *black*. En lo que respecta a la curva de fidelización, pese a que la misma puede presentar altas y bajas en el número de clientes, se estableció una tasa de crecimiento media:

Programa de fidelización *black*:⁸²

	Cientes totales <i>black</i>	Compra promedio por cliente 2017 en un año	Incremento deseado anual por cliente	Incremento por cliente al 2018 (a 6 meses)	Incremento por cliente al 2019	Incremento por cliente al 2020	Incremento por cliente al 2021	Incremento por cliente al 2022
20% de los <i>black</i> compran un 10% más (aumentando su ticket promedio)	60	\$ 48.000	\$ 4.800	\$ 2.904	\$ 6.795	\$ 7.679	\$ 8.447	\$ 9.291

	2016 real	2017 proyectado	2018 proyectado	2019 proyectado	2020 proyectado	2021 proyectado	2022 proyectado
Inflación proyectada			1,2100	1,1700	1,1300	1,1000	1,1000
Curva de fidelización <i>black</i>: Cantidad de clientes en Winery Club			20	30	40	50	60
Ingreso regular por clientes <i>black</i>	\$ -	\$ -	29040	67954	76788	86770	98050
Ingreso diferencia por programa por cliente <i>black</i>	\$ -	\$ -	\$ 2.904	\$ 6.795	\$ 7.679	\$ 8.447	\$ 9.291
Ingreso TOTAL por cada clientes <i>black</i> (gasto referencial)	\$ -	\$ -	\$ 31.944	\$ 74.749	\$ 84.466	\$ 95.217	\$ 107.341
Ingresos TOTAL / solo del programa clientes <i>black</i>	\$ -	\$ -	\$ 58.080	\$ 203.861	\$ 307.150	\$ 422.332	\$ 557.478
Costo de ventas de productos en el programa (20%)			\$ 11.616	\$ 40.772	\$ 61.430	\$ 84.466	\$ 111.496
TOTAL ingresos con el programa (ingreso total programa menos costo ventas)			\$ 46.464	\$ 163.089	\$ 245.720	\$ 337.865	\$ 445.982

⁸² Planilla elaborada por el autor en base a investigación de mercado realizada y analizada

Programa de fidelización *gold*:⁸³

	Cientes totales <i>gold</i>	Compra promedio por cliente 2017 en un año	Incremento deseado anual por cliente	Incremento por cliente al 2018 (a 6 meses)	Incremento por cliente al 2019	Incremento por cliente al 2020	Incremento por cliente al 2021	Incremento por cliente al 2022
15% de los <i>gold</i> compran un 40% más (aumentando su frecuencia)	1000	\$ 12.000	\$ 4.800	\$ 2.904	\$ 6.795	\$ 7.679	\$ 8.447	\$ 9.291

	2016 real	2017 proyectado	2018 proyectado	2019 proyectado	2020 proyectado	2021 proyectado	2022 proyectado
Curva de fidelización <i>gold</i> : Cantidad de clientes en Winery Club			500	675	825	925	1000
Ingreso regular de clientes <i>gold</i>	\$ -	\$ -	\$ 7.260	\$ 16.988	\$ 19.197	\$ 21.692	\$ 24.513
Ingreso diferencia por programa por cliente <i>gold</i>	\$ -	\$ -	\$ 2.904	\$ 6.795	\$ 7.679	\$ 8.447	\$ 9.291
Ingreso TOTAL por cada clientes <i>gold</i> (gasto referencial)	\$ -	\$ -	\$ 10.164	\$ 23.784	\$ 26.876	\$ 30.139	\$ 33.804
Ingresos TOTAL / solo del programa clientes <i>Gold</i>	\$ -	\$ -	\$ 1.452.000	\$ 4.586.868	\$ 6.334.974	\$ 7.813.135	\$ 9.291.296
Costo de Ventas de productos en el programa (20%)			\$ 290.400	\$ 917.374	\$ 1.266.995	\$ 1.562.627	\$ 1.858.259
TOTAL ingresos con el programa (ingreso total programa menos costo ventas)			\$ 1.161.600	\$ 3.669.494	\$ 5.067.979	\$ 6.250.508	\$ 7.433.037

⁸³ Planilla elaborada por el autor en base a investigación de mercado realizada y analizada

Teniendo en cuenta estos datos, se presenta el estado de resultados del proyecto.

Cuadro de resultados proyectado 2017-2022: Programa de fidelización Club Winery.⁸⁴

Winery Club						
Proyecciones 2017 - 2022						
Cuadro de Resultados Proyectado						
Programa de Fidelización: Winery Club						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AR\$						
Ventas Netas		1.510.080	4.790.729	6.642.125	8.235.467	9.848.773
Costo de Ventas		(302.016)	(958.146)	(1.328.425)	(1.647.093)	(1.969.755)
Margen Bruto	0	1.208.064	3.832.583	5.313.700	6.588.373	7.879.019
% de Ventas Netas		80%	80%	80%	80%	80%
Gastos de Personal	0	(720.000)	(842.400)	(985.608)	(1.153.161)	(1.349.199)
Gastos de IT		(300.000)	(351.000)	(410.670)	(480.484)	(562.166)
Gastos de Marketing		(2.000.000)	(2.106.000)	(2.141.802)	(2.120.384)	(2.099.180)
Total Gastos	0	(3.020.000)	(3.299.400)	(3.538.080)	(3.754.029)	(4.010.545)
Resultado Operativo	0	(1.811.936)	533.183	1.775.620	2.834.344	3.868.474
% of Ventas Netas		-120%	11%	27%	34%	39%
Gastos de inversion	(500.000)					
Impuesto a las ganancias	0	0	(186.614)	(621.467)	(992.020)	(1.353.966)
Resultado Neto	(500.000)	(1.811.936)	346.569	1.154.153	1.842.324	2.514.508
% of Ventas Netas		-120%	7%	17%	22%	26%
ROMI	-100%	-60%	16%	50%	76%	96%
					Tasa	0,26
					VAN	\$301.537
					TIR	33%

Las ganancias sobre el programa se plantean a cinco años. En base a la información que el autor tiene sobre la compañía, se infiere que la ganancia neta de las ventas totales de la organización es de un 5% sobre el bruto total de ventas. Sobre esta premisa, se estima que el aporte del programa es de un 2%

⁸⁴ Cuadro de resultados elaborado por el autor

sobre el neto de la ganancia total de la compañía, tomando como referencia el último año representado del programa.

La ganancia resultante de este programa equivale a sumar una sucursal nueva, con la ventaja de ofrecer un plan global que aplica al grueso de clientes de la compañía, generando plusvalía y convirtiéndose en un activo para la empresa en aspectos globales como es la imagen de marca, satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado y aumento de ventas. Por lo que por menos inversión y riesgo obtenemos una ganancia potencial mayor en aspectos globales y no sólo financieros.

14. Bibliografía

Libros

Chan Kim, W. Mauborgne, Renée. "Blue Ocean Strategy". Harvard Business School Publishing Corporation. EE.UU. Edición 2011

Porter, Michael E. "Comprender la estructura de un sector". Harvard Business School. Rev. 17 Enero 2007.

Schiffman, León. Kanuk, Leslie Lazar. "Comportamiento del consumidor" S.A. ALHAMBRA MEXICANA. 2001

Hallberg, Garth. "No todos los consumidores son iguales". Ediciones Deusto S.A. España 1997

Osterwalder, A., Pigneur Yves. "Generación de Modelo de Negocios". Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011. p.128 - 129

Shein, Edgar H. "Organizational culture and leadership." 3er edition. Jossey-Bass A Wilery Imprint.

Davenport, T. "Sepa que quieren sus clientes antes que ellos mismos". Harvard Business Review América Latina. Volúmen 90, Número 2. Febrero 2012. p.50-56

V. Kumar. "Customer Relationship Management, a databased approach". John Wiley & Sons, Inc. 2006.

Bauman, Zygmunt. "Vida de consumo". Editorial Fondo de cultura económica. 2007.

Bauman, Zygmunt. "Modernidad Líquida". Editorial Fondo de cultura económica. 2009.

Oliveto, Guillermo. Argenchip: "¿Cómo pensamos y cómo somos los argentinos?". Editorial Atlántida. p.172-187

Lindstrom, Martín. "Compradición". Grupo Editorial Norma.

Artículos

Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires. "Ley 5708 – Bebidas alcohólicas - Publicidad y Promoción – Regulación – REGLAMENTADA". Disponible en: <http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley5708.html> . Fecha de captura: 5/05/2017

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. "Ofertas 2017. Promociones y descuentos en Hot Sale Argentina". Disponible en: <http://www.hotsale.com.ar/fiscalizacion-de-ofertas> . Fecha de captura: 08/05/2017

Martinez, Oscar. "Día del Malbec: Una fecha con poco para festejar" Diario Clarín, domingo 16 de abril, Sección Economía. p.15

Nelson German, Eduardo. "Histórico: La producción de vino en Argentina cayó un 35%". Disponible en: <https://riojapolitica.com/2016/10/21/historico-la-produccion-de-vino-en-argentina-cayo-un-35/> . Fecha de captura 02/05/2017

Rebón, Nuria. "Vino: Crece el consumo de alta gama, mientras cae la venta de los más baratos". Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Vino-crece-el-consumo-de-alta-gama-mientras-cae-la-venta-de-los-mas-baratos-20161031-0001.html> . Fecha de captura 15/04/2017

Anónimo. "Uno de cada dos argentinos consume vino habitualmente". Disponible en: <http://www.ambito.com/849876-uno-de-cada-dos-argentinos-consume-vino-habitualmente> . Fecha de captura: 22/04/2017

Martinez Oscar. Disponible en: https://www.clarin.com/ieco/economia/Radiografia-consumidor-vinos-alta-gama_0_rklySp_wXx.html . Fecha de captura 22/04/2017

Anónimo. "Pre-Shopping. Vender antes de que el consumidor decida comprar". Disponible en: <http://brandsmkt.com/pre-shopping-vender-antes-de-que-el-consumidor-empiece-a-comprar/> . Fecha de captura: 22/04/2017

Anónimo. "El e-commerce del vino, un mundo de oportunidades por delante". Disponible en: <https://www.vinetur.com/2016021822783/el-e-commerce-del-vino-un-mundo-de-oportunidades-por-delante.html> . Fecha de captura 25/04/2017

Barreiro, Francisco. "La lucha contra el mercado informal del vino". Disponible en: <http://www.forbesargentina.com/mercado-informal-del-vino/> . Fecha de captura 22/05/2017

Anónimo. "Por qué crece la venta de vinos por internet". Disponible en: <http://www.infobae.com/2015/09/21/1756298-por-que-crece-la-venta-vinos-internet/> . Fecha de captura: 5/05/2017

Anónimo. "Marketing online: identificar oportunidades de crecimiento con la matriz de Ansoff". Disponible en: <http://digitalmarketingtrends.es/marketing-online-identificar-oportunidades-crecimiento-la-matriz-ansoff> . Fecha de captura 25/07/2017

Anónimo. "12 amazing CRM charts you don't want to miss". Disponible en: <https://www.superoffice.com/blog/crm-charts/> . Fecha de captura: 15/05/2017

Lawrence, Alex. "Five customer retention tips for entrepreneurs". Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/alexlawrence/2012/11/01/five-customer-retention-tips-for-entrepreneurs/#fa712575e8df>

Reichheld, Freid. "Prescription for cutting costs". Disponible en: http://www.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf Fecha de captura 28/05/2017

Anónimo. "What is Net Promoter?". Disponible en: <https://www.netpromoter.com/know/> . Fecha de captura 08/08/2017

Braun, Eduardo. "La cultura se come a la estrategia para el desayuno". Lanacion.com, sección Economía. Domingo 12 de Enero de 2014.

Kinzer, John. Volpe, Mike. Sherman, JD. Aquilante, Laurie. Hubspot: "Guía para vender inbound marketing al CFO".

Anónimo. "Marketing Analysis". Disponible en: <http://www.crmrends.com/analytics.html> . Fecha de captura: 7/08/2017

Anónimo. "CRM on demand, Soluciones CRM on demand de Salesforce – Salesforce España". Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/> . Fecha de captura 25/07/2017

Reportes consultoras:

Anónimo. "Productos premium. Una categoría con potencial en Argentina." Disponible en: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/productos-premium-una-categoria-con-potencial-en-Argentina.html> . Fecha de captura: 08/05/2017

Monosalva, Pedro. Consultora Nielsen. "Successful strategies in Traditional Trade Around the Globe". Argentina 2016. p. 7 a 9, 24, 27, 36-39, 44, 61

Keely, Louise. Consultora Nielsen: "Modern Myths Retail Realities". 10 de noviembre 2016. p.22

Anónimo. Consultora Nielsen: "Moviéndose hacia arriba". Diciembre 2016

Anónimo. Consultora Nielsen: "Estudio global: dinero móvil 2016". Octubre 2016.

Anónimo. Consultora Nielsen. "Programas que enganchan". Noviembre 2016

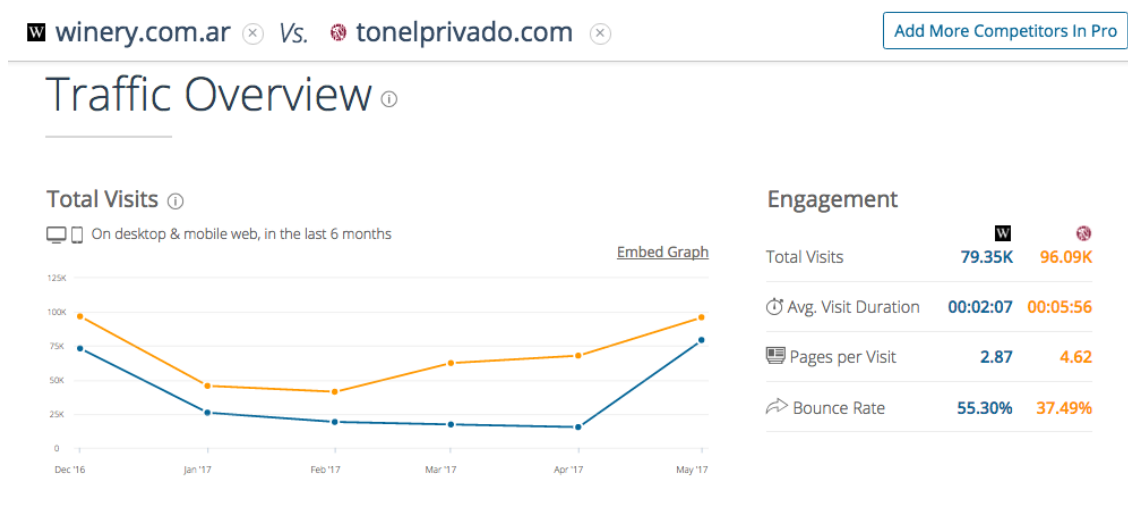
Anónimo. Consultora Kantar TNS. Reporte Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Anual 2016. Argentina

15. Anexos

Anexo 1 - “Modern Myths Retail Realities”⁸⁵



Anexo 2 - Tráfico web Tonel Privado vs. Winery –⁸⁶



⁸⁵ Keely, Louise. Consultora Nielsen: “Modern Myths Retail Realities”. 10 de noviembre 2016. p.22

⁸⁶ Anónimo. “Winery.com.ar Analytics – Market Share Stats & Traffic Ranking. Disponible en: <https://www.similarweb.com/website/winery.com.ar?competitors=tonelprivado.com> . Fecha de captura: 02/06/2017

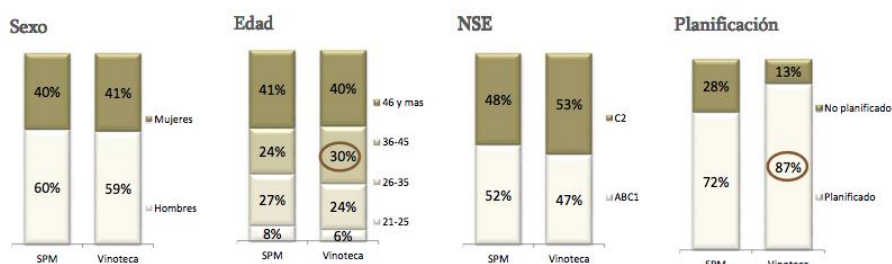
Anexo 3 - Análisis competitivo entre las principales vinotecas del país -87

	Tonel	Ligier	Frappé	Winery
Local en ubicación estratégica (cantidad)	14	13	12	22
Brand Image	Media	Media	Media	Alta - Premium - Percepción precios más caros
Callcenter	No hay callcenter, derivan a compra online 1 persona a cargo	No hay callcenter, derivan a local	Callcenter	Callcenter: 5 personas
Ecommerce	Fuerte Ecommerce	No tiene	No tiene	Ecommerce en crecimiento
Atención al consumidor en redes	No tienen servicio centralizado. Derivan a locales	No tienen servicio centralizado. Derivan a locales	No tienen servicio centralizado. Derivan a locales	Servicio centralizado. No se deriva a local la queja o consulta
Variedad de productos en ecommerce	Gran Variedad			Poca Variedad
BTL MKT Google search	Al poner tonel privado: Toda la 1er página de google dirige a Tonel (1ro a su web desp a la del hsbc, etc)	Recién en la 2da página aparece Ligier en la búsqueda	Los primeros 5 resultados son de la vinoteca Frappé	Al poner Winery: Toda la 1er página de google dirige a Winery
Experiencia en local	Media	Media	Media	Alta
Logística y Distribución	Logística propia en capital federal Andreani AMBA y provincia.	Logística propia en capital federal Andreani AMBA y provincia.	Logística propia en capital federal Andreani AMBA y provincia.	Logística propia en capital federal OCA AMBA y provincia
Productos Exclusivos	Productos exclusivos 5 veces al año.	Productos exclusivos 5 veces al año.	Productos exclusivos 5 veces al año.	Todos los meses ingresan al menos 3 productos exclusivos
Promociones	Promociones con tarjeta de crédito en los locales. Promociones exclusivas para canal online	Promociones varias con tarjetas de créditos (frances, amex, etc)	Promociones varias con tarjetas de créditos (frances, amex, etc)	Promociones con tarjeta de crédito en los locales. Promociones exclusivas para canal online
Fidelización	No hay programa de fidelización	No hay programa de fidelización	No hay programa de fidelización	No hay programa de fidelización
Catas	No ofrece servicio de catas	No ofrece servicio de catas	No ofrece servicio de catas	Ofrece servicio de catas
Mailing	envío mailing	no	envío mailing	envío mailing
Catálogo impreso y online	si	si	si	si
Variedad de productos en catálogo	Hay variedad, no hay innovación	Hay variedad, no hay innovación	Hay variedad, no hay innovación	Hay variedad e innovación
Catálogo	envío catálogo	no	no	envío catálogo
Regalería	Regalos, poca innovación	Regalos, poca innovación	Regalos, poca innovación	Innovación en regalo
Vidrieras	Institucionales no cambian. Bodega si	Institucionales no cambian. Bode	Institucionales no cambian. Bode	Campaña institucional y de bodegas
ATL MKT: Via Pública	No hace	No hace	No hace	Se hace en Noviembre y Diciembre
ATL MKT: Prensa	Solo a fin de año: Anuncio en diarios y revistas	No hace	No hace	Durante todo el año: Notas periodísticas, anuncio en diarios y revistas

Anexo 4 - Estudio de compradores de vinoteca - 88



Perfil de compradores



No se observaron diferencias significativas entre los compradores de los distintos canales. Sin embargo, el comprador de vinotecas está más concentrado en los 36-45 años y planifica más la compra de la categoría.

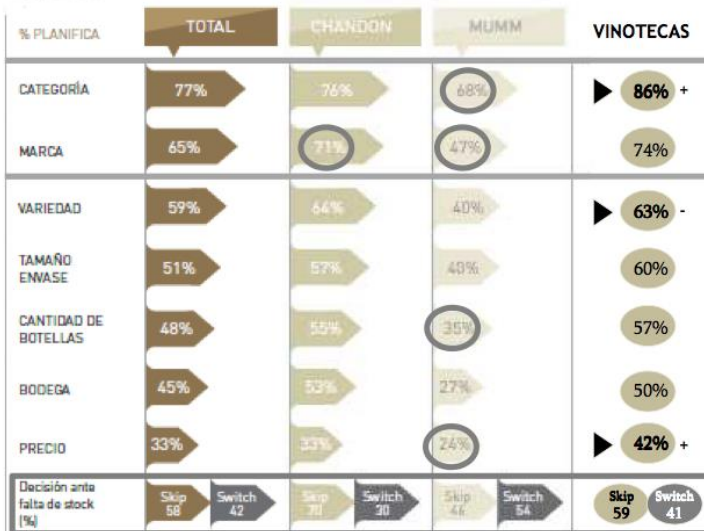
⁸⁷ Cuadro de elaboración propia en base a estudios de mercado durante los meses de Diciembre 2015 y Diciembre 2016

⁸⁸ Investigación de Chandon en conjunto con la agencia Gaia durante el 2016



Arbol de decisión

% de planificación



Anexo 5 - Encuesta cuantitativa de frecuencia de consumo y compra -

Mail:

Edad:

Género: Femenino / Masculino

1. ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas de alta gama?

1 vez por semana

1 vez por mes

1 vez por año

Al menos 4 veces al año

2. ¿Con qué frecuencia compra en Winery?

1 vez por semana

1 vez por mes

1 vez por año

Al menos 4 veces al año

3. ¿Compra con promociones en Winery?

Sí, con promociones bancarias

Sí, con promociones del local (6x5, etc.)

No

4. Del 1 al 10, ¿recomendarías Winery a un amigo?

1 – 2 – 3 – 4 – 5 - 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Anexo 6 - Promedio de cantidad de tickets por mes no estacional

Cantidad de ticket promedio en época de temporada baja + ticket promedio en temporada baja		
	ticket cantidad	ticket promedio
enero	\$ 18.367	\$ 834
febrero	\$ 17.946	\$ 828
marzo	\$ 19.694	\$ 906
abril	\$ 20.043	\$ 949
mayo	\$ 21.109	\$ 1.033
julio	\$ 24.829	\$ 1.027
PROMEDIO	\$ 20.331	\$ 930
*No se tuvo en cuenta el mes Junio ya que se lo considera temporada		

Anexo 7 – Resultados encuesta de frecuencia

Encuestas de frecuencia de consumo de bebida alcohólica y frecuencia de consumo en Winery (a clientes de consumo personal)					
Con que frecuencia consume bebidas alcohólicas	Consumo de bebida alcohólica	compra en Winery	Usan promoción o no	Promo local	Promo bancaria
1 vez por semana	98 / 174 (56,3%)	de esos 98, 12 consumen 1 vez por semana en Winery (12,2%)	de esos 12, sólo 2 No usan promoción	2 promo del local	8 promo bancaria
1 vez al mes	61 / 174 (35,1%)	de esos 61, 26 consumern 1 vez al mes en Winery (42,6%)	de esos 26, solo 4 no usan promocion	5 promo del local	17 promo bancaria
1 vez al año	3/174 (1,7%)	de esos 3, 2 consumen 1 vez al año en Winery (66,6%)	los 2 compran sin promocion	0	0
al menos 4 veces al año	12 / 174 (6,9%)	de esos 12, 7 consumen al menos 4 veces al año (58,3%)	de esos 7, 4 no usan promo	0	3 promo bancaria
"Fiel a la marca" (coincide consumo con compra)		26%			
"Fiel a la marca y no a la promoción" (compra sin promo)			26%		
	Promociones (174 personas totales entrevistadas)				
	94 compran con promo bancaria	54%			
	29 compran con promo local	17%			
	51 compran sin promoción	29%			
Clientes que usan promociones: Bancaria y de Local	94 bancaria y 29 local (123 totales)	71%			
NET	Cant. Personas	Cant. Personas entre 9 y 10	Cant. Personas entre 7 y 8		
recomendarían winery	166	72	94		
no recomendarían Winery	8				
	5%	41%	54%		
Compra en Winery	Cant. Personas	En porcentaje			
consumen 1 vez por semana	13	7,5%			
consumen 1 vez al mes	77	44,3%			
consumen al menos 4 veces al año	54	31,0%			
consumen 1 vez al año	30	17,2%			
total	174	100%			
*Encuesta realizada durante el mes de Julio 2017 en locales Winery: San Telmo, Puerto Madero, Galerías Pacífico, Corrientes, Portal Palermo, Elcano, Ecommerce					

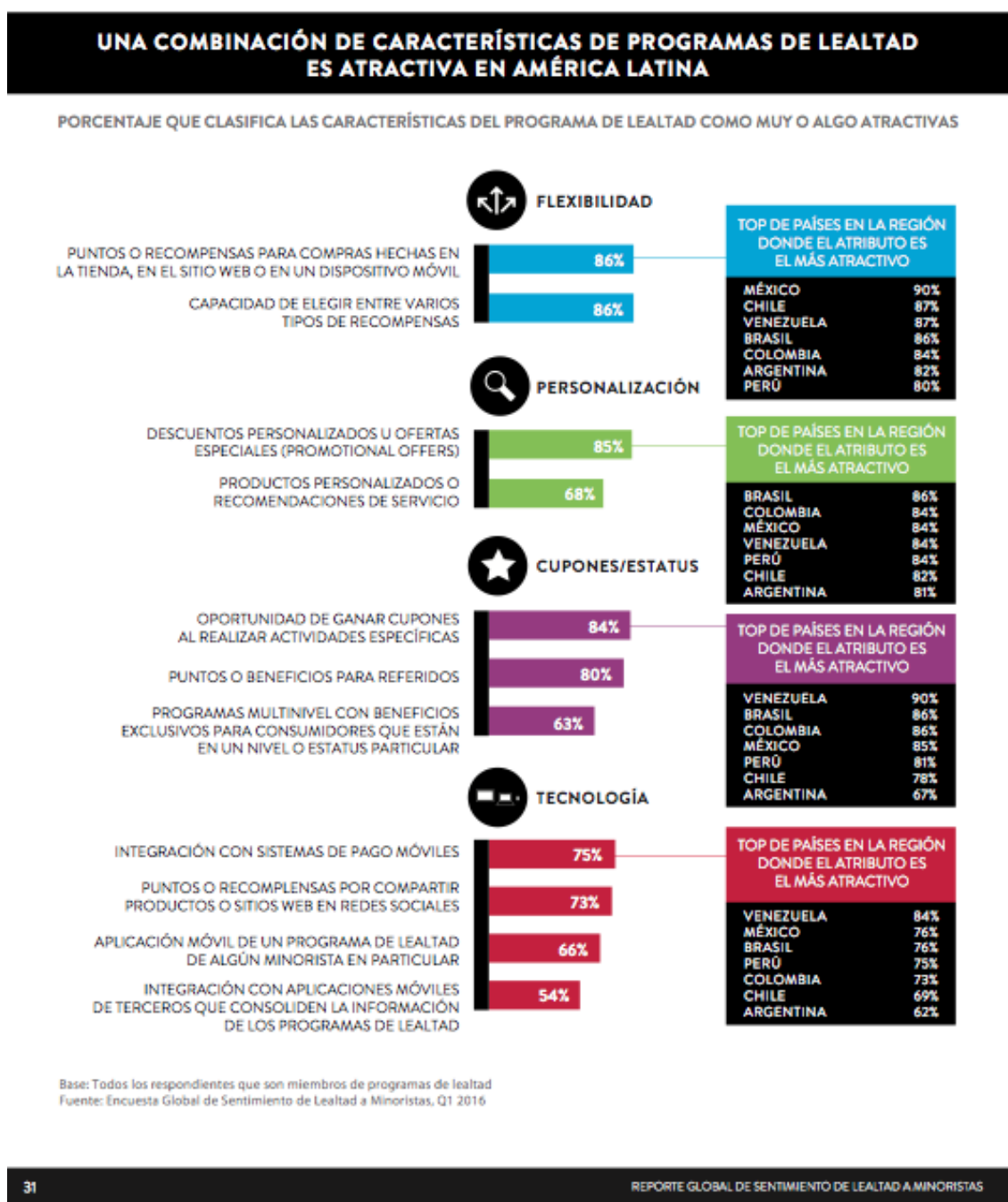
Anexo 8 - Segmentación de clientes Winery

Segmentación clientes Winery en no temporada							
	Ticket promedio		Ventas totales en meses de no temporada (%)		Cantidad total de clientes por mes *pensando que compran una sola vez al mes		
Corpo	\$ 3.200	Corpo	1%	Corpo	80		
Consumo personal	\$ 1.000	Consumo personal	70%	Consumo personal	15224		
Regalo	\$ 960	Regalo	29%	Regalo	6495		
					21799		
Consumo personal en un mes fuera de temporada	% consumo personal	Cantidad de tickets Mensual	Cantidad de clientes Mensuales	Ventas Totales Mensuales	Ventas por cliente Mensual	Venta por cliente en 6 meses	
High User Compra en Winery 1 vez a la semana	8%	1218	304	\$ 1.217.920	\$ 4.000	\$ 24.000	
Medium User Compra en Winery 1 vez al mes	44%	6699	6699	\$ 6.698.560	\$ 1.000	\$ 6.000	
Low User Compra en Winery al menos 4 veces al año	31%	4719	4719	\$ 4.719.440	\$ 1.000	\$ 4.000	
Super Low User Compra en Winery al menos 1 vez al año	17%	2588	2588	\$ 2.588.080	\$ 1.000	\$ 1.000	
Cientes consumo personal total por mes	100%		14311				
	Cantidad de tickets en promedio en un mes fuera de temporada	Cant de ticket corpo	Cant. Ticket consumo personal	Cant. Ticket regalo			
	20300	80	15224	6495			

Anexo 9 - Metas y objetivos –

Metas y Objetivos en números							
		% consumo personal	Cantidad de tickets Mensual	Cantidad de clientes	Ventas Totales Mensual	Ventas por cliente Mensual	Venta por cliente en 6 meses
High users	Compra en Winery 1 vez a la semana	8%	1218	304	\$ 1.217.920	\$ 4.000	\$ 24.000,00
Medium Users	Compra en Winery 1 vez al mes	44%	6699	6699	\$ 6.698.560	\$ 1.000	\$ 6.000,00
Low Users	Compra en Winery al menos 4 veces al año	31%	4719	4719	\$ 4.719.440	\$ 1.000	\$ 4.000,00
Super Low Users	Compra en Winery al menos 1 vez al año	17%	2588	2588	\$ 2.588.080	\$ 1.000	\$ 1.000,00
Clientes consumo personal total				14311			
Clientes high users (<i>black</i>)							
		% consumo personal	Cantidad de tickets Mensual	Cantidad de clientes	Ventas Totales	Ventas por cliente	
	Compra en Winery 1 vez a la semana	8%	1218	304	\$ 1.217.920	\$ 4.000	
Si un 20% de los clientes high users (<i>black</i>) aumenta su ticket promedio a \$1250							
	20% de clientes	Ventas con ticket 10% + por cliente	Ventas totales con este incremento	incremento mensual	incremento en 6 meses	incremento en un año	
	61	\$ 4.400	\$ 1.242.278	\$ 24.358	\$ 146.150	\$ 292.301	
Clientes medium users (<i>gold</i>)							
		% consumo personal	Cantidad de tickets Mensual	Cantidad de clientes	Ventas Totales	Ventas por cliente	
	Compra en Winery 1 vez al mes	44%	6699	6699	\$ 6.698.560	\$ 1.000	
Si un 15% de los clientes medium users (<i>gold</i>) aumenta su frecuencia a 1,4 veces por mes							
	15% de clientes	Ventas con frecuencia x1,4 por cliente	Ventas totales con este incremento	incremento mensual	incremento en 6 meses	incremento en un año	
	1005	\$ 1.400	\$ 7.100.474	\$ 401.914	\$ 2.411.482	\$ 4.822.963	

Anexo 10 - Programas que enganchan ⁸⁹

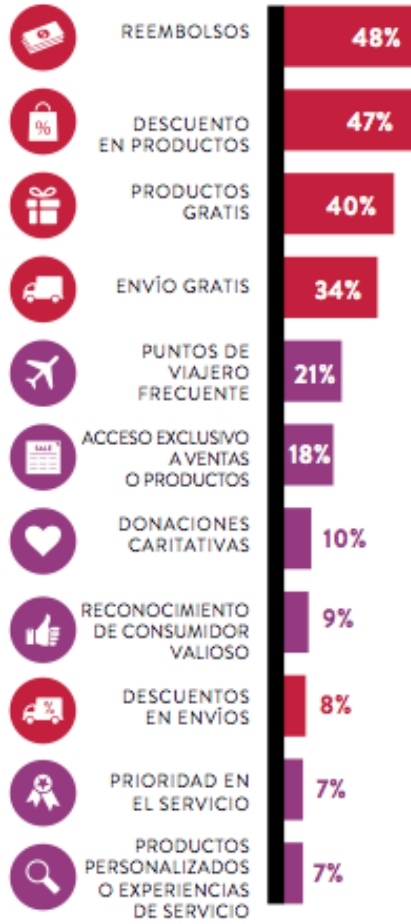


⁸⁹ Anónimo. Consultora Nielsen. "Programas que enganchan". Noviembre 2016

BENEFICIOS MONETARIOS SON MÁS VALORADOS EN AMÉRICA LATINA

PORCENTAJE QUE MENCIONA CUÁLES SON SUS TRES BENEFICIOS PREFERIDOS

● MONETARIOS ● NO MONETARIOS



Base: Todos los respondientes que son miembros de programas de lealtad
 Nota: Los respondientes podían elegir los tres beneficios que más prefieren
 Fuente: Encuesta Global de Sentimiento de Lealtad a Minoristas, Q1 2016

Anexo 11: Descuentos Corporativos para clientes Business

Venta de Regalos: todos los regalos excepto Excepcionales y Party on:

- Entre \$20.000 y \$40.000 5%
- Entre \$40.000 y \$90.000 10%
- Mayor a \$90.000 15%

Venta por Cajas: todas las bodegas excepto La Rural (todas las líneas), Luigi Bosca (todas las líneas), Chandon y Barón B (todas sus presentaciones), Cobos (todas las líneas), V. Clicquot (todas sus presentaciones especiales) y Jagermeister

- De 5 a 15 cajas 20%
- De 16 a 30 cajas 25%
- Desde 31 cajas 30%

Aclaración: se eliminó la escala del 15% pero para pedidos menores a cinco cajas sigue vigente el 6x5, que es un descuento similar porcentualmente

- **Beneficio Adicional:** Envío bonificado para compras a partir de **\$13.000** por lugar de entrega (único destino). Solo para Capital + GBA

Aclaraciones Adicionales:

- El beneficio de envío bonificado es independiente al descuento aplicado por tabla de regalos o de cajas cerradas
- El beneficio de venta por cajas incluye botellas y estuchería. Venta por caja cerrada únicamente
- Ninguno de estos descuentos es acumulable con otras promociones vigentes (bancarias, Club La Nación, 6x5, etc.)