



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Graduación

MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Investigación sobre el encuentro entre una marca de raigambre popular y los niveles socioeconómicos medio y alto de la población: el caso de Supermercados DIA.

Por: Fernando Salcedo

Mentor: Ariel Abkiewicz

Buenos Aires, 31 de Mayo de 2019.

Contenido

1. Introducción.....	4
1.1. Presentación breve del desafío que origina el trabajo.....	4
1.2. Objetivos	5
1.3. Situación: desafío de negocio.....	6
1.3.1. Descripción.....	6
1.2.3. Explicación	6
2. Marco referencial teórico	9
3. Desarrollo.....	11
3.1. Presentación del Caso Supermercados DIA.....	11
3.1.1. Nacimiento y expansión	11
3.1.2. Llegada a la Argentina.....	13
3.1.3. Análisis FODA.....	15
3.1.4. Estrategia, Ventaja competitiva y Cadena de Valor.....	20
3.1.5. Posicionamiento y las 4 Ps.....	21
3.2. Entorno competitivo.....	24
3.2.1. Competencia durante los primeros años (1997-2011)	25
3.2.2. Competencia en la segunda etapa (2012-2016)	26
3.2.3. Competencia en la actualidad (2017-2019)	28
3.2.4. Cruz de Porter.....	32
3.3. El Público C1 y C2 en DIA	35
3.3.1. Características del NSE Alto y Medio	35
3.3.2. Encuentro con DIA	38
3.4. Pilar Marca propia.....	44
3.4.1. La marca propia como estrategia de producto	44
3.4.2. Desarrollo de la marca DIA y otras marcas exclusivas	45
3.4.3. Análisis en grupo target.....	53
3.5. Pilar Experiencia de compra dada por el formato de tienda.....	61
3.5.1. El momento de la verdad: contacto con la tienda	61
3.5.2. El indicador N°1: NPS.....	61
3.5.3. Mediciones de satisfacción de clientes en DIA.....	63
3.5.4. Experiencia de compra en Grupo Target.....	65
3.5.5. Evolución formatos de tiendas DIA	67
3.5.6. Valoración de las transformaciones de tiendas	70

3.6. Pilar Fidelización.....	75
3.6.1. Embudo de marketing.....	75
3.6.2. Promotores del marketing de lealtad.....	77
3.6.3. Detractores del marketing de lealtad.....	83
3.6.4. Expertos en Ahorro: una comunidad de clientes cercanos	85
3.6.5. DIA y la segmentación vincular.....	87
3.6.5. El programa ClubDIA	91
3.6.6. Análisis en grupo target.....	94
4. Conclusiones	97
5. Anexos.....	99
5.1. Material de soporte.....	99
5.1.1. Anexo N° 1: Lanzamiento de tarjeta de fidelidad “Red Economía”	99
5.1.2. Anexo N° 2: Imágenes de Diarco Barrio.....	100
5.1.3. Anexo N° 3: Imágenes de productos marca DIA.....	101
5.1.4. Anexo N° 4: Foto del primer producto marca DIA.....	103
5.1.5. Anexo N° 5: Lanzamientos innovadores y exitosos.....	104
5.1.6. Anexo N° 6: Comentarios de clientes C1 y C2.....	106
5.1.7. Anexo N° 7: Fotos formato DIA MARKET	107
5.1.8. Anexo N° 8: Fotos formato DIA MAXI	108
5.1.9. Anexo N° 9: Fotos DIA MARKET “PLUS”.....	109
5.1.10. Anexo N° 10: Fotos DIA MAXI AHORRO.....	112
5.1.11. Anexo N° 11: Comentarios de clientes sobre reformas de tiendas.....	113
5.1.12. Anexo N° 12: Expertas en Ahorro	114
5.1.13. Anexo N° 13: Cuenta de Twitter @dialiebers	117
5.1.14. Anexo N° 14: Expresiones de vínculo con DIA	119
5.1.15. Anexo N° 15: Estudio de Promociones transparentes en supermercados... ..	124
5.2. Bibliografía.....	125
5.2.1. Libros.....	125
5.2.2. Publicaciones.....	126
5.2.3. Sitios Web.....	127

1. Introducción

1.1. Presentación breve del desafío que origina el trabajo

La compañía de supermercados DIA ARGENTINA se ha propuesto la firme meta de lograr el liderazgo de venta de productos de consumo masivo a nivel nacional en el canal moderno. Luego de años de crecimiento basados en atender las necesidades de clientes buscadores de precio pertenecientes a niveles socioeconómicos bajos, parecería que las mayores oportunidades se encuentran en la cima de la pirámide. Por esta razón, la compañía ha comenzado a transitar un camino hacia el acercamiento a los niveles medios y altos. El desafío es entender correctamente las necesidades de este relativamente nuevo segmento para ofrecer una propuesta comercial atractiva. Cumplir esta tarea de forma satisfactoria es clave para continuar ganando cuota de mercado y acercarse a la meta propuesta por la alta dirección.



1.2. Objetivos

El objetivo principal del trabajo es detectar, entender y explicar las tensiones emergentes del encuentro entre el público de los niveles socioeconómicos medio y medio alto (técnicamente identificados como C1 y C2) y la cadena de supermercados DIA, dimensionando el peso que tiene este segmento en el negocio.

Para lograr este objetivo, me propuse verificar si dentro del grupo de clientes mencionado se verifican algunas de las fortalezas fundamentales de la empresa como la marca propia, y la fidelización de los clientes, así como entender el resultado de la experiencia de compra configurada en función del formato de tienda que tiene la cadena.

Adicionalmente, pretendo explicar los cambios de hábitos de compra que se dieron en *retail* en la última década, como posible causa del acercamiento de la nueva clientela a la marca.

La metodología de trabajo utilizada es una investigación exploratoria y cualitativa, así como estudios cuantitativos, y una elaboración analítica propia a partir de datos internos de la compañía tales como datos transaccionales de los clientes, encuestas de satisfacción y resultados de *focus groups*.

Para cada uno de los objetivos planteados, se articula un marco teórico elegido en base a selección de autores destacados en cada tema y además genero un aporte de elaboración personal, en algunos casos incorporando sugerencias o propuestas de mejora.

1.3. Situación: desafío de negocio

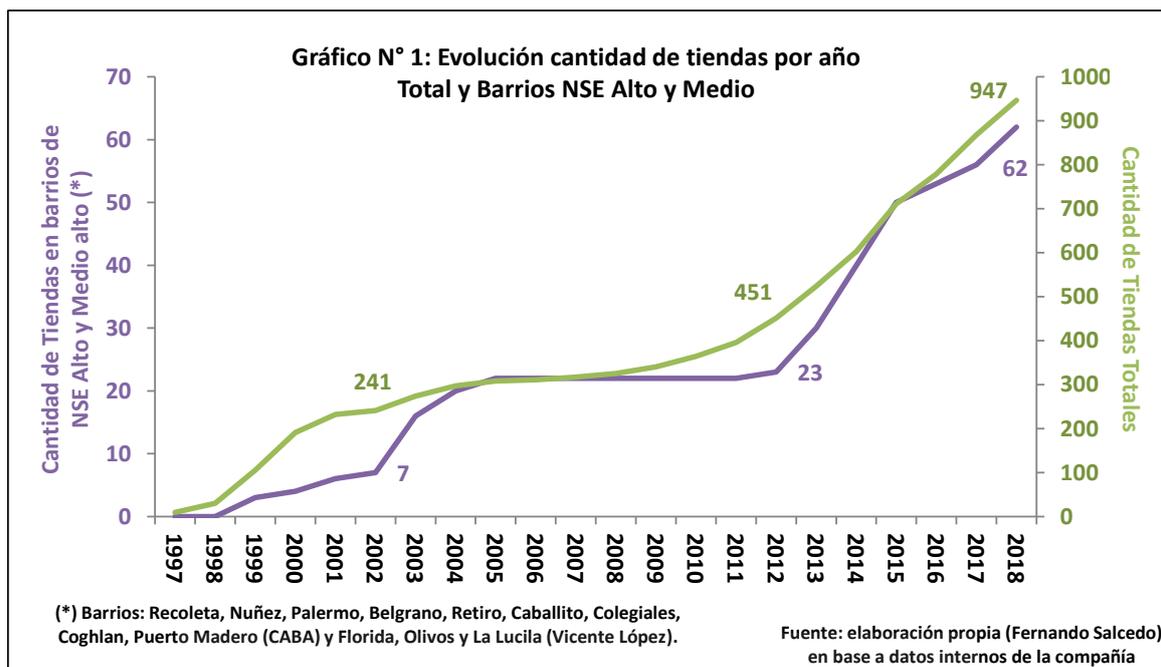
1.3.1. Descripción

Si bien a nivel global la cadena de Supermercados de cercanía DIA ha tenido algunos años de malos resultados, la filial argentina ha mantenido un sostenido crecimiento desde su apertura. Especialmente durante la última década, ha alcanzado altos ratios en términos de ventas, *market share*, aperturas de tiendas y resultado operativo. Debido a una ya avanzada cobertura en zonas de Nivel Socioeconómico bajo y un tope en el poder adquisitivo de la base de la pirámide (sobre todos en los últimos años), surge la necesidad de ganar terreno en los niveles más elevados. Comprender en qué medida la propuesta de valor de DIA cuadra con este nuevo segmento resulta altamente relevante para dimensionar la cuantía y el ritmo de crecimiento que la cadena puede tener en los próximos años.

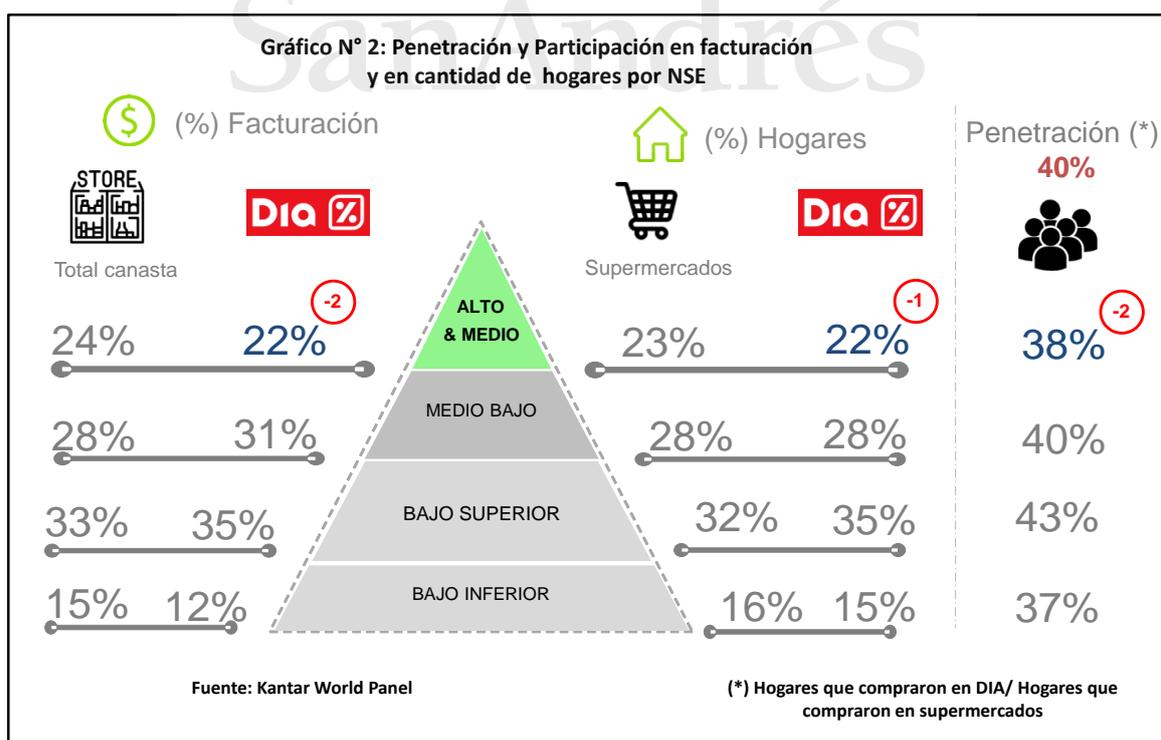
1.2.3. Explicación

El cambio de la política de expansión de la compañía, abriendo puntos de venta en barrios o localidades de alto poder adquisitivo dio origen a un segmento de clientes relativamente nuevo. El primer paso es determinar el peso que tiene este grupo dentro de la cadena para determinar el potencial que tiene en el negocio.

En el siguiente gráfico es de elaboración propia y combina la evolución de la cantidad de tiendas totales (hasta llegar a las 947 en Diciembre de 2018) con la evolución de la cantidad de tiendas ubicadas en barrios de alto poder adquisitivo de la zona metropolitana. Los barrios considerados fueron: Recoleta, Núñez, Palermo, Belgrano, Retiro, Caballito, Colegiales, Coghlan, Puerto Madero (CABA) y Florida, Olivos y La Lucila (Vicente López). Se observa claramente que la cantidad de aperturas en estas zonas tuvo un crecimiento muy importante, duplicando con creces su peso en el total del parque de tiendas desde el año 2002 hasta hoy (del 3% al 6,5%).



Para complementar el diagnóstico se presenta el siguiente gráfico, basado en datos de 2018 del panel de hogares de Kantar World Panel, en el que se determina la distribución de la facturación y la distribución de cantidad de hogares que tiene DIA por NSE. En ambos casos se puede observar que los niveles alto y medio muestran participaciones prácticamente similares en DIA y en el mercado. En cuanto al nivel de penetración, este segmento alcanza el 38%, apenas 2 puntos porcentuales por debajo del 40% que obtiene la cadena a nivel general.



En conclusión, se verifica que DIA ya logró penetrar con éxito en estos niveles. Además, el peso de estos clientes es suficiente como para convertirse en objeto de estudio que derive en oportunidades de mejoras. Es probable que estos clientes se hayan visto atraídos por la imagen de precio bajo y por la cercanía apalancada en su gran capilaridad de tiendas. La tarea pendiente es entender si tres pilares fundamentales de la empresa tienen desempeños aceptables en este segmento: la marca propia, experiencia de compra dada en función del formato de tienda y el programa de fidelización de clientes. Para cada uno de ellos, pretendo exponer las tensiones y los puntos de dolor que tienen lugar en el momento de la verdad, es decir, en el momento de contacto con el punto de venta.

En primer lugar, presentaré un análisis general de la empresa: estrategia, posicionamiento, propuesta de valor y entorno competitivo. Luego, haré una descripción de las características del público bajo estudio (NSE C1 y C2) y de las circunstancias económicas, sociológicas y psicológicas que generaron los cambios en los hábitos de compra que hicieron acercar a este público a la cadena históricamente relacionada a una cultura popular.

Finalmente evaluaré el grado de éxito de cada uno de los tres pilares de la marca mencionados para esta nueva clientela analizando datos transaccionales reales. Tomaré como parámetro de comparación el desempeño en el *core target* histórico, detectando posibles tensiones y haciendo propuestas en base a oportunidades de mejora.

2. Marco referencial teórico

En la primera parte del trabajo, presentaré un análisis general del negocio de DIA. En ella citaré autores clásicos relacionados con los negocios y el *marketing*.

Trataré los conceptos de Estrategia genérica, Ventaja competitiva y Cadena de valor desarrollados por Michael Porter en *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1987). Haré referencia al concepto de posicionamiento creado por John Trout y Al Ries en su obra *Posicionamiento: el concepto que ha evolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia* (1989). Nuevamente tomaré el análisis de la competencia de Michael Porter en su obra *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1991) para describir el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa.

En segunda instancia presentaré el público que es objeto de estudio y su encuentro con DIA. En esta sección citaré a un experto en consumo y cambios sociales como Guillermo Oliveto y su libro *Argenchip* (2014). También haré referencia a Alberto Wilensky, autor que trata el tema la segmentación vincular y la teoría del espejo en su libro *Marketing Estratégico* (1997). También haré mención al componente cultural que tiene el consumo de una marca o producto, desarrollado por Douglas Holt y Douglas Cameron en su artículo *Cultural innovation triumph of a better ideology* (2012) de la revista *Market Leader*.

En la sección correspondiente al pilar de marca propia, citaré a dos expertos en *retail* en Argentina como Roberto Serra y Martín Murphy y su libro *Retail Strategy, la revolución en Category management* (2013). Tomaré la referencia de Philip Kotler y su obra *Dirección de Marketing* (2001) para tratar conceptos de niveles de producto y niveles de significado de marca.

En la sección correspondiente a la experiencia de compra y al formato de tienda y citaré a Jan Carlzon y su concepto de “momento de la verdad” (1987), luego modificado por “momentos de contacto” de Nick Brice (2015). También presentaré a Frederick Reichheld, el creador del indicador Net Promoter Score (NPS) en su artículo *The one number you need to grow* (2003) publicado en la revista *Harvard Business Review*.

Finalmente, en el capítulo sobre fidelización, en primer término presentaré el modelo A.I.D.A. desarrollado por Elias St. Elmo Lewis y su modificación propuesta por Joseph Jaffe (2010). Luego, citaré a autores promotores del marketing de lealtad tales como: nuevamente Frederick Reichheld y su libro *The loyalty effect* (1996); el publicista Garth Hallberg y su libro *Todos los consumidores no son iguales* (1997); y Clive Humby y su obra *Scoring Points, how Tesco continues to win customer loyalty* (2015). Luego presentaré a los autores detractores de los programas de fidelización, tal es el caso de Werner Reinartz y V. Kumar y su artículo *The Mismanagement of Customer Loyalty* (2002) de *Harvard Business Review*; y los autores Grahame R. Dowling y Mark Uncles con su artículo *Do Customer Loyalty Programs Really Work?* (1997) publicado en la revista *MIT Sloan Management Review*.



Universidad de
San Andrés

3. Desarrollo

3.1. Presentación del Caso Supermercados DIA

3.1.1. Nacimiento y expansión

Distribuidora Internacional de Alimentos (DIA) es una empresa española de distribución fundada en Madrid en 1979. Su negocio es la comercialización al por menor de productos de gran consumo en su amplia red de tiendas. El grueso de los productos comercializados son: alimentos, bebidas, productos de cuidado del hogar y producto de cuidado personal. El formato comercial utilizado es el de tienda de descuento, lo que implica una estrategia sostenida de reducción de precios mediante la reducción de los costos de operación. A diferencia de otras cadenas de supermercados, todos los procesos están pensados desde una óptica ingenieril de forma de lograr eficiencia en la distribución y gestión de la tienda, y por lo tanto lograr la minimización de los costos citada.

Uno de los aspectos clave es su sostenida política de expansión, lo que llevó a la compañía a convertirse en una empresa multinacional con presencia en Portugal, Argentina y Brasil, además de España, contabilizando en total más de 6.000 puntos de venta y convirtiéndose en un referente en el sector de la distribución internacional. Además de los países mencionados, DIA también supo tener operaciones en Francia, Turquía, Grecia, China y Paraguay. Además de la expansión geográfica, la empresa fue adquiriendo otras cadenas sobre todo en su país de origen, España. En los años 90 fueron las cadenas Dirsa, Mercadopopular y Ahorro Diario, lo que le permitió alcanzar las 1.000 tiendas y configurarse como una cadena de carácter nacional. En los 2000, DIA compró la cadena Supermercados PLUS sumando 251 tiendas extra. Ya en la presente década, las cadenas adquiridas fueron El Árbol y Eroski, convertidas posteriormente a la enseña La Plaza de DIA. También compró la cadena de perfumerías Schlecker convirtiéndolas a la marca Clarel al poco tiempo. A estas adquisiciones se sumaron las enseñas con las que la compañía abrió nuevos formatos tales como DIA & GO o Shop DIA, convirtiéndose en una empresa multi-enseña.

La fórmula para lograr tal nivel de expansión fue el consolidado formato de franquicias que explica casi el 60% de la totalidad de las tiendas. Este modelo fue

lanzado en 1989 y luego fue exportado a los países en donde DIA comenzaba a operar, obteniendo como beneficio una rápida expansión.

La dimensión de la gran mayoría de sus tiendas oscila entre los 200 y los 1.200 metros cuadrados, lo que los convierte en una cadena especialista en optimización de espacio y de surtido. Los formatos con los que la empresa opera son: DIA MARKET y DIA MAXI. El primero es una tienda de proximidad, con una superficie de entre 200 y 400 metros cuadrados ubicada en barrios o localidades con alta densidad poblacional y pensada para satisfacer las misiones de compra más chicas: compra al paso, compras de consumo inmediato o compra de reposición. Por su lado, el formato DIA MAXI es una tienda considerada de atracción, es decir, que se encuentra emplazada en zonas suburbanas y por lo general los clientes requieren de un desplazamiento mayor (normalmente en auto). Están pensadas para satisfacer la misión de compra de abastecimiento (por ejemplo la compra mensual o quincenal). La superficie varía entre 800 y 1.200 metros cuadrados y además cuentan con estacionamiento propio.

Desde 2000 la empresa fue subsidiaria del grupo Carrefour, situación que se mantuvo hasta 2011, cuando la compañía salió a cotizar en la bolsa de Madrid. El total de empleados a nivel mundial asciende a 67.000, de los cuales 44.000 pertenecen a personal propio y 23.000 a personal de los franquiciados. Según informes públicos financieros correspondientes a 2018, las ventas brutas fueron de 9.390 millones de euros y el EBITDA ajustado fue de 338 millones de euros. La misión de la empresa es "Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes con calidad al mejor precio".

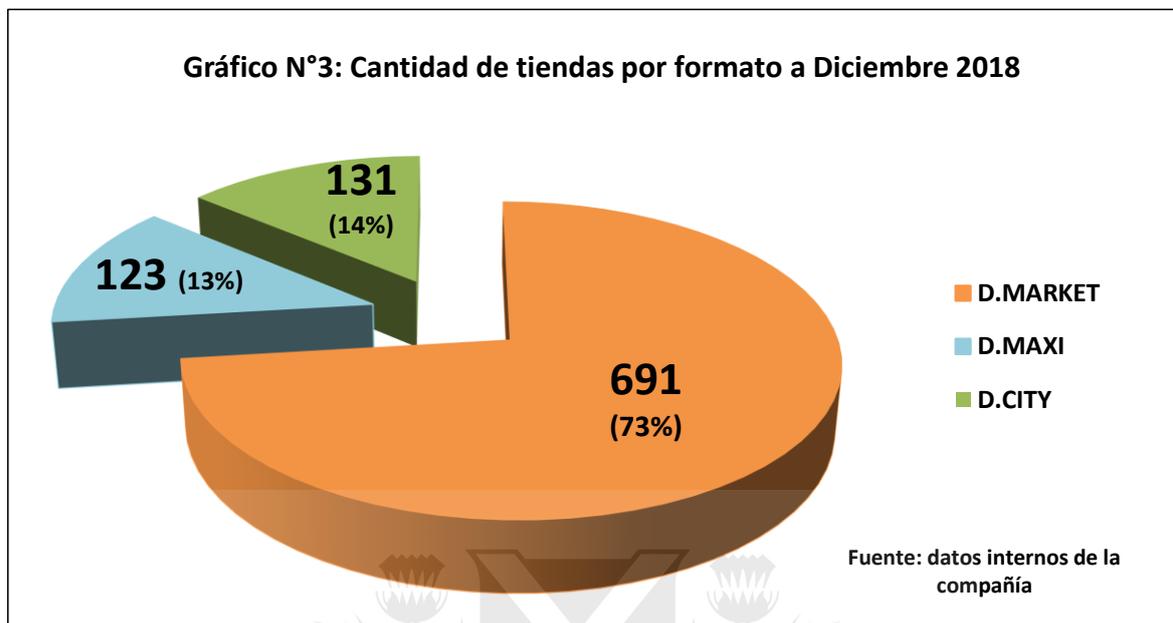
Además de la presencia los países mencionados, DIA también supo tener operaciones en Francia, Turquía, Grecia y China pero la empresa tuvo que deshacerse de los negocios por resultar poco rentable o directamente arrojar resultados negativos. Si bien cada caso tuvo sus particularidades, mi visión personal, interpretando distintas conversaciones que tuve la oportunidad de tener con directores de la compañía, es que como factor común, la cadena falló en adaptarse a las exigencias del consumidor y hacer frente a la pujante competencia. El caso de Grecia, en 2010, es el único que estuvo relacionado con cuestiones macroeconómicas del país. El año 2013 marcó el cierre de las operaciones en Turquía, por problemas de competitividad con cadenas locales.

En 2014 fue el turno de Francia, como consecuencia de dificultades para competir en el segmento de tienda descuento. Y el último caso fue China en 2018, por tener problemas con la competencia de tiendas *on line* y la poca agilidad de DIA para adaptarse al *e-commerce*. En resumen, DIA es muy fuerte en sus fortalezas originales que explican su crecimiento durante 4 décadas pero tiene serias dificultades para *aggiornarse* cuando cambian las preferencias del consumidor, cuando encrucece la competencia o cuando cambian los canales de compra, tal como quedó demostrado en su presencia internacional. Es posible afirmar que si bien la empresa tiene presencia internacional, parecería no funcionar realmente como una verdadera multinacional. La estrategia y visión global con adaptaciones a las culturas y gustos locales son un punto débil. Por el contrario, lo que se busca es exportar el modelo español con casi nula capacidad para aplicar cambios regionales. En consecuencia, mi interpretación personal es que la compañía ha tenido éxito solamente en países con culturas similares, fracasando en los países con culturas distintas.

3.1.2. Llegada a la Argentina

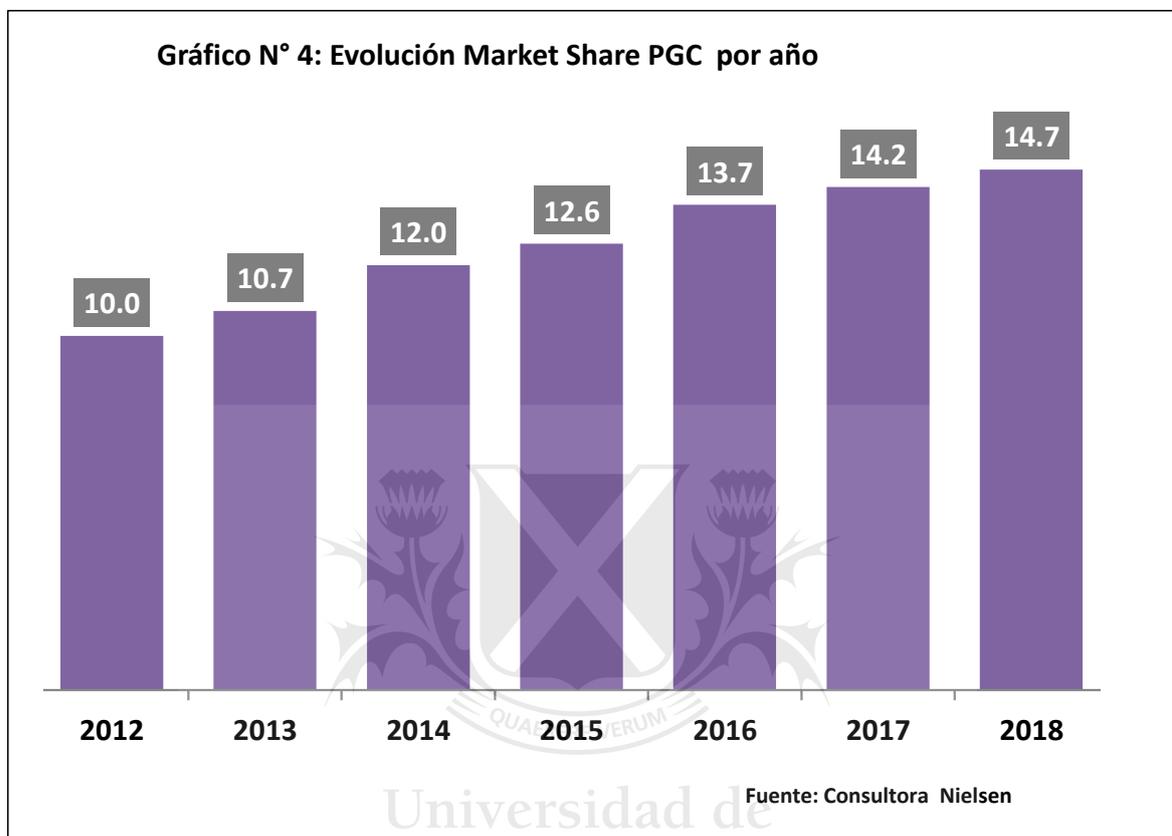
La apertura de la oficina en Argentina tuvo lugar en 1996, abriendo la primera tienda un año después en el barrio de Villa Devoto. En 1999 se realizó la apertura de su primer centro de distribución en la localidad de Vicente López, hecho al que le siguió la apertura de los siguientes: Burzaco, Avellaneda, Tortuguitas y Paraná. El crecimiento en cantidad de tiendas fue sostenido, comenzando por la zona Metropolitana y continuando por las siguientes provincias: Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fé, Córdoba, Corrientes, Salta, Jujuy y Chaco. En Argentina, la empresa opera con los dos formatos de tienda mencionados anteriormente: el formato de cercanía DIA MARKET para cercanía (tiendas chicas ubicadas en barrios de alta densidad poblacional y orientadas a misiones de compra de reposición y de consumo inmediato) y DIA MAXI para atracción (tiendas grandes localizadas en zonas suburbanas y orientadas a satisfacer misiones de compra de abastecimiento). Como novedad, el *management* local decidió crear un tercer formato, llamado internamente DIA CITY (de cara al cliente la tienda mantiene el nombre DIA MARKET) que es una versión aún más chica del primer formato mencionado (alrededor de 120 metros cuadrados) ubicados en barrios densamente poblados y con poca disponibilidad de metraje comercial de la ciudad

de Buenos Aires. El siguiente gráfico muestra la distribución de tiendas por formato que tiene la compañía.



El estreno del formato *discount* en el país se dio con la llegada simultánea de DIA y la apertura de EKI, su principal competidor. A estos dos acontecimientos, ocurridos en el bienio 1996-1997 se sumó el desembarco del grupo francés Casino con su bandera LEADER PRICE en 2001. Durante la década del 2000, estas tres cadenas fueron las referentes de tiendas de descuento, basadas en la estrategia de ofrecer precios bajos y marcas propias en formatos de cercanía en barrios de la ciudad y del conurbano. En cuanto a la expansión anual, DIA sacó ventaja posicionándose como el líder del segmento. En el año 2009, EKI, a través de su dueño, el grupo Nexus, compró los 26 locales LEADER PRICE, engrosando su capilaridad y dejando sólo dos jugadores en el mercado. Luego de una gestión fallida por un grupo inversor local llamado lurelaw, ya en 2012, EKI fue vendida (con sus 129 sucursales incluidas) al grupo Carrefour (para ese entonces separado de DIA). La cadena francesa, por su parte, ya venía planificando su estrategia de crecimiento en segmento cercanía. El primer paso fue convertir sus tiendas de enseña Carrefour Mini a Carrefour Express. En Junio de 2010 compró los 9 locales de la marca Best, hasta entonces propiedad de la cadena La Anónima. Las tiendas EKI fueron la última adquisición, alcanzando las 200 tiendas de cercanía a fines de 2012, superando el 50% del total de sucursales de la compañía.

Volviendo a DIA, se debe decir que el crecimiento de *market share* que experimentó fue sostenido. El siguiente gráfico muestra la evolución de cuota de mercado a nivel nacional en PGC (productos de gran consumo) a lo largo de los últimos años.



Como ya se ha anticipado, en el proceso de expansión de DIA tuvo un considerable peso la expansión en zonas de alto poder adquisitivo. En los barrios más pudientes de CABA y GBA, el número de aperturas ha llegado a superar las 40 tiendas en los últimos 7 años.

3.1.3. Análisis FODA

La primera Fortaleza es su claro posicionamiento de supermercado de ahorro. Este es un concepto en el cual la empresa viene trabajando desde su desembarco en el país, mostrando efectividad en su comunicación. La segunda Fortaleza es su surtido de marca propia, muy importante tanto en cantidad y calidad de productos. El tercer factor es su capilaridad, que permite establecerse como una cadena de cercanía. La red de tiendas asciende a 950 locales, 722 de ellas ubicadas en la zona AMBA. El último punto su gran programa de fidelización de clientes: ClubDIA.

Del lado de las Debilidades, se debe señalar dos aspectos inter-relacionados: la no-satisfactoria experiencia de compra originada por cuestiones inherentes al formato de la tienda, y la “poca previsibilidad” para concretar la compra planificada, ya sea por quiebres de stock, o por escaso surtido.

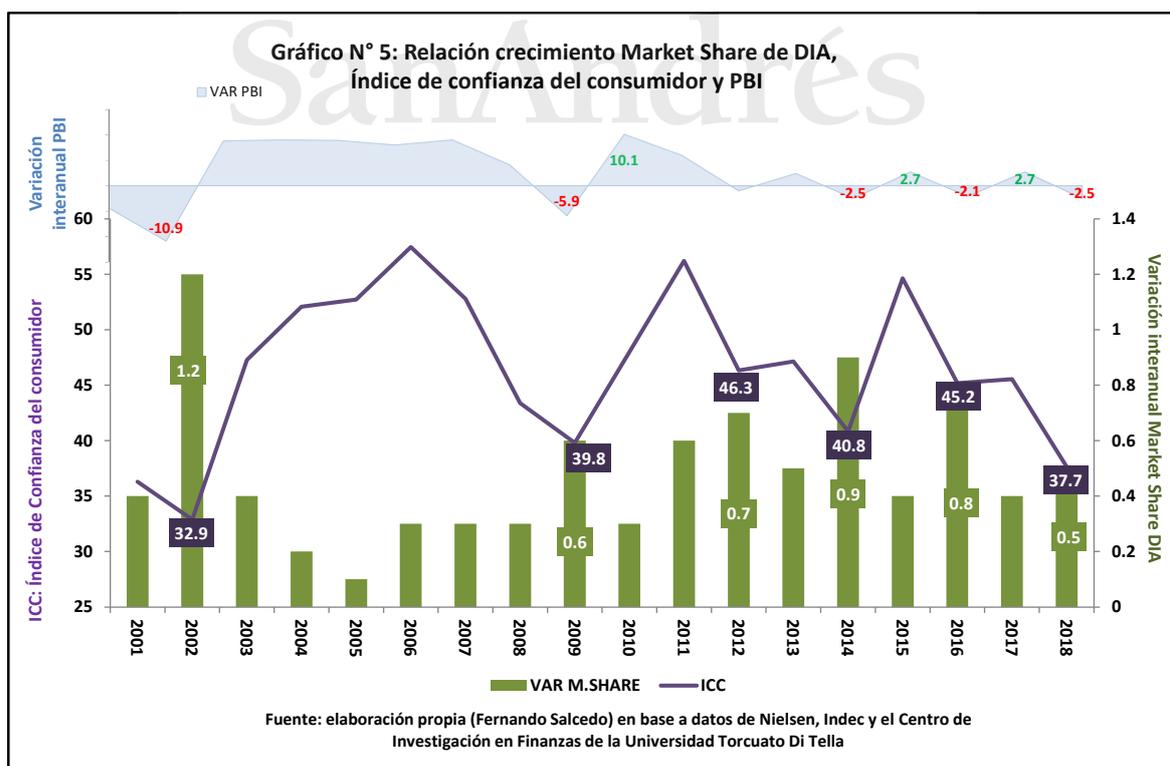
Respeto a las Oportunidades, hay que mencionar el período recesivo que vive el país y la correlación histórica que se verifica entre el surgimiento de crisis económica y el crecimiento de cuota de mercado de DIA. La baja en el poder adquisitivo y la necesidad de optimizar el presupuesto familiar acerca a la cadena a nuevos o antiguos pero esquivos clientes y el año 2019 presenta es característica. Adicionalmente, se puede mencionar el cambio de hábitos de la última década: crecimiento de misiones de compra de reposición o consumo inmediato (en detrimento de misiones de abastecimiento), crecimiento de marcas B y marcas del distribuidor (en detrimento de marcas líderes), y el abandono paulatino pero constante del canal hipermercados debido a un cambio en los hábitos de compra con tendencia a compras más chicas y más frecuentes. Todos estos factores dejan bien posicionado a DIA para continuar en la senda del crecimiento.

El siguiente análisis es una elaboración personal realizada especialmente para el presente trabajo. Mi intención fue demostrar gráficamente y numéricamente la intuición general de que en los años de crisis DIA sale beneficiado. La tarea consistió en relacionar dos variables externas a la compañía y relacionadas con el país (una relacionada con la macroeconomía y la otra relacionada con la microeconomía) y otra variable interna relacionada con el crecimiento de DIA. Como variable interna presento el *Market Share* de la cadena dentro del canal supermercados (a diferencia del PGC presentado anteriormente, esta medición también considera las categorías de *Non Food*) y la variación de *Market Share* en puntos porcentuales en comparación con el año anterior (“VAR MS VS AA”). Como variables externas presento el Índice de confianza del consumidor promedio mensual de cada año (“PROM ICC”) y la variación del PBI interanual (“VAR PBI VS AA”). Vale aclarar que el Índice de confianza del consumidor es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. Es decir, es un indicador sobre las expectativas de estabilidad económica de cada

persona que determina sus decisiones de consumo. Tomé como fuente la serie que publica el Centro de Investigación en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella.

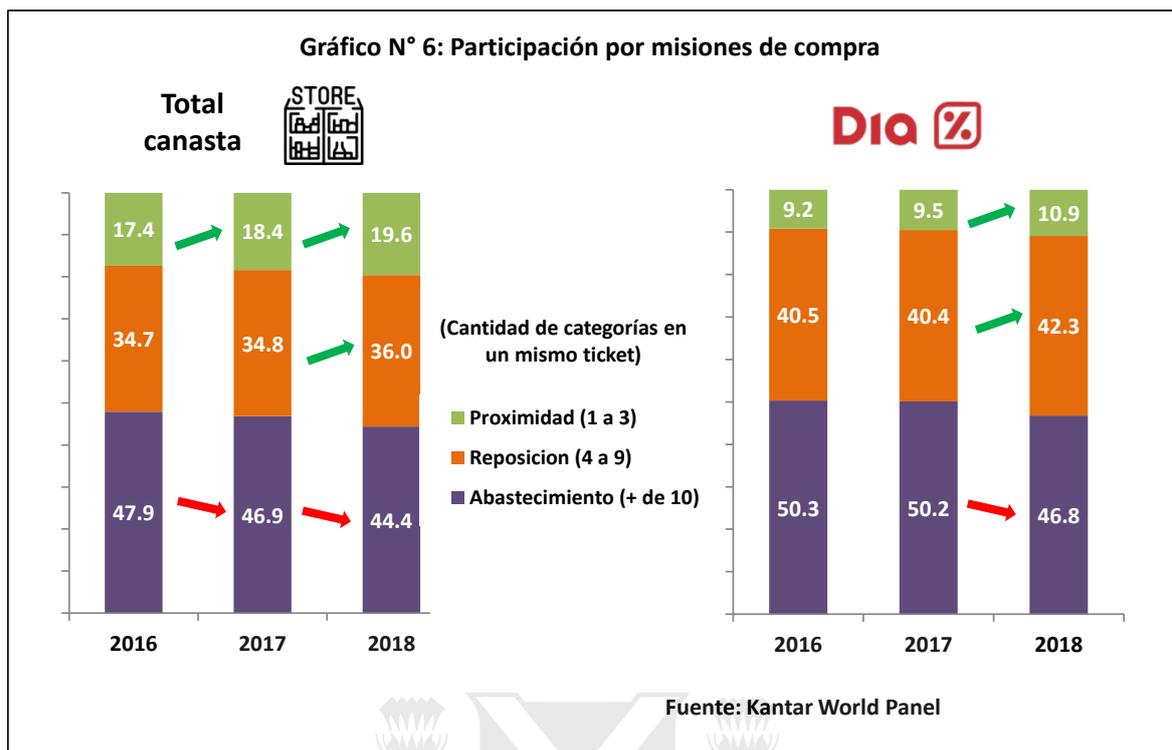
AÑO	MARKET SHARE DIA	VAR MS VS AA	PROM ICC	VAR PBI VS AA
2001	1.6	0.4	36.3	-4.4
2002	2.8	1.2	32.9	-10.9
2003	3.2	0.4	47.3	8.8
2004	3.4	0.2	52.1	9
2005	3.5	0.1	52.7	8.9
2006	3.8	0.3	57.5	8
2007	4.1	0.3	52.8	9
2008	4.4	0.3	43.4	4.1
2009	5.0	0.6	39.8	-5.9
2010	5.3	0.3	48.0	10.1
2011	5.9	0.6	56.2	6
2012	6.6	0.7	46.3	-1
2013	7.1	0.5	47.1	2.4
2014	8.0	0.9	40.8	-2.5
2015	8.4	0.4	54.6	2.7
2016	9.2	0.8	45.2	-2.1
2017	9.6	0.4	45.6	2.7
2018	10.1	0.5	37.7	-2.5

PROM VAR MS AÑOS MARCADOS	0.8
PROM VAR MS RESTO	0.4

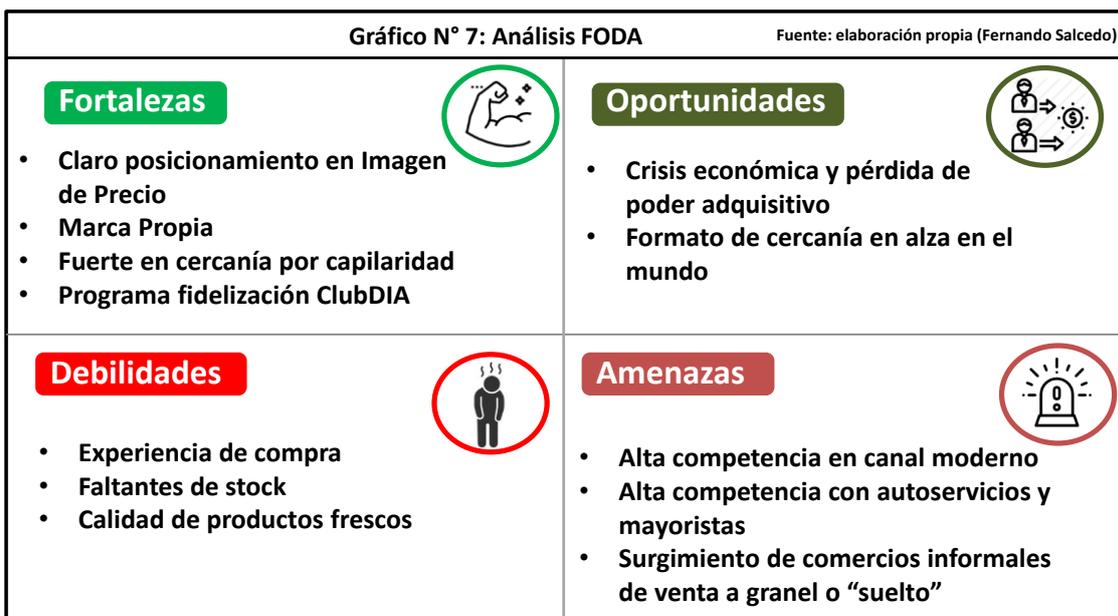


En este interesante gráfico queda expuesta una situación que intuitivamente es posible de imaginar: ante una situación de retracción económica, el consumidor se acerca a DIA. El punto más claro de la serie es del año 2002, con las mayores caídas tanto del PBI (entorno al -11%) como del ICC (en torno a los 33 puntos) y un gran crecimiento de *Market Share* de DIA (1,2 pp). El siguiente año a observar es el 2009, año signado por los coletazos de la crisis internacional, con caída de ICC y PBI y nuevamente crecimiento de la cadena de descuentos. Finalmente, aparece el “mal de los años pares” (2012, 2014, 2016 y 2018) caracterizados por contracción del gasto público (buscando achicar déficit luego de la expansión de gasto de los años electorales) y devaluaciones, ambas situaciones que traen como consecuencia la pérdida de poder adquisitivo de los salarios, lo que se refleja en la baja en la confianza del consumidor. Una vez más, estos años fueron fructíferos para DIA. En resumen, los años marcados en color bordó muestran un crecimiento promedio de *Market Share* que es el doble que el promedio del resto de los años de la serie (0,8% vs 0,4%).

Otra evidencia de los cambios de hábitos del consumidor explicado en parte por la crisis y la caída de consumo del último año es el cambio en el mix de las misiones de compra. Considerando compras de Proximidad aquellos *tickets* compuestos por entre 1 y 3 categorías distintas de productos, y las compras de Reposición a aquellas que cuentan con entre 4 y 9, ambas misiones tienen tendencia a crecer en detrimento de las misiones más grandes (de abastecimiento). Dentro del canal moderno, DIA saca una ventaja al ser una cadena de cercanía y fomentar compras chicas pero frecuentes. Nuevamente, el contexto se vislumbra de forma positiva para el crecimiento de la cadena. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución del peso de las tres misiones de compra mencionadas, tanto a nivel total canasta (considerando todos los canales) como para el caso de DIA.



En cuanto a las Amenazas hay que mencionar a la crecimiento de cadenas, canales y comercios que ofrecen productos de consumo masivo a precios competitivos. En este contexto la variable precio toma fuerza en detrimento del servicio o experiencia de compra ofrecida y la lista de competidores se agranda. Como cadenas de canal moderno: Coto y Carrefour. Adicionalmente, y con gran pujanza en los últimos años: Autoservicios asiáticos y cadenas mayoristas. Además hay que agregar a la lista las tiendas especializadas: verdulerías, fruterías, carnicerías, pollerías y tiendas de productos de granja, panaderías, fiambrerías y queserías. Finalmente, como “nuevos competidores”: comercios informales con venta a granel o suelto y el canal directo de venta *on line* que tienen las marcas en los *Market Places*. En una sección posterior del trabajo analizaré en detalle la dinámica del entorno competitivo en el que está inmerso DIA.



3.1.4. Estrategia, Ventaja competitiva y Cadena de Valor

El autor y consultor norteamericano Michael Porter desarrolló tres conceptos muy relevantes que son estudiados en todas las escuelas de negocios del mundo: Estrategia Genérica, Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. Las dos Estrategias Genéricas disponibles para cualquier empresa según Porter, son (1991): vender los productos a un precio mayor a la media del mercado ofreciendo una propuesta superior (Diferenciación), o vender los productos a un precio significativamente inferior a la media, para lo cual se deben administrar los recursos de forma de lograr también los costos más bajos de la industria (Estrategia de Liderazgo en Costos). El autor define a la Ventaja Competitiva como la característica distintiva que tiene una empresa que la hace diferente del resto (1987). Pero para configurarse como tal, debe ser difícil de copiar por la competencia (lo es cada vez más complicado) y debe tener valor para el cliente. Esto último está fuertemente relacionado con el concepto de Cadena de valor: es un marco conceptual para determinar la efectividad operacional en las actividades internas que determinarán el éxito o fracaso en la consecución de una ventaja competitiva.

Analizando el caso de DIA, se puede decir que la estrategia adoptada y aplicada desde su fundación en su casa matriz y su posterior desembarco en Argentina ha sido la de Liderazgo en Costos. Su propuesta es que el cliente encuentre los precios más bajos disponibles en su barrio, razón por la cual siempre ha tenido que asegurar que todas sus actividades internas fueran eficientes y a bajo costo.

La empresa apunta a lograr estos dos objetivos en todos los aspectos de la operación: la administración de los centros de distribución, la logística interna, y la gestión de la tienda. Durante años, la empresa logró manejar sus tareas internas de forma eficaz, logrando abastecer a las tiendas de forma razonablemente bien y a bajo costo. Analizando por ejemplo de una de las Actividades de Valor como es Marketing y Ventas, la compañía supo trabajar la comunicación de forma correcta logrando algunos diferenciales también mencionados en el análisis FODA: ser el supermercado donde se consigue el mayor ahorro en la compra; tener una oferta de productos de marca propia mejor que ningún competidor en cuanto a calidad, variedad y precio; y tener uno de los programas de fidelización más grandes y reconocidos del país. Cada una de estas características cumple los requisitos para constituirse como ventaja competitiva.

3.1.5. Posicionamiento y las 4 Ps

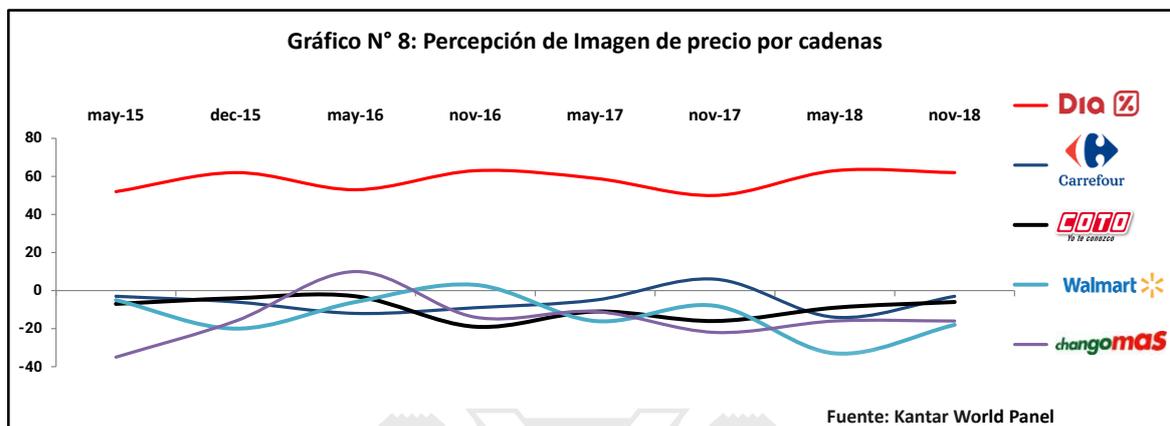
El reconocido autor Philip Kotler sostiene: “*Marketing* es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Kotler, 2001, p.8).

El posicionamiento es la esencia del Marketing estratégico, bajado luego a la ejecución a través de las clásicas 4 Ps del Marketing Táctico: Producto, Precio, Promoción y Plaza.

Los autores John “Jack” Trout y Al Ries son considerados los creadores del término posicionamiento, definiéndolo de la siguiente manera: “El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre-comunicada” (Trout y Ries, 1989, p. xviii). Evidentemente, cuanto más simple, claro y repetitivo sea el mensaje, más fácil es lograr el posicionamiento deseado en el público objetivo. Y según los autores, es fundamental ser el primero en ocupar el lugar deseado en la mente del consumidor del público objetivo.

En el caso de DIA, no hay dudas de que ha logrado conseguir un exitoso posicionamiento como el supermercado de precios más bajos y en donde el cliente puede conseguir el máximo ahorro. Ya sea a través del precio regular, mediante promociones agresivas, o simplemente con la oferta de surtido de

marca propia, la marca supo comunicar de forma clara cuál era su lugar en la mente de los clientes. El siguiente gráfico muestra la medición de imagen de precio por cadena que semestralmente realiza la consulta Kantar World Panel. En ella se nota la fortaleza que ha logrado DIA en términos de posicionamiento como cadena de precio.



El consultor especialista en consumo y comunicación, Guillermo Oliveto, retoma el modelo de las 3Cs tratado también por otros autores (2014): Coherencia (cuando la marca cumple lo que promete y promete lo que puede cumplir), Consistencia (cuando la promesa básica de la marca se verifica en todos y cada uno de los contactos de los clientes con ella), y Credibilidad (que se obtiene como consecuencia de tener evidencias de que la marca es Coherente y Consistente). A diferencia de la mayoría de sus competidores directos, no hay dudas de que DIA ha logrado mantenerse a lo largo de los años como el supermercado de los precios más bajos ostentando una gran Credibilidad.

Por distintos fenómenos que analizaré más adelante, el posicionamiento de supermercado de precios bajos tomó relevancia entre el público tanto como beneficio funcional como como beneficio simbólico. Y ese cambio de paradigma lo encontró a DIA es una situación inmejorable para recibir a un gran grupo de clientes nuevos ávidos por adoptar la propuesta comercial de la marca.

Respecto al Marketing táctico y la gestión de las 4 Ps, se puede decir que la ejecución del posicionamiento, sobre todo en los últimos años, fue efectiva.

Respecto a la Promoción o Impulsión, DIA fue exitoso en instalar una y otra vez el concepto del ahorro y los precios más bajos disponibles. Siendo una cadena que invierte en publicidad 6 o 7 veces menos que el líder del mercado, ha logrado ser más efectivo en su mensaje. El plan de Marketing anual incluye la realización de

un spot publicitario para TV al año, siempre enfocado en la imagen de precio bajo y en el ahorro. También se creció mucho en la construcción de la comunidad de clientes Expertas en Ahorro, integrándose al programa de fidelización ClubDIA lanzado unos años antes. Tanto la ejecución en Relaciones Públicas (notas de prensa, *sponsoreo* de eventos), Marketing Directo (programa ClubDIA con ofertas personalizadas, creación de comunidad de Expertas en Ahorro, Redes Sociales) y Promociones (concursos, sorteos, dinámicas en tienda) siempre tuvieron al ahorro en el centro de la escena consolidando el posicionamiento con Consistencia.

En cuanto a Producto, el gran pilar es el surtido de marca DIA: amplio surtido de productos de alta calidad y a un precio muy accesible en comparación con las marcas líderes.

Respecto a la Plaza, como ya se ha comentado, DIA ha buscado transformarse en el lugar elegido del barrio en donde hacer las compras. Con su consistente política de expansión ha logrado tener una vastísima cobertura en la zona metropolitana, consiguiendo nuevamente acceder al cometido buscado.

Todo lo referente a Precio ha sido previamente tratado. En resumen, mi conclusión es que DIA es percibido como una cadena de supermercados cercana a la gente, al barrio y con los precios más bajos disponibles.

3.2. Entorno competitivo

Michael Porter plantea: “Toda compañía debe tratar de entender y dominar la competencia” (Porter, 1999, p.842). Si bien la competencia es un factor importante para cualquier tipo de negocio, en el caso de la venta minorista de productos de gran consumo en donde los productos disponibles son exactamente los mismos y los precios de venta al público son fácilmente comparables, un correcto y completo análisis competitivo pasa a tener carácter de imprescindible. La propuesta es repasar el entramado competitivo con el que DIA se enfrenta en la actualidad haciendo una referencia histórica que explica parte de la situación presente.

A lo largo de sus más de 20 años en Argentina, DIA ha competido con distintas cadenas, formatos y canales. Al ritmo del incremento de *market share*, las comparaciones fueron siendo cada vez más abarcativas y la medición a nivel nacional fue ganando terreno en detrimento de las lecturas regionales.

El ámbito natural de competencia se puede decir que corresponde al *hard discount*. Este negocio nació en Europa a fines de los años 80 y se define de la siguiente manera: negocios pequeños, con un surtido limitado, con gran relevancia de la marca propia, márgenes limitados y ausencia de publicidad. Expertos en el tema consideran que para que este modelo pueda desarrollarse, se requiere cierto nivel de madurez del consumidor: es necesario aceptar una pérdida de relevancia de la marca en beneficio de una buena relación calidad-precio. Los países pioneros en este tipo de tienda fueron Alemania, España y Francia.

Es posible analizar la competencia de DIA en Argentina repasando la evolución de la industria en tres etapas: la competencia durante los primeros años desde la llegada a la Argentina (hasta al año 2012), la competencia correspondiente a una segunda etapa (hasta el año 2016), y la competencia en la actualidad (correspondiente a los últimos 3 años). Hay distintos factores que justifican los cortes en esos años: adquisición de cadenas (como la de EKI en manos de Carrefour Express en 2012), el proceso de transformación de almacenes a autoservicios (muy importante hasta el año 2012-2013), explosión de nuevos jugadores (como los mayoristas a partir de 2016), cambio de gobierno y consecuencias en la oferta de consumo masivo (liberación de control de precios e

ingreso de productos importados a partir de 2016), cambios de hábito de compra de los clientes y claramente un reposicionamiento de DIA como marca.

3.2.1. Competencia durante los primeros años (1997-2011)

La llegada DIA Argentina tuvo lugar cuando comenzaba un proceso de recesión y desempleo que culminaría con el estallido social, político y económico del año 2001. Una clientela madura, con perfecto conocimiento de los súper e hipermercados (muy de auge en los años 90) pero con necesidad de empezar a controlar sus gastos y deseosa de probar nuevas marcas fue lo que se encontró la empresa española en su arribo a la ciudad. Durante los primeros años de existencia, DIA tuvo que ganarse su lugar en el mercado compitiendo principalmente con EKI y LEADER PRICE como jugadores del mismo canal y con los almacenes dentro del canal tradicional.

El crecimiento que fueron teniendo tanto DIA como los autoservicios chinos tuvo su correlato opuesto en el cierre lento pero sostenido de los almacenes de barrio. La explicación de este fenómeno se dio por el cambio de hábito de los clientes: se comenzó a priorizar la velocidad en la compra y el precio bajo en detrimento de la atención y la oferta de variedad de marcas. Según datos provenientes de la Cámara Argentina de Supermercados (CAS), confirmada por la Cámara Argentina de Comercio (CAC) y publicados en el sitio web iProfesional en diciembre de 2010, en la primera década del presente siglo, los almacenes de barrio registrados redujeron la cantidad de puntos de venta a una décima parte. Por su lado, los autoservicios asiáticos se multiplicaron casi 9 veces (crecieron de 400 a 3.500). Este fenómeno tuvo lugar principalmente en la ciudad de Buenos Aires, luego se fue expandiendo al conurbano bonaerense y recién en los últimos años comenzó a sentirse en el interior del país.

En los primeros años en el mercado argentino, el entorno competitivo de DIA estaba principalmente circunscripto a la zona AMBA y la referencia eran las otras dos cadenas *discount* presentes: las ya mencionadas EKI y LEADER PRICE. DIA tenía poca presencia en el interior del país, por lo que el foco estaba puesto en la expansión, comunicación y réplica de promociones en la zona metropolitana. Evidentemente la empresa española salió victoriosa de esa contienda, limitando a la competencia a resultados cada vez más reducidos y determinando la venta en manos de Carrefour en 2012. Para ese entonces DIA podía jactarse de ser la

cadena más grande del país con un total de 500 bocas luego de haber llevado adelante un plan de expansión ambicioso con un promedio de 30 aperturas al año. Para fin de ese año, DIA tenía presencia en las siguientes provincias: CABA, Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fé, Córdoba y Corrientes. Los años siguientes serían mucho más desafiantes.

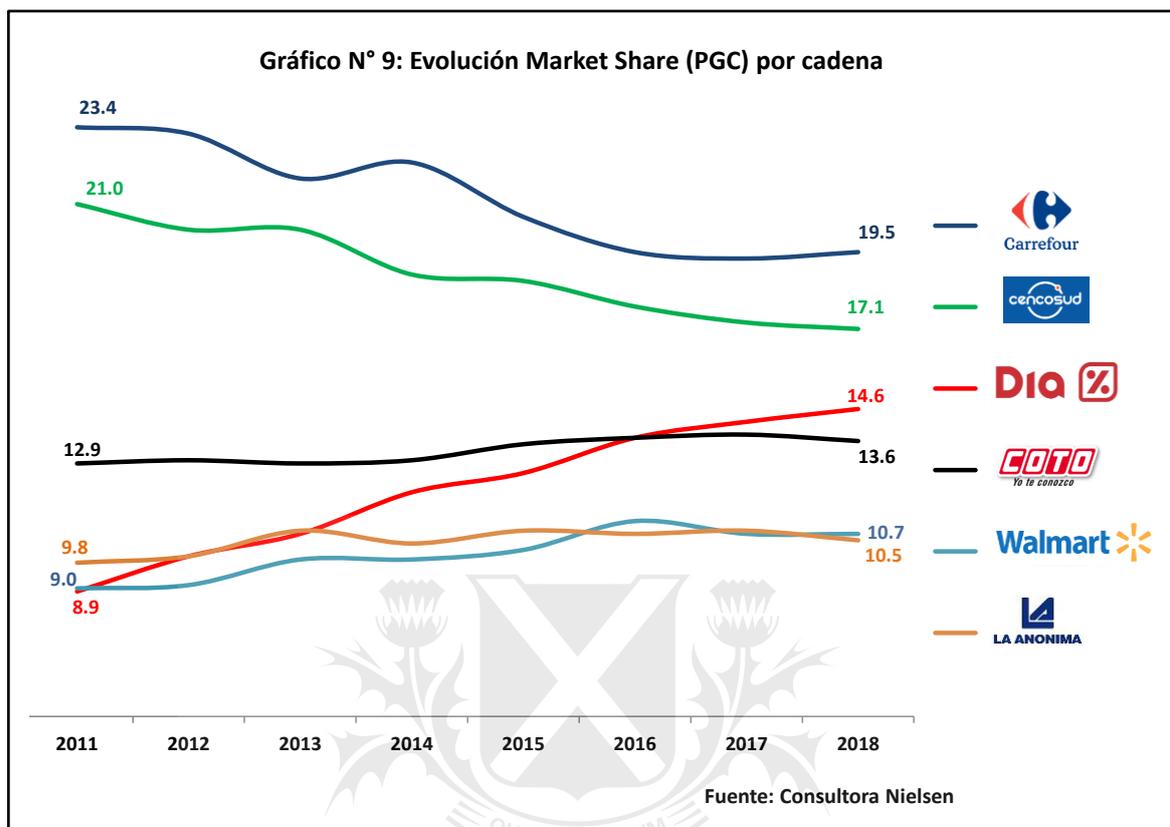
3.2.2. Competencia en la segunda etapa (2012-2016)

3.2.2.1. Canal Moderno

Los hábitos de los *shoppers* se fueron modificando: pasar una tarde entera en un hipermercado para hacer la compra del mes dejó de ser la regla para convertirse en excepción. Compras más chicas, más frecuentes y más cercanas fueron ganando terreno. Comenzó a priorizarse el tiempo de demora (incluido el viaje hasta el establecimiento) y el desembolso final (ya sea vía precios regulares o promociones), en detrimento de una experiencia de compra “agradable”. Con este cambio de costumbres, los hipermercados como Jumbo y Carrefour fueron perdiendo penetración y frecuencia, mientras que DIA fue ganando cuota de mercado año tras año. En el caso de los supermercados (superficie de salón de ventas entre 600 y 2.500 mts²) la *performance* no cayó de forma tan abrupta como con los hiper, pero tampoco se evidenciaron crecimientos sostenidos como las dos décadas anteriores.

Las aperturas de bocas con bandera Chango Más (propiedad de Walmart) y Carrefour Express por un lado, y la conversión de tiendas Disco en VEA por el otro, fueron dos claras muestras de reacción de las empresas a este cambio de hábitos del consumidor. La realidad marca que estas cadenas no supieron dar en el blanco en su propuesta comercial facilitando el crecimiento de DIA. Una mención especial merece el caso de Coto. Si bien la gran mayoría de sus locales son supermercados de considerable superficie (incluso cuenta también con una buena cantidad de hipermercados), se ha adaptado bastante bien al consumidor actual, a fuerza de un surtido inteligente, unas promociones atractivas, unas comunicaciones relevantes y un programa de fidelización interesante. Esto explica que haya sido la única cadena de “no cercanía” que haya crecido en el último tiempo. El siguiente gráfico muestra la evolución de *market share* (PGC) de todas

las cadenas importantes del país. Se observa un claro crecimiento de DIA y una caída de las grandes superficies.



3.2.2.2. Autoservicios

Los autoservicios también fueron testigos de transformaciones en la última década. El primer hecho fue la explosiva proliferación de los establecimientos de origen asiático, provenientes principalmente de la región de Fujien siendo casi ínfima la participación de autoservicios de origen nacional dentro del canal. Y el segundo aspecto a considerar fue que la expansión del canal no se dio de forma uniforme: en los 2000 la apertura de nuevos establecimientos fue exponencial, durante el período 2013-2015 hubo algunos cierres (explicados principalmente por falta de competitividad de precios) y a partir de 2016 se evidenció un moderado resurgimiento. Las características de estos establecimientos son: bajos márgenes de ganancia, plazo de pago corto y menores costos laborales por emplear personas del entorno familiar del empresario. Estas tres cuestiones explican la política de precios regulares muy competitivos, aún en comparación con el modelo *discount*. Además, la propuesta incluye gran surtido y ofertas de categorías como vinos, gran disponibilidad de bebidas frías y rapidez a la hora de pagar. Incluso han incursionado en una propuesta de línea de crédito que también

sirve como herramienta de fidelidad. A mediados de 2011, las cámaras que agrupan a estos comercios (la Cámara Empresarial de Desarrollo Argentino y Países del Sudeste Asiático –CEDEAPSA-, y la Cámara de Autoservicios y Supermercados Propiedad de Residentes Chinos – CASRECH-) lograron establecer acuerdos con entidades financieras para el lanzamiento de “Red Economía”, un tarjeta de crédito orientada a clientes con bajos recursos, beneficiarios de planes sociales, y personas con ingresos informales. Esta tarjeta además de funcionar como medio de pago, también cumple la función de tarjeta de fidelización lo que le permite al comercio conocer mejor a los clientes. Si bien fue una prueba que finalmente no tuvo escala a nivel nacional, es una muestra de la intención de crecimiento y organización que quieren lograr estos empresarios. En el [Anexo N°1](#) puede verse la comunicación en los medios y la imagen de la tarjeta de fidelidad que intentaron lanzar los autoservicios asiáticos.

3.2.3. Competencia en la actualidad (2017-2019)

3.2.3.1. Canal Moderno

Coto y Carrefour son las dos cadenas que más clientes comparten con DIA: clientes pertenecientes a los NSE medio bajo (C3) y bajo superior (D1) muy atraídos por buenos precios y promociones. La cadena de origen nacional ha logrado un exitoso esquema de promociones que se transformó en uno de sus *driver* de compra de los últimos años. Es un mix de ofertas en ciertos productos y descuentos en el total de la compra (ya sea mediante tarjetas de crédito o débito, o mediante su propia tarjeta de fidelización) que logró conquistar a un segmento importante de compradores. La cadena francesa, por su parte, centró las últimas comunicaciones en su política de precios regulares bajos, desarrollando dos palancas estratégicas: el lanzamiento de su programa de fidelización Mi Carrefour, y la campaña “Precios Corajudos” basada en su surtido de marca propia. Con el primer punto, se buscan instalar precios regulares especiales con el doble objetivo de: posicionarse como cadena de precio bajo, y, lograr fidelidad con el cliente aprendiendo a conocer sus gustos apuntando a mejorar la experiencia de compra en un futuro cercano. Respecto a la campaña de “Precios Corajudos”, se puede decir que los objetivos son tres: incentivar la degustación de los productos de su marca propia, y, eventualmente captarlos como *early adopters*; establecer precios regulares de referencia bajos, lo que, al igual que la campaña

anterior, le permitirá posicionándose como enseña cercana al ahorro; y mostrar cercanía con el consumidor final proponiendo un “pacto de ayuda para con su economía”, comprometiéndose a no aumentar por precios por un plazo determinado aún con la inestabilidad económica actual. Walmart combina su posicionamiento de precios bajos todos los días establecido como estrategia global, con réplicas promocionales como respuesta a Coto y Carrefour. La mayor amenaza para DIA resulta la bandera de precios bajos Chango Más ubicada en barrios de bajos ingresos coincidentes con la presencia de la cadena española. La realidad es que si bien se tiene en el radar, esta enseña no presenta una real amenaza para DIA. Finalmente, resta nombrar al grupo Cencosud con sus banderas Disco y Jumbo. Su target es totalmente distinto al *core target* de DIA, ya que sus propuestas se basan en una agradable experiencia de compra, variedad de productos y calidad de productos frescos.

3.2.3.2. Autoservicios

En el último tiempo, este canal ha mejorado las debilidades más sensibles: pago con tarjetas de crédito o débito, mejora en la cantidad y calidad de promociones, y limpieza e iluminación del salón de ventas. Copada la gran mayoría de la zona metropolitana los autoservicios asiáticos buscan conquistar el interior del país. Ya sea con aperturas de nuevos emprendedores, o expansión de consolidados empresarios, la apertura de bocas es incesante, significando una merma en la cuota de mercado de las cadenas del canal moderno.

3.2.3.3. Mayoristas

Un nuevo tipo de competidor tomó fuerza en los últimos años. Se trata de las cadenas y comercios mayoristas. Lejos de ser el ámbito exclusivo de Pymes y revendedores, estos establecimientos comenzaron a hablarle al consumidor final en diarios, TV, medios *on line* y en el mismo punto de venta. Dejaron de lado la obligación de llevarse mercadería de a *packs* y comenzaron a ofrecer ofertas y buenos precios regulares llevando los productos por unidad. Un consumidor ávido de buenos precios y deseoso probar nuevas experiencias se vio tentado a probar el formato y a partir de ese momento, lo incorporó como canal habitual de compra. Como parte de esta transformación, las cadenas han cambiado incluso el *lay out* de sus locales, reordenando góndolas, exhibiendo productos por unidad en lugar

de por bulto cerrado, y adaptando las líneas de cajas a una compra más pequeña y familiar. Diarco, por caso, ha ido un paso más allá, incursionado en la apertura de tiendas del tamaño de un supermercado estándar (unos 500 metros cuadrados) en plena ciudad con el objetivo de acercarse al consumidor final. En el [Anexo N° 2](#) se pueden observar fotos la fachada y del salón de ventas de una sucursal de Diarco Barrio.

Según informes de la consultora Nielsen, el crecimiento del canal mayorista es una tendencia mundial sólida y sostenida (y no algo coyuntural como lo fue en nuestro país durante la crisis 2001-2002). Este fenómeno es especialmente fuerte en países como México y Brasil. Según encuestas de la consultora, dentro del grupo de clientes que son consumidores finales, el 90% realiza compras para su propia casa y sólo el 10% lo hace de forma comunitaria agrupándose con familiares o amigos. Otro dato interesante que arroja el estudio es que los productos que se adquieren con mayor frecuencia son los alimentos básicos, lo que indica una competencia fuerte para el caso de DIA.

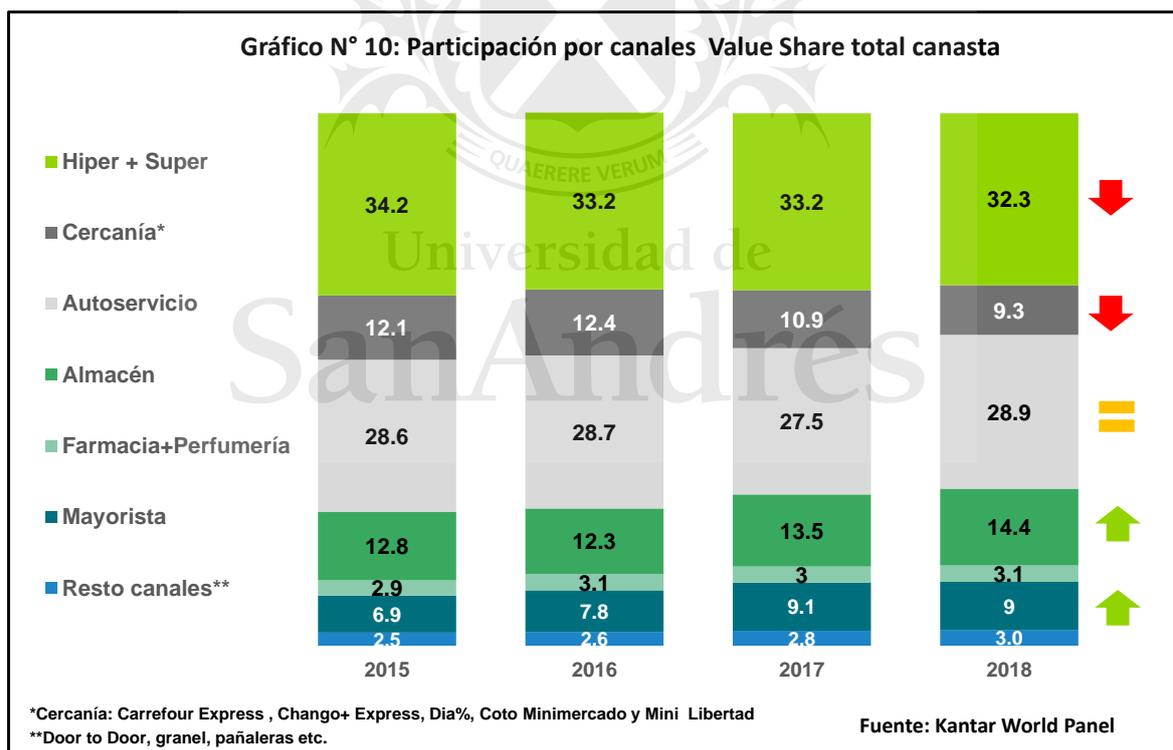
3.2.3.4. Canal tradicional

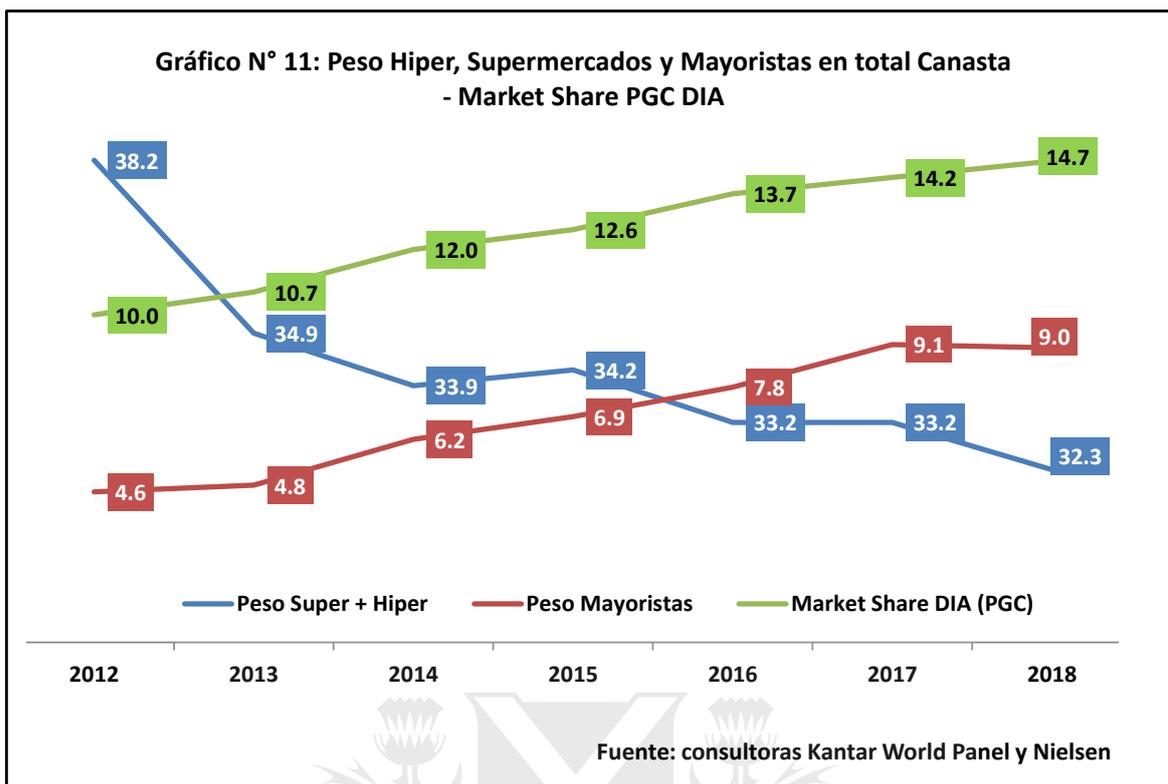
Un tipo de competencia cada vez más relevante son las tiendas especializadas. Ya sea con habilitaciones reglamentarias y las ventas registradas, o en la mera informalidad, la realidad demuestra que comercios especializados como verdulerías, carnicerías, panaderías, pañaleras y comercios de productos limpieza entre muchos otros, brotaron sin pausa sobre todo en la periferia de la Ciudad de Buenos Aires. Categorías con *out of pocket* elevado como jabón para ropa o suavizantes vieron surgir un novedoso método de comercialización: la venta de “producto suelto” en improvisados empaques de plástico. Con menores costos de estructura, menor carga impositiva, y flexibilidad para fraccionar la venta de acuerdo al tamaño del bolsillo del consumidor, este tipo de comercios fue captando parte de la venta que en otro momento se hubiera dirigido a DIA.

Finalmente, hay que mencionar los almacenes de barrio. Si bien han perdido peso (y sobre todo cobertura) respecto a décadas atrás, este canal sigue siendo elegido por gran cantidad de clientes. Con movimientos oscilantes en cuanto a participación en el gasto total de los clientes, los últimos dos años vieron un leve

crecimiento evidentemente dado por la necesidad del consumidor de una administración casi diaria del presupuesto hogareño.

En los siguientes gráficos se observa la participación de cada canal en el total de la canasta de consumo en base al panel de hogares de la consultora Kantar World Panel. Se percibe como año tras año cae la participación de Hiper y Supermercados, en sintonía con los cambios de hábitos que se están dando a nivel mundial. El formato de cercanía, al cual pertenece DIA, muestra un retroceso en los últimos años, luego de altos crecimientos en el lustro 2011-2016. Esta caída está explicada principalmente por el mal desempeño de la enseña Carrefour Express. Los grandes ganadores al ritmo de la pérdida de poder adquisitivo de la población son los mayoristas, los almacenes y los nuevos canales de venta a granel. Evidentemente esta foto da cuenta de la complejidad competitiva que enfrenta el sector, el cual se tratará de ordenar con la aplicación de la cruz de Porter en la próxima sección.





3.2.4. Cruz de Porter

Michael Porter considera que un análisis completo de la competencia es fundamental para hacer un diagnóstico de la situación de la empresa y en consecuencia plantear una estrategia competitiva (1991). El primer paso es determinar el sector industrial en donde la empresa se encuentra operando. En este caso decidí definir el sector industrial como cadenas formales de supermercados que comercializan productos de gran consumo (alimentos, bebidas, cuidado personal y cuidado del hogar) correspondientes al canal moderno y que tienen el precio bajo como centro de su estrategia. El autor sostiene que la intensidad de la competencia dentro de un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos ingresos. La competencia en sentido amplio, es decir, considerando todos los agentes mencionados, el autor la denomina rivalidad amplificada. La acción conjunta de las cinco fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector industrial.

Intensidad de rivalidad entre competidores existentes. En este caso entrarían las cadenas de supermercados, hipermercados y banderas de cercanía con la excepción de Jumbo y Disco que considero que compiten a través de la diferenciación en la experiencia de compra y no por precio bajo. El número de competidores y la cantidad de puntos de ventas es elevado, sobre todo en la zona de AMBA. La torta del mercado está dividida de una forma relativamente pareja dividiéndose el *market share* entre pocos jugadores. El crecimiento del sector industrial es lento; los costos fijos son elevados; la diferenciación es baja; y existen fuertes barreras de salida. En resumen, considero que la rivalidad entre competidores actuales es alta.

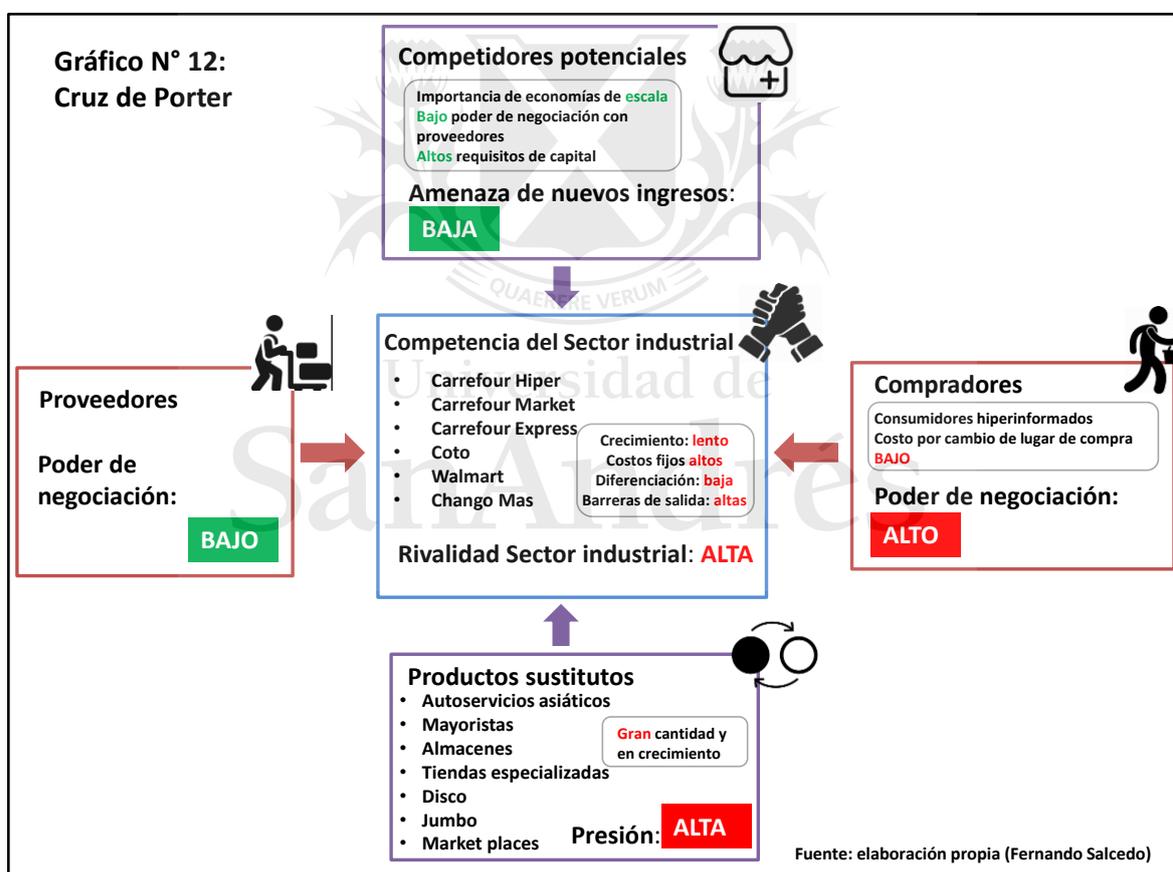
Amenaza de nuevos ingresos. Es fundamental considerar las economías de escala: cualquier empresa que quiera abrir una nueva cadena de supermercados tendrá bajo poder de negociación con proveedores y nulo reconocimiento de clientes. Los requisitos de capital son elevados. En resumen, considero que la amenaza de nuevos jugadores es baja.

Presión de productos sustitutos. Tal como está definido el sector industrial, hay que considerar productos sustitutos (en este caso servicios) a las cadenas Jumbo y Disco y también al de los comercios minoristas más allá de los supermercados. Autoservicios y almacenes a la cabeza, pero también mayoristas y comercios informales entran dentro de este grupo de competidores. Incluso debe considerarse el canal *on line* que tienen muchos fabricantes a través de *market places* apuntando a realizar una venta directa al consumidor final. El crecimiento de los sustitutos en el último tiempo ha sido notable, achicando la torta disponible para las cadenas del canal moderno. En resumen, considero que la presión de los productos sustitutos es alta y con tendencia en alza.

Poder de negociación de los proveedores. Con la excepción de pocas categorías en donde hay un líder muy destacado, por caso, Cervezas, Gaseosas o Lácteos, en general el poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza importante para las cadenas de supermercados. En el caso de DIA, en donde una parte importante de su facturación corresponde a los productos de marca propia fabricados por Pymes, el poder de la cadena es todavía mayor. En resumen, el poder de compra de los proveedores es una amenaza que considero baja.

Poder de negociación de los compradores. Con el surgimiento de internet, las redes sociales y el avance de la comunicación, el cliente se transformó en un agente hiper-informado y por lo tanto muy exigente a la hora de tomar decisiones de consumo. No está dispuesto a pagar de más y no tiene reparos en dividir la compra entre múltiples canales en búsqueda del mejor precio alternando cadenas para aprovechar las ofertas. En resumen, el poder de compra de los compradores considero que es alto.

Como consecuencia del Análisis Estructural planteado, considero que la intensidad de la competencia del sector industrial es elevada, dando como consecuencia mayor presión a la baja de precios y por lo tanto configurando una tendencia a la pérdida de rentabilidad a largo plazo.



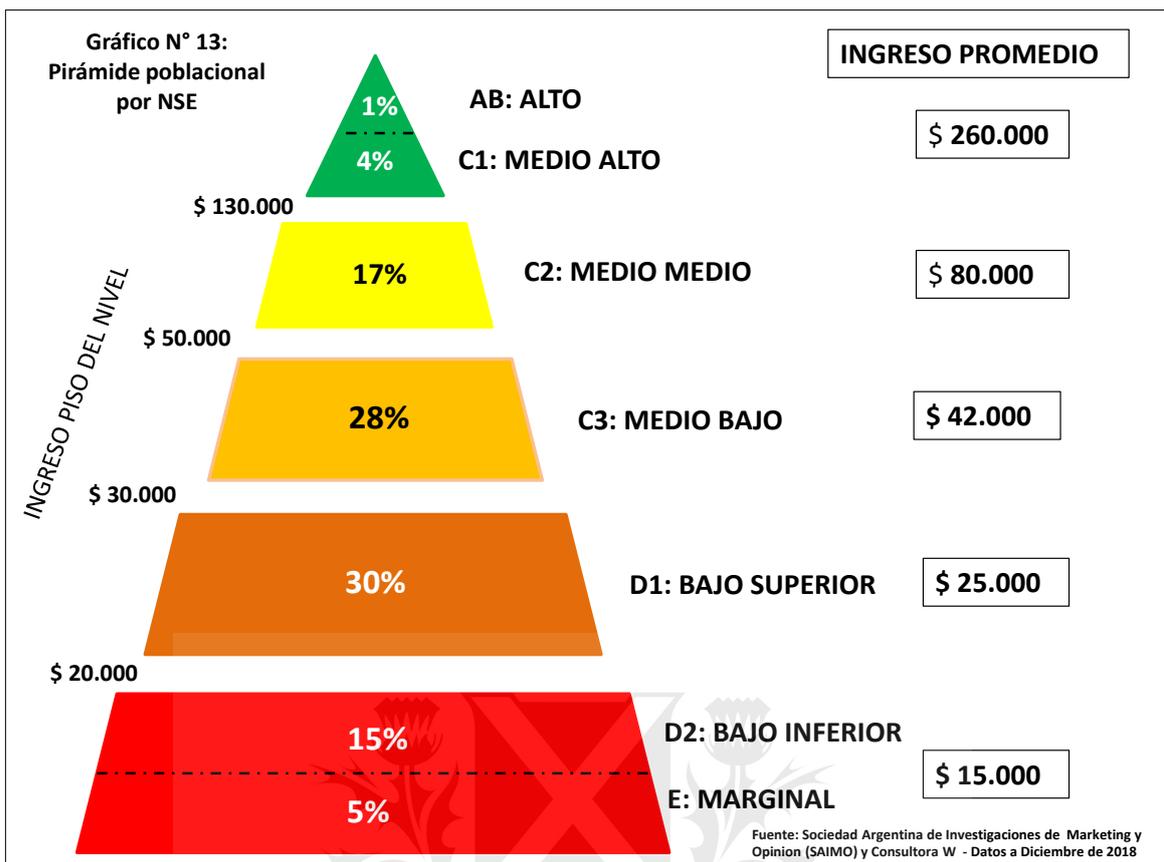
3.3. El Público C1 y C2 en DIA

3.3.1. Características del NSE Alto y Medio

Los Niveles Socioeconómicos de la población (en adelante denominados con la sigla NSE) son utilizados por las empresas para analizar posibles segmentos y eventualmente determinar de un target para sus productos. Adicionalmente, es utilizado por consultoras especializadas en consumo y autores académicos para elaborar sus artículos o informes. Ocasionalmente, puede ser consultado por organismos públicos para pensar políticas de desarrollo social.

Según la Sociedad Argentina de Investigaciones de Marketing y Opinión (SAIMO), los Niveles Socioeconómicos se determinan en función de tres variables: nivel de educación del principal sostén económico del hogar, nivel de ocupación del principal sostén económico del hogar, y el patrimonio general del hogar (básicamente bienes muebles, electrodomésticos y automóviles).

Si bien el nivel de ingresos técnicamente no es un factor determinante al momento de estipular los escalones de la pirámide (básicamente porque la gente tiende a no querer confesarlos), es evidente que está íntimamente relacionado con los otros tres aspectos. Con el fin de simplificar el proceso, se suele construir un esquema dividido en siete niveles incorporando cortes en función de determinadas características socioeconómicas de cada uno. A continuación se adjunta la pirámide de los siete niveles con los correspondientes montos de ingresos a Diciembre de 2018.



Observación: para el nombre de cada nivel socioeconómico se tomó como fuente la Sociedad Argentina de Investigaciones de Marketing y Opinión (SAIMO), mientras que para establecer el porcentaje de personas pertenecientes a cada uno se tomó como fuente datos de la Consultora W publicados en programas de televisión y en medios gráficos.

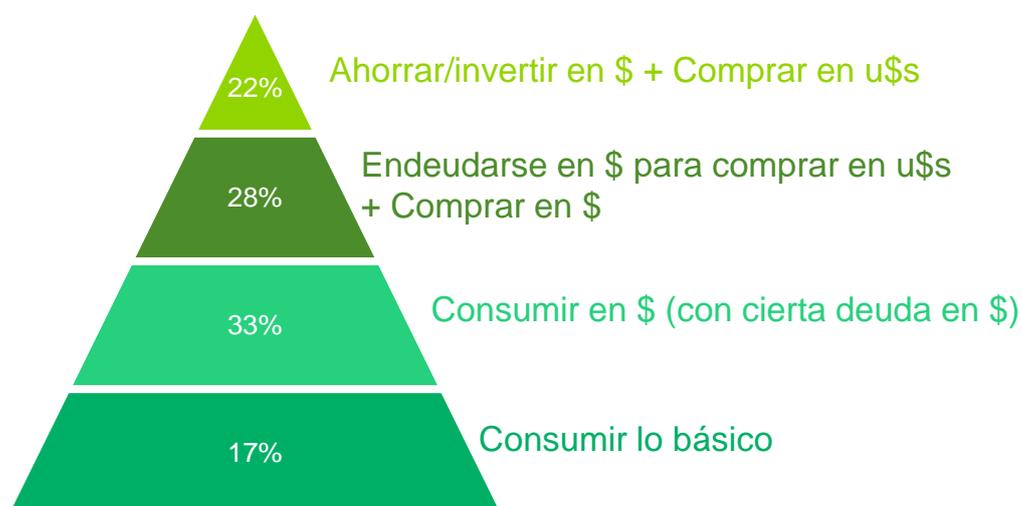
Guillermo Oliveto, especialista en consumo y CEO de la Consultora W, considera la pertenencia a la clase media como un fenómeno social y cultural muy especial. En su libro *Argenchip* publicado en 2014 sostiene que el 80% de la población se considera a sí misma de esa clase social, ya sea por hábitos o costumbres del pasado, por aspiraciones presentes o, en caso de la clase alta, por la dificultad de reconocer una situación de privilegio en comparación al resto mayoritario. El punto central es que a raíz de esta situación, el consultor propone un ligero cambio a la denominación tradicional de los siete niveles socioeconómicos. Según este criterio el C1 se incorpora como parte del nivel Alto, el C2 se denomina Medio Alto y el C3 se denomina Medio Típico. A los fines del presente trabajo, consideraré los niveles correspondientes a la versión tradicional. El foco estará puesto en los niveles MEDIO ALTO (C1) y MEDIO MEDIO (C2).

Según información de SAIMO, el nivel C1 corresponde a hogares en donde el sostén económico del hogar es un profesional, con educación universitaria y posiblemente algún estudio de postgrado. Su posición laboral corresponde a un Director de una PYME, Director de segunda línea de una gran empresa, Dueño de una pequeña empresa o profesionales independientes con ocupación completa. Automóvil y electrodomésticos más avanzados completan el perfil.

Respecto al nivel C2, el sostén del hogar es un técnico profesional con educación universitaria incompleta o un terciario completo. Jefe de empresa mediana o grande, o profesional independiente sin ocupación plena.

Según análisis de la consulta Kantar World Panel, los NSE alto y medio destinan el grueso de sus ingresos en la compra de bienes durables, y a su vez destinan una parte de su renta a ahorro o inversión. Claramente el desembolso para consumo masivo representa una proporción minoritaria de su ingreso. En el siguiente nivel, el medio bajo, hasta el año 2018 tuvo lugar un auge de acceso a bienes durables. En el caso de autos y motos, a través de planes de ahorro, en crecimiento sostenido en la última década (a excepción de 2018). En el caso de inmuebles, a través del *boom* de los créditos hipotecarios durante el bienio 2016-2017. Estos desembolsos restaron capacidad de compra para productos de consumo masivo. Los dos niveles inferiores sólo acceden al consumo cotidiano, incluso tomando deuda para eso.

Gráfico N° 14: Realidades y prioridades de los NSE



Fuente: Kantar World Panel

3.3.2. Encuentro con DIA

Es pertinente desarrollar el proceso de transformación que vivieron los NSE C1 y C2 durante la última década en temas relacionados al consumo. En el pasado, el consumidor típico de estos niveles no medía, planificaba, ni calculaba su desembolso en el consumo en ciertos rubros menores (como ser el caso de la compra en supermercado). Hasta hace no muchos años atrás, la decisión del canal o cadena elegida para realizar el abastecimiento periódico de productos de gran consumo se correspondía con atributos esperados básicos. Los clientes esperaban exclusivamente beneficios funcionales tales como: resolver una necesidad de reposición o almacenamiento de productos y demorar el menor tiempo posible en la compra.

Sin embargo, a lo largo de la última década, la sociedad argentina, y en particular el sector medio, experimentó una importante transformación en la forma de concebir el consumo, y tomar sus decisiones de compra. En términos de Guillermo Oliveto, se puede decir que hubo un cambio de marco, es decir, un cambio social relacionado con las estructuras mentales que conforman el modo de ver ciertos aspectos de la vida cotidiana (2014). Otros autores relacionados con estrategia de *branding* también se ocuparon de estudiar este tipo de situaciones: es el caso de Douglas Holt y Douglas Cameron. Ellos denominan una disrupción social a un cambio cultural en donde el paradigma reinante deja lugar a otro nuevo. Se trata de un cambio parcial de ideología (2012).

Lo que ocurrió con los sectores medios de la sociedad argentina en la última década fue un cambio de paradigma relacionado con las decisiones de consumo y la sensación de satisfacción posterior. La esencia de ese cambio fue la consciencia colectiva del poder de fuego que tienen los consumidores a la hora de elegir qué y dónde realizar sus compras. Quedó expuesto como nunca antes la diversidad de opciones para seleccionar, y la conveniencia no pagar ningún extra precio por beneficios no valorados, dejando la posibilidad de destinar ese ahorro a consumos más placenteros.

Específicamente en el rubro supermercados se dio un fuerte rechazo a pagar sobrepagos, que tuvo lugar incluso en los sectores más pudientes de la sociedad. Comenzó a surgir con fuerza la idea de que las grandes empresas

relacionadas al consumo masivo se aprovechaban de su posición privilegiada en el mercado (monopolios, oligopolios, posición dominante en la cadena de producción y comercialización) para fijar precios crecientes sin ningún tipo de criterio ni razonabilidad. La percepción colectiva era que la cadena de comercialización buscaba aumentar la rentabilidad a costa de captar una porción mayor del gasto disponible del consumidor. Es probable que parte de este pensamiento fuera impulsado por los sucesivos gobiernos como respuesta al problema estructural de la inflación. Fue así que los supermercados, posicionados en el colectivo social como "los formadores de precio" quedaron en el ojo de la tormenta y quedó expuesta como nunca antes la posibilidad del consumidor de elegir qué, cuánto y dónde comprar para maximizar su presupuesto y eludir abusos. La realidad es que emergió un nuevo paradigma, según el cual, en palabras de Oliveto, "la sociedad ya no convalida cualquier precio".

Como consecuencia de este fenómeno, mi interpretación personal es que se gestó una dimensión simbólica en la compra en rubro supermercados relacionada con "la compra inteligente" que engranó perfectamente con el posicionamiento de DIA. El antiguo eslogan de la marca "Si pagás más, es porque querés" tomó un nuevo dimensionamiento: la marca dejó de ofrecer solamente beneficios funcionales (pagar menos dinero y comprar en una tienda cercana), sino que también comenzó a ofrecer beneficios emocionales y simbólicos. Emergió con fuerza el concepto de *Smart Shopper*: un cliente inteligente que hace valer su dinero aprovechando las ofertas, relegando marcas líderes a favor de productos de marcas propias o incluso marcas de bajo precio. Elegir el día de la compra en función del descuento que aplica el banco, llevar los cupones para pagar menos, o pedir el folleto de ofertas al entrar a una tienda dejó de ser visto como algo vergonzante para convertirse incluso en motivo de orgullo. "El que paga el *full price* es un dormido" vendría a ser el nuevo pensamiento. DIA, con su sólido posicionamiento de precios bajos y máximo ahorro; y reforzado con el lanzamiento de su comunidad Expertas en Ahorro, interpeló de forma perfecta ese cambio de paradigma.

Paralelamente a este fenómeno de tendencia al bajo precio se fue dando otro que considero tiene una interesante relación con el primero. Se trata del auge de la avidez por las experiencias: viajes, recitales, cenas, salidas. Es decir, todo

consumo que denote especificidad, transmita sensación de “vivencia de única vez” y genere la percepción de algo “irrepetible” constituyendo la identidad del consumidor. En la era en donde todo producto parece estar al alcance de la mano de forma rápida y a bajo costo, casi cualquier objeto se transforma en un *commodity*. Quedan, por caso, las experiencias como islas ajenas a esa nueva normalidad imperante.

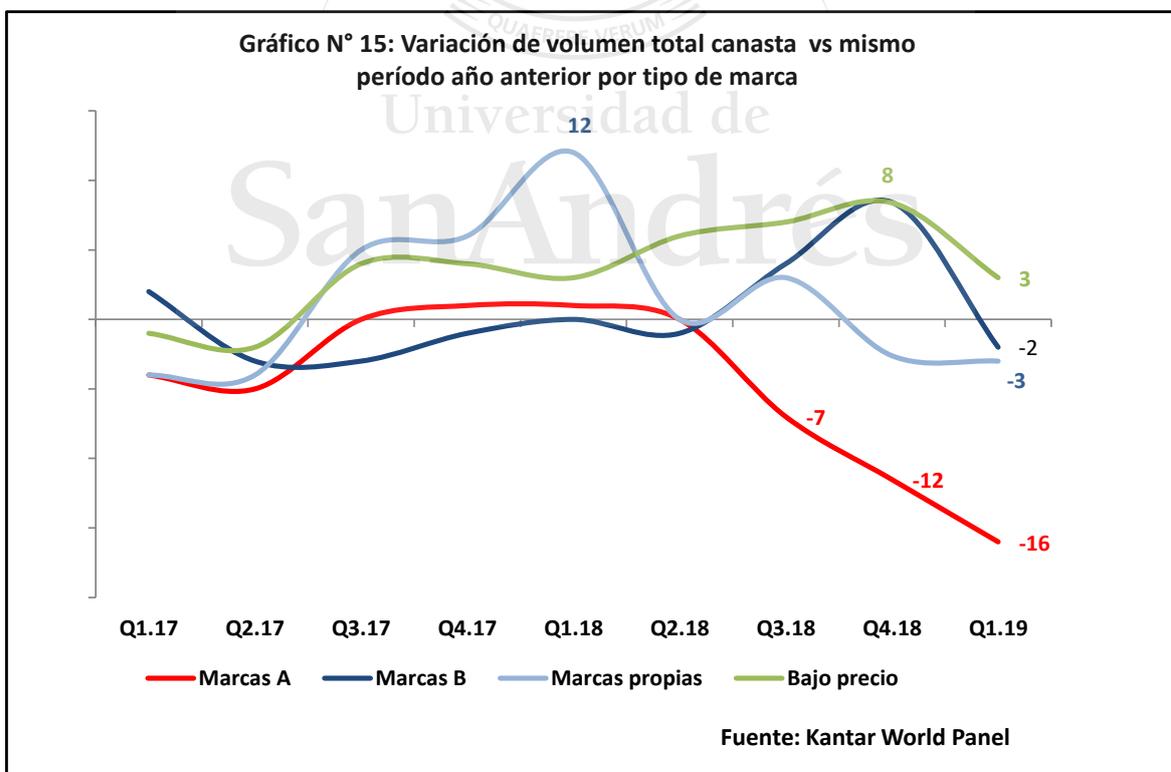
Alberto Wilensky desarrolló la teoría del espejo (1997). La base de esta teoría es la siguiente: todo ser humano vive constantemente pendiente de alguna carencia, que forma parte de un componente inconsciente e implícito de la persona y se encuentra estrechamente relacionado con el deseo. El sujeto canaliza su deseo a través de un objeto (es decir, algún tipo de consumo) y una vez alcanzado, el sujeto se siente completo. Esa carencia, transformada en deseo, genera una tensión tal que es la que mantiene en movimiento a la persona. En cuanto el deseo se satisface, vuelve a surgir la necesidad de saciar uno nuevo. Al obtener el objeto, el sujeto no sólo se satisface funcionalmente a través de su consumo, sino también a través de su dimensión simbólica con la cual se siente completo. Esa completitud no es más que el imaginario de cómo el sujeto piensa que otros sujetos lo ven a él luego de obtener ese objeto (y todo su componente simbólico). Esta teoría queda claramente expuesta con la búsqueda de experiencias y la inmediata publicación en todo tipo de redes sociales buscando la aprobación ajena y como consecuencia la satisfacción propia. Este componente simbólico de las vivencias configura la propia identidad de la persona.

Ambas disrupciones sociales, una más coyuntural y reciente (no pagar de más por productos básicos de consumo) y la otra más estructural y permanente (la atracción por las experiencias) se confluyen en la categoría supermercados y especialmente en el segmento *discount* del que DIA es parte.

Máximo Rainuzzo, presidente de Conosur de Interbrand, la consultora de gestión de marcas, explica muy bien este fenómeno en una entrevista publicada en la versión *on line* de la revista Apertura el 12/07/2018. En sus propias palabras: “Antes el consumidor escondía o no decía que iba a DIA, pero hoy se nota un cambio en la cultura de consumo en todo el mundo. En particular, el argentino es tradicionalmente marquero y siempre trató de esconder y no mostrar cuando

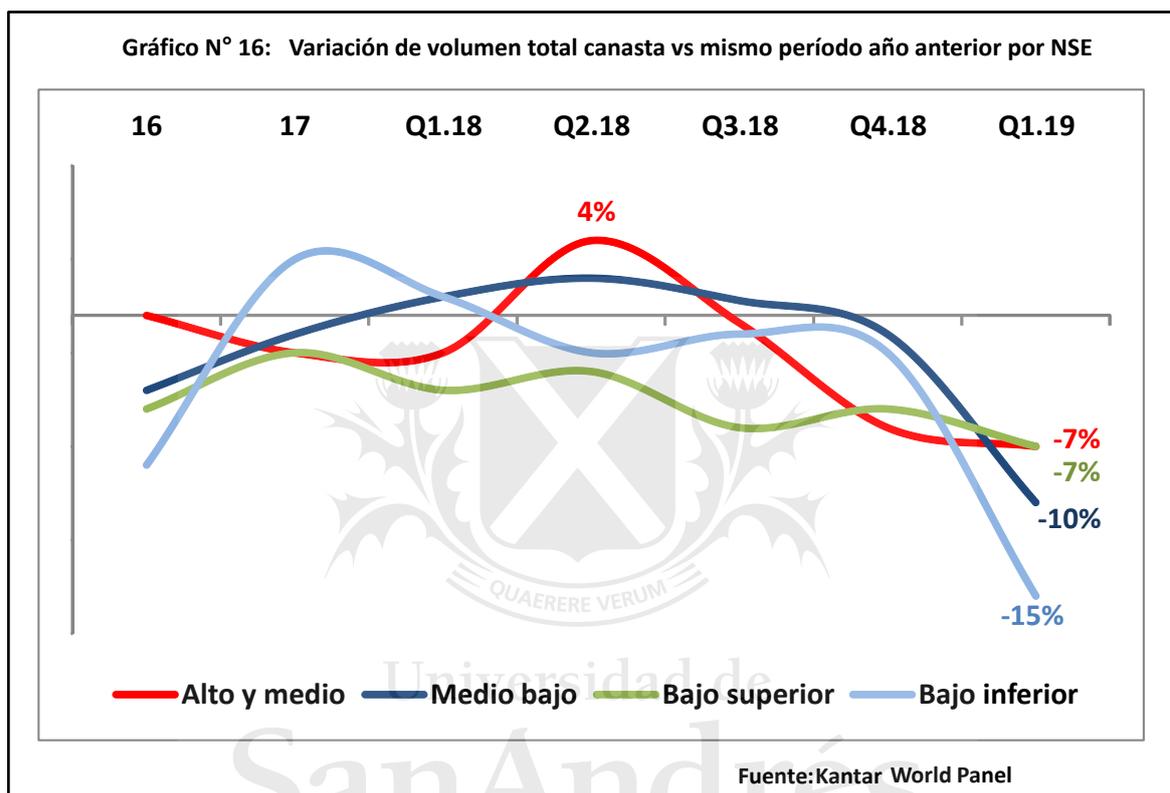
compraba por precio. Hoy, en cambio, lo sociabiliza porque considera que es una compra inteligente”.

El siguiente gráfico muestra la variación de volumen en el total de la canasta (considerando todos los canales) abierto por tipo de marca respecto al mismo período de año anterior. La medición corresponde al panel de hogares de la consultora Kantar World Panel. Las marcas de bajo precio y las marcas propias son las de mejor *performance*. Las primeras, son las únicas que muestran una variación positiva (+3%), mientras que las segundas, si bien con tienen variaciones negativas en las últimas observaciones, la tendencia parece estabilizarse. Por el contrario, las marcas A y B muestran una gran pendiente negativa evidenciando el cambio en los hábitos de compra de los consumidores, explicado en parte por la pérdida de poder adquisitivo de los últimos años y en parte por el cambio de paradigma descripto. Los NSE C1 y C2 que son objeto de estudio del presente trabajo, representan en gran medida este cambio de marco y explican parte del movimiento que tuvo cada uno de los tipos de marcas mencionados.



Para complementar lo anterior, se presenta el siguiente gráfico, el cual demuestra que en una coyuntura de caída de consumo y de pérdida de poder adquisitivo, los

NSE alto y medio tienen con menores caídas de consumo que el resto (algo que intuitivamente era posible imaginar). Una vez más, DIA debe tomar nota de esta oportunidad para detectar a este nuevo público y atender a sus demandas, con el objetivo de seguir ganando cuota de mercado, sobre todo cuando la base de la pirámide alcanza su nivel máximo de consumo posible, restringido por pérdida de poder adquisitivo.



Según datos de la misma consultora correspondientes a 2018, el NSE Alto y Medio profundizó el consumo de marcas propias y de marcas de precio bajo, en detrimento de las primeras marcas. Además, la promoción se transformó en uno de los *drivers* más importantes para acercarse al canal supermercados.

En las siguientes secciones, desarrollaré en detalle el nivel de aceptación de la marca propia y el programa de fidelización de clientes, y analizaré la experiencia de compra determinada en parte por el formato de tienda en los NSE C1 y C2 descritos en esta sección. El trabajo propuesto es una elaboración analítica propia a partir de datos internos de la compañía tales como datos transaccionales provenientes del programa de fidelización de clientes, complementado con resultados de encuestas de satisfacción y resultados de *focus groups*. Para el

análisis de los datos, decidí seleccionar un grupo de tiendas representativo de los NSE C1 y C2 y compararlo con otro grupo de tiendas, representativa de los NSE medios y bajos.

Para la implementación de un proyecto de *pricing* en donde se buscó establecer una política de tarifas diferenciada por zona geográfica, la compañía ha comprado información geo-referenciada relacionada con el nivel socioeconómico en un área de influencia de 5 cuadras a la redonda de todas y cada una de las tiendas DIA. Con esta información complementada con información censal se logró construir una base de datos que contiene la cantidad de hogares abierto por cada nivel socioeconómico en un área de influencia de cada tienda. Esta información es la que utilicé de materia prima en el presente trabajo para determinar tiendas con mayor proporción de clientes pertenecientes a los niveles C1 y C2 y compararlas con el resto de las sucursales. En consecuencia, para cada uno de los tres pilares mencionados, se analizarán variables transacciones efectuando comparaciones entre el grupo de tiendas bajo estudio (a efectos prácticos llamado grupo target) y el otro grupo de tiendas de comparación (a efectos prácticos llamado grupo de control).

El grupo target se compone de 62 tiendas que se encuentran en el primer decil en cuanto a la cantidad de hogares NSE más alto. Estas las tiendas encuentran ubicadas en los siguientes barrios de AMBA: Caballito, Coghlan, Colegiales, Nuñez, Palermo, Puerto Madero, Recoleta, Retiro en CABA; y Florida, Olivos y La Lucila en Vicente López, Provincia de Buenos Aires. Estas tiendas representan a nivel nacional el 7% de las tiendas y el 6% de la facturación. Mientras que a dentro de la zona AMBA representan el 9% de las tiendas y el 8% de la facturación.

Por su lado el grupo control consta de 660 tiendas ubicadas en CABA y los 34 partidos que componen el GBA, excluidas las del grupo target. Estas tiendas representan a nivel nacional el 69% de las tiendas y el 69% de la facturación. Mientras que dentro de la zona AMBA representan el 91% de las tiendas y el 92% de la facturación.

3.4. Pilar Marca propia

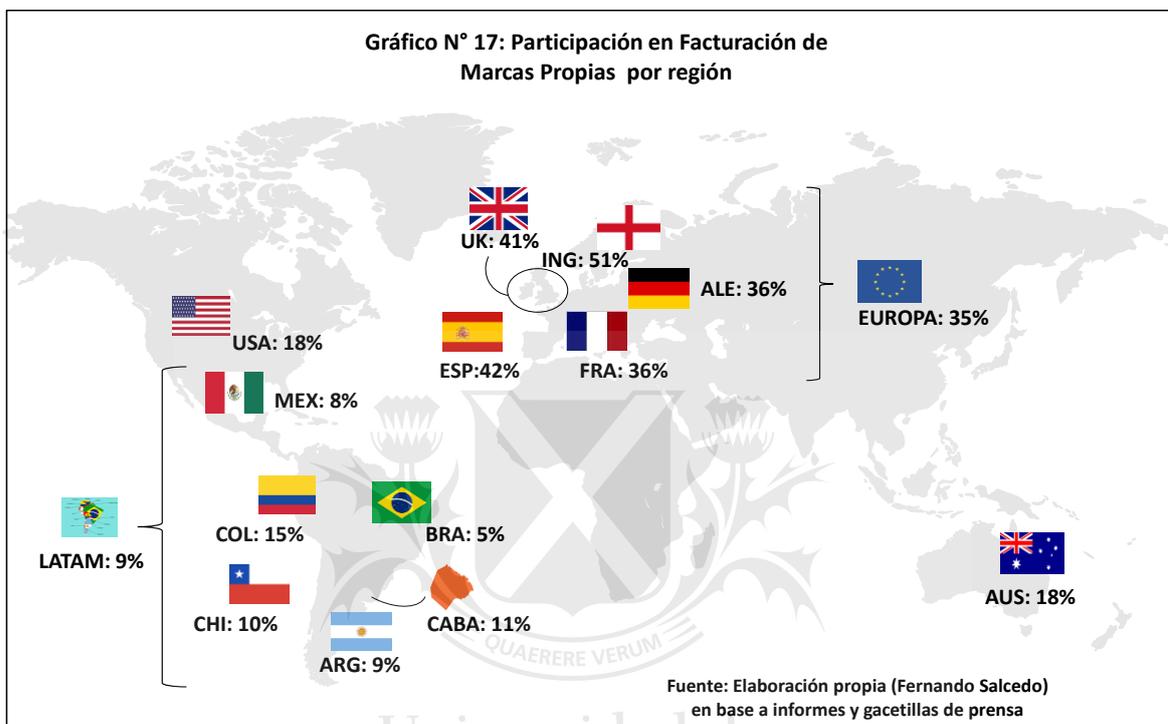
3.4.1. La marca propia como estrategia de producto

En el caso de DIA, creo que es conveniente considerar a su surtido de marca propia con la lógica de gestión de producto del marketing táctico. Al fin y al cabo se trata de desarrollar y lanzar productos al mercado que compitan con los productos de primeras marcas de los grandes fabricantes. Según la definición de la *American Marketing Association*, “una marca es un nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.” Hoy en día casi todos los productos por poca diferenciación que presenten cuentan con una marca que referencia al fabricante.

Las marcas propias de los *retailers* han ido creciendo ininterrumpidamente en todo el mundo desde hace décadas. Según Philip Kotler, las razones por las que este fenómeno tuvo lugar fueron dos: la rentabilidad de estos productos (ya que se invierten menos recursos en investigación y desarrollo, publicidad, promoción de ventas y distribución física); y la diferenciación respecto de la competencia (ya que los productos se encuentran disponibles exclusivamente en el *retailer* dueño de la marca). El especialista en comercios minoristas de Latinoamérica, Roberto Serra et al., remarca que el gran desafío es generar una marca propia de productos que logre su singular identidad, independiente de la percepción que los clientes tienen de la experiencia de compra que viven en la tienda (2013). Y como parte de ese desafío es recomendable que la marca ofrezca una propuesta diferenciada y que no sea sólo una opción de bajo precio. Al integrarse hacia atrás, las cadenas de supermercados consiguen gestionar integralmente el desarrollo de sus productos con su marca y pueden valerse de información sobre gustos y preferencias de los clientes recopiladas a través de sus programas de fidelización. Esto les permite fortalecer y rentabilizar mejor su negocio.

Las marcas propias de los distribuidores nacieron en la Alemania de postguerra con el nombre de “marca blanca”. Pero fue en la década del 70 que comenzaron a extenderse a países como España, Francia y Estados Unidos. Ya en la década de los 90 fue el turno de llegar a Latinoamérica teniendo año tras año cada vez mayor aceptación. En el gráfico adjunto, de producción propia en base a

recopilación de datos de distintas fuentes periódicas, se presenta el peso de los productos de marca del distribuidor en el total de la canasta de consumo masivo. Europa es la referencia a nivel mundial con una participación promedio de 35%. Economías más desarrolladas muestran participaciones más altas (Australia y Estados Unidos en torno al 18%, Latinoamérica promediando el 9%).



Al fin de cuentas, el cliente no tiene por qué saber quién es el fabricante del producto y en la medida que se sienta identificado y cercano a la marca, se logrará la lealtad hacia ella, aumentando la probabilidad de compra en el *retailer* que la ofrece de forma exclusiva. A pesar de esta evidencia académica y empírica, hay muy pocos minoristas que administran correctamente sus marcas propias y no se limitan a ofrecer una opción de precio bajo. El caso de DIA es una excepción en términos de buena gestión posicionándose como referente mundial.

3.4.2. Desarrollo de la marca DIA y otras marcas exclusivas

Según los niveles de producto de Kotler (2001), considero que el nivel de producto ofrecido por la marca DIA es el de producto esperado, al menos para la gran mayoría de las categorías. En algunas categorías se ha logrado desarrollar cierta innovación y considero que puede posicionarse en el nivel de producto aumentado: se exceden las expectativas de los clientes logrando lealtad con la

marca. Algunos ejemplos de estos productos son: la Cerveza alemana de calidad *premium* St Wendeler, las Papas fritas en tubo DIA y el Jugo Listo para beber 100% exprimido DIA. Más adelante desarrollaré con mayor profundidad el caso de estos lanzamientos. En el [Anexo N° 3](#) se presentan algunos productos importantes: algunos que no existen en el mercado ni siquiera con marcas líderes (como las hamburguesas congeladas parrilleras, los panzerottis frescos de ricota, o los yogures firmes por 500 gr); otros productos que no fueron desarrollados por ninguna otra cadena en su surtido de marca propia (como cerveza lager, pan de queso congelado, croquetas de espinaca congelada, bebidas isotónicas); y finalmente otros productos innovadores que se incorporaron como consecuencia de la facilidad en la importación de productos durante los últimos años.

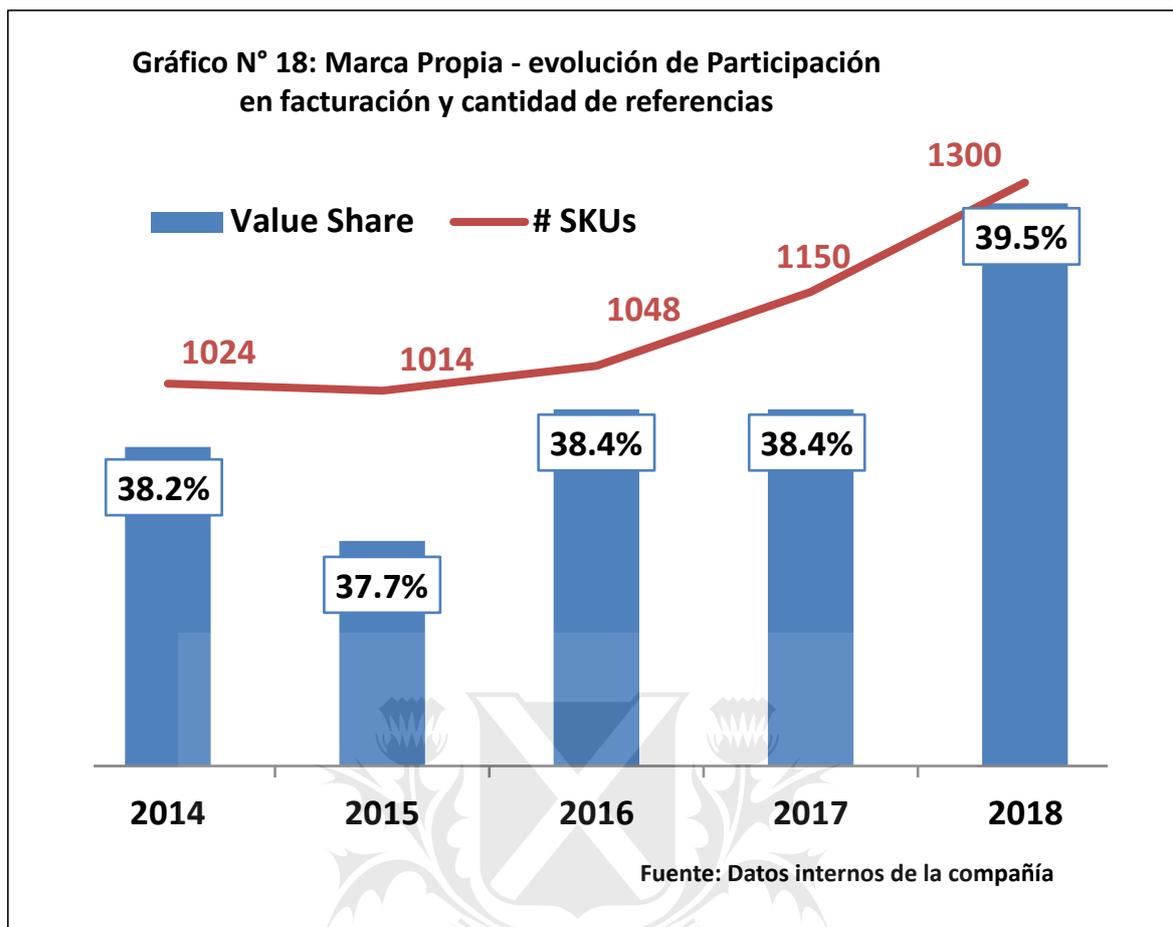
Para abordar de forma completa el eje de marca propia, me pareció apropiado hacer un análisis de los niveles de significado de marca aplicable al surtido de marca DIA. Esta apreciación es de elaboración propia. Considero que en cuanto a los niveles de significado de marca, marca DIA ha logrado anclarse en el nivel de Cultura, logrando comunicar de forma eficaz los siguientes niveles:

- Atributos: marca de productos buenos a bajo precio
- Beneficios: marca que permite ahorrar dinero aportando similar calidad que las marcas líderes.
- Valores: la marca comunica simpleza, honestidad, cercanía emocional, empatía.
- Cultura: la marca representa la cultura popular, inclusiva, accesible a todos.

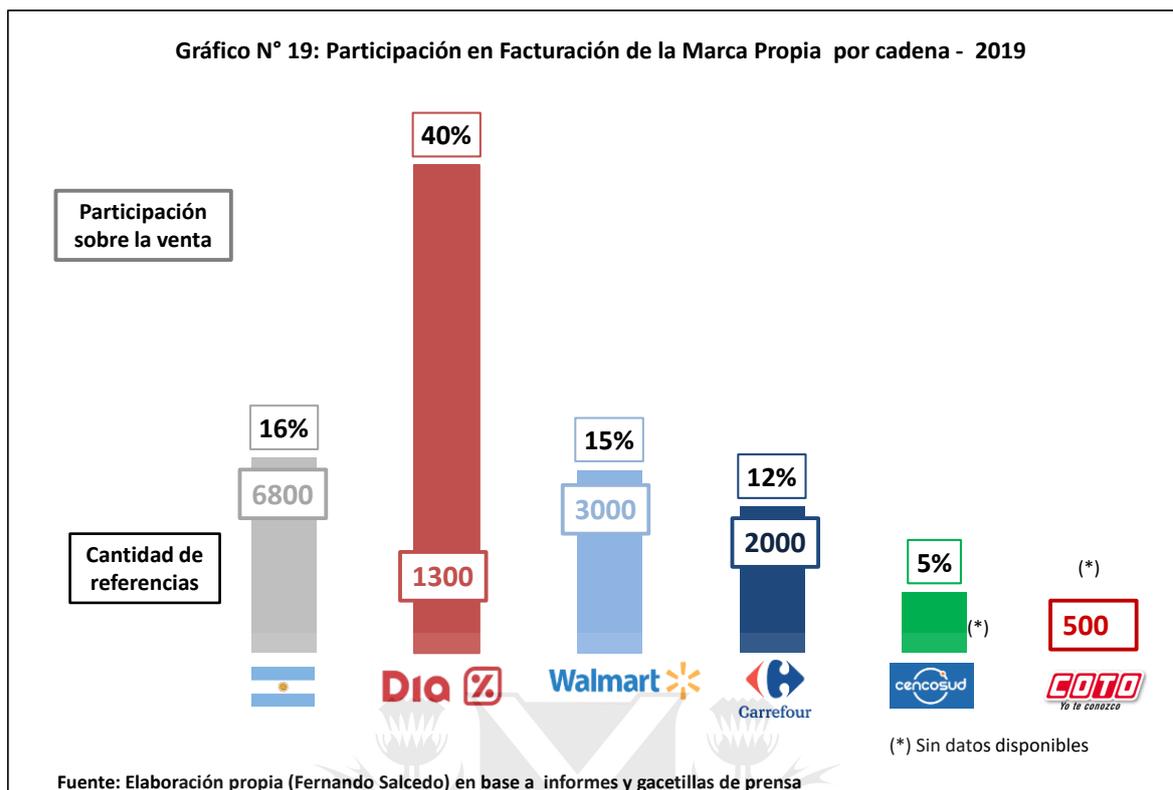
Kotler plantea: “La mejor manera de retener a los clientes es pensar todo el tiempo en cómo darles más por menos” (Kotler, 2001, p.391). Se puede decir que la empresa ha trabajado correctamente con esta estrategia. Fue en el año 1984 que DIA España lanzó su primer producto marca DIA: un suavizante para ropa que se presentaba con una botella blanca y en donde aparecía por primera vez la banda roja que identificó durante años a la marca DIA (Foto en [Anexo N° 4](#)). A partir de entonces, el desarrollo de nuevos productos fue incesante. Cuando la empresa desembarcó en Argentina, un amplio surtido de marca propia ya formaba parte de la estrategia comercial de la cadena.

Según cuentan directores de la compañía que vivieron aquellos años con los que tuve la oportunidad de conversar, el desarrollo de productos fue un gran desafío. La incertidumbre era muy grande debido a que estudios de mercado indicaban que los argentinos eran “marqueros” y no había elementos concretos para creer que la propuesta tendría éxito. Además, a diferencia de lo que ocurrió en España, en donde los productos de marca propia se lanzaron 7 años después de la apertura de las primeras tiendas, en Argentina había que trabajar en el conocimiento de marca del comercio minorista y de los productos al mismo tiempo. Establecer relaciones comerciales con fabricantes que estuvieran dispuestos a producir productos marca DIA fue toda una odisea. Pero los resultados están a la vista: se logró ir desarrollando un amplio surtido de bajo precio y buena calidad que logró establecerse de manera sólida en el mercado. El éxito de la cadena abrió la puerta para que sus competidores también comenzaran a recorrer este camino.

En la actualidad la cantidad de artículos del surtido de marca DIA asciende a 1.300, con un promedio de 40 lanzamientos al año, y de los cuales el 75% de ellos están certificados como aptos para celíacos. La participación sobre la facturación total de la compañía alcanza el 40%, muy por encima de las cadenas competidoras. Si bien en un comienzo el consumo de productos marca DIA estaba centrado en las categorías básicas, con el tiempo se fue dando un crecimiento de la marca en categorías de mayor valor agregado. Hay familias de productos en donde la marca propia es líder de categoría: papel higiénico, rollos de cocina, hamburguesas, helados, arroz, aceites y atún. En términos de penetración de hogares, los productos marca DIA llegan al 35%, una cifra 6 veces más alta que la media de marca propia del total canasta del país, que se sitúa en el 6% (Datos de Kantar World Panel). El siguiente gráfico muestra la evolución del surtido de marca propia en DIA con un sostenido crecimiento.



Si bien DIA fue el primero en impulsar de forma estratégica su surtido de marca propia, el resto de las cadenas fue avanzando de forma constante. El gráfico adjunto presenta un panorama general en cuanto a la cantidad de artículos de cada una y la participación sobre la venta. Si bien el peso de la facturación de los productos de marca del distribuidor a nivel nacional en el total de la canasta es de 9% (presentado en el gráfico N° 17), este indicador sube hasta 16% si se consideran las ventas en el canal moderno. DIA se despegó claramente del resto mostrando una injerencia sobre la facturación comparable a los niveles europeos, con una participación 24 superior al promedio.



Es importante aclarar que el surtido marca propia de la compañía no se limita a la marca DIA. La cadena cuenta con un portafolio de 11 marcas exclusivas que de poco van tomando identidad propia y se van posicionando en distintos segmentos de clientes y en distintas categorías. En el siguiente esquema se grafican todas las marcas existentes en Argentina adicionales a la marca DIA y sus características.

	<p>BONTÉ: Exclusiva de la categoría perfumería y cuidado personal. Fue lanzada en 2015 con el objetivo de lograr confianza y mayor valor percibido que la marca DIA. Principales familias de productos: shampoo, acondicionadores, jabones de tocador, protección femenina, cremas corporales, desodorantes femeninos, cepillos dentales y cremas dentales</p>
<p>BABY SMILE: Orientada a padres que buscan beneficios funcionales a buen precio, la marca ofrece productos de calidad para el cuidado de bebés. Lanzada en 2016, cuenta con productos de las familias toallas húmedas y oleo calcáreo.</p>	
	<p>JUNIOR SMILE: Prima de la anterior, esta marca ofrece productos para niños. Las familias cubiertas son: cepillos y pastas dentales.</p>
	<p>ST. WENDELER: Marca de cerveza de origen alemán. Fue lanzada en 2017 y busca posicionarse como marca de calidad para consumo personal. Sus empaques son latas de 330 y 500 ML.</p>
<p>CUQUETS: Marca de productos de almacén seco. Con una calidad inferior a los productos marca DIA, busca cubrir una necesidad de precio bajo (30% inferior a marca DIA). Las familias de esta marca son: pastas secas, galletitas crackers, tapas para empanadas, alfajores y premezclas dulces</p>	
	<p>OPI: Marca de productos de lácteos, productos refrigerados y congelados. Con una calidad inferior a los productos marca DIA, busca cubrir una necesidad de precio bajo (35% inferior a marca DIA). Las familias de esta marca son: salchichas, quesos rallados, medallones de carne congelados, leches, mantecas, dulce de leche, huevos y aceite.</p>

	<p>LEGUFRUIT: La marca peor gestionada del portfolio. Su surtido consta de las familias: puré de tomate, choclo y arvejas enlatadas y mermelada. Con un diferencial de tan sólo 10% en comparación con marca DIA, no encuentra un posicionamiento claro.</p>
<p>EL CHACARERO: Marca de Panificado empaquetado. Requiere un ajuste de precio ya que actualmente se encuentra posicionada un 20% mas cara que la marca DIA en productos similares. Su surtido se limita a pan blanco y pan con salvado</p>	
	<p>RIO CLARO: Marca de precio bajo para la familia de gaseosas. Diferencial de 30% en comparación con marca DIA.</p>
	<p>SEÑORIO DE ONDAS: Marca de Vinos finos en botella que se lanzó ante la dificultad de competir con la marca DIA en una categoría donde el valor simbólico de la marca es muy importante. Sin embargo la marca no logra obtener buenos resultados.</p>
<p>BIXLER: Marca económica de pequeños electrodomésticos económicos</p>	

Roberto Serra y Martín Murphy sostienen que en *retail* lo más común es competir por ubicación de las sucursales o por el precio (2013). Sin embargo, los autores consideran que para mantener un negocio sólido es necesario sorprender continuamente a los clientes. Esta es la clave para lograr atraerlos, generar diversión y entusiasmo a la hora de comprar y de esa forma evitar un comportamiento meramente racional que se base en comparación de precios. En el caso de DIA, la innovación ha sido uno de los máximos logros. La compañía ha

desarrollado productos que ningún otro supermercado ofrece, e incluso ha desarrollado productos que ni siquiera existen bajo las marcas líderes. Tal como expone el consultor argentino, esta propuesta atrae y divierte a los clientes maximizando la lealtad a la cadena.

En términos de W.Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) se puede decir que DIA busca océanos azules con su marca propia: más que copiar lo que hacen las marcas líderes o la marca propia de otras cadenas, DIA busca recorrer su propio camino sin tener en cuenta a la competencia, sino simplemente pensando en cómo sorprender al cliente. La cadena busca espacio desconocido del mercado, busca oportunidades de crecimiento altamente rentables inexploradas. Los casos de lanzamientos más emblemáticos son las papas tubo DIA y la cerveza en lata St. Wendeler. Ambos productos generaron un cambio disruptivo en el mercado: una marca tradicionalmente orientada a precio y de raigambre popular lanzando productos históricamente posicionados como *premium* como ser papas en tubo (siendo la marca *Pringles* como referencia ineludible) y una cerveza de calidad alemana (con infinidad de marcas de referencia). La consultora Kantar World Panel galardonó a las papas tubo como el lanzamiento más relevante del año 2017, una distinción por demás valorable para la cadena, considerando los valiosos departamentos de marketing con los que cuentan sobre todo los fabricantes más importantes. El caso de la cerveza, por su parte, también tuvo un impacto considerable en el mercado, influyendo en el tipo de consumo de la categoría, impulsando el formato personal (básicamente latas), en detrimento de los formatos retornables de litro (camino que había comenzado a recorrer la cervecera CCU unos años antes). El [Anexo N° 5](#) muestra datos de estos dos productos mencionados y las repercusiones que tuvo en el mercado y en la prensa especializada.

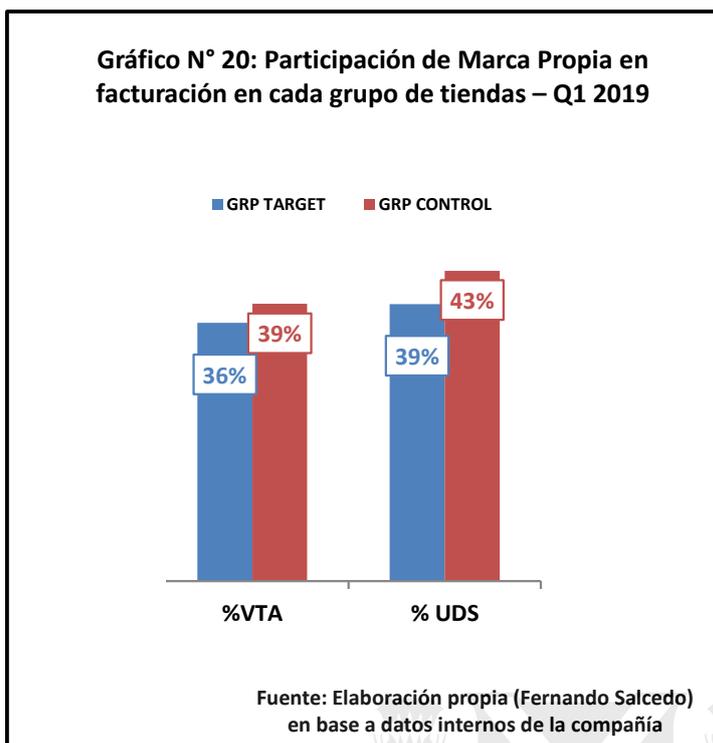
El siguiente concepto es de producción propia desarrollado especialmente para el presente trabajo, aunque inspirado en escuchas de *focus groups* organizados por la compañía para medir distintas campañas. Se trata del “camino de la marca DIA”. Se trata de las distintas etapas por las que pasa el consumidor a medida que se va acercando a los productos de la marca, se va animando a probarlos, hasta que finalmente los adopta como parte de su canasta habitual. El camino comienza con productos de limpieza para el hogar y derivados de papel,

es decir, productos alejados del cuerpo: no se ingieren ni se usan para el aseo personal. En una segunda etapa, suele comenzar la prueba de alimentos: básicamente *comodities* como azúcar, sal, aceite y harina. Pasada con éxito esta etapa, el cliente se ve tentado a probar alimentos secos de almacén: pastas secas, atún, salsas de tomate, aderezos, panificados e incluso algunas bebidas como gaseosas de sabores o aguas saborizadas. Luego llega el turno de los productos refrigerados y los congelados, es decir, se da un voto de confianza al mantenimiento de la cadena de frío y se confía en la caducidad de los productos exhibidos. La última categoría en ser adoptada es cuidado personal, esto incluye familias como cremas dentales, cremas corporales, jabón de tocador, desodorantes y protección femenina. Este concepto de “camino de la marca DIA” será desarrollado más adelante.

3.4.3. Análisis en grupo target

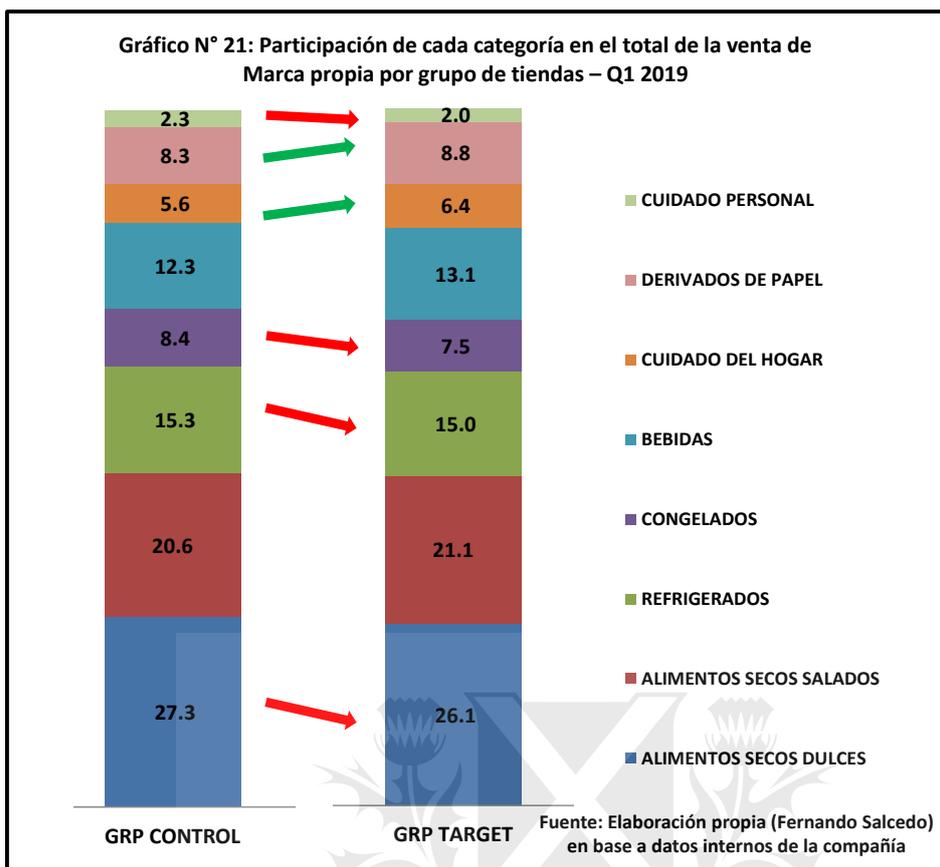
Ahora es el momento de entender el nivel de adopción de los productos marca DIA en el segmento que es objeto de estudio del presente trabajo. Para lograr este objetivo, analicé los datos transaccionales reales del primer trimestre del año 2019 de los clientes pertenecientes a los clientes de los dos grupos de tiendas descriptos anteriormente (target y control).

El primer indicador que considero importante es la participación en facturación de los productos marca propia. Tal como lo muestra el próximo gráfico, las tiendas target muestran una participación levemente inferior a las del grupo control. Mi interpretación es que los clientes pertenecientes a los niveles más altos son un poco más reticentes a consumir productos marca DIA, seguramente manteniendo sus preferencias por las primeras marcas.



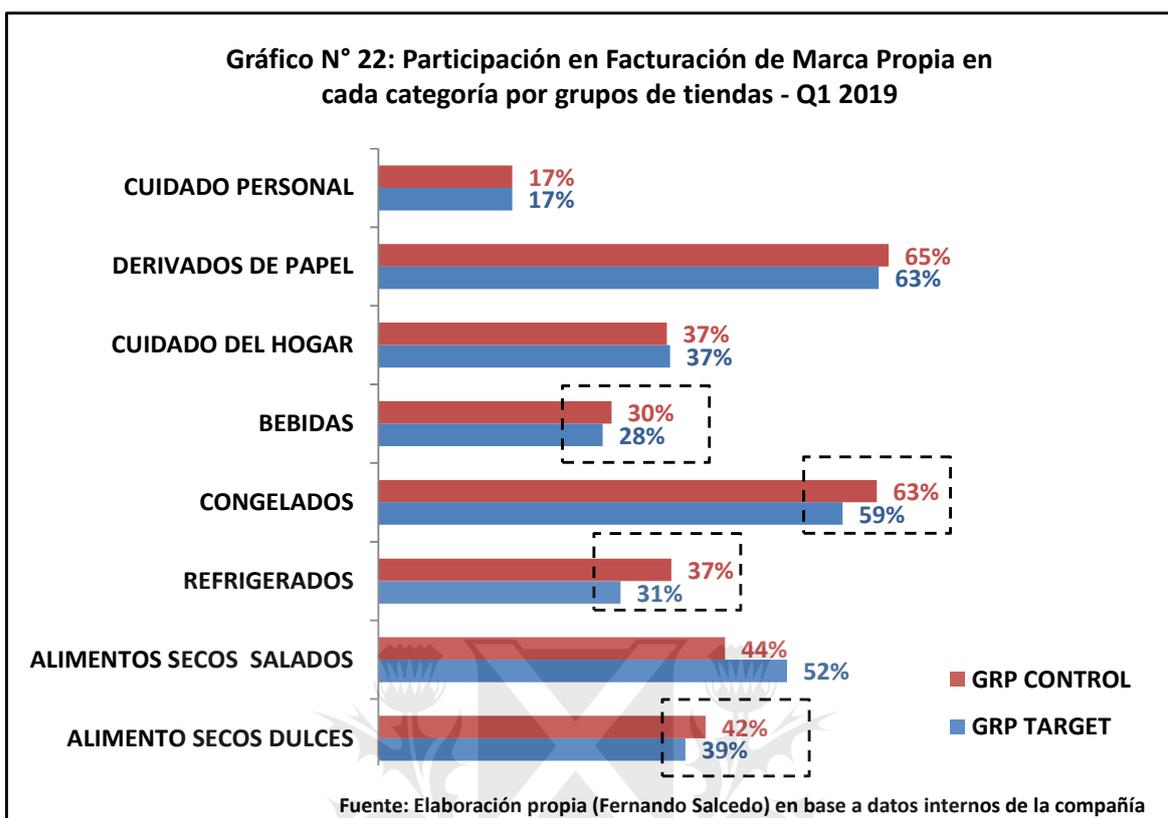
Para medir la evolución de la adopción de marca propia, me propuse analizar la información a nivel categorías de productos para lograr verificar si se cumple al camino de descripto previamente. La propuesta, de elaboración propia especialmente para este objetivo, es comparar la participación de cada categoría dentro de la venta total del surtido de marca DIA en ambos grupos de tiendas.

San Andrés



La lectura de este análisis es que el grupo de tiendas Target, es decir, de NSE medios y altos se encuentra en un estadio anterior a las tiendas del grupo de control. Se observa menor participación de alimentos secos dulces, refrigerados, congelados y cuidado personal. Mientras que la participación es mayor en cuidado del hogar y productos derivados de papel, es decir, productos “alejados del cuerpo”.

A continuación llevé a cabo otro análisis que complementa al anterior. En el siguiente gráfico se presenta la participación en facturación de los productos de marca propia para cada una de las categorías de productos tanto en las tiendas Target como en las tiendas de Control correspondiente a la ventas del Q1 de 2019. El complemento (de forma de llegar al 100%) corresponde a productos de primeras y segundas marcas de los fabricantes proveedores.



Una vez más, se corrobora el concepto explicado anteriormente: los alimentos y las bebidas tienen menor participación en las tiendas Target, mientras que categorías no relacionadas con la ingesta como Derivados de Papel y Cuidado del Hogar no muestran diferencias entre ambos grupos de tiendas. A su vez, los alimentos en donde la frescura es un aspecto importante y requieren el mantenimiento de la cadena de frío, como Refrigerados, muestran todavía una aceptación más baja, con diferencias más marcadas entre ambos grupos de tiendas (37% vs 31%).

En su obra, Roberto Serra et al (2013), propone una clasificación de marcas de acuerdo al grado de sustitución al que están propensos los consumidores. Por un lado se presentan los productos *Switch*: son aquellos que, en caso de no encontrarse en el punto de venta, o, si se encuentran, llegaran a tener un precio mayor al esperado, el cliente decide sustituirlo por otro en la misma tienda sin ningún tipo de re-consideración. Generalmente este tipo de productos pertenecen al segmento de precio. El otro grupo de productos se denomina productos *Skip* y son aquellos que cuando no se encuentran en el punto de venta o se encuentran

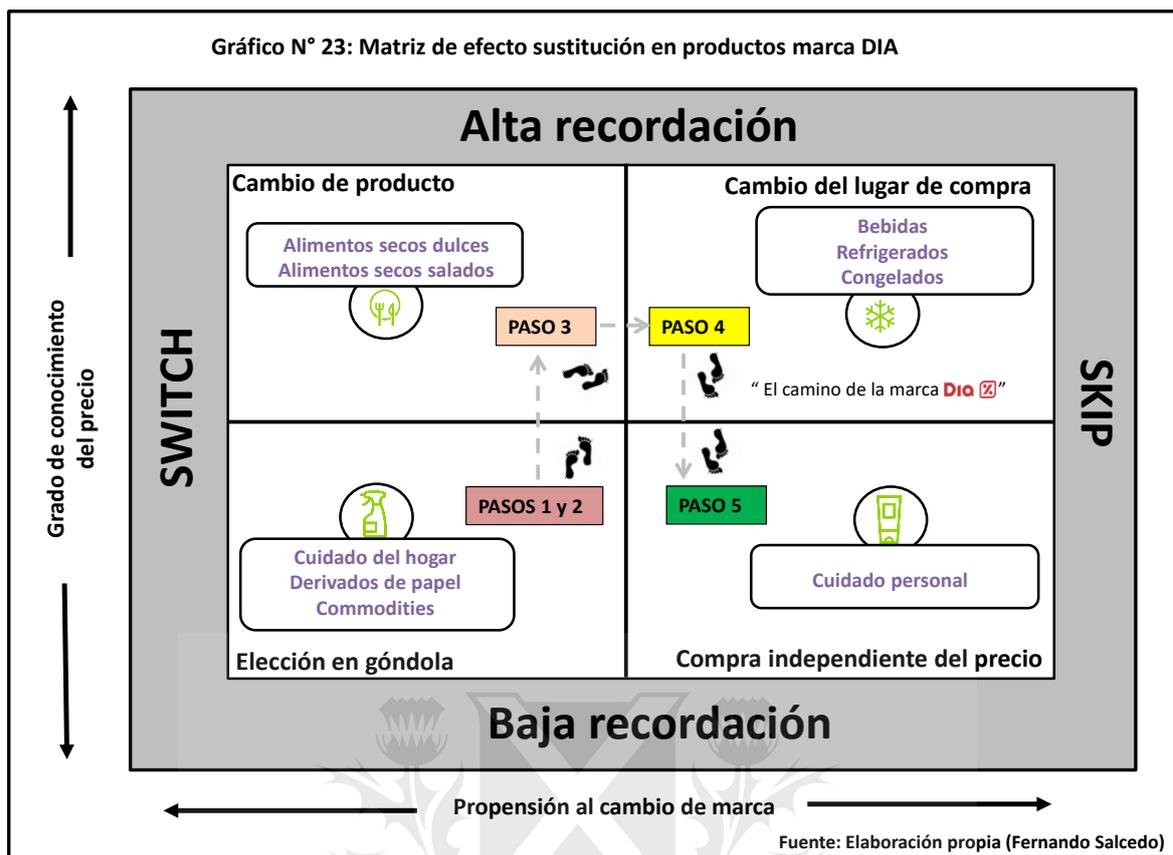
disponibles a un precio mayor al esperado, el cliente decide dirigirse a otra tienda a comprarlo en lugar de sustituirlo por otro producto. Generalmente este tipo de productos pertenecen a las marcas líderes. En función de la propensión al cambio de marca y al grado de conocimiento del precio, el autor plantea la matriz de sustitución para ubicar a las marcas del mercado.

Este concepto, se expresa en una matriz denominada Matriz de efecto sustitución en donde en el eje horizontal se representa la propensión al cambio de marca (*Skip – Switch*) y en el eje vertical se representa el grado de conocimiento del precio (Alta recordación – Baja recordación). Como resultado, se obtienen 4 cuadrantes que marcan diferentes escenarios: cambio de producto, elección en góndola, cambio de lugar de compra y compra independiente del precio.

De acuerdo a información recopilada en diferentes *focus groups* y a conocimientos adquiridos a través de análisis de datos internos de la compañía, me planteé realizar un ejercicio teórico de elaboración propia integrando la visión que plantean Serra y Murphy en la matriz de efecto sustitución, con el “camino de la marca DIA” descrito anteriormente. A modo de repaso, vuelvo a repasar los cinco pasos secuenciales (cada uno relacionado categorías específicas) que suele emprender un consumidor que toma contacto con el surtido marca DIA:

- Paso 1: Cuidado del hogar, Derivados de papel
- Paso 2: Alimentos tipo *Commodities*
- Paso 3: Alimentos Secos dulces, salados, Bebidas genéricas
- Paso 4: Refrigerados, Congelados, Bebidas especiales
- Paso 5: Cuidado personal

Mi intención, entonces, es relacionar este progresivo reemplazo de productos de marca líderes por el surtido marca DIA, incorporando conceptos de la matriz mencionada.



En primer lugar ("pasos 1 y 2") se encuentran los productos de Cuidado del hogar, Derivados de papel y Alimentos tipo *commodities* (harina, aceite, azúcar, etc). Estas categorías se caracterizan por estar sujetas a una alta propensión al cambio de marca y por tener una baja recordación del nivel de precio por parte del consumidor, ya que suelen ser productos de bajo *out of pocket*. Por ambas razones se ubican en el cuadrante de "Elección en góndola", es decir, el cliente elige en el punto de venta la marca del producto que va a comprar. Considero que esta es la puerta de entrada al surtido marca DIA.

El "paso 3" corresponde a los alimentos secos dulces y salados, y a algunas bebidas genéricas como aguas minerales o saborizadas. En estos casos, la propensión al cambio de marca si bien es menor que el de las categorías anteriores, estimo que sigue siendo alto. Al ser productos más relevantes y de precio superior, el nivel de recordación es elevado, ubicándose en el cuadrante de "Cambio de producto". Esto significa que si un cliente va a buscar un producto o marca en particular y no está disponible o está a un precio superior al que tenía en mente, elige cambiar de producto o marca en la misma sucursal. Ahora bien, si ese cliente ya experimentó satisfactoriamente los productos DIA pertenecientes al

“paso 1”, es posible que esa nueva marca (evidentemente de menor precio) que tenga que elegir, sea la marca DIA, avanzando algunos casilleros en este sendero imaginario.

Las categorías de Refrigerados, Congelados y Bebidas especiales (gaseosas o cervezas) pertenecen al grupo del “paso 4”. La elección de la marca de estos productos implica un voto de confianza importante debido a la percepción de calidad necesaria tanto en el proceso de producción como en la cadena de distribución de la mercadería. La propensión al cambio de marca es bajo y al ser productos de referencia general, la recordación de precios es elevada, ubicando a los productos en el cuadrante de “Cambio del lugar de compra”. Considero que ejemplos son Leche La Serenísima o Gaseosa Coca Cola: la mayoría de los consumidores recuerda el precio de estos productos y no es fácil que cambien de marca en caso de faltante de stock o de encontrarse un precio superior al pensado, siendo más probable que busquen el producto en otro punto de venta. Lograr que un cliente decida comprar un producto marca DIA en esta situación pienso que es una tarea difícil. Sin duda, es condición fundamental que previamente vaya pasado por los pasos 1,2 y 3 de manera aceptable.

Finalmente, se encuentran los productos más lejanos a la sustitución. Son productos con baja propensión al cambio de marca y con baja recordación del precio. En esta categoría (pertenecientes al “paso 5”) se encuentran los productos de Cuidado personal como *shampoo*, acondicionadores, jabones, cremas corporales entre otros. Una vez más, lograr que un consumidor compre productos de la marca propia (en el caso de DIA, la mayoría corresponden a la marca BONTÉ) estimo que es un proceso lento y complicado. Sin dudas, tal como en el caso anterior, es fundamental la experiencia que el consumidor haya tenido con la marca propia en otras categorías de productos, revalorizando el concepto de “camino de la marca DIA”.

Como conclusión, pienso que los clientes pertenecientes a los niveles Medios y Altos todavía se encuentran a mitad del recorrido del “camino de la marca DIA”, tal como lo demuestran los datos transaccionales de las tiendas testigo. Es muy probable que este grupo de clientes se encuentre transitando los pasos 2 y 3, es decir, todavía estén alejados de los alimentos refrigerados y las bebidas

especiales. Mi recomendación es que DIA debe siga seduciéndolos con su propuesta de surtido comunicando los atributos funcionales más importantes de cada producto y lanzando productos innovadores que sorprendan a esta clientela. Las marcas líderes cada vez más buscan contactarse con el consumidor final salteándose intermediarios, lo que eleva la vara del desarrollo y la gestión de la marca propia de los supermercados.



Universidad de
San Andrés

3.5. Pilar Experiencia de compra dada por el formato de tienda

3.5.1. El momento de la verdad: contacto con la tienda

Jan Carlzon es el autor del concepto “momentos de la verdad” (1987). Una marca puede tener una estrategia de posicionamiento sólida, tener un plan de marketing consistente y ocupar un lugar privilegiado en cualquiera de las matrices de territorio marcario. Pero al fin y al cabo lo que cuenta para el consumidor es lo que siente en el momento en el que se acerca al producto o servicio que ofrece la marca y en ese breve lapso termina de decidir si lo elige o no. El autor sostiene que sólo hacen falta 15 segundos de contacto con cualquiera de los empleados de la compañía para dejar en el cliente una imagen de marca. Y justamente, éstos suelen ser empleados de baja jerarquía con escaso poder de decisión sobre los procesos establecidos.

Posteriormente, el término se modificó por el de “momentos de contacto”. El autor Nick Brice sostiene: “Estamos en el negocio de mejorar y actualizar continuamente nuestras experiencias de clientes para seguir transformándolas de buenas a grandes” (Brice, Training Journal, 2015).

3.5.2. El indicador N°1: NPS

Frederick Reichheld, autor norteamericano, consultor de negocios y conferencista, es a quien se lo considera el creador uno de los indicadores más importantes en términos de lealtad utilizado por miles de empresas a nivel global: el *Net Promoter Score* (NPS) (2003).

A comienzos de los años 2000, el autor tomó conocimiento del novedoso método de medición de satisfacción de clientes que realizaba la compañía de alquiler de automóviles norteamericana Enterprise Rent-A-Car. El método de esta empresa consistía en una breve encuesta a sus clientes de sólo dos preguntas: una relacionada con la calidad de la experiencia del servicio y otra relacionada con la probabilidad de volver a contratar a la compañía en el futuro. El resultado de estas encuestas formaba parte fundamental de la medición del desempeño de sus sucursales. Esta experiencia inspiró a Reichheld a llevar adelante un completo trabajo de investigación que derivó en uno de los mayores aportes al mundo de

los negocios: el artículo *The one number you need to grow* publicado en 2003 en la revista Harvard Business Review.

Con el apoyo y colaboración de Satmetrix (consultora especializada en plataformas de medición de la experiencia) y de Bain & Company (consultora especializada en estrategia de negocios), el consultor emprendió un proceso de investigación que demandó 2 años y en el cual analizó datos de más de 4.000 clientes provenientes de 14 empresas de 6 industrias diferentes. El trabajo consistió en correlacionar los resultados de las encuestas completadas por los clientes con las transacciones reales de ellos mismos, y finalmente estas transacciones con el crecimiento de las compañías.

Como consecuencia de su investigación, Reichheld descubrió que para la mayoría de las empresas estudiadas, el resultado de una sola simple pregunta servía como factor de predicción del comportamiento de los consumidores, y también, para explicar el crecimiento de una compañía. Esta pregunta se posicionaba como primera o segunda en cuanto a relevancia en el poder explicativo de 11 de los 14 casos de estudios analizados (mientras que en los 3 casos restantes la pregunta también aparecía arriba en el ranking de importancia). La gran pregunta era: “¿Cuán probable es que recomiende la compañía o la marca a un familiar, colega o amigo?”.

Según el autor, cuando un cliente actúa como referente de una empresa o de una marca, no sólo está diciendo que ha tenido una buena experiencia obteniendo valor de ella, sino que también está poniendo en juego su propia reputación con sus pares. Y la persona sólo actuará de esa manera si realmente siente una intensa lealtad hacia la compañía. Los clientes leales se convierten de esta manera en una suerte de departamento de marketing externo, minimizando costos y por lo tanto, haciendo más rentable el negocio.

Una vez encontrada la pregunta clave, se debía establecer una escala de medición de las respuestas que fuera tan efectiva y tan simple como la misma pregunta, de forma que los ejecutivos de las empresas pudieran interpretar rápidamente los resultados y efectuar acciones con rapidez. En consecuencia, se creó una escala del 0 al 10 en donde el puntaje máximo (10) implica que “definitivamente recomendaría a la empresa”; un puntaje medio (5) indica

neutralidad (el cliente no toma posición clara al respecto); y el puntaje mínimo (0) indica “en absoluto lo recomendaría”. Como resultado de la conexión entre las respuestas y el comportamiento real de compra, fue posible establecer tres grupos de clientes. Los Promotores serían aquellos clientes que calificaron con 10 o 9 a la compañía. Los clientes “pasivamente satisfechos” serían quienes emitieron calificaciones de 8 o 7 y son considerados Neutros. Finalmente, se encuentran quienes serían considerados Detractores de la compañía, o sea, quienes calificaron con algún valor entre 6 y 0. Finalmente, se definió que el indicador principal sería el siguiente resultado: el porcentaje de Promotores menos el porcentaje de Detractores, dando origen al *Net Promoter Score* (NPS), hoy en día estudiado en las universidades y utilizado por una infinidad de empresas alrededor del mundo.

3.5.3. Mediciones de satisfacción de clientes en DIA

A mediados de 2016, DIA comenzó a ofrecer a sus clientes la posibilidad de evaluar la experiencia de compra en sus puntos de venta a través de una plataforma *on line* disponible las 24 horas, los 365 días del año (miexperiencia.supermercadosdia.com.ar). Éste, es un método de investigación cuantitativo que cuenta con unas 40.000 respuestas al mes. Se trata de un cuestionario semiestructurado auto-administrado de 10 minutos de duración promedio. El perfil de la muestra son compradores de supermercados DIA que realizaron una compra de forma reciente. Para certificar esta condición, al comienzo del cuestionario se debe ingresar los datos del ticket, la fecha y la tienda en donde se realizó la compra a evaluar, de forma de poder relacionar las evaluaciones con la gestión de una sucursal y un día específicos. Los resultados se analizan a través de un *dashboard* dinámico que permite realizar distintas vistas y aperturas para tener un mejor monitoreo de la gestión de la tienda.

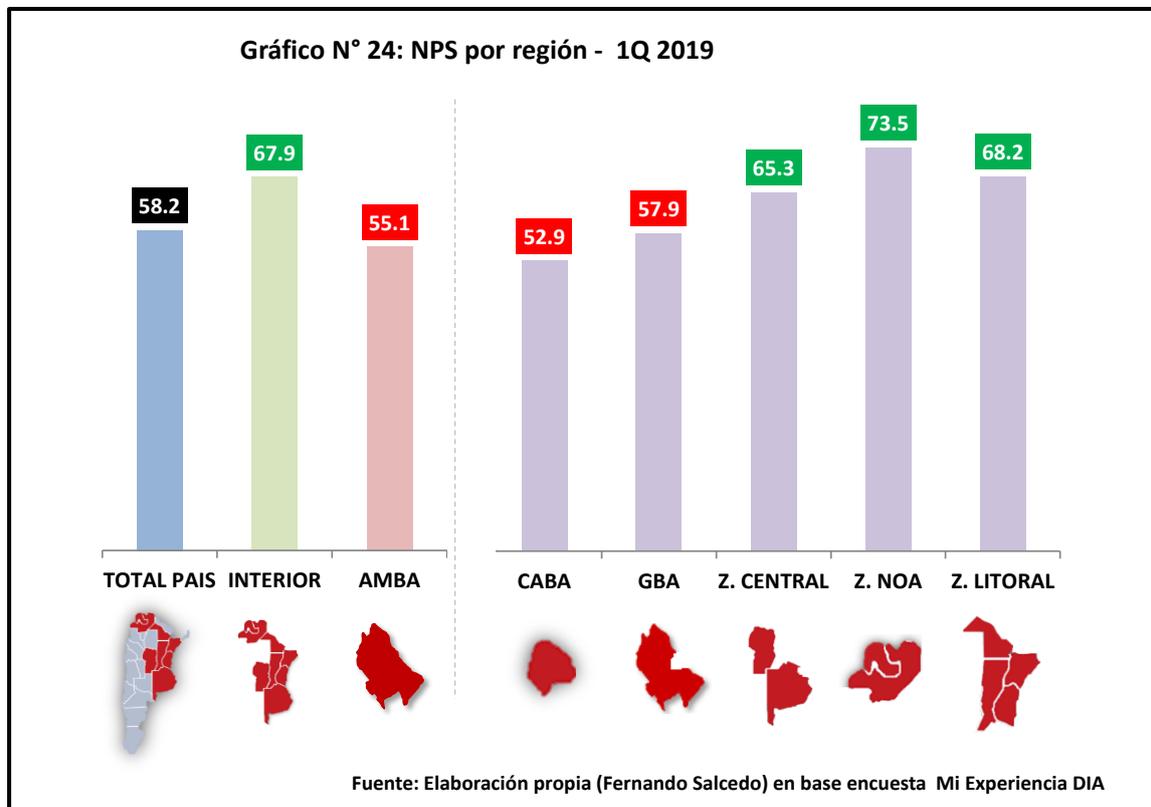
La encuesta tiene seis ejes de evaluación. Las puntuaciones de NPS y de Satisfacción General son los dos más importantes, y el cliente debe contestarlo en forma específica en la pregunta correspondiente. Los otros cuatro ejes son: Presentación, Calidad, Servicio y Abastecimiento, y cada uno de ellos se evalúa a través de distintas preguntas que apuntan a los atributos que los componen. En la encuesta también se pone a disposición una sección de preguntas abiertas para

que los clientes agreguen comentarios, críticas o sugerencias. En la siguiente tabla se muestra el detalle de los ejes de evaluación y sus respectivos atributos.

EJE DE EVALUACION	ATRIBUTOS
NPS	--
Satisfacción General	--
Presentación	Vereda / Fachada / Estacionamiento
	Disponibilidad de Carros y canastos
	Limpieza y orden de las góndolas
	Aspecto general de los empleados
	Piso de la tienda
	Iluminación de la tienda
	Temperatura en el interior de la tienda
Tienda libre de olores	
Calidad	Sector de frutas y verduras
	Sector de pollos
	Sector de Carnes
Servicio	Cajero preguntó por cupones ClubDIA
	Productos sin etiqueta de precio
	Tiempo de espera y cobro
	Disponibilidad de carros y canastos
	Empleados resuelven consulta amablemente
	Tienda cerrada en horario de atención
Trato de los cajeros al facturar	
Abastecimiento	No lo venden en la tienda
	Disponibilidad de Productos sin Promoción
	Disponibilidad de Productos en Promoción
	Disponibilidad General de productos

El valor de NPS de DIA en el Q1 de 2019 es 58%, compuesto por un 66% de Promotores y un 8% de Detractores. Si bien se trata de una encuesta realizada a clientes que efectuaron una compra de forma reciente, es importante destacar que obtener semejante resultado en este indicador es muy valorable, y constituye una prueba más del buen trabajo que se ha realizado los últimos años en materia de fidelización y vínculo con el cliente, sopesando los puntos de dolor que puede causar la experiencia de compra. Haciendo una apertura de los datos por regiones, los resultados indican que en zona AMBA el NPS es de 55,1%, mientras que en el interior del país es casi 13 puntos superior (67,9%). Un doble *click* de la zona metropolitana expone que los porteños evalúan un poco peor a la cadena (52,9% de NPS), mientras que las tiendas del conurbano bonaerense el ratio es

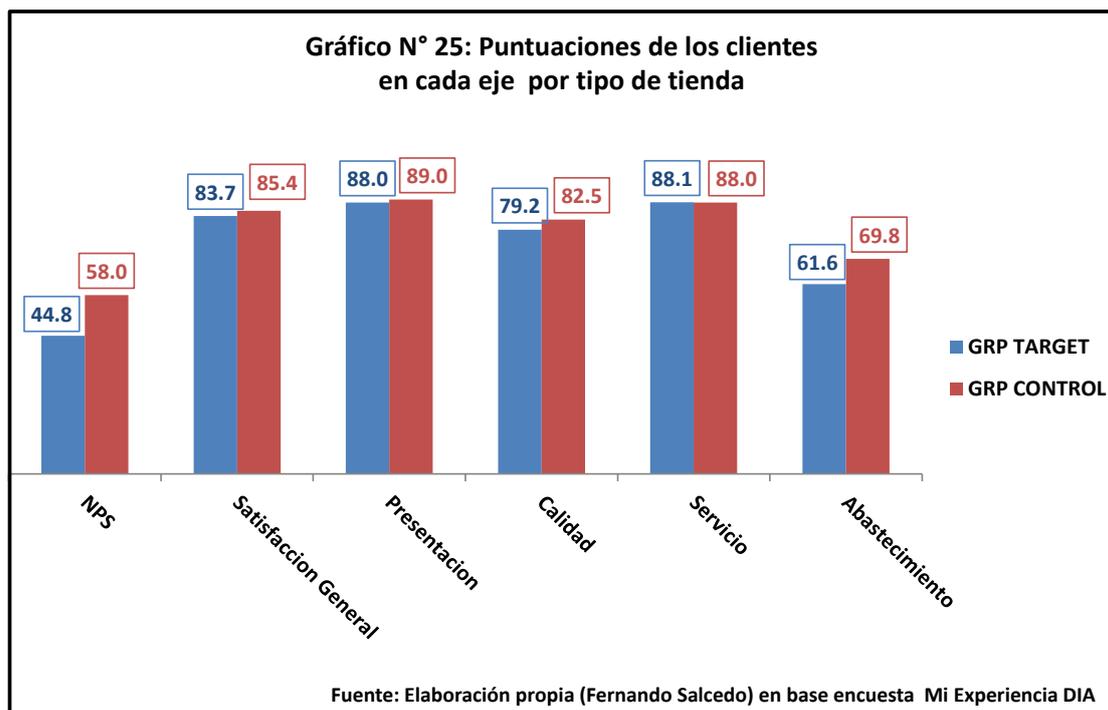
de 57,9%. El siguiente gráfico muestra los resultados de NPS de la encuesta *on line* de satisfacción del cliente correspondiente al Q1 de 2019 abierto por región del país. Se observa en la zona metropolitana peores indicadores que en cualquier región del interior del país.



Antes de adentrarse en las diferencias entre barrios correspondientes a cada NSE, considero oportuno destacar la diferencia que se percibe entre el consumidor urbano, expuesto a gran cantidad de ofertas, estímulos, alternativas de lugares de compra, y por lo tanto, más demandantes para con las marcas; y el consumidor de pueblo o ciudades chicas, más contemplativo y menos exigente.

3.5.4. Experiencia de compra en Grupo Target

A continuación, procederé a comparar las evaluaciones realizadas por los clientes pertenecientes al grupo de tiendas target (correspondientes a los NSE C1 y C2) y las realizadas por los clientes pertenecientes al grupo de tiendas de control en cada uno de los ejes mencionados. El siguiente gráfico muestra los valores de las evaluaciones correspondientes al Q1 de 2019.



Como es esperable, el NPS de las tiendas correspondientes a los niveles socioeconómicos altos y medios arroja 13 puntos menos que las tiendas de control (58 vs 44.8). Mi interpretación es que estos clientes tienen distintas expectativas cuando entran a la sucursal y estimo que muchas veces el “momento de la verdad” genera frustración e incomodidad. Al ser un público más exigente entiendo como algo esperable una evaluación peor de la experiencia de compra.

Ahora bien, al entrar al detalle de cada uno de los restantes ejes de evaluación, se detecta que las diferencias entre ambos grupos de tiendas son chicas, destacándose solamente el ítem “Abastecimiento” con una diferencia de más de 8 puntos (61.6 vs 69.8). Profundizando sobre este eje, se destacan los atributos “Disponibilidad General de productos” y “Disponibilidad de Productos en Promoción” con valoraciones más bajas que la media total de las tiendas, identificándose claramente como los mayores puntos de dolor para este público. En el [Anexo N° 6](#) se encuentran adjuntos algunos comentarios de los clientes respecto al Abastecimiento del grupo de tiendas analizadas.

En conclusión, dentro del público de NSE Alto y Medio, DIA cuenta con menos Promotores y con más Detractores que la media. Este hecho resulta esperable dado que se trata de hogares con poder adquisitivo más alto y por lo tanto con pretensiones mayores a la hora de tomar decisiones de consumo. Sin embargo, en general, este segmento de clientes se encuentra relativamente conforme con

la experiencia de compra en la cadena, evaluando positivamente la presentación de la tienda, la calidad de los productos frescos y el servicio de atención de los empleados. La mayor frustración ocurre con los quiebres generales de stock de mercadería y en particular los faltantes de productos que se encuentran en oferta. Mi interpretación es que esto también resulta lógico dado que entiendo que una de las principales razones por las cuales estos clientes se acercan a la tienda es para conseguir precios bajos y ofertas atractivas, y ante la imposibilidad de obtenerlos se produce una gran decepción.

3.5.5. Evolución formatos de tiendas DIA

Una de las estrategias de crecimiento de DIA desde su llegada al país, fue su constante política de transformaciones o reformas en sus tiendas. Ya sea mediante la creación de un formato nuevo con cambios en el *lay out* y/o modificaciones en las implantaciones de las categorías de productos; o simplemente con mejoras edilicias y decorativas del salón de ventas, este tipo de acciones fue una constante que trajo aparejado incremento de clientes y facturación. A modo de repaso, enumeraré algunos de los modelos de tiendas más importantes que se implementaron durante la última década.

En 2008, se lanzó el formato DIA MARKET, en el cual se agrandó y se mejoró la exhibición de la bodega de vinos, se agregaron los sectores de heladera y *freezer*, y se modificó la implantación de la categoría de productos frescos (como fruta, verdura, carne y pollo) ubicándolo al fondo del salón y aumentando su tamaño. Además, este lanzamiento implicó la creación de la enseña DIA MARKET, inexistente hasta el momento, con la correspondiente modificación de cartelería en las fachadas de las tiendas. En el [Anexo N° 7](#) se pueden ver fotos de la transformación de la fachada cuando se lanzó este formato.

En 2011, con el lanzamiento del formato DIA MAXI, llegó el turno de las reformas de las tiendas más grandes. En este hito, se buscó dar solución a la misión de compra de abastecimiento, fomentando una “compra completa” tanto desde la implantación como desde las ofertas. Se comenzó a trabajar por “universos”: exhibir productos que satisfacen necesidades conjuntas independientemente de la categoría a la que correspondan. Algunos ejemplos son: espacio bebé y mascotas. Se creó el “patio de perecederos” integrando los sectores de frutas y

verduras, carnicería asistida, y panadería con punto caliente (pan recién horneado en la misma tienda). Se colocaron muebles cerca del *check out* para potenciar la venta por impulso, principalmente en la categoría Kiosco. Se agrandó la sección de Electro y Bazar y se colocaron islas de productos en oferta llevando mercadería en cantidad (Ejemplo: 6x4). En este caso también hubo cambio de cartelería en la fachada exponiendo el nuevo nombre (con el agregado de “MAXI”) al punto de venta. En el [Anexo N° 8](#) se pueden ver fotos de la transformación de este formato, incluyendo los cambios en el salón de ventas.

En 2012, se lanzó el formato DIA CITY: estos son locales muy pequeños (alrededor de 120 metros cuadrados de salón de ventas) con una bodega (espacio para almacenar mercadería de reposición) muy limitada. Se buscó potenciar la compra de conveniencia y proximidad. El objetivo fue tener presencia en barrios o ubicaciones en donde la única manera de llegar era achicando el tamaño del punto de venta. En este proyecto se trabajó fuertemente en el análisis de optimización de surtido, dado que, por la superficie de la tienda, el costo de no rotación de un producto era muy elevado. Las primeras tiendas que se abrieron con este formato se ubicaron en barrios de la ciudad de alto poder adquisitivo con alta densidad competitiva y alta densidad poblacional, cumpliendo el objetivo de obstaculizar el avance de aperturas de la competencia. Es la única tienda de ese tamaño en ofrecer una propuesta completa de productos frescos (frutas, verduras, carne y pollo). Es importante aclarar que la denominación de “CITY” corresponde a una terminología interna de DIA, manteniendo el nombre de DIA MARKET en la fachada de la tienda de cara al público.

En 2014 se trabajó en el re-lanzamiento del formato DIA MARKET (con la denominación interna de “DIA MARKET PLUS”). Uno de los objetivos del proyecto fue elevar el *premiumness* de la tienda, incorporando productos de mayor precio y mayor margen y realizando reformas que apuntaban a mejorar la experiencia de compra de los clientes. Los principales cambios fueron: aumentar la iluminación colocando luminarias led de calidad; utilizar de imágenes en la señalética de cada categoría de productos; utilizar música funcional; colocar de pisos con mayor brillo; mejorar el mobiliario cercano a la línea de cajas; incorporar la categoría kiosco buscando captar la venta por impulso; aumento de la plantilla de empleados para acortar el tiempo de espera en la línea de cajas; incorporar el

punto caliente (oferta de panificados recién horneados en la misma tienda); cambios en las heladeras de productos frescos con nueva señalética y puertas en las heladeras; ploteos en los *freezers* indicando las categorías de productos de cada uno; y cambios profundos en la categoría Perfumería, incorporando surtido *premium*, y exhibiendo los productos en un mueble más bajo y de mejor calidad, lo que permite una visual más despejada, aspecto fundamental para una categoría en donde la variedad es muy importante. De esta manera, se emuló el salón de ventas de las cadenas de perfumerías. En este caso también se mantuvo la enseña DIA MARKET de cara al público, pero se hicieron modificaciones en la cartelería de la fachada. En el [Anexo N° 9](#) se pueden ver fotos de la transformación de este formato, mostrando la situación previa y posterior a los cambios en el salón de ventas.

Finalmente, en 2017, se trabajó en el re-lanzamiento de las tiendas grandes (DIA MAXI) haciendo modificaciones muy similares a las realizadas con el re-lanzamiento de las DIA MARKET. Se quiso dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes tales como descuento por compra en cantidad, *driver* que hizo creer al canal mayorista en el último tiempo. Las novedades en el salón de ventas fueron: botaderos, mesas y cestas de ofertas, zona de liquidación de productos, puntera de refrigerados, nuevo mobiliario de pan. En este caso sí se modificó la enseña de la tienda cambiándose el nombre por el de DIA MAXI AHORRO, reforzando la ventaja competitiva principal de la cadena. En el [Anexo N° 10](#) se puede ver el diseño del nuevo patio de precederos y la evolución el cambio del logo de este formato.

A continuación, desarrollaré un análisis del impacto que tienen las reformas de tiendas en los clientes. Para ello, consideré dos tipos de investigaciones: una cualitativa (*focus groups* realizados por la compañía especialmente para tal fin) y una cuantitativa (análisis de datos de la encuesta *on line* de satisfacción de la experiencia de compra, tomando un grupo de tiendas testigo). Es importante aclarar que si bien se ha descrito la evolución de cada formato asignando un año de ocurrencia, este proceso no se dio en la realidad de forma secuencial. Es decir, se lanzaba un nuevo formato en un determinado año y luego se desplegaba un proceso paulatino de transformaciones que podía durar varios meses o incluso años.

3.5.6. Valoración de las transformaciones de tiendas

En julio de 2018, la compañía encargó la realización de *focus groups* para entender el nivel de valoración que hacían los clientes de las reformas de las tiendas, escuchar sugerencias y puntos pendientes que quedaban sin resolver, y detectar cuáles eran los cambios que pasaban desapercibidos para el público. El objetivo final era priorizar los esfuerzos de inversión en futuras remodelaciones. El perfil de la muestra fueron mujeres entre 25 y 50 años, responsables de la compra de abastecimiento para su hogar. Todas residentes de la ciudad de Buenos Aires y pertenecientes al nivel socioeconómico C amplio.

Los resultados se pueden agrupar en tres grandes situaciones problemáticas. A continuación se describe la percepción de los clientes ante una reforma de tienda:

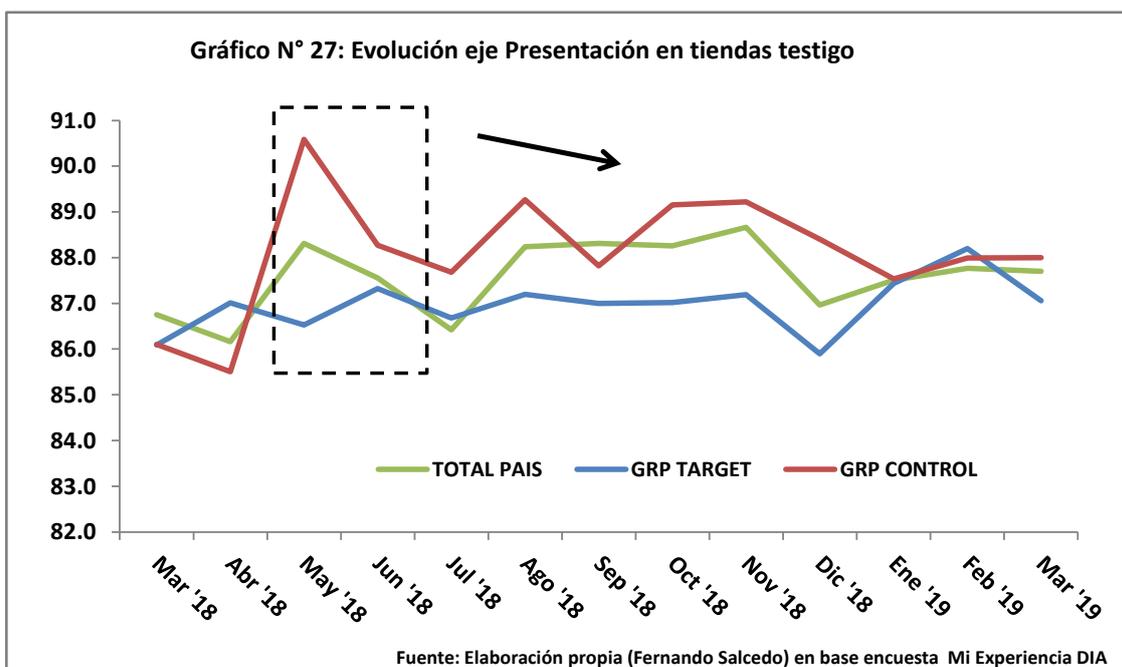
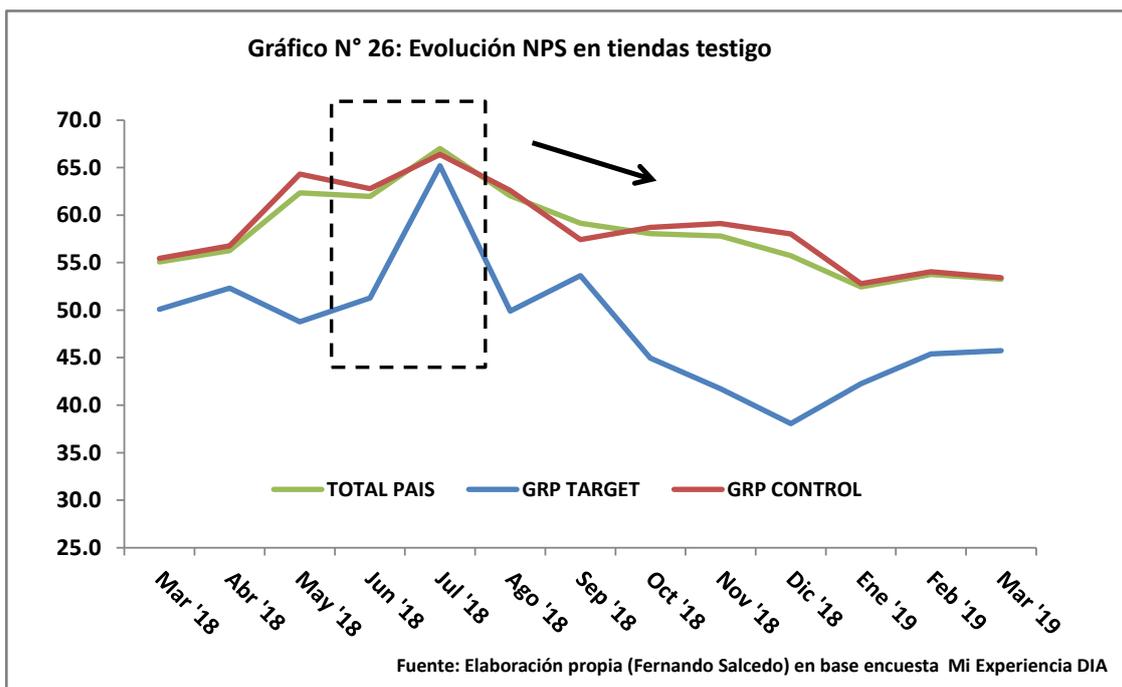
- Estado General de la tienda: se advierten las mejoras y son valoradas.
- *Stock* de mercadería: se nota una leve mejora los días inmediatamente posteriores de las remodelaciones. Surge lo siguiente como aprendizaje de acuerdo a la opinión de los clientes: la decisión de la compañía en invertir en reformas que hacen a la presentación de la tienda, sin mejorar los niveles de stock disponible de mercadería, es un esfuerzo inútil.
- Contacto con el personal: no se perciben cambios, manteniéndose la costumbre de encontrar cajeros y reposidores con el uniforme sucio, manchado y/o desalineado. Los clientes atribuyen la responsabilidad de esta situación a la compañía, relacionándolo con falta de capacitación, o la sobre-exigencia de tareas. Evidentemente, éste es uno de los puntos sobre los cuales la cadena debe trabajar para no perder el impulso positivo de las reformas.

Profundizando sobre la evaluación del estado de las tiendas luego de las reformas, se puede concluir que la iluminación, la higiene y el orden en las góndolas, impactan positivamente. Estos aspectos funcionan como un reaseguro de calidad y cuidado de los productos e incentivan a la compra. La mayoría percibe el cambio en la fachada de la tienda como más moderna y luminosa, como “invitando a entrar”. Respecto al espacio interior de la tienda, las palabras que surgen espontáneamente son: limpio, despejado y abierto, en comparación

con la situación previa en donde las calificaciones eran: sucio, oscuro, apretado e incómodo. Sumando el análisis de comentarios espontáneos de las encuestas relevados especialmente para el presente trabajo, puedo considerar que la clave del problema es que la mayoría de los clientes ya evidenció otras reformas en el pasado y por lo tanto descreo que los cambios se vayan a mantener por mucho tiempo. Agradecen y valoran a DIA las mejoras pero también demandan el mantenimiento continuo de la tienda. Considero que esta perdurabilidad es la que permitiría construir un sistema saludable y sustentable que contribuya a la imagen de la cadena. En el [Anexo N° 11](#) se presentan algunos comentarios de los clientes relacionados con la percepción en las transformaciones de tiendas que surgieron en los *focus groups*.

Para completar el análisis expuesto, consideré de utilidad los resultados históricos de la encuestas de experiencia de compra (“Mi experiencia DIA”) mencionada anteriormente. Para evaluar el impacto de las reformas en el público y su posterior evolución en el tiempo, tomé una muestra de 137 tiendas testigo que fueron reformadas durante el mes de Mayo de 2018 (ya sea con cambios de formato o con mejoras menores como pintura, y renovación de mobiliario). De ese grupo de tiendas, unas 15 pertenecen al grupo Target de tiendas bajo estudio, 100 tiendas pertenecen al grupo Control de tiendas y el grupo restante (23) son tiendas que no corresponden a ninguno de los dos grupos (fundamentalmente del interior del país). Medí la evolución de los ejes NPS y Presentación durante los meses previos (desde Marzo de 2018) y los meses posteriores a la reforma para determinar el grado de percepción de cada público, detectando posibles diferencias entre ellos.

Los siguientes gráficos muestran la puntuación promedio de los ejes “NPS” y “Presentación” para cada grupo de tiendas (Target, Control y TOTAL PAIS) en una serie que comienza en Marzo de 2018 y termina en Marzo de 2019 (la remodelación de todas estas tiendas fueron en Mayo de 2018). El grupo de tiendas “TOTAL PAIS” contiene a todas las tiendas que fueron reformadas durante el mes de Mayo de 2018 (137 tiendas).



Lo primero que hay que observar es que durante los meses de Junio y Julio de 2018 (con posterioridad a la reforma) ambos indicadores muestran incrementos notorios. Pero a medida que pasan los meses, sufren una caída, y en algunos casos incluso por debajo de los valores previos a Mayo de 2018. Es decir, confirmo el fenómeno descubierto en los *focus groups*: los clientes perciben y valoran las reformas, pero luego de un tiempo, esos cambios no logran

mantenerse. Mi interpretación es que se termina desdibujando ese impulso positivo, perdiendo consistencia, y por lo tanto, perdiendo clientes y facturación.

Profundizando el análisis, vale la pena observar detalladamente la diferencia en la evolución de ambos indicadores (por ahora sin considerar las diferencias entre los grupos de tiendas). Mientras que el NPS desciende más bruscamente llegando a caer 10 puntos en el grupo TOTAL PAIS, el eje "Presentación" (que mide justamente el estado de la tienda), muestra un comportamiento más errático. Los meses inmediatamente posteriores (Junio y Julio) tienen una caída de unos 2 puntos pero luego se presenta un rebote para terminar mostrando cierta estabilidad a lo largo de la serie. Mi lectura es la siguiente: junto con las reformas de fondo (como cambio de mobiliario, pintura, nueva fachada), por lo menos para la semana de re-apertura, se suelen efectuar mejoras que tienen que ver con la gestión diaria de la tienda (tales como orden en las góndolas, correcta colocación de las etiquetas de precio, pisos limpios, personal con uniforme en condiciones). Este hecho explica el incremento del indicador durante el mes de la re-apertura. Sin embargo, pasadas unas semanas este tipo de mejoras se desdibujan, volviendo a instalarse las prácticas antiguas, y bajando la calificación de los clientes en la encuesta. En resumen, de acuerdo al foco que se le ponga en cuestiones importantes de gestión del punto de venta (que no implican reformas significativas del inmueble), el puntaje de la encuesta sube o baja.

Ahora sí haré hincapié en las diferencias entre los distintos grupos de tiendas. En el eje "Presentación", las tiendas del grupo Target (correspondientes al público bajo estudio, C1 y C2), no muestran un incremento tan alto en la valoración como las tiendas de Control. Mi explicación es que para este segmento de clientes, la presentación de la tienda luego de la reforma es algo esperado, algo básico, que no es digno de destaque en las encuestas. En cambio para el grupo de clientes más típico de DIA, una mejora de esta naturaleza vale la pena mencionarla en el cuestionario. Respecto a la evolución del NPS, el movimiento de las curvas es el opuesto: el grupo target muestra un pico más pronunciado que el grupo Control. Una posible interpretación es que para este grupo de clientes (como ya dijimos, más exigentes) resulta fundamental todas las mejoras que trae aparejada la reforma de tiendas más allá de la presentación de la tienda: disponibilidad de productos, calidad de los frescos, presentación de los empleados, entre otras

cosas. Cuando todo esto se cumple, la ecuación les cierra y valoran muy positivamente a la cadena.

En conclusión, opino que la experiencia de compra es un tema importante a considerar si se quiere seguir conquistando al público medio y alto de la población. Si bien las particularidades propias del formato de la tienda (como ser el espacio acotado, la poca cantidad de cajas) parece no generar excesivo ruido, todavía queda mucho por trabajar en el faltante de mercadería que le impide a la clientela poder realizar la compra completa, lo que evidentemente se constituye como el punto de dolor más importante. Sospecho que parte de estos quiebres se explican por el formato de la tienda en sí mismo (como la limitada capacidad de la bodega de guardado de mercadería o la capacidad de la misma góndola) pero aun así, la compañía debe implementar cuanto antes mecanismos de mejora para no desatender la demanda de este público. El otro punto que considero fundamental para remarcar es la necesidad de garantizar el mantenimiento de las mejoras conseguidas cuando se lleva a cabo una transformación de tienda. El punto positivo es que estos proyectos son percibidos y valorados por los clientes, pero creo sumamente necesario crear perdurabilidad de la promesa realizada, lo que permitirá fortalecer el vínculo de la marca con el público.

En algunos estudios internos se descubrió que algunas categorías que este grupo de clientes las adquiere fuera de DIA son: productos frescos, bebidas y cuidado personal. Mis sugerencias son las siguientes: en el primer caso, trabajar en el mantenimiento de la mercadería en la tienda para asegurar la calidad; en el segundo, ampliar la capacidad de frío para captar la compra de consumo inmediato; y en el tercer caso, trabajar en la variedad de surtido, una palanca fundamental para esta categoría.

3.6. Pilar Fidelización

3.6.1. Embudo de marketing

Este modelo, que se le atribuye al publicista norteamericano Elias St. Elmo Lewis, explica de forma gráfica y simple los niveles por los que evoluciona un cliente desde que le presta atención a la marca o al producto por primera vez hasta que finalmente termina comprándolo. A pesar de haberse desarrollado hace muchos años, todavía sigue considerándose relevante en *marketing*. El esquema también es conocido como modelo AIDA por sus siglas en inglés de las distintas etapas por las que atraviesa un posible comprador:

- Conocimiento: el cliente comienza a saber de la existencia de un producto o marca
- Interés: el producto o marca comienza a tener cierto relieve para él
- Deseo: el cliente aspira a adquirir el producto o marca
- Acción: finalmente se realiza la adquisición del producto

A continuación, se buscará aplicar conceptualmente el embudo al caso de DIA para el público de nivel Alto y Medio de la población. Este análisis servirá como punto de partida para el desarrollo del pilar fidelización.

Es pertinente aclarar que DIA se encuentra presente solamente en ocho provincias del país además de la ciudad de Buenos Aires. Para una mejor comprensión, es necesario diferenciar la zona AMBA de la diversidad exhibida en el interior del país. Considero que el Conocimiento de la cadena es claro y visible en la región metropolitana siendo menor y más heterogénea en las provincias, dependiendo de la fecha de desembarco en cada una. Sea como fuere, evidentemente este punto no es donde se presentan las mayores oportunidades. Respecto al Interés, es posible que DIA logre conseguirlo gracias a tu permanente comunicación de precios bajos y buenas promociones. Mi lectura es que aun teniendo una situación económica más holgada, los sectores Altos y Medios buscan desembolsar el menor monto posible de dinero la compra de productos de consumo masivo. Nuevamente, considero que DIA no presenta problemas en este nivel del embudo.

La siguiente etapa es el Deseo y a mi entender, es donde aparece el primer gran escollo. Considero que se pierden muchos clientes entre el Interés por comprar en

la cadena de forma de poder ahorrar dinero, y el Deseo de finalmente entrar a una tienda. Es posible que surja una idea en abstracto originada por la comunicación de algún lanzamiento de marca propia o por la tentación de alguna buena promoción. Sin embargo, cuando llega el momento de elegir en que supermercado entrar con el cambio, seguramente haya muchos clientes que no consideren a DIA en sus opciones. Finalmente, en el nivel de la Acción también creo que hay muchas oportunidades. Aún los clientes que deseen hacer la compra en DIA y entren decididos a hacerlo, es posible que se arrepientan en el mismo punto de venta o directamente la propia gestión de la tienda les impida realizarla. Considero que algunas razones son: suciedad o desorden en el salón, largas filas en la caja, quiebres de stock de los productos en promoción, imposibilidad de completar la compra que espera realizar el cliente. Mi recomendación es trabajar en los dos últimos niveles para lograr un *funnel* razonable.

En 2010, el autor, consultor y emprendedor norteamericano Joseph Jaffe escribió el libro *Flip the funnel: how to use existing customers to gain new ones* criticando y proponiendo actualizaciones al modelo AIDA. El autor considera que el embudo original se encuentra sobre-simplificado e incompleto. En su obra, describe el actual contexto de complejidad, no-linealidad, y fragmentación; caracterizado, entre otras cosas, por la relevancia en decisiones de consumo de las comunidades de “pares” surgidas con la denominada versión 2.0 de internet. Algunas de las consecuencias de este cambio de paradigma son: mayor dificultad para planificar una estrategia de avance en los niveles del embudo, y una posterior reconsideración del orden original de estos escalones por los que pasa el cliente. En el mundo del “boca a boca” actual (con la aparición de las recomendaciones y foros *on line*), el proceso de compra de un producto no es algo lineal, y los cuatro pasos del embudo suelen saltarse y desordenarse.

La etapa de Conocimiento requiere de mucha más precisión para acceder a una actual audiencia fragmentada. En segundo término, lograr el Interés de un potencial cliente hoy en día más indiferente, apático y escéptico, es mucho más desafiante. Aún pasado este punto, finalmente lograr el Deseo y la Acción se convierte en un objetivo complicado debido a la cantidad de ofertas y estímulos permanentes a los que las personas se encuentran expuestas. Para los tiempos

que corren, el autor considera que la mejor táctica para lograr actuar sobre el Deseo es a través de ofertas personalizadas. Respecto a la Acción, Jaffe recomienda actuar en el punto de venta: señalización digital, campañas de geolocalización en tiempo real y un sistema de cupones de descuento relevantes y de uso inmediato. El autor dedica una atención especial de su obra a los programas de fidelización, la cual se desarrollará en la siguiente sección.

3.6.2. Promotores del marketing de lealtad

En la presente sección expondré los autores que defienden la estrategia de fidelizar clientes como fortaleza de una marca. Con el sustento de investigaciones, análisis teóricos y experiencias concretas consideran que invertir en programas de lealtad arroja buenos resultados en ventas y ganancias.

Nuevamente haré referencia al autor norteamericano Frederick Reichheld, quien fue de los primeros autores en abordar en profundidad la temática de la lealtad en los negocios. Sus artículos fueron publicados en medios como *The Wall Street Journal*, *New York Times*, *Financial Times*, *Fortune*, *Business Week* y *The Economist*.

En su libro *The loyalty effect* (1996), el escritor plantea la lealtad como la clave para el éxito o fracaso de cualquier negocio. Tan importante la considera, que su gestión debe ser responsabilidad explícita del mismo CEO y recomienda que forme parte de la misión de la compañía. Su visión es que la lealtad debe comprenderse y abordarse en tres dimensiones de manera simultánea: lealtad de los clientes, lealtad de los empleados y lealtad de los inversores, constituyendo entre las tres lo que denomina lealtad del negocio. Administrada correctamente la interrelación entre estos tres agentes, se consigue acceder a un espiral ascendente en donde de forma sostenida se puede crear valor para el cliente y para la empresa; disminuyendo los costos, aumentando la productividad y la motivación de los empleados. Los principales detractores de esta política, y a quienes Reichheld cuestiona con sólidos argumentos, suelen tener visión de corto plazo apoyada principalmente por lecturas contables y financieras de la situación del negocio. En ellas el valor de los activos y la cotización bursátil ganan terreno en detrimento de la estrategia de construcción de vínculo a largo plazo con el cliente.

El autor es uno de los promotores de los programas de fidelización. Desde su punto de vista, los clientes que son leales compran más y refieren la marca a sus conocidos, incrementando las ventas de la compañía. Hay tres tipos de clientes que son atractivos para una empresa y que deben ser retenidos: los clientes que son intrínsecamente predecibles y leales (por su personalidad); los clientes que son rentables porque gastan más dinero y pagan sus cuentas antes; y los clientes que consideran que la marca o los productos son más valiosos y por lo tanto están dispuestos a pagar un precio superior. Reichheld considera que las promociones masivas tienen el efecto de atraer a los peores clientes: quienes están dispuestos a cambiar de marca en función de un descuento mínimo, lo que significa que las probabilidades de transformarlos en un público leal son casi nulas. En su reemplazo, se recomienda un sistema de cupones segmentados o personalizados a clientes con potencial de lealtad, buscando incrementar el gasto actual.

Garth Hallberg, ex Director Global de Marketing diferencial de la agencia británica de publicidad Ogilvy & Mather, es otro autor que se interesó en el nivel de lealtad natural que tiene un consumidor y en la necesidad de segmentación y tratamiento diferenciado de los clientes. En su libro *Todos los consumidores no son iguales* (1997), el autor comparte resultados de distintos estudios de mercado, aportando su cuota de análisis y recomendación (de acuerdo a su experiencia) sobre la gestión de las marcas. Algunos de los reportes presentados corresponden a paneles de hogares llevados a cabo durante 15 años de forma interrumpida en los negocios tanto de productos de gran consumo, como de bienes durables. Las fuentes de dichos estudios son agencias de investigación de mercado (Mediamark Research Inc, MRCA Information Services, JD Power and Associates) o directamente investigaciones de los mismos fabricantes (Coca Cola Company, Kraft Foods, Procter & Gamble).

El autor sostiene que la mayoría de los responsables de *marketing* padecen de “ceguera de la lealtad”: creen que los consumidores pertenecen a su marca o a la de su competidor de forma exclusiva, y no ven que la mayoría reparte su gasto entre un conjunto de marcas que consideran aceptables. Según los datos presentados en su publicación, el 80% de las ventas de una marca se explica por consumidores que son esencialmente infieles a ella. A lo largo de 15 años se

observa una tendencia hacia menor lealtad y una mayor alternancia entre marcas de la misma categoría de productos, y, como agravante, se observa que los clientes que muestran mayor disminución de lealtad son los clientes más rentables y los que generan mayor volumen de ventas. Hallberg explica que cuanto menos fieles sean los consumidores, con más frecuencia se deberá apelar a las ofertas para cumplir con los presupuestos de venta. Éstas, a su vez, fomentan la alternancia de marcas generando un círculo vicioso.

El publicista realiza un interesante diagnóstico sobre las inversiones de *marketing* comparando las partidas de publicidad (considerada fuente de creación de valor para la marca) y las de promoción de ventas. A lo largo de la serie histórica analizada, el primer ítem pierde relevancia y en su lugar crece de forma sostenida el segundo. La razón que explicita el autor para este desequilibrio es la necesidad de exhibir resultados a corto plazo medidos de acuerdo a indicadores financieros, contables y bursátiles (coincidiendo con la postura de Reichheld mencionada anteriormente). “Hoy en día los Directores de marca se transformaron en Directores de volumen en lugar de Directores de negocio” (Hallberg, 1997, p. 35), plantea de forma contundente. El autor considera que existe una ineficiencia oculta detrás de esta estrategia que muchos directores no llegan a ver: mientras que la inversión en publicidad se distribuye de forma proporcional al tamaño de cada grupo de clientes (considerando que tanto los clientes fieles como los esporádicos se encuentran impactados por igual), la inversión en promoción de ventas se distribuye en función del volumen de ventas que cada grupo representa (por lo tanto el grupo de clientes fieles tiene un peso mucho mayor ya que los clientes esporádicos compran poco o nada). La consecuencia: resultados positivos en el corto plazo (en términos de aumento del volumen de ventas), pero resultados negativos e ineficiencias en el largo plazo (menores márgenes, menores resultados operativos y menor fidelidad a la marca).

Ante este panorama, el autor considera que una tarea fundamental de los responsables de *marketing* es separar a los clientes. “No se puede dar el lujo de ser democráticos”, según sus propias palabras (Hallberg, 1997, p. 19). Sostiene que los clientes más valiosos merecen un trato diferencial con el objetivo de retener su fidelidad, y los programas de fidelización de marketing directo son una poderosa herramienta para lograrlo. Para ello, el conocimiento que se logre a

partir de la base de datos de los clientes es fundamental para realizar una propuesta atractiva para ellos. La inversión en fidelización debe tratarse como la de publicidad ya que tiene los mismos objetivos: aumentar las ventas y las ganancias potenciando el valor de la marca y la fidelidad hacia ella. Pero, a diferencia de la publicidad, la inversión se destina a un segmento de clientes acotado: el grupo con potencial de fidelidad. Según distintos estudios publicados en su libro, mediante comparaciones de grupos test y control, los programas de fidelización bien planificados y ejecutados aumentan significativamente el nivel de conocimiento y actitud hacia la marca y se traducen en incrementos reales de ventas.

Volviendo a Joseph Jaffe, en su obra se critica la total ausencia del concepto de retención de clientes en el original modelo AIDA. El autor afirma que por regla general las empresas no invierten lo que deberían en la retención de clientes, dando por hecho que los compradores habituales siempre se mantendrán en ese estado, y, dedicando en su lugar, todos los recursos a la adquisición de clientes nuevos. Esta teoría toma como supuesto que los clientes nuevos se compensan con los pocos que pueden llegar a perderse por no invertir en premiarlos o reconocerlos, y eso es gran error. En sus propias palabras: “*We take repeat customers for granted, at some point, they’re going to ask, ‘What have you done for me lately?’*” (JAFFE, 2010, p. 72).

Su propuesta respecto al *funnel* es, en primer término, extenderlo, incorporando la experiencia y la lealtad de los clientes. En segundo lugar, se propone darlo vuelta por completo, invirtiendo más tiempo y dinero en los clientes más leales y valiosos, dejando el remanente de recursos destinado a los clientes potenciales que más probabilidades tengan que comprar el producto. Además, plantea modificar las etapas del embudo por nuevos significados para la sigla AIDA: Reconocimiento (*Acknowledgment*), Incentivación (*Incentization*), Dialogo (*Dialogue*) y Activación (*Activation*). Como último punto, es necesario mencionar que el autor destaca a los programas de fidelización como una buena estrategia para premiar a los clientes valiosos, apostando a la retención y potenciando la lealtad. Por lealtad el autor considera lo siguiente: predisposición a comprar, reticencia a cambiar de marca y probabilidad de recomendar. Todos estos conceptos toman nuevo impulso gracias al poder de internet y el intercambio de

opiniones en blogs y foros, resignificando el concepto de “boca en boca”. En definitiva, la clave es cuidar a los clientes que la marca se ha ganado.

Otro referente global en la temática de fidelización es Clive Humby, auto-referenciado como un pionero experto en *Consumer-centric insights* y *Analytics*, y fundador de la consultora Dunhumby. Esta consultora es considerada por muchos como la empresa que revolucionó el uso de los datos para la gestión de la industria de consumo masivo. Actualmente, a través de los *retailers*-clientes impacta con sus servicios a 350 millones de consumidores a nivel global. Humby, junto con Terry Hunt y Tim Philips, publicó gran parte del trabajo realizado para la cadena británica de supermercados Tesco en el lanzamiento de su programa de fidelización, Clubcard, en 1995. Este programa es considerado por muchos profesionales del campo como una referencia indiscutida en materia de personalización, relevancia, omni-canalidad y rentabilidad. El trabajo fue publicado en 2015 con el título *Scoring Points, how Tesco continues to win customer loyalty*.

El consultor reconoce que la lealtad en la industria del *retail* es imposible considerarla como sinónimo de monogamia. Lo que se busca en su reemplazo, es conseguir un ligero margen de preferencia, modificando los hábitos de compra e incrementando el ticket medio. El autor enumera varios puntos fuertes de los programas de lealtad, a saber: incremento de ventas, habilidad para personalizar la comunicación de marketing, valorización de los datos transaccionales para transformar la gestión del negocio, detección temprana de nuevas tendencias, minimización de desperdicio en promociones y comunicaciones, y posicionamiento como marca de confianza para el consumidor. Sin embargo, también da espacio para describir algunas críticas que suelen hacerse, tales como: el efecto de suma cero que se produce si varios competidores lanzan programas de fidelización similares, la sensación de pérdida de privacidad que pueden sentir algunos clientes, y las dificultades para la medición de la venta incremental que se genera como consecuencia de su implementación. La clave que determina el éxito o fracaso del programa es el carácter estratégico que tiene que tener el *marketing* de lealtad, y adicionalmente, la gestión integral que debe hacerse entre el programa y la marca madre. “*The loyalty programme has to be loved by the business*” (Humby, 2015, p. 14), sostiene enfáticamente. El autor

demuestra con estudios realizados por las consultoras McKinsey y KPMG tanto en Europa como en Estados Unidos, la gran injerencia de los programas de lealtad en indicadores como penetración, incremento de ventas y fortalecimiento del vínculo entre el cliente y el *retailer*.

En cuanto a la experiencia en el lanzamiento de Clubcard en Tesco, Humby describe detalles que marcaron ese hito en la empresa. Se realizaron capacitaciones al personal, buscando cambiar la mentalidad de cada trabajador y explicando que a partir de ese momento el trato con el cliente dejaba de ser una función de un área específica para pasar a ser una tarea de todos los empleados. El objetivo era incrementar el desempeño de la cadena en cada punto de contacto con el cliente para tenerlos cada día más felices. Incluso Tesco modificó su misión corporativa, comenzando a utilizar la siguiente: “Crear valor a los clientes, entendiéndolos como nadie, para ganar su lealtad de por vida”.

El autor cita investigaciones realizadas por la consultora Ipsos MORI, en donde se demuestra que más de la mitad de los encuestados contaba con alguna tarjeta de fidelidad de alguna cadena de supermercados. Sin embargo, 2 de cada 3 confesaba que ser miembro de un club de fidelidad no determinaba la elección de su lugar de compra. Con esos datos, Tesco y Dunnhumy confirmaron su postulado: no se intenta cambiar de vida de los clientes, sino persuadir a pequeños cambios en los hábitos de compra tales como probar nuevas categorías de productos, probar nuevas marcas, o comprar más unidades de un producto ya consumido. El objetivo final es conseguir instalar a Tesco como la cadena preferida. No se gestiona como un fin en sí mismo, sino como un medio para comunicarse con el cliente a través de lo que éste compra o dejar de comprar. Según la propia comunicación del programa Clubcard, no se trata de un programa de fidelización, sino una forma de decir “Gracias”. Finalmente, hay que mencionar que los resultados del programa han sido extremadamente positivos en términos de incrementos de ventas y aumento de ganancias, razón por la cual el programa sigue creciendo 24 años después de su lanzamiento y Dunnhumby implementó su *know how* en multiplicidad de *retailers* alrededor del mundo.

Por último, vale la pena extraer algunos aprendizajes que Humby comparte en su obra. El primer lugar, que el lanzamiento de un programa de fidelización eleva el

nivel esperado de los clientes hacia la marca, creándose una serie de promesas que es necesario saber gestionar. En segundo lugar, los programas de fidelización en los que establecen jerarquías explícitas de clientes (tales como Platinum, Gold, Silver) no son recomendados para la industria del *retail* caracterizada por atender a un público amplio y variado. Llegado al punto de decisión, la pregunta clave que debería hacerse es: “¿cuán cómoda se sentiría la marca al comunicar explícitamente que algunos clientes son más importantes que otros?” o “¿cuán cómoda se sentiría la marca al comunicar que un determinado cliente es menos importante de lo que era un año atrás?”.

3.6.3. Detractores del marketing de lealtad

En los últimos años han surgido distintas voces que cuestionan el concepto de lealtad y la utilidad de invertir en este tipo de programas. Werner Reinartz (director del *Center for Research in Retailing* y profesor de marketing de la universidad de Colonia, Alemania) y V. Kumar (Director ejecutivo del *Center for Excellence in Brand and Customer Management* y profesor de marketing de la Universidad de Georgia, Estados Unidos) plasmaron su visión crítica sobre el tema en el artículo “*The Mismanagment of Customer Loyalty*” publicado en la revista *Harvard Business Review* en 2002 . Estos profesionales realizaron estudios en cuatro tipos de empresas distintas con el objetivo de verificar tres preceptos que habitualmente se dan por ciertos: el costo de servir a los clientes leales es más bajo que servir al resto de los clientes; los clientes leales pagan precios mayores por la misma canasta de productos; y los clientes leales con promotores de la compañía. Según sus investigaciones no hay evidencia empírica que verifique que alguno de estos puntos sea cierto. Para ellos, la conclusión es que la correlación entre lealtad y rentabilidad es mucho más débil de lo que se cree: los clientes más fieles sienten que merecen precios más bajos y tampoco suelen promocionar la marca mediante el boca a boca.

Otros dos autores que hicieron investigaciones con resultados similares son Grahame R. Dowling (miembro del *Centre for Corporate Reputations* de la Universidad de Oxford y reconocido con distintas premiaciones por sus publicaciones académicas) y Mark Uncles (vice decano y profesor de marketing de la Universidad de Nueva Gales del Sur en Sidney, Australia). Ambos

escribieron el artículo “*Do Customer Loyalty Programs Really Work?*” publicado en la revista MIT Sloan Management Review en 1997.

En su publicación, los autores demuestran que los clientes que hacen la mayor parte del volumen de ventas de una marca no son los clientes más leales, sino que son clientes multi-marca, ya sea porque varían de preferencia según la ocasión o simplemente por el gusto de probar marcas nuevas. Según su visión, en mercados maduros es muy difícil que los programas de fidelización puedan modificar este comportamiento tan arraigado. La única manera de hacer crecer una marca es aumentando su penetración a través de una expansión en la cobertura de tiendas. Su postura es categórica: una marca no puede crecer haciendo que los clientes actuales compren más.

Al igual que los otros dos autores, estos referentes refutan uno a uno los racionales del marketing de lealtad:

- Los costos de atender a un cliente leal son menores: falso. El costo depende de otras variables: el tamaño y el tipo de orden de compra, y si es especial o estándar.
- Los clientes leales son menos sensibles al precio: falso. No hay evidencia de tal afirmación. Si un cliente leal paga más por una marca es porque percibe que tiene una diferenciación mayor. Lo que marca la sensibilidad al precio es el valor de la marca y no el valor de la lealtad.
- Los clientes leales gastan más en la empresa: falso. Estos clientes gastan más porque compran con más frecuencia pero no por la lealtad del programa.
- Los clientes leales hablan y recomiendan a la empresa: falso. Los clientes que recomiendan la empresa o la marca son los que están satisfechos con ella, independientemente del programa de lealtad.

Puntualmente respecto a los programas de fidelización basados en acumulación de puntos, el artículo sostiene: “estos programas alteran la relación natural entre los consumidores y la marca”. En caso de querer avanzar en su implementación, los autores recomiendan planificar muy bien la relación entre el esfuerzo

requerido de consumo, el valor percibido por el catálogo de premios disponible, y en consecuencia, el tiempo necesario para poder acceder a ellos.

Los autores proporcionan los siguientes conceptos como conclusiones de su investigación. En primer lugar, la razón principal por la cual se lanzan los programas de fidelización es copiar a la competencia, y la mayoría de las veces no hay una estrategia asociada. En segundo lugar, es fundamental que el programa esté integrado a la propuesta de valor que tiene el producto o la marca. Finalmente, consideran que el pilar fundamental que genera lealtad de un consumidor es la posición de la marca en el mercado más que cualquier otra cosa.

3.6.4. Expertos en Ahorro: una comunidad de clientes cercanos

Más allá del cambio de marco que fue descrito en secciones anteriores, hay que reconocer el trabajo realizado por la marca en su camino hacia el acercamiento y reconocimiento de sus clientes. A partir del año 2011, la compañía se propuso colocar al cliente en el centro de sus decisiones dando comienzo a un vínculo sólido y perdurable, y el cual ha sido objeto de estudio en distintas coberturas mediáticas.

En distintas investigaciones llevadas a cabo con el objetivo de sondear ideas para un comercial de televisión, quedó muy clara la idiosincrasia del típico cliente que concurría a las tiendas DIA: mujer de mediana edad, madre de familia y buscadora de las mejores opciones para hacer rendir el presupuesto. La compañía tomó ese *insight* para reformular la estrategia de comunicación que se mantendría durante los próximos años: mostrar a estas mujeres (muchas amas de casa) como pilares fundamentales de la familia, dignas de respeto y admiración, y capaces de tomar las mejores decisiones de consumo. Así fue como nació el concepto de Expertas en Ahorro, integrando una de las ventajas competitivas de DIA como el ahorro con la característica positiva de idoneidad para aprovechar esa propuesta que hacía la marca. Un aspecto adicional y fundamental para el crecimiento de esta comunidad fue la búsqueda de la difusión y evangelización que DIA fomentó en su estrategia de comunicación: no sólo las clientas se sintieran “expertas” y orgullosas, sino que se buscaba que todo el mundo supiera de ello.

Las bajadas tácticas de este nuevo eje de comunicación fueron muchas y variadas. Entre las primeras acciones que se hicieron se puede nombrar invitaciones a la oficina de la empresa para escuchar sus comentarios, realizar catas de productos marca DIA y hacer conocer más sobre la historia de la empresa. En redes sociales se organizaron votaciones para que la comunidad elija qué productos querían tener en oferta durante el fin de semana. Se lanzó la revista EXPERTAS, un canal más de comunicación en el cual, lejos de utilizarlo como publicidad para difundir mensajes corporativos, se trabajó en un producto pensado de acuerdo a las necesidades e intereses de las clientas. Posteriormente fue el turno del programa de televisión Expertas TV en el que la cocinera Jimena Monteverde recibe clientas reales para cocinar recetas con productos marca DIA. También se realizaron eventos musicales patrocinados por DIA invitando a la gente asistir a conciertos de sus artistas favoritos totalmente gratis. Todas estas acciones se fueron integrando con las palancas estratégicas de la compañía: el programa de fidelización ClubDIA y los productos de marca propia. En el [Anexo N° 12](#) puede observarse la bajada táctica del concepto de Expertas en Ahorro: comerciales, folletos promocionales, eventos musicales, lanzamiento de revista y programa de TV.

Como era esperable, buena parte de todo este fenómeno de evangelización y de acercamiento de los clientes a la marca tuvo lugar en las redes sociales. Expresiones populares teniendo a DIA como centro de la escena se viralizaron con frecuencia. Un ejemplo es la creación de la cuenta de Twitter @dialiebers, creada por usuarios totalmente ajenos a la empresa. En ella, se exhibe orgullosamente el ahorro logrado por ser socio ClubDIA, se comparten ofertas, se intercambian opiniones de marca DIA y se suben videos de clientes comprando en la tienda. El video más visto en los primeros nueve meses *on line* tuvo 400.000 visualizaciones. En el [Anexo N° 13](#) se puede ver la foto de perfil de la cuenta y algunos comentarios de los usuarios.

En el [Anexo N° 14](#) puede observarse material que da cuenta del vínculo que trabó DIA con su público. Tatuajes, memes, GIFs, comics, pintadas en lugares públicos, fotos caseras de productos DIA, videos comprando en la tienda: todo es material digno de compartir y mostrar, un signo más del cambio de época en la cual la vergüenza en elegir productos marca DIA o pagar menos ya no existe más.

Mucho del material que se muestra en el anexo tiene que ver con el éxito que tuvieron las papas fritas en tubo DIA, acontecimiento desarrollado en la sección correspondiente. La última imagen del anexo requiere un comentario adicional: se trata de un video realizado por un usuario-cliente en el cual se lo puede ver disfrutando una cerveza St Wendeler en su hogar. Aunque el video parece profesional, hay que aclarar que DIA se mantuvo ajeno a su realización y su publicación se dio de manera totalmente espontánea por parte del usuario. El usuario es @tinoud y el video fue publicado en su perfil personal de Instagram. El mismo puede verse en el siguiente link:<https://www.instagram.com/p/BsrN5SplQw0/?igshid=wdlpuzm6wki3>.

En 2016, una investigación realizada por el Centro de Estudios de la Opinión Pública (CEOP) demostró la mala imagen que tienen los supermercados en relación al compromiso que tienen con los consumidores frente a la inflación. Básicamente se midieron la frecuencia de prácticas poco leales como: estrategias de comunicación engañosas, promociones confusas y remarcaciones desmedidas. DIA ha logrado conseguir el primer lugar en la categoría de “supermercado con mejor precio” y en la categoría “supermercado con promociones más transparentes”, con un amplio margen respecto al segundo de la lista. Mi interpretación personal de este dato es que los clientes perciben y detectan que DIA intenta ejecutar promociones fáciles de entender, que simplifiquen el proceso de decisión y además no tiene la costumbre de subir los precios antes de realizar una oferta. Todo esto se percibe y valora por parte de los consumidores y suma mucho en el vínculo de honestidad y cercanía que los une a la marca. En el [Anexo N° 15](#) se puede ver los principales resultados del estudio.

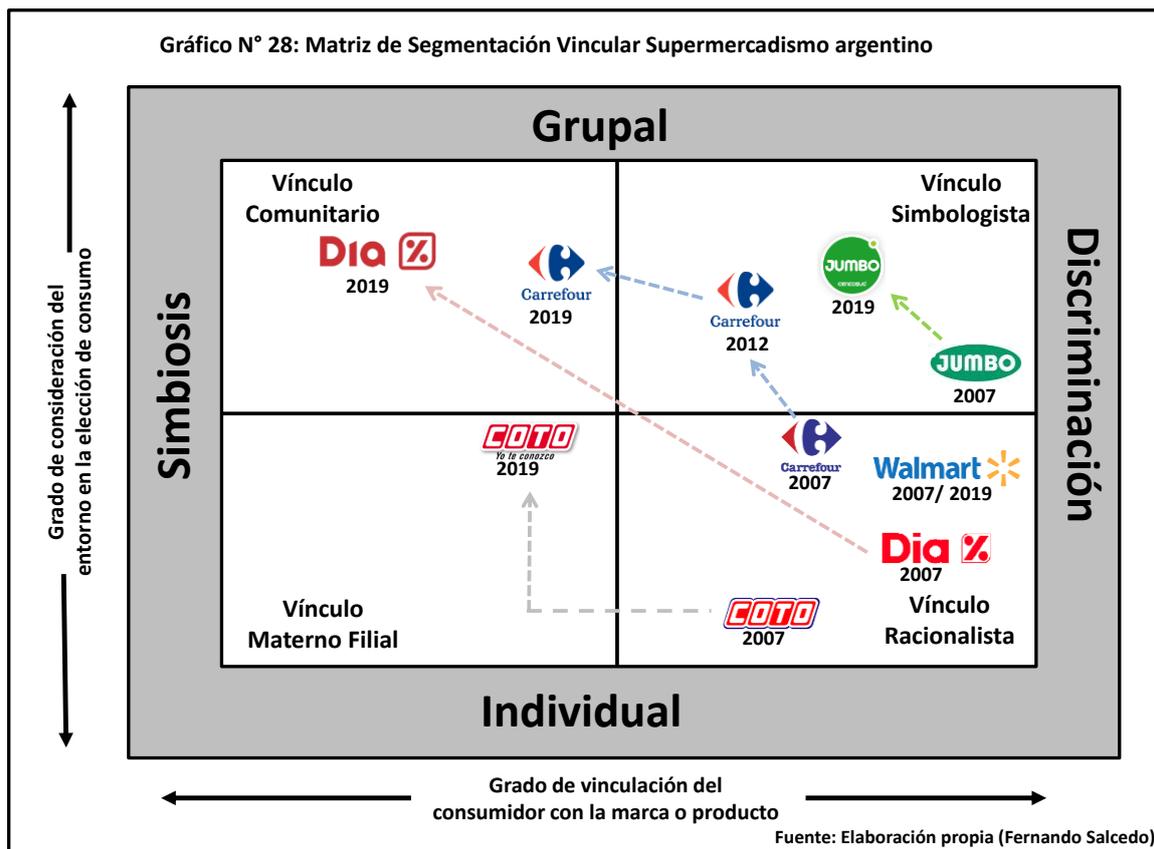
3.6.5. DIA y la segmentación vincular

El grado de vinculación que tiene un cliente con una marca y el grado de consideración del entorno al momento de elegirla fueron estudiados por distintos académicos en la denominada segmentación vincular. Alberto Wilensky (1997) y Roberto Serra et al. (2013), son referentes que desarrollaron el tema con profundidad. A continuación, propongo aplicar la matriz de segmentación vincular tratada por estos autores para exponer cómo evolucionó el vínculo de DIA con el cliente. Este análisis puede aplicarse tanto a DIA como marca de supermercados,

como al surtido de productos marca DIA. Como agregado, en la matriz también incluí un análisis de los movimientos intentados por las principales cadenas de supermercados del país.

Como ya comenté, la matriz tiene el objetivo de medir cómo se relacionan los clientes con las marcas. La misma consta de 2 ejes que conforman 4 cuadrantes. En el eje horizontal se representa el grado de vinculación del consumidor: en un extremo se lo puede considerar una Simbiosis, es decir, cuando el sujeto se identifica tanto con la marca, que ésta determina su propia identidad; y en el otro extremo se encuentra la Discriminación, es decir, el individuo y la marca no se vinculan emocionalmente sino por lo que le da o le deja de dar de forma inmediata el producto. En el eje vertical, se mide el grado de importancia que tiene el entorno del consumidor a la hora de elegir una marca. En un extremo se encuentra el vínculo Grupal, es decir, el individuo hace su elección tomando en consideración lo que opina su grupo de referencia; y en el otro extremo se encuentra el vínculo Individual en donde la persona decide sin importarle la consideración de su círculo social. Como consecuencia, se generan 4 posibles vínculos que puede tener el consumidor con la marca o producto: Vínculo Simbologista, Vínculo Racionalista, Vínculo Materno-filial y Vínculo Comunitario.

En el siguiente gráfico se muestra la Matriz de segmentación Vincular aplicada al todo el supermercadismo Argentino. Se exponen los movimientos que tuvieron las principales cadenas en un período de 12 años. Para determinar la ubicación en la matriz de cada empresa, se utilizó parte del análisis realizado por Serra y Murphy en su libro *Retail Strategy, la revolución en category management* (2013). La evolución hasta la actualidad es de elaboración propia.



Enfocándonos en DIA, considero que en un principio el cliente típico tenía un vínculo Racionalista: la relación con la cadena y con los productos del surtido marca DIA se daba de manera individual (de hecho podría llegar a considerarse como algo casi vergonzoso) y el vínculo era discriminatorio: el consumidor buscaba un producto de bajo precio que resolviera su necesidad del momento. Con el avance del desarrollo de la marca (tanto en los beneficios funcionales de los productos como en la construcción emocional de la marca), y como consecuencia de los cambios sociales que fueron nombrados en las secciones anteriores, el cliente típico migró hacia el cuadrante Comunitario. El consumo se comparte con el entorno (la vergüenza se transforma en orgullo) y el vínculo con la marca se acerca más a la simbiosis. El resultado es un consolidado acercamiento emocional a la marca, llegando al grado de fanatismo en algunos casos extremos. Mi visión es que todo el trabajo realizado en cuanto al acercamiento al cliente y la construcción de una comunidad de fieles explica el movimiento de un cuadrante a otro.

A modo explicativo se realizarán algunos comentarios sobre los movimientos de cada del resto de las cadenas realizado especialmente para el presente trabajo. Las siguientes explicaciones son una apreciación personal de la intención de cada una de las marcas según el análisis de la comunicación y el intento de posicionamiento deseado. No necesariamente tiene que ver con el resultado real conseguido de cara al consumidor.

En la década pasada Coto estaba ubicado en el cuadrante de Vínculo Racionalista con una propuesta basada en precio, cercanía y buena cantidad de tiendas. Apalancado en su *claim*, “Yo te conozco”, intentó comenzar a acercarse al cliente desde lo afectivo moviéndose hacia el vínculo Materno Filial. Desde el 2013, con el lanzamiento de la Comunidad Coto, la marca sigue buscando moverse hacia el vínculo Comunitario. Se podría decir que los movimientos de Coto intentan asemejarse a los de DIA.

El caso de Carrefour es un poco más complejo y desconcertante, con evidentes cambios en el posicionamiento de la marca. Mi interpretación es que esta situación es producto de distintas circunstancias que vivió la empresa en las últimas dos décadas: adquisiciones de otras cadenas, lanzamientos de nuevos formatos, cambios constantes en materia de comunicación, relevos en el top *management*. En los años 2000, la cadena francesa prometía “el precio más bajo garantizado”. Incluso se lanzaron campañas proponiendo al cliente un pacto en el cual si un producto se encontraba más barato en otro supermercado, Carrefour se hacía cargo de la diferencia. En esos años, considero que el consumidor no tenía un alto grado de vinculación con la marca y la decisión de compra era estrictamente individual, ubicando a la enseña en el vínculo Racionalista. A comienzos de la década actual, a base de reformas en el salón de ventas, capacitaciones a empleados y mejoras en las exhibiciones, entiendo que la propuesta central se convirtió en ofrecer una buena experiencia de compra, generando como resultado, un movimiento hacia el vínculo Simbologista. Luego de algunos cambios en el *management* y en la estrategia de posicionamiento, de la mano del lanzamiento del programa de fidelización Mi Carrefour, la marca buscó vincularse más con el cliente, intentando desplazarse tímidamente hacia el cuadrante del vínculo Comunitario.

Finalmente, se pueden nombrar otras dos cadenas que considero que no tuvieron grandes movimientos en este período analizado y tampoco forman parte del grupo de competidores centrales de DIA. La primera es Jumbo, la cual siempre se ubicó en el cuadrante del vínculo Simbologista. Simplemente se puede hablar de un leve desplazamiento ascendente, dado por una consolidación del *premiumness* de su propuesta y por un tenue avance en su intento de personalización de algunas de las comunicaciones de su programa Jumbo Más. Por último, aparece la norteamericana Wal-Mart con su clásica estrategia de precios bajos constantes. Si bien tuvo que adaptarse al mercado local replicando con ofertas las acciones de sus competidores, la cadena no evidenció ningún movimiento significativo manteniéndose en el cuadrante del vínculo Racionalista.

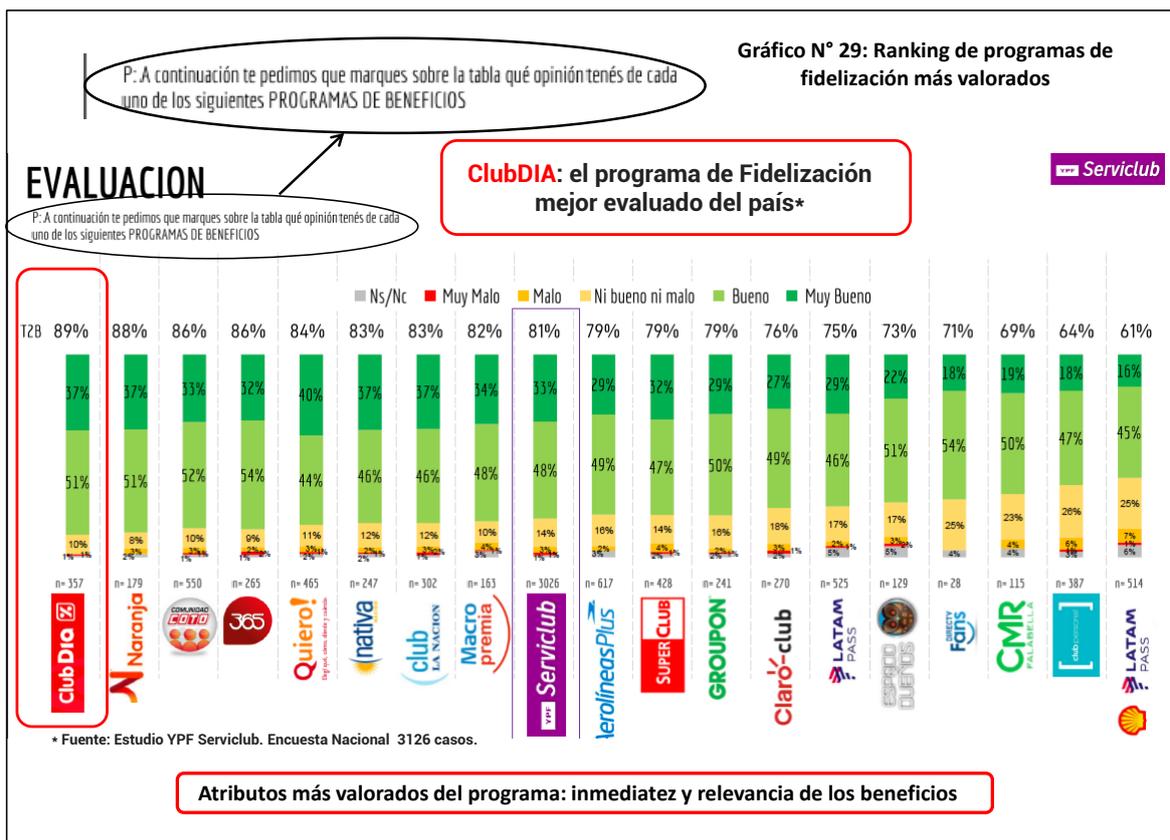
3.6.5. El programa ClubDIA

El programa de fidelización ClubDIA, lanzado en 2007, es el programa más grande del país con un total de casi 4 millones de clientes activos. Como ya se mencionó, ClubDIA es uno de los pilares que tiene la compañía para diferenciarse de sus competidores. Para asociarse al programa es necesario completar un formulario con datos personales y a cambio de ello, se entrega una tarjeta plástica con un número de cliente. A partir de ese momento, el socio accede a un universo de distintas ofertas: descuentos comunicados en el folder semanal; dinámica de doble precio (una cierta cantidad de productos que mantienen un precio rebajado fijo); descuentos de categoría (descuentos por un solo día de una categoría de productos determinada); y finalmente la posibilidad de recibir cupones de descuento personalizados en base a un análisis minucioso de los hábitos de compra de cada socio (cupones ClubDIA). El 90% de los clientes que operan en las tiendas, son clientes fidelizados, es decir, son socios ClubDIA.

Para el cliente la mecánica de los cupones ClubDIA es la siguiente: a partir de comienzo de mes cuando el cliente realiza una compra (cualquier monto y cualquier producto), recibe una tira de cupones (aproximadamente 12 ofertas) que se imprimen en la línea de cajas o se activan en la APP. Estos cupones los puede utilizar a partir de su próxima compra y con vigencia de un mes. A diferencia de otros programas de cupones, el cliente puede usarlos todas las veces que quiera durante su vigencia y además son acumulables con el resto de las ofertas que

DIA realiza. Esto genera la costumbre de que el cliente planifique su compra revisando el abanico de ofertas disponible y organice cuándo comprará cada producto.

Respecto a la personalización, implica que cada uno de los clientes que imprimen sus cupones recibe una combinación única e irrepetible de descuentos. La metodología de trabajo es un análisis exhaustivo de los hábitos de compra de los últimos seis meses de compra. Se trabaja con modelos de segmentaciones dividiendo a los compradores de cada artículo en tres grupos: (*heavy, medium y light users*) y en base a distintas variables de consumo (ticket medio, frecuencia, recencia) y al historial de acciones de cupones realizadas, se establece el nivel de descuento y el nivel de exigencia (llevando 2, llevando 3, etc) a aplicar a cada segmento. Este modelo de asignación implica que el programa tenga tres características fundamentales que explican su éxito: la inmediatez (los cupones se pueden usar desde el mismo momento en que se obtienen), la relevancia (cada cliente recibe algo importante para él) y la personalización (cada cliente recibe una lista de ofertas única de acuerdo a sus patrones de compra). Estos dos aspectos explican que el programa haya quedado en la posición número 1 según un estudio realizado por la compañía YPF con el objetivo de evaluar posibles alianzas con su programa YPF Servi Club.



En términos de impacto en el negocio, la cantidad de clientes mensuales que utilizan los cupones (clientes redentores) se encuentran en torno a los 500.000 y las ventas generadas directamente como consecuencia del uso de los mismos representa un 6% del total de la venta de la compañía. Adicionalmente, se sabe que los clientes redentores tienen una frecuencia de compra que es el doble que la de los no redentores, lo que significa una diferencia del gasto total del mes de 2.400 vs \$ 1.200. Estos datos demuestran la importancia del programa de fidelización para DIA.

3.6.6. Análisis en grupo target

Para entender el nivel de efectividad que tiene el programa en el público estudiado, me propuse comparar las variables generales de comportamiento de los clientes de ambos grupos de tiendas (target y control). La siguiente tabla muestra la evolución del ticket medio, la frecuencia de compra mensual y el gasto medio mensual (Ticket medio x Frecuencia) para los clientes del grupo target de tiendas y los clientes del grupo control de tiendas abierto por trimestres de los años 2018 y 2019.

AÑO	Q	GRP	TICKET MEDIO	FREC MENSUAL	GASTO MEDIO
2018	1	TARGET	\$ 192	2.5	\$ 1,443
2018	1	CONTROL	\$ 244	3.4	\$ 2,459
2018	2	TARGET	\$ 210	2.6	\$ 1,663
2018	2	CONTROL	\$ 258	3.4	\$ 2,669
2018	3	TARGET	\$ 231	2.6	\$ 1,788
2018	3	CONTROL	\$ 280	3.5	\$ 2,957
2018	4	TARGET	\$ 261	2.5	\$ 1,981
2018	4	CONTROL	\$ 310	3.6	\$ 3,336
2019	1	TARGET	\$ 277	2.4	\$ 2,033
2019	1	CONTROL	\$ 327	3.4	\$ 3,384

Q	VAR TICKET	VAR FREC	VAR GASTO
Q1.2018	-27%	-35%	-70%
Q2.2018	-23%	-31%	-60%
Q3.2018	-21%	-37%	-65%
Q4.2018	-18%	-42%	-68%
Q1.2019	-18%	-41%	-66%

El resultado indica un menor ticket medio (en torno al -20%) y una menor frecuencia de compra (una visita menos por mes: 2,4 vs 3,4; lo que representa una diferencia del -41%) para los clientes que compran en las tiendas target. Como resultado, la diferencia entre el gasto medio mensual de ambos grupos asciende a \$ 1.351 (una variación del -66% del grupo target vs grupo de control). Este comportamiento se encuentra libre de cualquier fenómeno estacional, ya que estas diferencias se observan de manera sostenida durante los 15 meses bajo estudio.

En conclusión, considerando estos tres indicadores básicos, interpreto que el grupo de clientes pertenecientes a los niveles C1 y C2, si bien comienzan a considerar a DIA como opción viable para las compras, el *share of wallet* todavía es muy acotado, con un efecto “alternancia” de cadenas de compra importante, y un amplio margen de potencial crecimiento en comparación con clientes más maduros.

Ahora bien, como siguiente paso considero interesante analizar la redención de cupones para evaluar si el sistema de asignación de ofertas personalizadas arroja distintos niveles de aceptación. Previamente es necesario aclarar dos indicadores que se monitorean para medir la *performance* el programa. El primero es la Tasa de Redención de clientes: es el porcentaje resultante del cociente entre la cantidad de clientes que usaron alguno de los cupones del mes sobre la cantidad de clientes que imprimió alguno de los cupones del mes. El segundo ratio se llama Tasa de redención de cupones y consiste en la división de la cantidad de redenciones (usos de cupones) que hubo en el mes dividido la cantidad de cupones que se imprimieron en el mes. La siguiente tabla muestra los resultados de redención para los dos grupos de tiendas analizadas correspondiente al primer cuatrimestre de 2019.

MES	GRP	CL IMP	CL RED	TASA RED CL	CUP IMP	CUP RED	TASA RED CUP
ENE 19	TARGET	129,450	36,276	28.0%	1,273,364	97,380	7.6%
ENE 19	CONTROL	1,377,452	365,069	26.5%	13,827,051	1,047,517	7.6%
FEB 19	TARGET	134,205	36,393	27.1%	1,298,683	93,526	7.2%
FEB 19	CONTROL	1,381,989	362,170	26.2%	13,778,196	1,012,679	7.3%
MAR 19	TARGET	138,831	37,062	26.7%	1,085,819	91,132	8.4%
MAR 19	CONTROL	1,404,341	359,356	25.6%	11,510,404	970,197	8.4%

Como puede apreciarse, los resultados no arrojan diferencias entre ambos grupos de tiendas. De hecho, la Tasa de redención de clientes muestra mayor porcentaje para el Grupo Target que para el Grupo Control en los tres meses bajo estudio, mientras que la Tasa de redención de cupones arroja valores similares. Por lo tanto, mi lectura es que el programa de fidelización es bien aceptado por el grupo poblacional bajo análisis. Evidentemente, las características de relevancia,

personalización e inmediatez son también cuestiones valoradas por estos niveles socioeconómicos.

Mi opinión sobre el pilar fidelización es que el marketing de lealtad sí es importante para el negocio. Identificar, entender, y premiar a los clientes más valiosos, más leales y que compran con más frecuencia hace que se genere una preferencia a la hora de elegir un lugar para hacer las compras y es probable que ese buen trato sea objeto de conversación con pares y amigos generando un círculo virtuoso de crecimiento y rentabilidad. Bajo ningún punto de vista esta estrategia implica exclusividad pero el resultado final es ampliamente positivo.

De cara a seguir creciendo, ClubDIA debe explotar mejor el potencial de análisis de datos proveniente de su propio programa para ofrecer un abanico de ofertas más ajustado y preciso a este segmento de clientes, seguramente con productos de nicho, y de *out of pocket* mayor a la media. Otro punto que sugiero utilizar el conocimiento que se tiene de los clientes en base a sus hábitos de compra, para mejorar y personalizar el canal *on line*, seguramente muy interesante para este público. Finalmente, recomiendo explorar la implementación de promociones más simples y abarcativas del estilo “15% DTO en el total de la compra”, la cual seguramente resulta más atractiva para este público que las promociones en productos específicos.

4. Conclusiones

A lo largo del trabajo se ha demostrado la necesidad de considerar la importancia de este pujante segmento de clientes. Las oportunidades de aumentar el *share of wallet* es enorme, y por sus características, el nivel de falla permitido es menor. Luego de comparar el desempeño de los tres pilares elegidos en comparación con los clientes tradicionales, se pueden plantear las siguientes conclusiones.

La marca propia es una ventaja competitiva indudable. Su surtido amplio y de calidad son atributos muy valorados. El reto pendiente es lograr acelerar los pasos del “camino de la marca DIA” para este segmento de clientes con consumos más refinados y más reacios a la marca en algunas categorías. Actualmente, todavía se encuentran alejados de categorías como refrigerados, gaseosas y productos de cuidado personal.

Algunos planes deberían incluir muestras de prueba en la tienda, lanzamientos de productos *premium* e investigaciones de mercado sobre necesidades o deseos de estos clientes.

La experiencia de compra nunca fue una fortaleza, pero para este público, el punto duele mucho más. Los quiebres de *stock* se destacan entre los mayores desafíos. Si bien el resto de los aspectos aparece en segundo plano, largas esperas en la línea de cajas o suciedad y desorden en el salón de ventas, son cosas que estos clientes están menos dispuestos a aceptar.

En este punto, opino que resolver los faltantes de mercadería deben ser la prioridad número uno de la compañía. En este segmento de clientes, en el cual la disputa se da por el *share of wallet* con competidores fuertes que priorizan la buena experiencia de compra, DIA no puede darse el lujo de que un cliente no compre todo lo que desee por un cuestiones logísticas de disponibilidad del producto. Opino además, que para este grupo de tiendas debe flexibilizarse el tamaño de la plantilla de empleados que por defecto se le asigna cada una. Entiendo que hay margen para aumentar los costos laborales en pos de incrementar el servicio y por lo tanto la venta. Luego de las transformaciones de tiendas (que se perciben y valoran) debe hacerse un seguimiento del

mantenimiento del local. Podría probarse algún sistema de premios y castigos relacionados con este aspecto entre los supervisores o responsables de tienda.

Mi recomendación es avanzar con la integración de los cupones personalizados con beneficios adicionales los cuales presumiblemente tendrán buena aceptación en este público. Por ejemplo: envío a domicilio, descuentos especiales en el sitio de *e-commerce*, DIAONLINE, mejoras en las funcionalidades de la APP ClubDIA. Estas cosas, mejorarán la experiencia en general con la marca lo que permitirá captar mayor *share of wallet* y a la larga estar más cerca de convertirse en el supermercado preferido.

5. Anexos

5.1. Material de soporte

5.1.1. Anexo N° 1: Lanzamiento de tarjeta de fidelidad “Red Economía”

Comunicación en los medios e imagen de la tarjeta de fidelidad “Red Economía” lanzada por los autoservicios chinos en 2011. [Volver.](#)

The image shows a screenshot of a news article from the website LA NACION. The article is titled "Cómo será la tarjeta de crédito de los supermercados chinos" and is dated June 6, 2011, at 08:45. The article text states: "En un mes, la cámara de autoservicios orientales lanzará un plástico para financiar las compras en esos comercios; lanacion.com te cuenta los detalles de la iniciativa". Below the text are social media sharing icons for "Comentar (102)", "Me gusta", and "Compartir". To the right of the article is a small advertisement for "GIVE TEINT COU 24H WEAR". Below the article is a large image of the "Redeconomía" loyalty card. The card is yellow and features the "Redeconomía" logo, a card number "5070 0001 3615 6950 D", the name "CALVETE MIGUEL", and the "Hogar" logo. The card also displays the validity dates "VALIDA DESDE 10/07" and "HASTA FIN DE 10/09 810007".

MENÚ

LA NACION

SUSCRIBITE

LA NACION | ECONOMÍA

Cómo será la tarjeta de crédito de los supermercados chinos

En un mes, la cámara de autoservicios orientales lanzará un plástico para financiar las compras en esos comercios; lanacion.com te cuenta los detalles de la iniciativa

6 de junio de 2011 • 08:45

Comentar (102) Me gusta Compartir

GIVE
TEINT COU
24H WEAR

REdeconomía

5070 0001 3615 6950 D

CALVETE MIGUEL

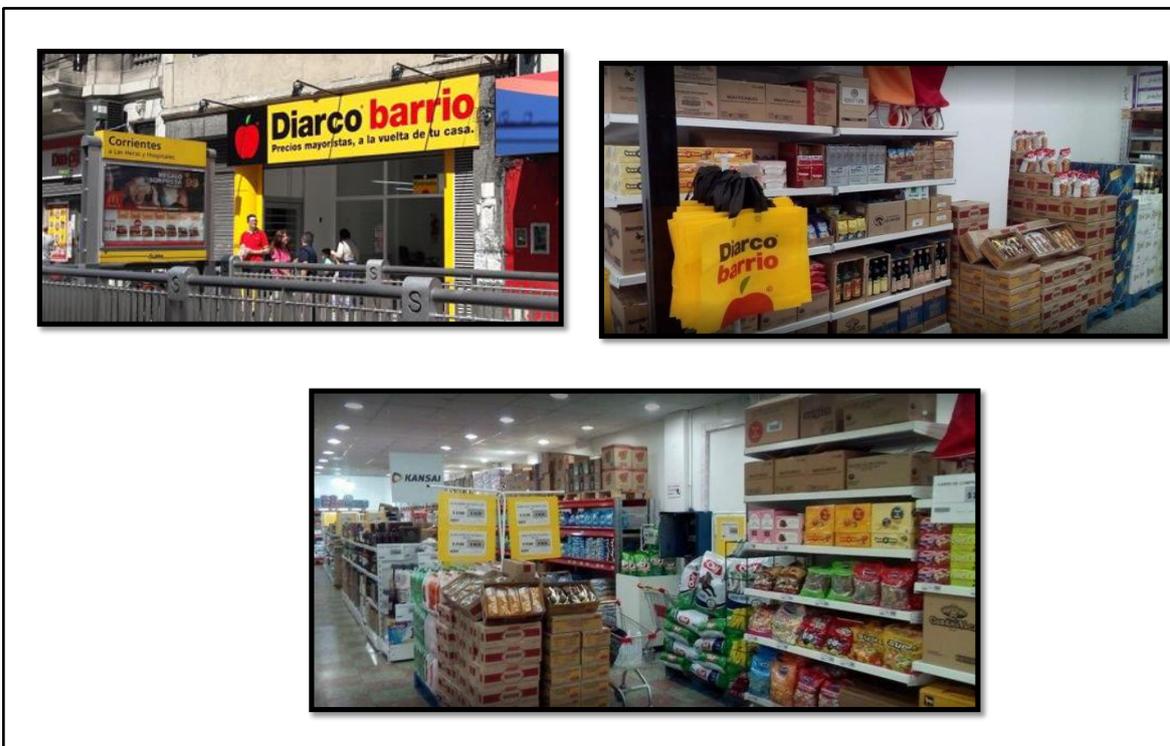
Hogar

VALIDA DESDE 10/07 HASTA FIN DE 10/09 810007

5.1.2. Anexo N° 2: Imágenes de Diarco Barrio

Fotos de la fachada y del salón de ventas de una sucursal de Diarco Barrio.

Incursionó en el formato orientado al consumidor final en 2017 con 14 sucursales en CABA. [Volver.](#)



5.1.3. Anexo N° 3: Imágenes de productos marca DIA

Fotos de productos importantes de marca DIA. [Volver.](#)



PRODUCTOS MARCA DIA IMPORTANTES

Productos que las Marcas líderes no tienen



Productos no desarrollados con otras marcas propias

Productos importados



5.1.4. Anexo N° 4: Foto del primer producto marca DIA

En 1984 en España se lanzó el primer producto marca DIA de la historia: un suavizante para ropa cuyo empaque era una botella blanca y la banda roja que identificó durante años a la marca DIA. [Volver.](#)



5.1.5. Anexo N° 5: Lanzamientos innovadores y exitosos

Las papas tubo DIA y la cerveza St Wendeler se convirtieron en fenómenos masivos. Explosión de ventas, premios a los mejores productos del año y artículos en revistas especializadas intentando explicar el fenómeno. [Volver.](#)

PAPAS TUBO DIA EXITO DEL AÑO 2017

BigBang! News
Misterio y polémica: los tubos de papas de "segunda" que le ganan a las originales
Por la mítica suma de \$ 29,99, hay un producto que se "viralizó" y llegó para quedarse. Los más jóvenes celebran este lanzamiento en las redes sociales. ¿Por qué son tan baratas?
14 de Julio 2017, 10:30h

La imagen de una persona comiendo papas fritas de un tubo... se volvió a verse luego que se levantó la restricción a los... En las papas Pringles habían vuelto. Sin embargo, durante... en los días esa misma situación se...

nadie deja de hablar de la "imitación" que supera a las originales.

VTA: 620.000 UNIDADES MENSUALES

Apertura | NEGOCIOS

La estrategia de DIA para crecer en la Argentina
12 de Julio 2018

La cadena española que opera en el canal discount es la gran ganadora del retail de los últimos años. La marca propia y el programa de fidelización son las claves del crecimiento.

Como el quinto producto entre los más vendidos de la marca propia, salieron a competir directamente con Pringles, una marca "superaspiracional", con calidad similar y un precio mucho menor", explican en el

Fuente: Nota Apertura
<https://www.apertura.com/negocios/La-estrategia-de-DIA-para-crecer-en-la-Argentina-20180711-0002.html>

LANZAMIENTO DEL AÑO
SEGÚN Kantar World Panel

Fuente: Nota Big Bang News
<https://www.bigbangnews.com/dinero/misterio-y-polemica-los-tubos-de-papas-de-segunda-que-le-ganan-a-las-originales-2017-7-14-15-30-0>

PAPAS TUBO DIA EXITO DEL AÑO 2017

Lanzamientos destacados en sus primeros 6 meses en el mercado

Lanzamientos destacados en penetración 1^{ros} 6 meses (período Jun16-dic 17)

1	HILERET 1 A 10			6	TERMA MANZANA-LIGHT		
2	NIDO FORTIGROW 3D			7	PURE INSTANTANEO - KNORR FORM. COMPL.		
3	DOLCA SUAVE - DOY PACK			8	LEVITE FLIP		
4	MARQUISE CHOCOLATE SER			9	PAPAS DÍA% SNACKS TUBO		
5	GALLETITAS DULCES-ROCKLETS			10	LUCCHETTI RAVIOLI		

CERVEZA ST WENDELER EXITO DEL AÑO 2018

VTA: 1.400.000
UNIDADES MENALES



**Cuestión de pesos:
premium
vs. low cost**

Una de las grandes batallas en la industria cervecera se libra por el control del mercado premium. Hoy en este segmento, que representa cerca del 10% del mercado nacional, la principal disputa se registra entre las marcas verdes de la Artosis del grupo AB InBev, la líder en ventas y Heineken (de CCU). A estos nombres internacionales en el último tiempo también se sumó la local Imperial, que originalmente pertenecía a Quilmes, pero que después de una operación combinada - que incluyó un breve paso por manos del empresario Gustavo Górriz - pasó a ser controlada por CCU. Los logros de la premium artesanal consumidor artesanal, que cesó de probar nuevos sabores y buscó la innovación en la industria. Desde que toma-

mos la marca, en 2008, venimos creciendo a una tasa del 15% anual. Logramos hacer pasar las ventas de los 40.000 hectolitros a más de 700.000 y conquistar el 15% del mercado", aseguran en CCU.

En la otra punta de la pirámide y lejos del glamour de las marcas verdes, la mayor novedad llegó desde el Viejo Continente. Sin necesidad de una campaña publicitaria, la cadena de supermercados Dia% dio la nota en el mercado cervicero local con el lanzamiento de las latitas azules de la marca St. Wendeler. Las cervezas son importadas desde Alemania, donde son producidas a facón por una empresa local y se convirtieron en uno de los principales argumentos de venta de Dia% para comprobarlo no hace falta más que ingresar a un supermercado de la cadena y cruzarse en la entrada de cualquier local con los racks de latitas azules.

En la otra punta de la pirámide y lejos del glamour de las marcas verdes, la mayor novedad llegó desde el Viejo Continente. Sin necesidad de una campaña publicitaria, la cadena de supermercados Dia% dio la nota en el mercado cervicero local con el lanzamiento de las latitas azules de la marca St. Wendeler. Las cervezas son importadas desde Alemania, donde son producidas a facón por una empresa local y se convirtieron en uno de los principales argumentos de venta de Dia% para comprobarlo no hace falta más que ingresar a un supermercado de la cadena y cruzarse en la entrada de cualquier local con los racks de latitas azules.

mos que estar presentes, y para ello desarrollamos una marca exclusiva como St. Wendeler. La marca está en línea con nuestro compromiso de brindar la mejor opción sobre la base de una ecuación precio/calidad. La cerveza azul de Dia%, bautizada así por nuestros clientes, tuvo un gran impacto en el mercado y generó una cercanía tal con el público que ya la adoptó como su opción preferida, en un fenómeno similar a lo que pasó con las papas tubo marca Dia", explican en la cadena de supermercados.

Frente al crecimiento de las propuestas más económicas, la respuesta de las líderes no se hizo esperar. Después de más de un año de ausencia de la categoría, el grupo Quilmes decidió volver al plan oficial Precios Cuidados. La empresa, que ya había incurrido en el programa oficial en

**Cuestión de pesos:
premium
vs. low cost**

El mundial de la espuma
Las siete finales que enfrenta la cerveza argentina



Fuente: Nota **La Nación**
<https://www.lanacion.com.ar/economia/el-mundial-de-la-espuma-las-siete-finales-que-enfrenta-la-cerveza-argentina-nid2143303>

5.1.7. Anexo N° 7: Fotos formato DIA MARKET

En 2008, se lanzó el formato DIA MARKET reemplazando al de la tienda clásica. En las fotos se percibe el cambio en la fachada de la tienda. [Volver.](#)



DIA Clásica



DIA Market

5.1.8. Anexo N° 8: Fotos formato DIA MAXI

En 2011, se lanzó el formato DIA MAXI reemplazando al de la histórica tienda “parking”. En las fotos se muestran los cambios tanto en la fachada como en el saló de ventas de la tienda. [Volver.](#)



5.1.9. Anexo N° 9: Fotos DIA MARKET “PLUS”

En 2014, se buscó evolucionar el formato DIA MARKET. En las fotos se muestran los principales cambios. [Volver.](#)



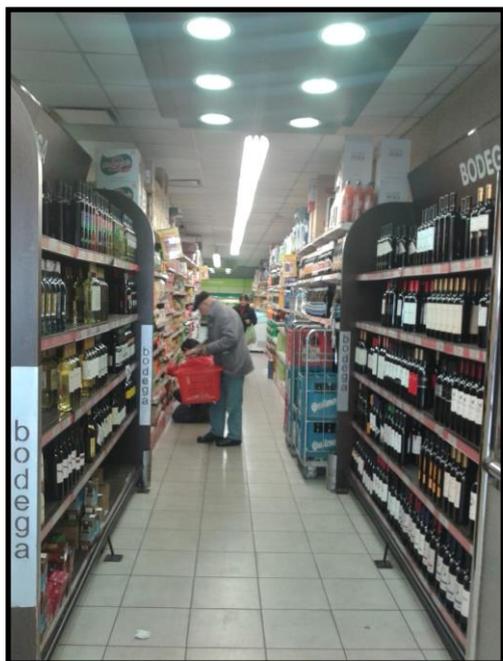
DIA MARKET



DIA MARKET "PLUS"



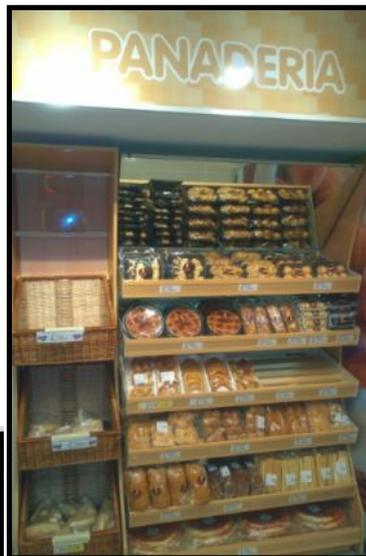
DIA MARKET



DIA MARKET "PLUS"



DIA MARKET "PLUS"



5.1.10. Anexo N° 10: Fotos DIA MAXI AHORRO

En 2017, se buscó evolucionar el formato DIA MAXI. En las fotos se muestran la nueva fachada, la evolución del logo a lo largo de los años y el cambio de mobiliario en el sector de frescos. [Volver.](#)

DIA MAXI AHORRO




1997	
2012	
2015	
2017	



5.1.11. Anexo N° 11: Comentarios de clientes sobre reformas de tiendas

Algunos comentarios sobre las mejoras en las tiendas que surgieron en Focus Groups. [Volver.](#)

“se nota que invirtieron para cambiar, pero si nadie lo va a mantener, en poco tiempo...no da para pensar que va a seguir igual, da para pensar que va a volver....” Reductora

“van cambiando mucho, es como que cambia la concesión todo el tiempo. Un día vas y está limpio, otro día vas y está sucio” Reductora



“Siento que ahora está mejor pero no creo que dure demasiado...ahora lo limpiaron todo pero dentro de un tiempo se me hace que va a pasar lo mismo porque son pocos chicos los que trabajan ahí y llega un momento que no pueden con todo.” Reductora

“Para mí como que le dieron una lavada de cara, bajó un poco el olor, pero yo creo que dentro de un año para mí va a ser lo mismo.” Reductora


29

5.1.12. Anexo N° 12: Expertas en Ahorro

Ejecuciones del concepto de Expertas en Ahorro: comerciales, folletos promocionales, eventos musicales, lanzamiento de revista y programa de TV.

[Volver.](#)





Día Z CELEBRA:

1.000.000 DE EXPERTAS EN FACEBOOK

Y lo festejamos junto a:
PIMPINELA

CONDUCCIÓN
MARIANO PELUFFO



TEATRO GRAN REX 17/12 - INICIO: 9HS **GRATIS***

ENTERATE MÁS EN **FACEBOOK/DIAARGENTINA** CUPOS LIMITADOS*

*CÓDIGO DE BARRAS Y CONCEPTO EN FACEBOOK/MARIANOPELUFFO



5.1.13. Anexo N° 13: Cuenta de Twitter @dialiebers

Se muestra el perfil de la cuenta de Twitter @dialiebers y algunos comentarios de los usuarios. Es una cuenta que se generó de forma espontánea por clientes fanática de DIA y de su surtido de marca propia. Tiene más de 5.000 seguidores y el video más visto alcanzó las 400.000 visualizaciones. [Volver.](#)

Inicio Momentos Buscar en Twitter

Tweets 664 Siguiendo 644 Seguidores 5.584 Me gusta 465

#Dialiebers
@dialiebers
Expertos en ahorro. Cuenta no oficial. Sólo somos fans de Dia% ❤️
Argentina
Se unió en marzo de 2016
194 fotos y videos

Tweets Tweets y respuestas Multimedia

#Dialiebers @dialiebers · 8 may.
twitter.com/uyquemona/stat...
Este Tweet no está disponible.
1 2 22

#Dialiebers @dialiebers · 5 may.
Y atentos porque hoy hay 25% de descuento en estos productos 🙌 #diasintacc #DiaDelCeliaco
#DIA sin TACC

The collage features several social media posts and advertisements for Club Dia. The posts are:

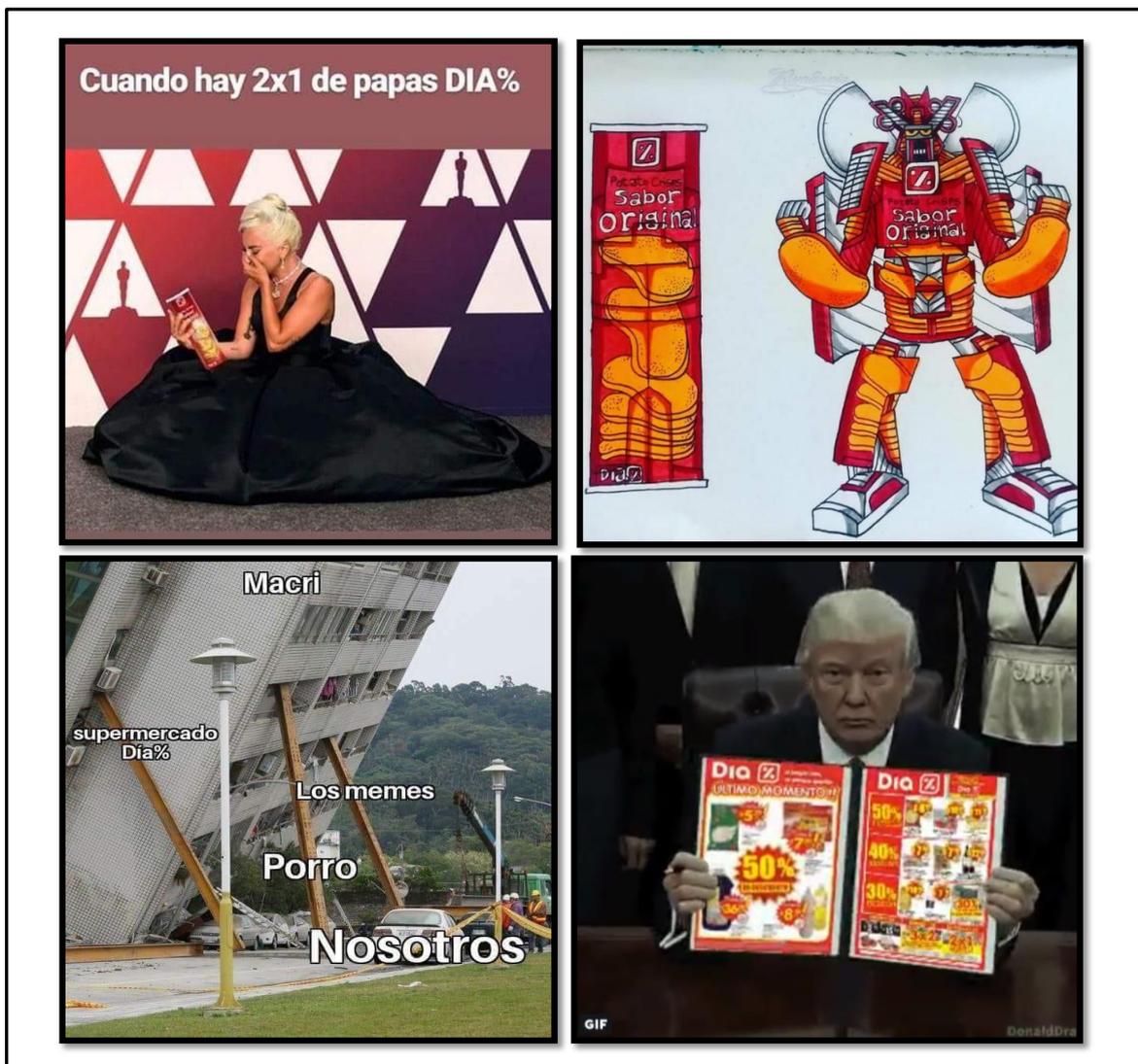
- Clark Kant** (@Limoncitruss) · 6 jul. 2016: "Mw abrieron un **pequeño lugar feliz en el barrio.**"
- Dialiebers** (@dialiebers) · 7 jul. 2017: "Es la historia de un amor..."
- Carolina Hadad** (@carohadad) · 3 dic. 2017: "Dia te amo 🍷 @dialiebers"
- Dialiebers** (@dialiebers) · 17 nov. 2016: "Después contá!"
- ting** (@negrito_sinley): "Le tengo más fe a esto que a Messi, y eso es muchísimo."
- Augusto López** (@augusto061): "Las papas de tubo dia% estaban de oferta y la semana pasada compré un pack de St. Wendeler. Sólo quería decir **AGUANTE EL SUPERMERCADO DIA%**"
- Nati B** (@NatiAlabel) · 17 ago. 2016: "Las galletitas azucaradas a CINCO PESOS. Parece que trabajo para **@dialiebers** pero les juro que no"

The background of the collage is a Club Dia advertisement with the following text:

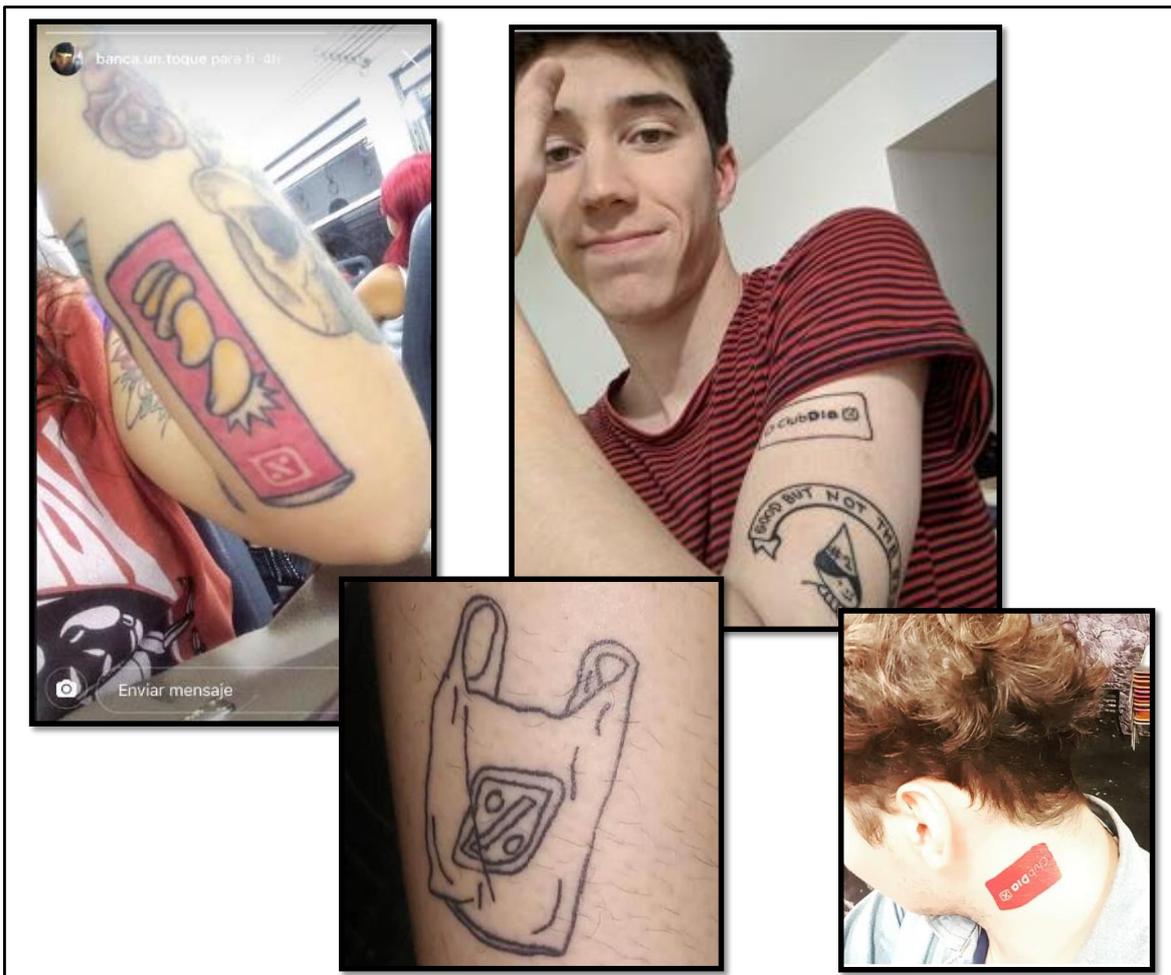
NO VALIDO COMO TITULO
Club Dia %
FELIZ CUMPLE !!
SABEMOS QUE ESTE MES
TU FAMILIA ESTA DE FESTE
POR ESO TE REGALAMOS
\$ 50
PARA TU PROXIMA COMPRA
EN EL MES DE DICIEMBRE

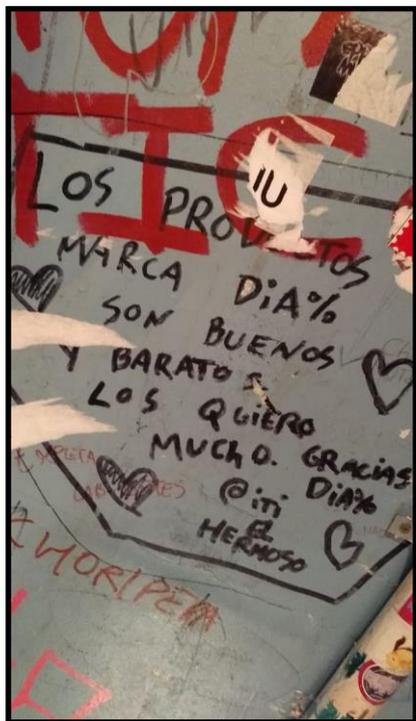
5.1.14. Anexo N° 14: Expresiones de vínculo con DIA

Muestras de expresiones populares mostrando el vínculo con DIA Memes, GIFs, comics, fotos caseras de productos, tatuajes, pintadas en lugares públicos, fotos y videos disfrutando los productos. Todas expresiones compartidas con espontaneidad y con orgullo a través de las redes sociales. [Volver](#)











5.1.15. Anexo N° 15: Estudio de Promociones transparentes en supermercados

Estudio del Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP) en el que DIA queda posicionada en el primer puesto. [Volver.](#)

ECONOMÍA FINANZAS POLÍTICA NEGOCIOS OPINIÓN LIFESTYLE
SUSCRIBIRSE

ámbito.com
Viernes 31 de Mayo de 2019

Edición Impresa

Supermercados, bajo la lupa de los consumidores

09 Noviembre 2016

Un sondeo reveló la mala imagen que tienen los grandes súper debido al exiguo compromiso con los consumidores frente a la inflación. Remarcaciones desmedidas, estrategias engañosas y promociones confusas son algunas de las objeciones. La opinión de especialistas en un informe especial de Ámbito Biz.

¿LOS SUPERMERCADOS ACOMPAÑAN A LOS CONSUMIDORES EN EL ACTUAL CONTEXTO ECONÓMICO?

Fuente: CEOP

PERCEPCIÓN DE MEJOR PRECIO

Supermercado	En %
Dia	38,2
ALCANTARA	14,5
SUP. CHINOS	12,0
Carrefour	8,8
Walmart	3,1
ALCANTARA	2,9
DISCO	2,0
OTROS	18,5

PERCEPCIÓN DE PROMOCIONES TRANSPARENTES

Supermercado	En %
Dia	30,9
Carrefour	14,4
ALCANTARA	11,7
SUP. CHINOS	10,3
Walmart	4,0
ALCANTARA	3,9
DISCO	2,4
OTROS	22,4

MOTIVOS DE ELECCIÓN DE SUPERMERCADO

Motivo	ALCANTARA	Carrefour	Walmart	JUMBO	DISCO
Precio	2,1	12,2	36,2	--	5,3
Comodidad	21,4	45,4	12,2	53,2	24,1
Promociones	43,0	11,8	5,5	14,6	10,9
Proximidad	13,2	24,2	39,4	3,3	13,2
Tarjetas de beneficios	10,4	3,3	4,7	--	7,4
Calidad	1,1	--	1,0	28,9	37,6
Rapidez en la compra	2,3	3,1	--	--	1,6
OTROS	6,5	--	1,0	--	--

5.2. Bibliografía

5.2.1. Libros

- Bauman, Z. (2003). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo De Cultura Económica.
- Dvoskin, R (2004). *Fundamentos de marketing. Teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Hallberg, G. (1997). *Todos los consumidores no son iguales: la estrategia del marketing diferencial para conseguir la fidelidad de los consumidores a las marcas*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Humby, C., Hunt T. y Tim,P (2015). *Scoring Points : How Tesco Continues to Win Customer Loyalty*. Londres, Reino Unido: Kogan Page.
- Jaffe, J. (2010). *Flip the funnel: how to use existing customers to gain new ones*. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Jeffrey, P. (2002). *Investigación de mercados. Guía maestra para el profesional*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México DF, Mexico: Pearson Educación.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia Del Océano Azul: Cómo Desarrollar Un Nuevo Mercado Donde La Competencia No Tiene Ninguna Importancia*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Levy, A. (1999). *Mayonesa: la esencia del Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México DF, Mexico: Pearson Educación.
- Oliveto, G. (2014). *Argenchip*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Atlántida.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF, Mexico: Continental.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva: Técnicas hacia el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires, Argentina: Rei.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.

- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento: el concepto que ha evolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Madrid, España: Mc Graw-Hill / Interamericana de España.
- Serra, R. y Murphy M. (2013). *Retail strategy, la revolución en Category management*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas.
- Wilensky, A. (1997). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

5.2.2. Publicaciones

- Brice, N. (2015). *Moments of truth*. Training Journal. Consultado en <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/1679906747?accountid=28034>
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. Industry Week. Consultado en <https://search-proquest-com.eza.udesa.edu.ar/docview/219722491?accountid=28034>
- Dowling, G. y Uncles M. (1997). *Do customer loyalty programs really work?* Sloan Management Review. Consultado en <http://sloanreview.mit.edu/article/do-customer-loyalty-programs-really-work/>
- Holt, D. y Cameron D. (2012). *Cultural innovation triumph of a better ideology Market Leader*.
- Porter, M. (1999). *Michael Porter on competition*. The Antitrust Bulletin. Consultado en https://udesa-primo.hosted.exlibrisgroup.com/permalink/f/1heosvd/TN_proquest201080056
- Reichheld, F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2002). *The Mismanagment of Customer Loyalty*. Harvard Business Review. Consultado en <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>

5.2.3. Sitios Web

- Amado. F. (2018). *Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global*. Kantar World Panel.
<https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>
- Anónimo. (1998). *Definición del índice de nivel socio-económico*. Asociación Argentina de Marketing.
<http://www.marketingetico.com.ar/NSE%20seg%C3%BAn%20la%20AAM.pdf>
- Anónimo. (1998). *Llegan los hard discount*. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/llegan-los-hard-discount-nid111437>
- Anónimo. (2006). *Comisión de Enlace Institucional*. Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión.
<http://saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/NSE2006-23nov2006-Informe-final.pdf>
- Anónimo (2008). *El ataque de las marcas blancas*. Expansión.
<https://expansion.mx/expansion/el-ataque-de-las-marcas-blancas>
- Anónimo. (2010) *Carrefour se quedaría con Best, los minimercados de La Anónima*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/notas/98081-Carrefour-se-queraria-con-Best-los-minimercados-de-La-Anonima>
- Anónimo (2011). *Cómo será la tarjeta de crédito de los supermercados chinos*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/todo-sobre-como-sera-la-tarjeta-de-credito-de-los-supermercados-chinos-nid1377713>
- Anónimo (2012). *Carrefour Argentina oficializó la compra de 129 supermercados EKI*. iProfesional.
<https://www.iprofesional.com/notas/138677-Carrefour-Argentina-oficializo-la-compra-de-129-supermercados-Eki>
- Anónimo (2012). *Carrefour sale de Grecia y deja a su socio local como franquiciado exclusivo*. <https://www.abc.es/20120615/economia/abci-carrefour-grecia-crisis-201206151420.html>

- Anónimo. (2012) *Por qué Carrefour es mas express que hiper*. Infobae. <https://www.infobae.com/2012/05/08/1049933-por-que-carrefour-es-mas-express-que-hiper/>
- Anónimo (2014). *Media Argentina gasta en canales modernos*. Revista Mercado. <http://www.mercado.com.ar/notas/8015878>
- Anónimo. (2017). *Argentina: Canal mayorista le sigue restando ventas a los supermercados*. América Retail. <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-canal-mayorista-le-sigue-restando-ventas-a-los-supermercados/>
- Anónimo. (2017). *El canal mayorista en la Argentina*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/El-Canal-Mayorista-en-Argentina.html>
- Anónimo. (2017). *Misterio y polémica: los tubos de papas de "segunda" que le ganan a las originales*. Big Bang News. <https://www.bigbangnews.com/dinero/misterio-y-polemica-los-tubos-de-papas-de-segunda-que-le-ganan-a-las-originales-2017-7-14-15-30-0>
- Anónimo (2018). *Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-quillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>
- Anónimo. (2018) *El consumo, cada vez más segmentado por los ingresos*. Rio Negro <https://www.rionegro.com.ar/el-consumo-cada-vez-mas-segmentado-por-los-ingresos-CN4780510/>
- Anónimo. (2018). *Supermercados DIA. Así ha sido la evolución del grupo de distribución*. La Información. <https://www.lainformacion.com/empresas/distribucion/supermercados-dia-historia-y-evolucion-grupo-distribucion/6342808/>
- Anónimo. (2018) *Supermercados: las marcas propias ayudaron a frenar la caída de las ventas en 2017*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/notas/263182-Las-marcas-propias-de-los->

supermercados-ayudaron-a-frenar-la-caida-de-las-ventas-en-el-ultimo-tramo-de-2017

- Anónimo (2019) *Índice de confianza al consumidor*. Centro de Investigación em Finanzas Universidad Torcuato Di Tella.
https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982
- Anónimo (2019). *Marcas propias, protagonistas en las ventas de supermercados*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/marcas-propias-protagonistas-en-las-ventas-de-supermercados-528705>
- Biain, I. (2018). *Quién te ha visto y quién te ve, ABC1: del 7,1% de los hogares al 5,5% (sorpresa en el NSE)*. Infonegocios.
<https://infonegocios.info/enfoque/quien-te-ha-visto-y-quien-te-ve-abc1-del-7-1-de-los-hogares-al-5-5-sorpresa-en-el-nse>
- Catalano, A. (2017) *Jumbo, Carrefour, Walmart y su pelea frente a Mayoristas*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/notas/256333-crecimiento-consumo-carrefour-walmart-premium-jumbo-disco-canasta-basica-demanda-supermercado-dia-vea-da-marca-propia-Marcas-propias-y-Precios-Corajudos-Jumbo-Carrefour-Walmart-y-su-pelea-frente-a-mayoristas->
- Catalano, A. (2018) *Las marcas de supermercados ganan participación como consecuencia de la caída salarial*. iProfesional.
<https://www.iprofesional.com/economia/280361--crisis-consumo-Las-marcas-de-los-supermercados-ganan-participacion-como-consecuencia-de-la-caida-salarial>
- Córdoba, G. (2011). *Análisis RFM en retail. Empezando a segmentar clientes*. Única 360. <https://www.unica360.com/analisis-rfm-en-retail-empezando-a-segmentar-clientes-i>
- Eleisegui, P. (2010). *Super chinos y un nuevo "jugador" ponen al almacén de barrio al borde de la extinción*. iProfesional.
<https://www.iprofesional.com/notas/108812-Super-chinos-y-un-nuevo-jugador-ponen-al-almacen-de-barrio-al-borde-de-la-extincion>
- Eleisegui, P. (2011). *El almacén de barrio, "de rodillas" por la expansión de los chinos y las grandes cadenas de supermercados*. iProfesional.
<https://www.iprofesional.com/notas/126120-El-almacen-de-barrio-de->

rodillas-por-la-expansion-de-los-chinos-y-las-grandes-cadenas-de-supermercados

- Eleisegui, P. (2011). *Super chinos: conozca la tarjeta de crédito y los productos propios que llegarán a las góndolas*. iProfesional <https://www.iprofesional.com/notas/118045-Super-chinos-conozca-la-tarjeta-de-credito-y-los-productos-propios-que-llegaran-a-las-gondolas>
- Fortín, L. (2018). *El boom de las marcas propias*. El Cronista. <https://www.cronista.com/especiales/El-boom-de-las-marcas-propias-20180427-0012.html>
- Grodira, F. (2018). *La no tan exitosa expansión internacional de Supermercados DIA*. Yo Ibex Tigo <https://www.yoibextigo.lamarea.com/informe/dia/internacional/no-tan-exitosa-expansion-internacional-dia/>
- Guarino, L. (2017). *Precios congelados y atención 24 horas: como es la guerra de los supermercados*. Big Bag News. <https://www.bigbangnews.com/dinero/precios-congelados-y-atencion-las-24-horas-como-es-la-guerra-de-los-supermercados-2017-12-11-18-43-0>
- Gutiérrez Torres, C. (2010). *El boom de las marcas blancas*. El espectador. <https://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas>
- Herrera, C. (2019). *Clubes de fans: las marcas apuestan por una vuelta al "cara a cara"*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/2221727-clubes-fans-marcas-apuestan-vuelta-al-cara>
- Iacobone, E. (2018). *Avanzan las marcas propias en super e hipermercados*. Insider. <https://insiderlatam.com/avanzan-las-marcas-propias-en-hipermercados-y-supermercados/>
- Marino, Juan P. (2016). *Supermercados, bajo la lupa de los consumidores*. Ámbito. <https://www.ambito.com/supermercados-la-lupa-los-consumidores-n3961740>
- Mortiner, G y Grimmer, L. (2018). *Love them or loathe them, private label products are taking over supermarket shelves*. The conversation. <http://theconversation.com/love-them-or-loathe-them-private-label-products-are-taking-over-supermarket-shelves-98465>

- Mundi, C. (2018) *DIA sale de China con la venta de su filial al grupo Suning*. OK Diario. <https://okdiario.com/economia/dia-sale-china-venta-filial-grupo-suning-2059649>
- Muscatelli, N. (2018). *Carrefour impulsa los productos de marca propia*. Clarín. https://www.clarin.com/economia/carrefour-impulsa-productos-marca-propia_0_Byo6f6o7X.html
- Oliveto, G. (2018) *Los tres anillos en que la gente ajusta sus gastos*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-tres-anillos-gente-ajusta-sus-gastos-nid2179456>
- Polo, J. (2013). *DIA, los barrios y el Brand equity*. The Branding Tap. <http://www.thebrandingtape.com/brand-news/dia-los-barrios-y-como-potenciar-un-brand-equity/>
- Quesada, R. (2018). *La estrategia de DIA para crecer en Argentina*. Revista Apertura. <https://www.apertura.com/negocios/La-estrategia-de-DIA-para-crecer-en-la-Argentina-20180711-0002.html>
- Rebossio, A. (2001). *Carrefour compró Norte y ya tiene un tercio del mercado*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/economia/carrefour-compro-norte-y-ya-tiene-un-tercio-del-mercado-nid59631>
- Regidor, R. (2013). *DIA, las claves del éxito del pimer supermercado de descuento de España*. Libremercado. <https://www.libremercado.com/2013-09-08/dia-las-claves-del-exito-del-primer-supermercado-de-descuento-de-espana-1276498560/>
- Renou, L. (2018). *Los cerebros de Peña, ideólogos del negocio que arruinó a Carrefour*. Letra P. <https://www.lettrap.com.ar/nota/2018-4-8-12-22-0-los-cerebros-de-pena-ideologos-del-negocio-que-arruino-a-carrefour>
- Romera, J. (2018) *Dia vende su negocio al dueño del Inter de Milán*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/seleccion-ee/noticias/9045863/04/18/Dia-vende-su-negocio-en-China-al-dueno-del-Inter-de-Milan.html>
- Saieg, L. (2018). *Crecen las marcas propias de los supermercados*. Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=crecen-las-ventas-de-marcas-propias-de-los-supermercados>
- Sainz, A. (2017). *El consumo que viene: las marcas propias ganan las góndolas de los supermercados*. La Nación.

- <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-consumo-que-viene-las-marcas-propias-ganan-las-gondolas-de-los-supermercados-nid2090773>
- Sainz, A. (2004). *Jumbo concretó la compra de Disco*. La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/jumbo-concreto-la-compra-de-disco-nid650413>
 - Sepúlveda, R. (2019). *Las marcas propias, un gancho clave en ventas de los supermercados*. El tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/aumenta-venta-de-marcas-propias-en-supermercados-de-colombia-341502>
 - Vazquez, E. (2016). *Argentina: para Supermercados Jumbo la omnicanalidad es central*. América Retail. <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-para-supermercados-jumbo-la-omnicanalidad-es-central/>
 - Ylarri, P. (2012) *Radiografía del nuevo consumidor argentino*. Revista Apertura. <https://www.apertura.com/realstate/Radiografia-del-nuevo-consumidor-argentino--20121105-0004.html>