

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACION

**PLAN DE MARKETING PARA LA CAMARA DE
SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE CORDOBA**

Alumna: Maria Florencia Zanoni

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN.....	3
Objetivo General Y Objetivos Específicos	5
MARCO TEORICO.....	6
MARCO METODOLOGICO.....	9
ANALISIS INTERNO.....	12
1. Descripción de la entidad	13
2. Análisis de los socios.....	18
3. Fuentes de Financiación.....	21
4. Comunicación.....	22
5. Análisis Financiero.....	24
6. Análisis de Competencia.....	27
7. Análisis de Cliente	28
8. Pronóstico de la demanda del Sector	37
ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO	42
1. Situación actual del país	43
2. Ambiente económico	44
3. Ambiente Político	46
4. Ambiente Cultural.....	46
5. Hábitos de Consumo	48
6. Ambiente Tecnológico	50
ANALISIS FODA.....	52
DIAGNOSTICO	61
PLAN DE MARKETING.....	63
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAFIA	80
ANEXOS.....	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito efectuar un Plan de Marketing para La Cámara de Supermercados y Autoservicios de Córdoba – CASAC.

La organización seleccionada, es una asociación civil que agrupa a los principales actores del supermercadismo de la provincia de Córdoba. Sus asociados son representantes de comercios que se enmarcan en las categorías de supermercados, autoservicios e hipermercados.

Está regida por las disposiciones legales pertinentes y por Estatuto.

A lo largo de su trayectoria la entidad ha demostrado una actitud proactiva y una constante dedicación con el fin de impulsar el desarrollo del sector supermercadista.

Sin embargo actualmente, su vigencia se encuentra amenazada debido a que atraviesa una deficiente situación financiera. Por esta razón, mediante el Plan de Marketing se pretende ofrecer las herramientas que permitan a CASAC revertir los resultados económicos e impulsar actividades que favorezcan al desarrollo y crecimiento de la organización.

Para lograr este propósito, se va a efectuar un análisis del ambiente interno de CASAC para detectar fortalezas y potenciarlas; buscar debilidades para disminuirlas, como así también, se van a reconocer y evaluar las variables del entorno externo que generen influencia sobre el sector para identificar oportunidades y amenazas.

A partir del análisis precedente se va a especificar un diagnóstico sobre la realidad de la Cámara y se van a determinar los objetivos, estrategias y programas de acción que constituirán una respuesta efectiva para solucionar los inconvenientes que afectan a la entidad.

INTRODUCCION

La entidad objeto de estudio, CASAC, trabaja para defender los intereses de los supermercados, hipermercados y autoservicios de la provincia de Córdoba realizando actividades gremiales empresariales. Representa ante las autoridades públicas los intereses generales de los asociados y promueve con su accionar todo aquello que tienda a favorecer la actividad supermercadista en el ámbito provincial.

Está ubicada en Avenida General Paz 79, tercer piso, en la ciudad de Córdoba.

Desde hace 35 años trabaja para el sector de supermercados de la provincia. Fue fundada en Diciembre del año 1970. La iniciativa fue impulsada por un grupo de empresarios que vislumbraron el fuerte crecimiento que tendría la actividad en los siguientes años.

La Cámara, a través de su esfuerzo continuo, ha logrado incorporar a los protagonistas del supermercadismo y actualmente cuenta con 26 socios y un historial de importantes proyectos llevados a cabo gracias a la constancia que la caracteriza.

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar un plan de Marketing para que la entidad seleccionada incremente sus ingresos y continúe efectuando sus actividades en representación del sector supermercadista.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Analizar los aspectos internos referentes a la organización con el propósito de detectar fortalezas y debilidades.
- Reconocer y analizar la influencia de las variables del entorno en el que se desarrolla la entidad para identificar oportunidades y amenazas.
- Desarrollar un análisis FODA que permita comprender la conformación del escenario actual
- Interpretar la información obtenida de modo que opere de base para desarrollar un plan estratégico de Marketing.
- Definir objetivos, estrategias, programas de acción y mecanismos de control que contribuyan al crecimiento de la entidad.

MARCO TEORICO

Mediante el proceso de desarrollo de este trabajo se ha consultado a bibliografía pertinente que ha aportado información para definir y esclarecer conceptos.

A continuación se detallarán las obras citadas:

El libro “Dirección de Instituciones sin Fines de lucro”, brindó información sobre las características del objeto de estudio seleccionado. Ha dado una definición de lo que es una organización no gubernamental, según afirma el autor, mal llamadas sin fines de lucro. Expresa que el fin de lucro es perseguido por toda organización y necesario para su crecimiento y el cumplimiento de objetivos. La característica distintiva es la reinmersión de las utilidades obtenidas en la misma organización sin que se produzca distribución hacia sus miembros¹. Este autor ha sido de ayuda para definir específicamente las características y funciones de la entidad.

Para determinar el ámbito al cual pertenece La Cámara, se ha tomado de referencia el texto “Gestión de las Organizaciones No Lucrativas” En el mismo se categoriza a las organizaciones en tres sectores de acuerdo a la función que desempeñan. La clasificación se realiza de la siguiente manera, Al ESTADO, conformado por administración pública y gobierno le corresponde el primer sector, al MERCADO, constituido por empresas comerciales se le adjudica el segundo sector y a las ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, el tercer sector.²

Este texto ha permitido determinar que CASAC está enmarcada en el tercer sector y a partir de este punto, se han definido funciones y actividades que se le adjudica.

Para profundizar sobre las características específicas de cómo se conforma una asociación civil, se ha consultado una obra efectuada por el Licenciado Eduardo Raúl Ortega.³

¹ Druker, P., “Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro”, Ed. El Ateneo, quinta edición, Bs. As., 2001

² Vernis A., Iglesias M, y otros, “La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas”, Ed. Deusto, Bilbao, 1998.

³ Ortega, E., “Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la ciudad de Córdoba”, Fundación Juan Minetti, Córdoba, 1997.

En la misma se observa una clara definición de este modelo de organización, describiendo las diversas funciones que le corresponde así como también sus particularidades.

Para seleccionar las herramientas de investigación que han contribuido en el desarrollo de la investigación exploratoria efectuada y en la recolección de datos, se ha basado en la bibliografía de William Zikmund como un manual práctico⁴

A continuación se considera necesario destacar conceptos claves utilizados para efectuar el marco metodológico:

DATOS SECUNDARIOS: son aquellos que alguna persona reunió y registró antes del proyecto, con diferentes propósitos. La principal ventaja consiste en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y de menor costo que la adquisición de datos primarios

DATOS PRIMARIOS: son aquellos que se diseñan específicamente para satisfacer las necesidades del investigador. La principal ventaja es su precisión, sin embargo suelen ser más costosos que los datos secundarios.

Por último, con motivo de especificar las particularidades de un plan de marketing, se ha consultado al autor Philip Kotler quien resalta la importancia de la planificación y brinda etapas claras para su realización.⁵ Ha contribuido de manera considerable ya que brinda información que hace referencia a la planificación estratégica clasificando los diversos entornos que presenta la organización y expone las pautas para analizar cada uno.

⁴ Zikmund W., "Investigación de Mercado", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Sexta edición, México, 1998.

⁵ Kotler P., "Dirección de Mercadotecnia", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., octava edición, México.

METODOLOGIA DE TRABAJO

Marco Metodológico

El desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación se ha efectuado teniendo en cuenta la siguiente metodología de trabajo:

1-Datos primarios: Se han utilizado las herramientas detalladas a continuación:

- Entrevistas con personal de entidad para obtener información sobre tendencias, cantidad y tipo de servicios ofrecidos, costos y aspectos relacionados a la estructura
- Investigación primaria. Se realizó una investigación exploratoria para determinar la percepción del consumidor final hacia la Cámara. El objetivo fue determinar si este público debía ser tomado en cuenta para desarrollar el plan de marketing. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.



Investigación de Campo:

Problema de Investigación: ¿CASAC es conocida por los consumidores finales?

Objetivo: Determinar el conocimiento que los consumidores tienen de la Cámara y de su servicio.

Metodología de investigación

Diseño de Investigación: Se plantea una investigación exploratoria para obtener aspectos cualitativos en relación al objetivo planteado y obtener una primera experiencia con la percepción de los consumidores hacia la entidad.

Instrumento: Guía de Pautas.

Técnica: Entrevista en profundidad.

Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

Tamaño de muestra: 15 consumidores, a mayor tamaño ya se comenzarían a repetir las variables.

2-Datos Secundarios:

Tipo de dato: INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Fuente:

- Estudios obtenidos de investigaciones ya efectuadas a los socios de la entidad en Noviembre de 2004
- Base de datos de CASAC.
- Revista La Góndola

Tipo de dato: externo a CASAC

Fuente:

- Consultoras y organizaciones que ofrecen información estadística: AC Nielsen Argentina, MKT, Grupo CCR Information Resources, INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y Fundación Mediterránea
- Revistas especializadas que se enfocan en el sector supermercadista: Actualidad en supermercados; CAS Y FASA: la revista del Trade y Punto de Venta.
- Bibliografía pertinente.
- Consultas a sitios web y a estudios específicos para obtener información agregada y datos oficiales sobre variables determinadas.

ANALISIS INTERNO DE LA ENTIDAD

1. DESCRIPCION DE LA ENTIDAD

1.1 MISION DE CASAC

Nuclear a las empresas del sector supermercadista para potenciarlo y representarlo ante distintos organismos públicos y privados. Ser el medio para lograr que solucionen problemas y puedan desenvolverse eficaz y eficientemente en el mercado.

1.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

- Representar ante las autoridades públicas los intereses generales de los asociados, promoviendo con su accionar todo aquello que tienda a favorecer la actividad supermercadista en el ámbito provincial.
- Compilar datos estadísticos e información en general, de utilidad para la actividad de supermercados y autoservicios
- Realizar en general toda actividad tendiente al desarrollo y defensa de los supermercados y autoservicios de la provincia de Córdoba
- De acuerdo a lo expresado por el presidente de CASAC, el fin de la Cámara es brindar herramientas y servicios a sus asociados para favorecer al desarrollo del sector.⁶

1.3 SU ACCIONAR: Las actividades que emprende la entidad se pueden categorizar de la siguiente manera:

1.3.1 Capacitación:

Se facilitan herramientas para el desempeño en el sector. Algunos ejemplos de esta función se detallan a continuación:

- Produce mensualmente una revista informativa, La Góndola

⁶ Del Campillo, Héctor, Presidente de La Cámara de Autoservicios y Supermercados de Córdoba, dato otorgado en reunión de la fecha: 13 de abril de 2004

- Ha Creado Diplomatura en Gerenciamiento de Supermercados y Autoservicios junto con la Escuela de negocios de La Universidad Empresarial Siglo 21
- Se efectúan capacitaciones específicas para sus socios.

1.3.2 Mediación:

CASAC representa el vínculo entre sus asociados, organismos, entidades públicas y empresas que se vinculan con los comercios del sector.

- Ha Impulsado apelaciones para controlar las comisiones de las tarjetas de crédito.
- Promueve acciones para generar en el sector un código de buenas prácticas de comercio.
- Gestiona negociación para evitar incrementos en los derechos que cobran los intérpretes de música por su uso en la vía pública y locales comerciales.
- Interviene en acciones para evitar el incremento del IVA en alimentos

1.3.3 Control:

Ejerce control en el cumplimiento de las normas de legalidad, calidad, seguridad en los comercios asociados.

- Se trabaja junto con las autoridades de Control Alimentario de Municipalidad de Córdoba para asegurar el cumplimiento de las obligaciones sanitarias.
- Se promueve a generar una cultura tributaria para disminuir la evasión fiscal.

1.4 ESTRUCTURA INTERNA:

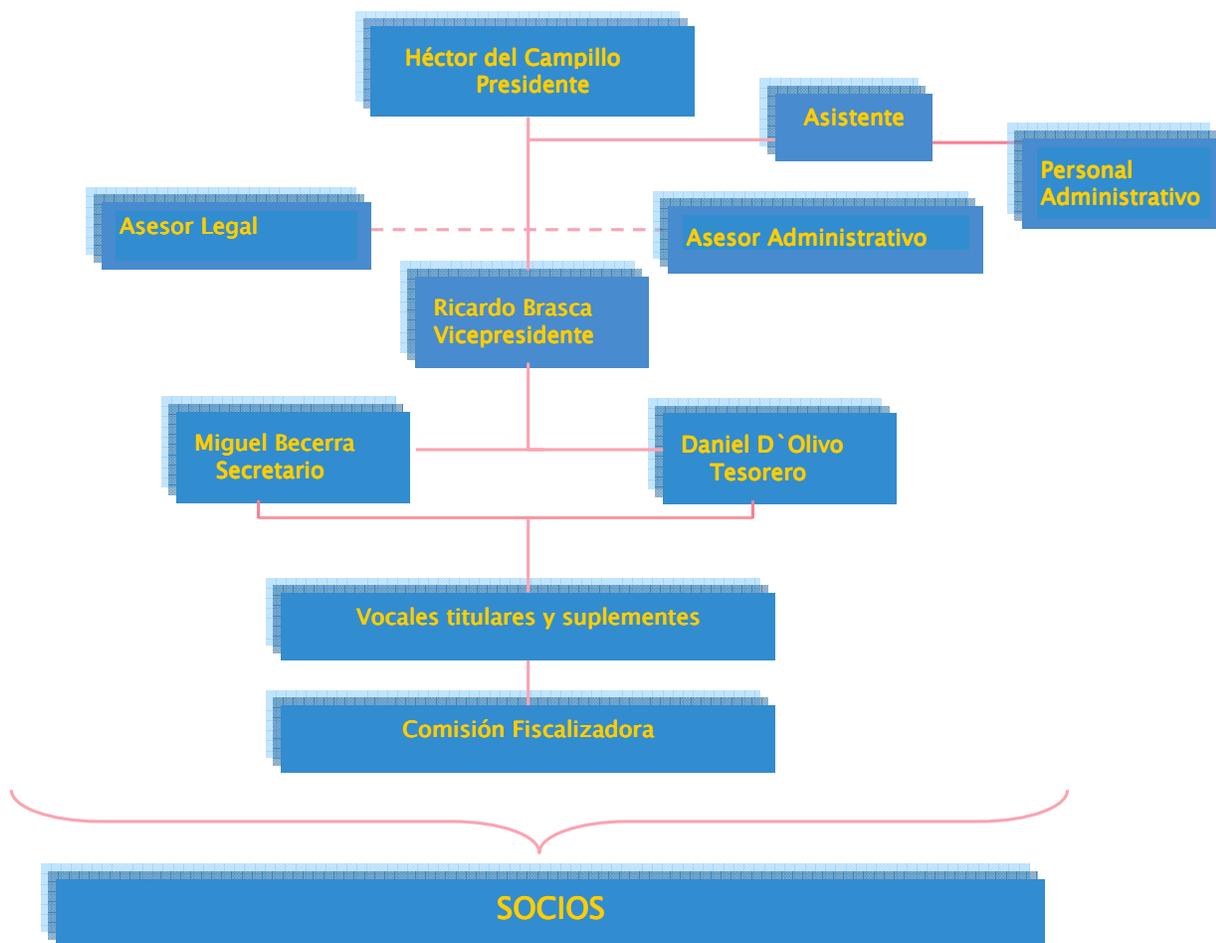
La Dirección y Administración de la Cámara es ejercida, según lo establecido en el Estatuto que rige, por un Consejo Directivo compuesto de:

- Presidente
- Vicepresidente
- cuatro Vocales Titulares
- dos Vocales suplentes
- Comisión fiscalizadora
- Secretario
- Tesorero

Para ser miembro del "Consejo Directivo" se requiere ser socio con una antigüedad mínima de seis meses, estar al día con tesorería y ser mayor de edad.

El Consejo Directivo es elegido por la Asamblea General Ordinaria, dura dos años en sus funciones y sus miembros pueden ser reelectos. Su mandato podrá ser prorrogado únicamente por decisión expresa de la Asamblea General, cuando existiese causal que lo justifique para el mejor cumplimiento de los fines específicos de la Cámara.

La Comisión Directiva esta conformada de la siguiente manera:



Esquema N °1: Organigrama de CASAC.

Recursos Humanos: La Cámara cuenta con un staff operativo que trabaja para el cumplimiento y la puesta en marcha de los proyectos que se plantean. El mismo se encuentra conformado de la siguiente manera:

1. Asistente: Es la persona que tiene a cargo la administración general de la entidad.

2. Personal Administrativo: Esta constituido por
 - Colaborador en administración
 - Responsable de proyectos
 - Encargado de difusión

2. ANALISIS DE LOS SOCIOS

2.1 CLASES DE SOCIOS

La Cámara esta formada por un grupo de empresas del sector supermercadista que se asocian para obtener beneficios. Los mismos son denominados SOCIOS

Se los puede clasificar en:

1. Socios Activos
2. Socios Adherentes

1. Para ser socios activos, las empresas deben ser personas de existencia visible o ideal que exploten los negocios de supermercados, autoservicios o hipermercados de la provincia de Córdoba.

2. Son considerados adherentes las personas físicas o jurídicas que exploten empresas similares o vinculadas a los supermercados o autoservicio.

Incorporación: El Consejo Directivo podrá aceptar o rechazar la incorporación en carácter de adherente

Participación: se les dará voz pero no voto en las asambleas.

Actualmente se cuenta con 26 asociados activos, no hay adherentes. En el siguiente cuadro se enumeran las empresas que son parte de CASAC, categorizadas según el tipo de negocio que explotan.

Empresas asociadas a CASAC		
HIPERMERCADOS	SUPERMERCADOS	AUTOSERVICIOS
CARRREFOUR LIBERTAD S.A. WALMART S.A.	ALMACOR BUENOS DIAS DELFÍN S.A. DISCO S.A. PANCOR SA MAYORISTA DON JUAN MARIANO MAX SUPERMERCADO SCROFANI SUDECOR COOP SUPER UNO SA SUPER IMPERIO SUPERMERCADO BECERRA SUPERMERCADO CORDIEZ SUPERMERCADO ESTRELLA	ANSEMI Y CIA. SRL BABILONIA CARNAGHI CAT(Compañía Alimentaria Integral CORMORAN SA FENIX COMESTIBLES SRL ONCATIVO COMESTIBLES ROMERO HNOS TALAVERA S.A.

Cuadro N° 1: Empresas Asociadas a CASAC

El total de los socios representa el 100 % del sector de acuerdo a lo afirmado por el presidente de La Cámara.

2.2 APOORTE DE LOS SOCIOS:

Para ser parte de la entidad, los socios deben pagar una cuota social que es calculada teniendo en cuenta la superficie total de sus correspondientes sucursales.

Este monto que fue fijado en el año 1999, y se ha mantenido estable.

Lo recaudado es utilizado para efectuar acciones que beneficien al sector. Cualquier movimiento de dinero debe ser justificado.

Cada asociado está obligado a otorgar su aporte. En caso de no realizarlo puede generar hasta la expulsión como miembro activo de La Cámara. Esto se contempla bajo la circunstancia de que el asociado no genere su aporte en el período de tres meses consecutivos. En esta instancia, CASAC da aviso al socio, quien deberá pagar la totalidad de la deuda inmediatamente. Si no cancela el total del importe, se le otorgará un plazo de cinco días hábiles posteriores a la notificación.

Cálculo del aporte de los socios: La categorización de cada aporte fue realizada en 1999 por un cuerpo económico. Se estableció la división de los importes de acuerdo a la superficie de cada sucursal en un consenso de la siguiente manera:

Categorización de aporte social

METRAJE	Importe Mensual	Semestral	Anual
Hasta 1000 m2	\$ 100	\$ 540	\$ 960
De 1.001 m2 a 5.000 m2	\$ 200	\$ 1.080	\$ 1.920
De 5.001 m2 a 10.000 m2	\$ 300	\$ 1.620	\$ 2.880
De 10.001 m2 a 15.000 m2	\$ 400	\$ 2.160	\$ 3.840
De 15.001 m2 a 20.000 m2	\$ 500	\$ 2.700	\$ 4.800
De 20.000 m2 a 25.000m2	\$ 600	\$ 3.240	\$ 5.760
De 25.000m2 a 30.000m2	\$ 700	\$ 3.780	\$ 6.720
Mas de 30.000m2	\$ 800	\$ 4.320	\$ 7.680

Cuadro N° 2: Monto de cuota por metraje

Este cuadro permite observar que los aportes más considerables son generados por los establecimientos de mayor estructura.

Los autoservicios se encuadran en la primera categoría, son comercios que tienen una superficie que se extiende desde 140 a 700 metros cuadrados, por lo que su monto corresponde a \$100 pesos. Pero este importe puede ser mayor si el socio dispone de más de una sucursal, en este caso, se realiza la sumatoria del total de la superficie para determinarlo.

El aporte de los supermercados va desde la primera categoría hasta la quinta, y los hipermercados generan un ingreso desde \$600 hasta \$800 pesos mensuales. De éstos dos últimos es desde donde se obtiene el mayor porcentaje de ingresos.

3. FUENTES DE FINANCIACION:

3.1 EMPRESAS VINCULADAS:

CASAC cuenta con el ingreso monetario de empresas vinculadas al sector supermercadista a cambio de presencia de marca en determinados eventos que efectúa la entidad.

Se ofrecen espacios publicitarios en la revista La Góndola, sponsoreo y auspicio en determinados actividades. Mediante este intercambio las mismas financian los proyectos que emprende la organización.

Se las ha clasificado en dos grupos de acuerdo a su mercado meta:

1. MAYORISTAS: Son organizaciones que comercializan productos a los a los canales del sector supermercadista. Como por ejemplo: Parodi, Industria Lam (soluciones para interiores de locales), Tissot (venta de artículos para equipar negocios) Richmond.
2. MINORISTAS: Son empresas que apuntan a los canales y también al consumidor final.
Por ejemplo: Egran, Cruz Malta, Estrella, café Arlistan, Arcor, Jugos Sun, entre otros.

4. COMUNICACIÓN

4.1 COMUNICACIÓN INTERNA:

Comunicación con los socios:

Los socios y la Cámara tienen preestablecidas reuniones cada quince días. Allí se discuten los temas de controversia y se plantean posibles soluciones.

Las reuniones toman parte en el edificio de CASAC. Estas representan un medio para debatir aspectos que impactan en el sector. Se evalúan posibilidades y se decide mediante voto. Todos los miembros tienen igualdad en la participación.

Otro medio de comunicación utilizado es **La Góndola**: una revista informativa sobre las condiciones actuales del sector y las actividades que va desarrollando la entidad. Es un instrumento de capacitación.

Está destinada a todas las áreas jerárquicas de las empresas asociadas a la Cámara, a proveedores del sector, a la municipalidad y al gobierno de Córdoba.

Se inició en el año 2000 como un boletín informativo. Actualmente la tirada es de una cantidad de 3000 ejemplares por mes. Se cuenta con una base de datos actualizada de los destinatarios y se les envía la revista por correo privado en sobre nominado. La información de la misma se obtiene de investigaciones efectuadas por las consultoras ACNielsen, Grupo CCR, MKT, INDEC y Fundación Mediterránea⁷. Es otorgada gratuitamente.

Los temas abordados son: novedades del sector, información de acciones de CASAC, reportajes a personajes protagonistas del rubro, eventos y aspectos económicos relevantes.

⁷ AC NIESEN: Datos obtenidos de informes presentados en revista La Góndola, ej. N° de edición: 15 marzo 2004

CCR Datos obtenidos de informes presentados en revista La Góndola, ej. N° de edición: 15 marzo 2004

MKT, Datos obtenidos de informes presentados en revista La Góndola, edición N° 2 año 2003

INDEC, información obtenida de sitio web y revista La Góndola, ej. N° 14, febrero 2004
Fundación Mediterránea, IERAL nota en revista La Góndola, ej. N° 14, febrero 2004

La revista se autofinancia mediante empresas vinculadas que compran espacios publicitarios.

Desde marzo de 2004 cuenta con un sitio web, www.casac.org.ar. Sólo da información de la revista La Góndola.

4.2 COMUNICACIÓN EXTERNA:

- Los públicos con quienes interactúa son: Cámara Argentina de Supermercados y La Federación de Supermercados (CAS y FASA), Asociación Supermercados Unidos, Cámara de Comercio, Policía de la Provincia, Policía Federal, Consejo de Ciencias Económicas, Cámara de mayoristas, A.I.D.A.(Asociación de Industriales de la Alimentación), Gobierno Nacional, Gobierno Provincial, Municipalidad de Córdoba, Gremio de Empleados de Comercio y toda entidad pública o privada que tenga influencia sobre el desempeño del rubro de supermercadistas.
- Con la mayoría de las entidades se realiza un contacto directo y personalizado. Se pautan reuniones para evaluar situaciones de controversia.
- Se está a disposición de estas organizaciones ya que por su rango social son los que pautan los tiempos de acuerdo a su conveniencia. El responsable de contactarlos es el presidente de la entidad.
- No hay un eje específico de comunicación con estos públicos.

Empresas Vinculadas: son las organizaciones que financian las actividades que emprende CASAC. La comunicación con ellos es de carácter informal y solo se reúnen para plantear asuntos económicos

Consumidor Final: los clientes de los socios de CASAC no tienen conocimiento específico de la existencia de la organización como así tampoco de la función que desempeña, de acuerdo a la investigación exploratoria efectuada. Pero no serán tomados como público meta ya que se ha determinado que éste público no genera influencia en la entidad.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 FUENTES DE INGRESOS

5.1.1 El patrimonio de la Cámara se forma con los fondos provenientes de:

- Los aportes Sociales

- Los aportes voluntarios ofrecidos por terceras personas físicas o jurídicas, para propender al desempeño de las funciones específicas de la Cámara.

- Donaciones, legados de toda índole, instituidos a favor de la entidad.

La administración del patrimonio de la Cámara esta a cargo del Consejo Directivo, bajo el control de la comisión de fiscalización financiera.

Actualmente CASAC tiene como única fuente de ingresos los aportes sociales. Con la sumatoria de los mismos no se están cubriendo los costos mensuales. Se observa un déficit del monto de \$ 4900 pesos.

En el siguiente cuadro se desagregan cada uno de los ítems que conforman los costos totales de la entidad:

Costos Fijos	Total
Alquiler	\$520
Luz	\$70
Sueldos	\$6000
Aportes patronales	\$700
Asesoramiento contable	\$300
Abogado	\$400
Fundación Mediterráneo	\$500
Nextel - CTI- Telecom	\$1200
total	\$9690
Costos Variables	Total
Gasto de Representación	\$300
Pasajes	\$1500
Caja chica	\$250
Movilidad	\$260
Total	\$2310
COSTO TOTAL	\$12 000
INGRESOS	\$7100
Saldo	\$- 4900

Cuadro N ° 3: Costos Mensuales de CASAC (Tomados en el mes de julio de 2004⁸)

Ingresos de la Entidad: La Cámara cuenta con una suma total de \$ 7100 pesos, resultado de la cuota de los socios.

Este cuadro muestra que la organización con los aportes no está cubriendo los costos fijos. Para alcanzar el punto de equilibrio se necesita un ingreso adicional de \$4900 pesos.

Esta es una de las causas por lo que la mayoría de las actividades que desarrolla CASAC se autofinancian mediante sponsors y publicidades.

⁸ Dato otorgado por asistente en reunión efectuada en la fecha 6 de agosto del año 2004

5.1.2 Actividades generadoras de ingresos:

Se han efectuado actividades circunstanciales para obtener dinero, pero no se ha logrado establecer alguna para ser realizada de manera constante y garantizar ingresos mensuales.

A continuación se nombran algunos ejemplos de los emprendimientos efectuados:

- Se promovió la venta de tarjetas telefónicas en las cajas de los supermercados en el año 2003. CASAC conseguía las tarjetas a bajo costo y las revendía en los supermercados. No fue exitosa porque no se llegó al público meta debido a que no se efectuó una campaña de promoción adecuada.
- Se realizó una jornada de Supermercadismo el año 2004. Este proyecto fue exitoso y generó ingresos considerables. Las ganancias obtenidas son soporte actual para afrontar situaciones de emergencia.
- Se ha generado una Diplomatura en Gerenciamiento de Supermercados y Autoservicios junto con la Escuela de Negocios de La Universidad Empresarial Siglo 21. Aún no representa una fuente de ingresos para la entidad.

6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

A nivel nacional existen otras asociaciones que agrupan al sector pero no representan competencia ya que todas colaboran para generar beneficios al supermercadismo.

Con las mismas CASAC mantiene un contacto permanente y un flujo continuo de comunicación para responder a cuestiones de índole nacional

Son las siguientes:

- La Cámara de Supermercados Argentina CAS
- La Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios FASA.
- La Asociación de Supermercados Unidos

En el ámbito provincial se encuentran diversas cámaras, pero cada una apunta a un rubro específico. CASAC es la única entidad que trabaja exclusivamente para el sector de supermercados de Córdoba.

Se puede nombrar a:

- Cámara de Comerciantes Industriales de la zona Mayorista de Córdoba.
- Cámara de Comercio de Córdoba.
- Cámara de Comercio exterior de la provincia de Córdoba
- Cámara Argentina de supermercados

7. ANALISIS DEL CLIENTE

La organización denomina Socios a sus clientes, incluye a Hipermercados, Autoservicios Y Supermercados de la provincia de Córdoba.



Esquema N° 2: Diagrama de relación entidad - socios - clientes

7.1 SEGMENTACION

Para determinar la segmentación de los asociados se han seleccionado las siguientes variables:

1. Tamaño del comercio: se clasifica de acuerdo a los metros cuadrados que tenga la superficie de exposición de ventas en hipermercados, supermercados y autoservicios.
2. Productos vendidos: se refiere a la familia de productos que son comercializados en el local.

De acuerdo a esto, los socios se agrupan de la siguiente manera:

Hipermercados: establecimientos que tienen una superficie de al menos 10.000 metros cuadrados, y que comercialicen los siguientes productos: carnes, aves, pescados, fiambres, lácteos, frutas, hortalizas, huevos, pan, conservas, artículos de limpieza, higiene, electrónica, indumentaria, y bazar

Supermercados: son comercios cuya superficie de exposición para la venta al público no es inferior a 450 m², sumado a 250 m² mínimos destinados a instalaciones de frío, depósito, acondicionamiento de mercaderías, es decir son los que tienen una superficie total que no puede ser menor a 700m².

En los mismos se ofrece como mínimo: carnes, aves, pescados, fiambres, productos lácteos, frutas, hortalizas, huevos, pan, conservas, artículos de limpieza e higiene.

Autoservicios: son aquellos minoristas que expenden como rubro principal productos alimenticios en general, frescos, y envasados, y accesoriamente artículos de limpieza e higiene, que adopten el sistema de autoservicio como modalidad general, cuando la superficie del salón de venta sea menor a 700 metros cuadrados y mayor a 140 m².

A continuación se observa en el cuadro N° 4 la caracterización de los segmentos de acuerdo a determinadas variables. Información establecida por el presidente de CASAC.⁹

Caracterización de segmentos			
SEGMENTO	Flexibilidad	Predisposición	Dependencia
Hipermercados	Baja	Alta	Media
Supermercados	Media	Alta	Media
Autoservicios	Alta	Media/baja	Alta

Cuadro N° 4: Caracterización de cada segmento.

⁹ Del Campillo, Héctor, dato otorgado en reunión establecida en la fecha 11 de octubre del año 2005

De acuerdo al cuadro N ° 4 se describe a los segmentos de la siguiente manera:

- **Hipermercados:** Los asociados pertenecientes a este segmento son poco flexibles, se excusan en su experiencia en el sector. Están predispuestos a participar de los proyectos que se presentan y dan apoyo a la entidad. Estas empresas precisan de CASAC principalmente en su rol de mediador frente a organismos que regulan al sector.
- **Supermercados:** Estos socios están abiertos a propuestas innovadoras. Su actitud es proactiva. Presentan dependencia hacia CASAC en su rol de mediador frente a organismos que regulan al sector y como fuente de capacitación.
- **Autoservicios:** Al ser establecimientos de menor infraestructura, son flexibles pero presentan baja predisposición. Esto se debe a que perciben mayores beneficios dirigidos a las grandes empresas en los proyectos efectuados. A su vez, tienen un alto nivel de dependencia hacia la Cámara como soporte para solucionar problemas.

Conducta frente al aporte social: La mayoría de los asociados efectúan el pago en término, sólo a un 20% se le debe realizar un constante seguimiento.

En cuanto a la manera de otorgarlo, hipermercados y supermercados toman la forma de pago semestral o anual, en cambio los autoservicios, principalmente, la modalidad mensual.

7.2 ANÁLISIS DE LA PERCEPCION DE LOS ASOCIADOS HACIA CASAC

Para determinar la imagen que perciben los socios de CASAC y sus servicios se analizó un estudio efectuado por la Cámara en el mes de noviembre del año 2004. Los datos obtenidos provienen de entrevistas realizadas a los asociados.

Se va a detallar cada aspecto evaluado y su respuesta.

7.2.1 CONOCIMIENTO DE LA FUNCION DE LA CAMARA

En el gráfico N °1 se muestra que rol identifican los asociados como la función principal de la Cámara.

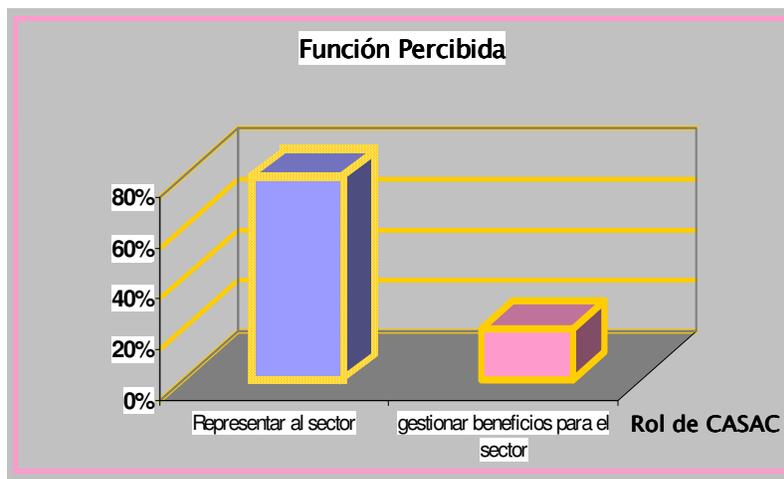


Gráfico N° 1: FUNCION DE LA CAMARA

7.2.2 MOTIVO DE INCORPORACION A CASAC

En el cuadro N° 2 se refleja la necesidad de agrupación que motivó a los asociados para ser miembro de CASAC.

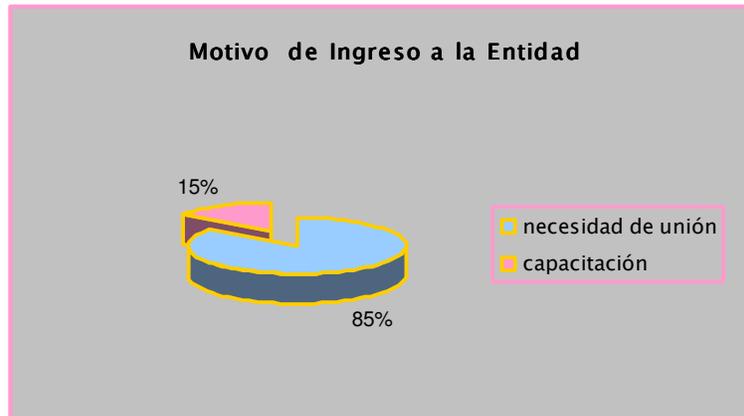


Gráfico N° 2: MOTIVO DE INCORPORACION A CASAC

7.2.3 GRADOS DE CONFORMIDAD CON LOS SERVICIOS

Se observa que casi la totalidad de asociados se encuentra satisfecho con los servicios que brinda La Cámara, pero se debe destacar que a una cantidad considerable de los mismos les gustaría que CASAC hiciera más.

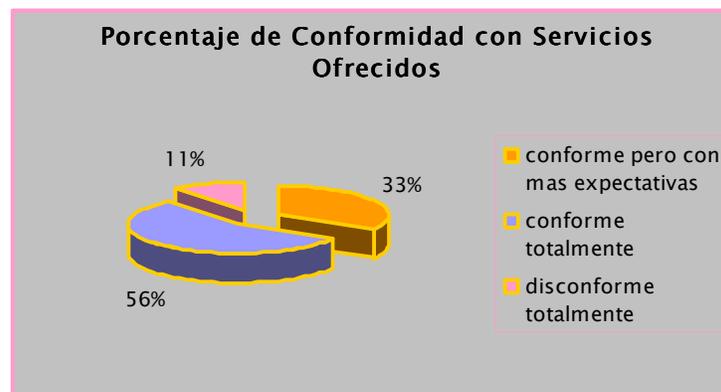


Gráfico N° 3: CONFORMIDAD CON LOS SERVICIOS

7.2.4 CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA INTERNA

Ninguno de los entrevistados tenía conocimiento claro y preciso de cómo estaba conformada la estructura interna.

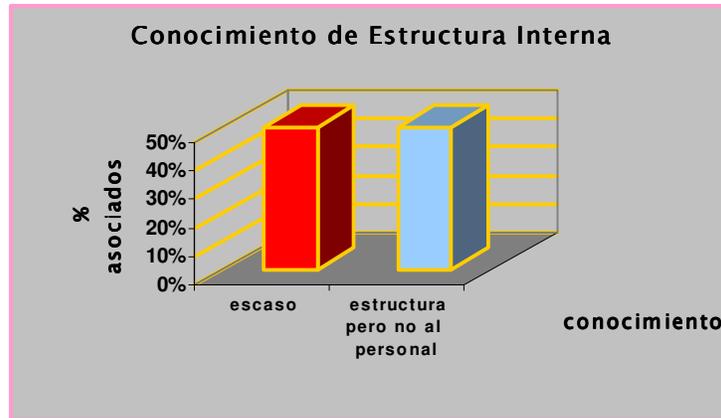


Gráfico N° 4: CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA INTERNA

7.2.5 CONOCIMIENTO DEL ISOLOGOTIPO DE CASAC

La mayoría de los socios si bien conoce el isologotipo, sólo un 16 por ciento no lo ha percibido y a un 32% no le connota imagen favorable.

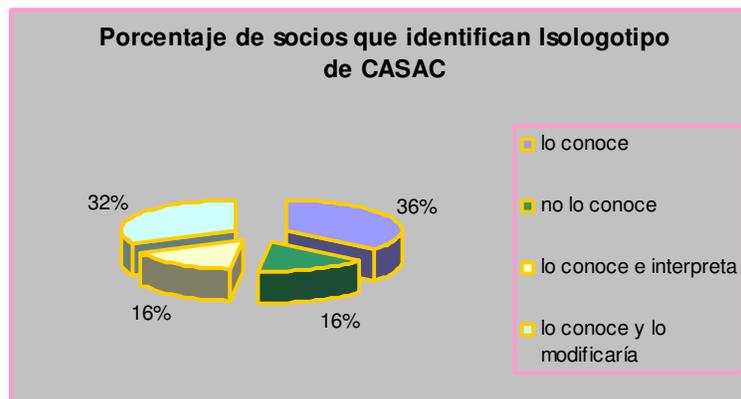


Gráfico N° 5: CONOCIMIENTO DEL ISOLOGOTIPO DE CASAC

7.2.6 RECURRENCIA

La mayoría de los socios acuden a la entidad cuando se les presenta un problema o ante una necesidad urgente.

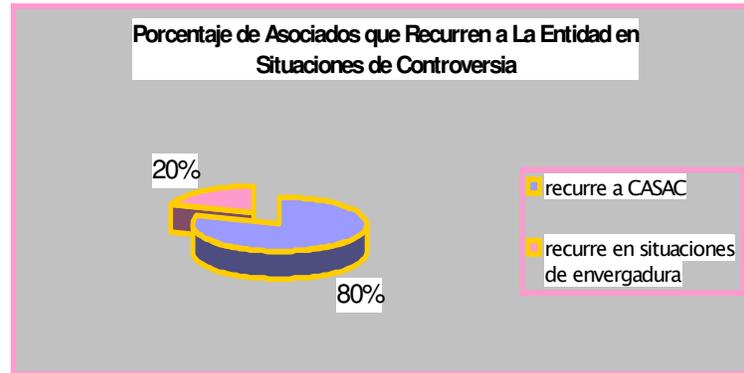


Gráfico N° 6: RECURRENCIA A CASAC ANTE UN PROBLEMA O NECESIDAD

7.2.7 COHERENCIA COMUNICACIONAL ENTRE CASAC Y SUS SOCIOS

En el gráfico N° 6 se observa que todos los socios se sienten representados por la entidad.

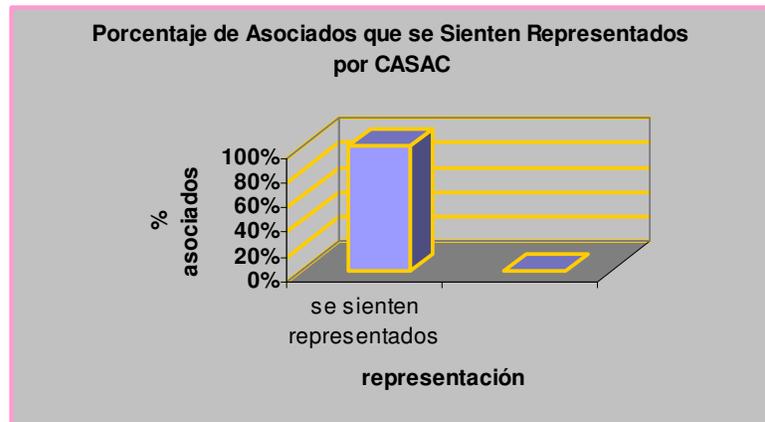


Gráfico N° 7: COHERENCIA COMUNICACIONAL ENTRE CASAC Y SUS SOCIOS

7.2.8 Conclusiones sobre la percepción de los asociados hacia CASAC:

A partir del análisis de los resultados de la investigación se puede observar que la entidad ha logrado cubrir las expectativas de representación de sus asociados.

En cuanto al rol que debe cumplir CASAC, los socios lo perciben como un medio para afrontar situaciones de envergadura y no para aspectos cotidianos que pueden ser resueltos por cada uno. Esta connotación favorece también al trabajo en conjunto, desafiando el sentido individualista con integridad y unión.

Así mismo los socios están conformes con los servicios ofrecidos pero se expresa la necesidad de obtener mayores beneficios.

Otro aspecto a destacar es la carencia de conocimiento claro frente a la conformación de la entidad, específicamente de su estructura interna. Sólo se relacionan con el presidente de la misma, quien es considerado como único referente.

8. PRONOSTICO DE DEMANDA DEL SECTOR

Para poder satisfacer las necesidades de los socios y ofrecer un servicio acorde a estas, se realizó un análisis de la demanda que posibilitó pronosticar el futuro del sector.

Se analizó la demanda mediante dos métodos:

1. Series de tiempo
2. Método cualitativo
- 3.

METODO DE SERIES DE TIEMPO: Se tomaron las ventas del sector en los años 2003 y 2004. A partir de estos datos, se proyectarán las ventas del supermercadismo para el año 2005 en la provincia de Córdoba.

Los datos fueron obtenidos de la revista La Góndola.

El siguiente gráfico muestra la proyección de la demanda para el año 2005. Se puede observar que si se mantienen las mismas condiciones de los intervalos analizados, las ventas del sector aumentarán a tasa creciente.

Proyección de demanda del sector supermercadista de Córdoba

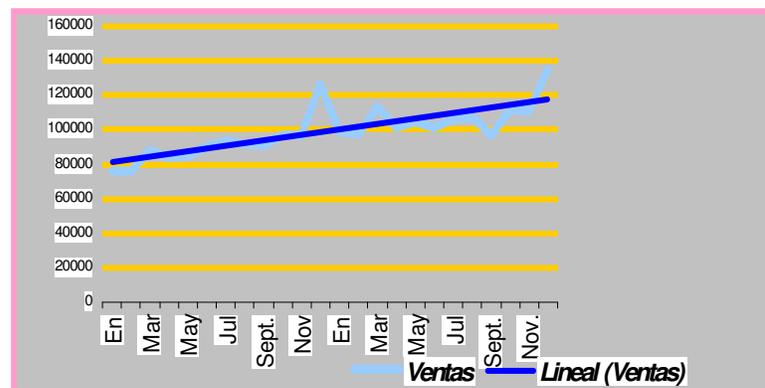


Gráfico N ° 8: **VENTAS DEL SECTOR**

METODO CUALITATIVO:

A continuación se expondrán diversas tendencias obtenidas de opiniones de expertos:

- **Guillermo Olivetto, titular de la consultora CCR.**

Según el consultor, la recuperación del consumo y el aumento de las ventas comenzaron a registrarse en el 30 por ciento más alto de la pirámide social de ingresos, el sector que en el año 2002 tenía dinero pero no lo gastaba por temor, y que hoy ante una mejor perspectiva, consume. Para seguir creciendo, afirma, es clave reincorporar a ese 70 por ciento más bajo a un consumo más fuerte, el problema es que todavía no cuenta con los ingresos suficientes. “La recuperación del consumo esta consolidada, pero será claramente gradual. No hay que esperar un shock de consumo....”

- **Informe de AC Nielsen**

El mismo revela que las compras siguieron creciendo a fines del año 2003 y comienzo del 2004 con recuperación en las ventas de productos que no forman parte de la canasta básica de alimentos. De acuerdo al análisis realizado por la consultora AC Nielsen, en el primer bimestre del año 2004 (diciembre 2003/enero 2004), la canasta de productos de alimentos, bebidas, limpieza y cosmética tuvo una variación positiva de consumo del orden del 14%, al compararlo contra el mismo bimestre del 2003. Este estudio analiza el comportamiento de 79 categorías de productos presentes en supermercados, autoservicios, almacenes, kioscos y minimercados, farmacias, perfumerías y negocios de limpieza de todo el país. Este es el período de mejor desempeño a partir de la recuperación del mercado, ya que arroja la mayor variación positiva, y la base de comparación tiene una mejor performance que en períodos anteriores. Estos crecimientos vienen acompañados de precios promedios ponderados relativamente estables en el último año y medio, y de una leve tendencia a la baja en los últimos tres bimestres.

- Salvador López Cano, director de Marketing de ACNielsen Argentina.

Por su parte los hipermercados y supermercados están recuperando terreno al igual que las marcas, que vuelven a ser consideradas por los consumidores.

A partir de la gran devaluación, la participación de los supermercados en las ventas totales fue perdiendo peso frente a los negocios tradicionales, invirtiéndose los porcentajes.

Los supermercados, que a principios del 2001 tenían el 45% de la facturación bajaron al 33% en el primer trimestre del 2004. En tanto, los comercios tradicionales pasaron del 31 al 42% en el mismo período.

Este proceso fue bien marcado a partir de la crisis político/económica que vivió el país, sin embargo, el supermercadismo viene recuperando terreno en los períodos más recientes. Crece la cantidad de consumidores que están regresando a los super e hipermercados. Según López Cano, esto está relacionado con una mejora en el poder adquisitivo que se traslada al consumo, especialmente en la clase media.

“Si se cuenta con el presupuesto necesario para hacer compras que involucren a varias categorías, el supermercadismo termina siendo más barato. En esos casos, las diferencias de precios de varios productos, sumadas, hacen un total interesante”.

“Al recuperarse el poder adquisitivo también va mejorando el tamaño del ticket y la frecuencia de compra; los supermercados e hipermercados se vuelven más competitivos y en consecuencia crecen”.

“Resumiendo, el consumo se encuentra en continua recuperación, de acuerdo al relevamiento realizado en el bimestre febrero – marzo 2004, y esto se da en todas las familias de productos, fundamentalmente en los niveles económicos medios de la población. En los sectores de menores recursos, aún no se perciben grandes cambios.”

- **Estudio realizado por IERAL y la consultora MKT.**

Se realizó un estudio a partir de un Monitor de Expectativas Económicas. Los siguientes son los resultados.

Aunque la economía continúa creciendo aceleradamente (el nivel de actividad actual es alrededor de un 10% mayor que un año atrás), sólo uno de cada cinco cordobeses afirma tener ingresos mayores que a comienzos de 2003. Las expectativas a futuro son algo mejores: un 36% de los cordobeses espera tener durante este año un ingreso mayor que durante el año pasado. A partir de este dato se indagó sobre la siguiente hipótesis:

¿Cómo impactaría sobre las decisiones de consumo de los cordobeses un eventual incremento de, por ejemplo, un 10% en sus ingresos? Responder esta pregunta puede proporcionar indicios acerca de los patrones de consumo que se observarían durante el corriente año si se cumplen las expectativas de aquel 36%.

Como respuesta se obtuvo lo siguiente:

Luego de un incremento del 10% en sus ingresos, un 40% de los cordobeses incrementaría su nivel de consumo (compraría más cantidades y marcas más caras de distintos productos y servicios), un 39% lo ahorraría (guardando ese dinero o pagando deudas contraídas durante la crisis) y un 26% realizaría gastos que podríamos clasificar como de inversión (refacciones del hogar, compras de electrodomésticos, casas y autos).

En cuanto a los productos de consumo masivo comercializados a través del canal supermercadista, es notable el deseo de los cordobeses de gastar más en alimentos. Si tuviera un incremento del 10% en sus ingresos, un 69% de los cordobeses adquiriría mayores cantidades de alimentos, contra un 8% que haría lo propio con bebidas, un 10% con productos de tocador y un 11% con productos de limpieza. Algo similar puede observarse al analizar la disposición a adquirir marcas más caras: un 35% de los cordobeses está dispuesto a adquirir marcas más caras de alimentos, siendo este porcentaje del 10% en productos de tocador, 8% en productos de limpieza y 6% en bebidas. Los cordobeses de nivel socioeconómico más alto están más dispuestos a adquirir marcas más caras, mientras que los de menor nivel socioeconómico están más inclinados a incrementar cantidades.

Conclusión de pronóstico de demanda del sector:

De acuerdo al análisis expuesto, el pronóstico de la demanda se direcciona hacia un entorno favorable para el sector supermercadista. El consumo está acrecentándose gradualmente y las empresas consideran al actual, un entorno prometedor.

Esta situación es adecuada para fomentar y motivar a los asociados a continuar efectuando acciones en conjunto en favor del supermercadismo.

ANALISIS EXTERNO

ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS QUE AFECTAN A LA CAMARA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

La entidad se ve afectada por innumerables variables que determinan su desempeño. El impacto de cada una de ellas va a influir sobre la otra transformando el escenario de actuación. Es por ello necesario determinarlas y analizarlas desde una perspectiva sistemática y no como aspectos independientes.

A continuación se exponen los principales.

1. SITUACION ACTUAL DEL PAIS

La macroeconomía del país ha atravesado una evolución notable después de la crisis sufrida en el año 2001.

Actualmente, el modelo elegido por el gobierno está basado en la alta rentabilidad para las empresas; autofinanciamiento para reemplazar al sistema financiero y realizar inversiones gracias a ganancias extraordinarias.

Se ha apuntado al crecimiento del empleo y a la recuperación del salario real derivando a una mejora en los ingresos.

Se ha generado un incremento en las exportaciones. Las empresas nacionales fabrican productos que antes debían importar, se tiene superávit fiscal, no se ven desequilibrios en la balanza de pagos y además se posee un nivel de reservas.

Hay un aumento del gasto público, y el consumo, así, se recupera.

La Argentina de hoy presenta matices muy diferentes frente a las cuales el mercado debe aplicar innovadoras soluciones para sacar provecho de las oportunidades de crecimiento.

La evolución del sector: En cuanto a la situación del sector, si bien los supermercados están recuperando terreno, todavía no poseen la participación que tenían antes de la crisis.

El porcentaje de los ingresos destinados a consumo masivo ha aumentado. En el 2002 era del 34%, hoy es del 44%.

En cuanto a los lugares donde se hacen las compras según el nivel socioeconómico, el sector ABC1 da preeminencia a los supermercados. El 77,8% compra en este tipo de comercio. Solamente

el 7.7% efectúa compras en autoservicios y el 14.5% en locales tradicionales.

En lo que respecta a niveles C2 y C3, el porcentaje de consumidores que hacen sus compras en supermercados se reduce al 46.2%.¹⁰

Los niveles económicos más bajos ganan importancia los autoservicios, representan el 80% de facturación de esos canales.

El negocio de proximidad se ha constituido en el principal competidor. Pero hoy los factores que hicieron que este canal creciera, se están disipando. Es por esta razón que el sector supermercadista está trabajando para recuperar este mercado por lo que presenta fuertes políticas de descuentos y promociones.

Otro aspecto que se ha modificado es la relación con los proveedores. Se están generando acuerdos entre ambas partes para generar mutuos beneficios. Ven en su colaboración la manera para continuar creciendo.

2. AMBIENTE ECONOMICO

2.1 Reducción del IVA en la canasta de productos básicos:

La Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina prepara un proyecto para rebaja del IVA en alimentos sensibles para la sociedad, que cuenta con el apoyo de la Cámara Argentina de Supermercados (CAS) y la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA).

Se ha presentado un proyecto en la ciudad de Buenos Aires por Juan Manuel Forn, CEO de Molinos Río de la Plata y directivo de la entidad que reúne a empresas alimenticias Copal, y Rodrigo Pérez Graziano, codirector del Programa de Estudios para la Economía Aplicada, para reducir el impuesto del 21% al 10,5% en productos claves para los sectores de menores recursos como lácteos, farináceos, yerba mate y aceites.

El proyecto tiene como objetivo mejorar las posibilidades de compra de los sectores humildes a partir de la rebaja del precio que esta medida lograría. Pero además generaría un efecto reactivador de las ventas, reduciría mecanismos burocráticos asistencialistas de cuestionados resultados financiado por altos impuestos y mejoraría el sistema tributario a partir de un crecimiento de la actividad formal.

¹⁰ Rio Adrián, Director de Retail Services de AC Nielsen Argentina.

2.2 Incremento de los derechos que se paga a los intérpretes de música para su uso en locales comerciales:

Junto a la Cámara Argentina de Supermercados (CAS), CASAC mantuvo una serie de reuniones con las organizaciones AADI CAPIF, encargadas de recaudar los derechos de los intérpretes de música por su uso en la vía pública y locales comerciales.

En algunos supermercados, estas organizaciones fijaron incrementos de hasta el 50 por ciento, por lo cual las entidades supermercadistas plantearon la necesidad de establecer un esquema claro de tarifas sobre una base objetiva de cálculo, tanto en casos de negociación individual de las empresas como en negociaciones colectivas.

AADI CAPIF solicitaron al respecto que CAS y CASAC presenten una propuesta a partir de la cual comenzará a analizarse un nuevo esquema.

2.3 Incremento en ticket canasta: representan una preocupación ante el cambio unilateral de las tasas que aplican las firmas emisoras. Los incrementos van desde el 5% hasta el 10 %.

La subsecretaria de Defensa de la Competencia y el Consumidor de la Nación, Patricia Vaca Narvaja, destacó su preocupación respecto a los problemas generados por las empresas emisoras de ticket canasta a los supermercados. Ante el cambio de las tasas se está planteando la necesidad de controlar esta situación ya que generan altos costos para el sector.

2.4 Sectores económicos en Córdoba:

De acuerdo a fuentes consultadas¹¹ existe una notable cantidad de empresas que están dedicadas a la prestación de servicios. Estas superan a aquellas que se ocupan de actividades industriales y primarias.

Los siguientes rubros que se nombraran son los que muestran significativo desarrollo:

- Turismo: Se ha constituido en una de las principales fuente de ingresos de divisas en los últimos años. En Córdoba este crecimiento también se ha visto reflejado. En el año 2004, ha

¹¹ DINUE-INDEC. Empresas del Censo Nacional Económico, año 2004.

recibido 4.780.186 turistas y el futuro es cada vez más prometedor.¹²

- Entidades vinculadas a la actividad publicitaria: En el año 2004 la inversión publicitaria neta habría sido de 3000 millones de pesos. De acuerdo a esta tendencia se ve reflejado un crecimiento sostenido ya que en el 2003 el sector movilizó 2600 millones y en el año 2002 la cifra fue de 2000 millones.¹³

3. AMBIENTE POLITICO

El desacuerdo existente y la falta de uniformidad en la gestión del gobernador de la provincia Juan Manuel de la Sota y el intendente Luis Juez representa un obstáculo para el desempeño de la provincia. Muchas de las decisiones tomadas por un político no son aceptadas por el otro y esto afecta directamente al sector.

CASAC está teniendo problemas con la aceptación de sus próximos proyectos por parte del gobernador mientras que recibe el íntegro apoyo del intendente. El primero está solicitando innumerables justificaciones y pruebas de resultados para aprobar un proyecto que puede mejorar los beneficios del sector de manera contundente. Como consecuencia esto representa demora en la puesta en marcha por la necesidad de autorización del gobierno. Cada vez que CASAC tiene que tomar una decisión debe esperar la aceptación y esto resulta un proceso burocrático que demora planes que ya están listos para ser realizados

4. AMBIENTE CULTURAL

4.1 La evasión: En La Administración Federal de Ingresos Públicos – AFIP, está trabajando para fomentar al pago de impuestos. Se están realizando acciones de educación tributaria en todo el país. Se pretende cambiar la cultura de la informalidad para generar valores positivos.

Las innovaciones son las siguientes:

¹² Información publicada en Monitoreo Sectorial, julio-2004

¹³ Revista Infobrand, nota a cargo de Asociación Argentina de Publicidad, febrero 7, año 2005

- Se pueden efectuar pagos por Internet en cualquier momento. Se pueden realizar trámites desde su casa.
- Se ha ampliado el callcenter, atendiendo 600.000 consultas mensuales.
- Se cuenta con un registro electrónico para cargar datos, lo que abarata costos administrativos y logísticos.
- Se lanzará una factura electrónica

4.2 Responsabilidad Empresarial: Es un Tipo de gestión que tiene en cuenta el impacto que generan los negocios en la comunidad, en donde las empresas toman cada vez más un rol activo, con el fin de devolver lo que ésta le otorga.

Este concepto adquiere cada vez mayor importancia en el mundo actual. La organización empresarial se reorienta a las relaciones con la comunidad, una nueva actitud frente al medio ambiente, a los empleados a los clientes y a los proveedores, se busca asumir una conducta responsable.

En Córdoba, las empresas que adoptan este concepto son principalmente miembros del sector de comercio y sector industrial.

Esto determina una mayor profesionalización de las tareas adentro del hogar, con más conocimiento y capacitación para no derrochar en la casa, el dinero que tanto cuesta ganar en el trabajo. Entonces el ama de casa planea objetivamente la compra de los productos para uso domestico impactando en los resultados del sector supermercadista ya que se gasta la menor cantidad posible de dinero, prefiriendo ante todo las ofertas y promociones. Se administra el hogar como una empresa.

5. HÁBITOS DE CONSUMO

Los consumidores han manifestado un cambio en su toma de decisión. Hoy dan prioridad a los precios antes que a la marca y la calidad.

En una investigación realizada por AC Nielsen sobre los Hábitos de compra por nivel socio económico se determinó que el 70% de los consumidores optó por las ofertas. Desde la perspectiva del consumidor, **7 de cada 10 consumidores reconocen estar comprando más ofertas que el año anterior.**

Este número crece a medida que bajamos el Nivel Económico de los encuestados y viceversa.

5.1 Aumento de ventas en almacenes barriales: ante el cambio económico sufrido en los últimos años, las cadenas chicas, fundamentalmente el negocio de proximidad ha tomado protagonismo y desplazado las compras en los supermercados.

La mitad de los consumidores del interior del país hace las compras en un almacén de barrio y no en una gran superficie

De acuerdo a un estudio de la consultora AC Nielsen, en el bimestre febrero/marzo del año 2004, los almacenes participaron con 49 por ciento del volumen de ventas. Un año atrás, la proporción era de 44 por ciento. Pero, durante todo 2001, el promedio fue de 36 por ciento, lo que índice que la presencia de despensas y almacenes viene en ascenso. El crecimiento de los puntos de venta más próximos al consumidor, se explica, fundamentalmente, por el retroceso de las grandes superficies, que, en un año, pasaron de una participación de 35 a 31 por ciento en el interior del país.

Es que hoy los consumidores buscan hacer las compras con mayor frecuencia: hasta 4,5 veces por semana. En ese sentido, los que compran más de una vez por semana son el 18 por ciento de los que van al supermercado, el 67 por ciento de los que eligen el autoservicio y el 82 por ciento de los que van al almacén. Las cifras se refieren a 7,7 millones de consumidores, que ya no están dispuestos a hacer grandes compras de mucho dinero: quieren evaluar y decidir bien en

qué gastan. Consideran que si la compra es pequeña, el “control” se ejerce mejor

En definitiva, confluyeron una serie de razones que hicieron que el canal tradicional volviera a tener una participación mayor a la que tenía en el año 1998.

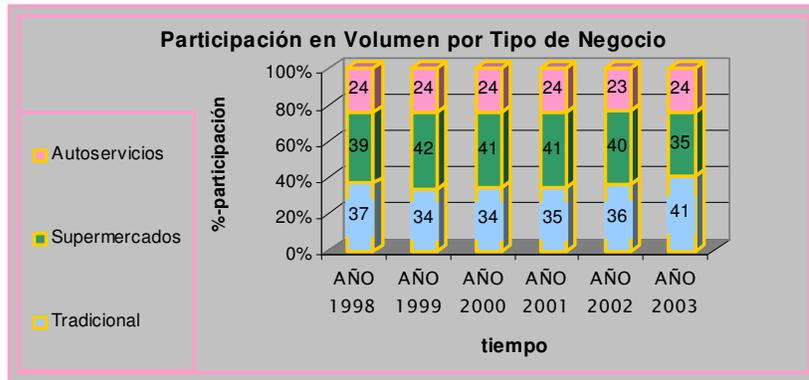


Gráfico N °9: PARTICIPACIÓN % EN VOLUMEN POR TIPO DE NEGOCIO DE LA CANASTA AC NIELSEN (DICIEMBRE- ENERO/OCTUBRE- NOVIEMBRE DE CADA AÑO)

Los canales tradicionales para resolver el momento más crítico de la situación pos devaluación implementaron una serie de acciones en función de maximizar sus ventas. Las mismas fueron relevadas en una encuesta al canal durante el mes de junio, en la que la formaron parte de la muestra más de 4.000 puntos de venta.

Las acciones que más se destacaron fueron: la reducción en su margen de ganancias, en función de lograr precios más competitivos, la concentración de su negocio en las categorías y las marcas más importantes, abandonando aquellas de baja rotación y rentabilidad, y la incorporación de marcas económicas a su oferta total.

El siguiente gráfico muestra que el canal que ha aumentado la frecuencia de compra es el Almacén.

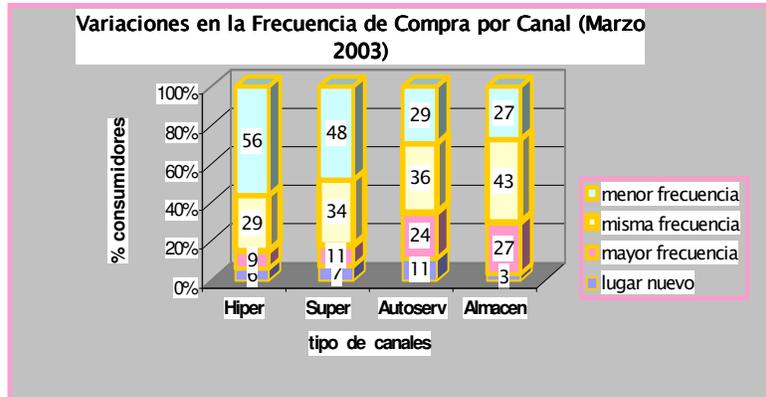


Gráfico N° 10: **FRECUENCIA DE COMPRA**

En lugar de mantener la modalidad "one stop shopping" de la época de la estabilidad, haciendo una gran compra en una sola superficie, el consumidor aumentó la cantidad de lugares visitados en promedio para realizar sus compras buscando de este modo comprar lo más conveniente en cada tipo de negocio.

6. AMBITO TECNOLOGICO

6.1 Crecimiento en tecnología para el sector:

La evolución de la economía de las empresas está ligada a los avances tecnológicos que surgen. Estos permiten que se generen nuevos productos, servicios y que se optimicen los procesos de producción y logística. Por este motivo se considera necesario determinar los cambios tecnológicos que afectan al sector supermercadista y a CASAC.

6.1.1. EDI (Electronic Data Interexchange), Es un sistema de facturación electrónica que permite despachar automáticamente una orden de pedido de un proveedor cuando se ha llegado a un piso estadístico de stock. Como ventaja genera la reducción de costos en desplazamientos, la optimización del tiempo dedicado a los clientes y

la existencia de menos problemas de seguridad. Hoy el costo de la tecnología es accesible a todo tipo de empresa.

Su utilización es lo que podrá otorgar a las cadenas un mejor posicionamiento intra –sectorial.

6.1.2. Etiquetas Digitales: Eycon S.A. es una empresa nacional de desarrollos tecnológicos orientados a negocios. Ha lanzado E-price, son etiquetas digitales para presentación de información y precios en tiempo real. Fue creado por los tiempos competitivos que se están atravesando, se ha efectuado ante la necesidad de las cadenas de supermercado de contar con herramientas que posibiliten no sólo incrementar productividad, sino también brindarle valor agregado a sus clientes.

6.2 Internet: Actualmente este medio de comunicación constituye un mercado real para hacer negocios y son muchas las posibilidades que ofrece a las empresas.

El uso de Internet está creciendo de forma exponencial: Esto implica mejoras en el área de marketing y comercial, ya que posibilita una comunicación más efectiva a bajo costo. Se puede emplear Internet para contactar a clientes actuales o potenciales, a proveedores, a personal de una empresa, mejorando la atención a los primeros, y optimizando la relación con el resto (proveedores y empleados).

Mejora en la información para los clientes sobre los productos o servicios.

La versatilidad que tiene Internet, permite modificar las veces que sea necesario la información de productos y servicios que figuran en el sitio Web, en función de las necesidades de los clientes o visitantes.

Además representa un refuerzo de la imagen o identidad corporativa. Internet y los diferentes soportes que en la Red se emplean (e-mail, foro, chat, boletines o newsletter digitales, intranet,) ofrece la posibilidad de transmitir y reforzar la imagen corporativa de la empresa.¹⁴

¹⁴ **Lic. Marcelo Moreno**, Profesor del Curso Internet y Nuevos Negocios para Emprendedores

ANALISIS FODA

MATRIZ FODA

A partir del análisis que se ha efectuado sobre la entidad se detectaron las siguientes Fortalezas, Debilidades, que surgen de la evaluación interna y se identifican Amenazas y Oportunidades que provienen del escenario externo.

A continuación se expone la matriz FODA

CONTEXTO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los socios representan el 100% del sector	No presenta política de planificación a largo plazo.
Representación del sector	Carencia de planificación financiera a largo plazo.
Empatía e intercomunicación con los asociados	Ausencia de regularidad de ingresos
Base de datos del sector	Centralización de la función de negociación
Enlaces con organismos públicos y privados	No tiene un plan de comunicación a largo plazo
Vínculo provechoso con municipalidad	Sitio Web improvisado
Concentración de representantes del sector	Carencia de conocimiento de estructura interna
Estructura flexible	
CONTEXTO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reactivación Económica en Argentina	Rivalidades Políticas
Consumidor que prioriza como variable de compra precio-ofertas	Aumento de ventas en los almacenes y negocios tradicionales
Fomento al pago de impuestos	Incremento de la tasa de los tickets canasta
Creciente uso de Internet	Bajo poder adquisitivo
Incremento de la importancia sobre de La Responsabilidad Social Empresaria en las empresas de Córdoba	
Crecimiento del sector de servicios	

Cuadro N° 5: Resumen FODA

FORTALEZAS

- Los socios representan el 100% del sector

Mediante los años en que se ha desempeñado CASAC ha logrado captar a los protagonistas del supermercadismo de la provincia de Córdoba.
- Representación del sector

El 100% de los socios se sienten representados por la entidad y sus objetivos. Este aspecto es favorable ya que afianza la relación socio-organización y cumple con uno de los principales objetivos de CASAC.
- Empatía e intercomunicación con los asociados.

Se ha generado un vínculo estrecho entre representante de entidad y socios, lo que posibilita feedback, una mejor comprensión y adaptación frente a las necesidades de cada parte.
- Base de datos del sector

La Cámara maneja información sobre factores que afectan al sector. Cuenta con informes de las principales consultoras de la ciudad. Se le da información solicitada a los asociados sin costo. Esta es ampliamente valorada por los mismos ya que se les ofrecen datos que particularmente deberían pagar para conseguirlos.
- Enlaces con organismos públicos y privados

CASAC tiene relación fluida con las diversas entidades públicas y privadas y participa en decisiones que repercuten en el sector. La entidad es el nexo entre estas y sus asociados en función de mediador. Esto posibilita negociar aspectos que individualmente los socios no podrían, generando así, dependencia que los motiva a seguir siendo miembros.
- Vínculo provechoso con municipalidad

CASAC ha afianzado relación con miembros del municipio, razón por la cual, se pueden realizar proyectos con el consentimiento asegurado.

■ Concentración de representantes del sector

La entidad tiene como socios a miembros del supermercadismo, este constituye un sector atractivo ante diversas organizaciones y empresas para generar negocios. En este punto, se quiere destacar que CASAC mediante la participación de sus asociados puede impulsar la incorporación de empresas que representen nuevas fuentes de financiación o de generación de ingresos.

■ Estructura flexible

Permite contactar personal de acuerdo a la envergadura de cada proyecto. Se cuenta con diversos contactos del sector que participan de acuerdo a la necesidad de la entidad.

DEBILIDADES

■ No presenta política de planificación a largo plazo.

La entidad no trabaja con una concepción estratégica, no prevé su accionar en el mediano y largo plazo, sino que se va adaptando a cada situación particular.

■ Carencia de planificación financiera a largo plazo.

No se ha determinado un plan a largo plazo para obtener fuentes de ingresos estables. Se van efectuando actividades de manera improvisada. Razón por la cual, la organización no cuenta con ingresos constantes dificultando la posibilidad de planificar proyectos.

■ Ausencia de regularidad de ingresos

La entidad no cuenta con medios que garanticen el ingreso mensual asegurado que permita tener cubiertos los costos fijos.

■ Centralización de la función de negociación

Los contactos con organismos, empresas vinculadas al sector y socios dependen de las habilidades de una sola persona, el presidente de CASAC. No hay delegación de esta función.

- No tiene un plan de comunicación a largo plazo.
Las comunicaciones frente a sus diversos públicos se efectúan de acuerdo a la coyuntura
- Sitio Web improvisado
La falta de actualización en este medio ubica a CASAC en una situación de desventaja frente a sus socios ya que este medio de comunicación es ampliamente valorado y utilizado actualmente. Con un sitio Web bien efectuado, se podría obtener retroalimentación inmediata, y una comunicación más efectiva a bajo costo. Se precisaría de un mejor diseño que connote la identidad de CASAC y que sea atrayente para que los miembros del sector la visiten de manera recurrente.
- Carencia de conocimiento de estructura interna,
No se tiene conocimiento claro de quienes forman parte de la organización. Solo los socios reconocen al presidente como miembro.

OPORTUNIDADES

- Reactivación Económica en Argentina
Después de la crisis, la economía argentina ha presentado signos de recuperación y se han reactivado sectores económicos, como el supermercadismo, lo que en consecuencia impulsa a la realización de proyectos.
- Consumidor que prioriza como variable de compra precio-ofertas
El consumidor final requiere beneficios económicos que justifiquen sus compras. En este caso CASAC podría impulsar actividades que generen éstos beneficios y promover las compras en sus comercios asociados.
- Fomento al pago de impuestos
Esto es un factor importante para el sector ya que se favorecería a la competitividad frente a los comercios evasores. En este caso CASAC puede emprender proyectos de apoyo ante esta propuesta.

■ Creciente uso de Internet

Posibilita una comunicación más efectiva a bajo costo. Se puede emplear Internet para contactar a clientes actuales o potenciales, a proveedores, con el personal de una empresa, mejorando la atención a los primeros, y optimizando la relación con el resto (proveedores y empleados)

■ Incremento de la importancia sobre de La Responsabilidad Social Empresaria en las empresas de Córdoba

La significativa importancia que ha adquirido puede ofrecer a CASAC una alternativa para generar el compromiso y la participación conjunta del sector.

■ Evolución creciente del sector de servicios

Esto representa un factor prometedor ya que CASAC puede gestionar acuerdos con algunos miembros de este sector para efectuar convenios e intercambios de servicios.

AMENAZAS

■ Rivalidades políticas

Falta de uniformidad en la planificación y accionar por parte del gobernador y el intendente. Esto dificulta el desempeño de CASAC, ya que se necesita en muchos casos el consenso para el desarrollo de proyectos y no se logra.

■ Aumento de ventas en los almacenes y negocios tradicionales

Este aspecto ha repercutido negativamente en las ventas del supermercadismo. Frente a esta situación los asociados demandan una actitud proactiva desde CASAC para evitar que estos comercios no tomen mayor porción del mercado.

■ Incremento de la tasa de los tickets canasta

Representa un factor negativo porque los socios han puesto la confianza en el poder de negociación de CASAC frente a esta

organización para evitar esta posibilidad. Puede amenazar la credibilidad de la entidad.

■ Bajo poder adquisitivo

El consumidor final se ha visto obligado a disminuir su gasto en la canasta familiar debido al recorte sufrido en sus ingresos. Esto afecta a las ventas del supermercadismo y demanda la cooperación de CASAC para promover las ventas.

Clasificación de Fortalezas y Debilidades

A continuación se clasifican las Fortalezas y Debilidades de acuerdo al desempeño e importancia que tiene para la entidad.

MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS Y DEBILIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD	
	Fuerza principal	Fuerza menor	Neutral	Debilidad menor	Debilidad principal
Los socios representan el 100% del sector	X				
Representación del sector	X				
Empatía e intercomunicación con los asociados	X				
Base de datos del sector		X			
Enlaces con organismos públicos y privados	X				
Vínculo provechoso con municipalidad		X			
Concentración de representantes del sector		X			
Estructura flexible		X			
No presenta política de planificación a largo plazo					X
Carencia de planificación financiera a largo plazo.					X
Ausencia de regularidad de ingresos					X
Centralización de la función de negociación				X	
No tiene un plan de comunicación a largo plazo				X	
Sitio Web improvisado				X	
Carencia de conocimiento de estructura interna				X	

Cuadro N° 6: Matriz de impacto de fortalezas y debilidades

Clasificación de Oportunidades y Amenazas

El siguiente cuadro sintetiza las Oportunidades y Amenazas que afectan en forma directa en indirecta a CASAC.

MATRIZ DE IMPACTO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	OPORTUNIDAD			AMENAZA	
	++	+	0	-	--
Reactivación Económica en Argentina	X				
Consumidor que prioriza como variable de compra precio-ofertas	X				
Fomento al pago de impuestos		X			
Creciente uso de Internet		X			
Incremento de la importancia hacia La Responsabilidad Social Empresaria.	X				
Evolución creciente del sector de servicios	X				
Rivalidades Políticas				X	
Aumento de ventas en los almacenes y negocios tradicionales				X	
Incremento de la tasa de los ticket canasta				X	
Disminución del poder adquisitivo					X

Cuadro N° 7: Matriz de Impacto de oportunidades y amenazas

DIAGNOSTICO

A través del análisis interno y externo efectuado a la entidad, se puede decir que la situación de la misma es la siguiente:

CASAC cubre el 100% del sector supermercadista de la provincia de Córdoba, esto significa que con los socios actuales concentra el total del mercado.

Los mismos son segmentados en tres categorías: hipermercados, supermercados y autoservicios. Cada uno presenta características y particularidades que deben ser contempladas cuidadosamente, ya que, si bien, comparten el fin común que se centra en beneficiar al sector, tienen necesidades propias que deben ser identificadas para poder efectivizar el cumplimiento de sus expectativas.

La connotación que los asociados tienen ante CASAC es favorable, ya que la misma es reconocida como un medio de representación. En referencia a los servicios, se han mostrado conformes, pero así mismo, se identificó la necesidad de más beneficios.

En cuanto a la comunicación, no presenta un plan que sea eje conductor. El contacto con los diversos públicos es improvisado y la comunicación interna es de carácter informal.

El rol de mediador de La Cámara es de significativa relevancia para sus socios. Esto se debe a que gestiona relaciones estratégicas con organismos públicos y privados posibilitando la ejecución de negociaciones de envergadura sobre decisiones que pueden afectar el desarrollo del sector. Pero se debe destacar que esta función está centralizada en el presidente de CASAC.

Otro factor a renombrar, es que cuenta con el aporte continuo de informes actualizados provenientes de fuentes fiables, facilitados por consultorías posicionadas en el mercado.

Con respecto a la situación financiera, la entidad está atravesando un momento de envergadura. Esto se fundamenta en el hecho de que con los ingresos adquiridos no logra solventar los costos mensuales. CASAC no tiene una política de planificación financiera que le permita revertir esto. Es por esta razón que la puesta en marcha de cada proyecto depende exclusivamente de fuentes de financiación externas.

Además es imprescindible destacar que la organización debe desempeñarse en un ámbito donde las decisiones de los gobernantes

están fragmentadas por preferencias políticas, donde el consumidor ha cambiado sus preferencias y ha pasado a ser un comprador racional, priorizando como variable al precio para efectuar sus gastos.

La organización es afectada por la tendencia hacia el crecimiento del sector supermercadista fundado en el aumento representativo de ventas, pero también por el avance sobre el mercado de los almacenes y negocios tradicionales quienes ganan terrenos al supermercadismo. Todos estos aspectos son los que determinan y condicionan a la realidad de CASAC. Mediante su análisis se han identificado aquellos que deben modificarse y los que se van a potenciar para contribuir al desarrollo de la organización y favorecer al cumplimiento de sus objetivos.

PLAN DE MARKETING

A continuación se detalla el plan marketing propuesto.

Estructura del plan

1. Objetivos
2. Estrategias
3. Programas
4. Retroalimentación y control

1. OBJETIVOS

1.1 Aumentar los ingresos de la entidad en un 75 % en un período de un año.

1.2 Mantener la adhesión de los socios actuales

1.3 Aumentar el poder de negociación de CASAC frente a organismos públicos y privados con los que se relaciona en un lapso de 1 año

JUSTIFICACION

1.1 Con el primer objetivo se quiere lograr que la entidad cubra sus costos y llegue al punto de equilibrio para que pueda seguir produciendo actividades para del sector.

Se determina el porcentaje de 75% en función de:

- Los ingresos que se generaron a lo largo del año 2004 (alcanzaron un monto de \$85.200 pesos) y los costos anuales (que ascendieron a \$ 144.000 pesos)
- La situación interna de CASAC y de las posibilidades existentes en el entorno.

Este objetivo se va a plantear en dos etapas:

Los primeros 6 meses se va a apuntar hacia un incremento de 30% de ingresos.

En el siguiente semestre se va a buscar el aumento del 45% en los activos generados.

1.2 El segundo objetivo se funda en que la entidad no puede arriesgarse a perder ningún socio actual, debido a la inestable situación financiera que presenta. Por esto debe emprender estrategias para cumplir con sus expectativas e incrementar los servicios ofrecidos.

1.3 Ante la valoración que los asociados demuestran por el rol de mediador de CASAC, se identificó la necesidad de obtener mayor poder para influir en las negociaciones que se efectúan con los organismos públicos y privados para incrementar la participación en las decisiones.

Mapa de relación entre objetivos, estrategias y programas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS
AUMENTAR LOS INGRESOS DE LA ENTIDAD EN UN 75% EN UN PERIODO DE UN AÑO.	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	1. ALIANZAS ESTRATEGICAS 2. ESPECIALIDAD DE PRODUCTOS
	ESTRATEGIA DE EVENTOS	JORNADAS CORDOBESAS DE SUPERMERCADOS
MANTENER LA ADHESIÓN DE LOS SOCIOS ACTUALES	ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE SOCIOS	1. CONOCIENDONOS 2. CASAC@.ORG.AR
AUMENTAR EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE CASAC FRENTE A ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS CON LOS QUE SE RELACIONA EN UN LAPSO DE 1 AÑO	ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	AYUDANDONOS

Cuadro N° 8: Mapa de relación entre objetivos, estrategias y programas

1. ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO:

Mediante esta estrategia se pretende encontrar nuevas fuentes de ingresos para que la entidad logre cubrir sus costos y tenga margen para continuar generando proyectos.

Se va a apuntar a dos mercados: a los clientes de los socios y a las empresas que tienen interés en posicionar sus productos o servicios y venderlos en los supermercados.

PROGRAMA N° 1: ALIANZAS ESTRATEGICAS

Se pretende generar convenios con empresas que tengan como mercado meta a los supermercados, autoservicios e hipermercados para que las mismas brinden su servicio a los comercios asociados.

Metodología:

Proyecto 1: “Proveedores de Servicios”

Se seleccionará por medio de relevamientos en Internet a las principales empresas de Córdoba que pertenezcan a las siguientes categorías de negocios:

- Servicios de limpieza y mantenimiento
- Empresas de seguridad
- Abastecedores de almuerzos o cenas para los empleados durante jornada laboral
- Aerolíneas y empresas de transporte para efectuar traslados a los miembros del sector.

Se contactará con las mismas para invitarlas a establecer convenio frente las siguientes condiciones: CASAC les ofrecerá a sus empresas asociadas como clientes y como contraparte se les solicitará descuentos por los servicios adquiridos.

La Cámara gestionará negociación para obtener descuentos en los costos de los servicios. En función de mediador le corresponderá un porcentaje de los mismos.

De esta manera todas las partes involucradas obtienen beneficios, de la siguiente manera:

- Los proveedores aumentan su cartera de clientes sin esfuerzo de ventas
- Los asociados obtienen servicios a menor costo

- La Cámara recibe un porcentaje del descuento.

Justificación: Se determinará un descuento mínimo de \$100 pesos por sucursal que adquiera el servicio.

A CASAC se le otorgará el 10% del mismo.

Teniendo en cuenta que la sumatoria de sucursales de las empresas asociadas es de una cifra de 302 comercios, se tomará como base para negociar un total de 30 sucursales. Si se elige una cantidad menor el resultado económico no será beneficioso para todas las partes involucradas.

Bajo estas condiciones, La Cámara obtendrá como ganancia mínima, un monto de \$300 pesos por cada proveedor de servicio.

Al efectuar convenio con los 4 proveedores, se estaría ganando mensualmente: **\$1200**.

GANANCIA POTENCIAL: si todas las sucursales de los asociados adquieren los servicios, el resultado sería de: \$3020 (302 sucursales multiplicado el ingreso por cada una, \$ 10)

Nuevamente, al concretar convenio con los 4 proveedores, se estaría ganando mensualmente: **\$12.080** pesos por mes.

Proyecto 2: “Más servicios”: En el caso de que las principales empresas no connoten interés en efectuar convenios, se buscará a las segundas principales de cada rubro y se las contactará.

Responsables:

- Negociador principal, Presidente de entidad
- Relevamiento de proveedores de servicios: a cargo de personal administrativo.

Presupuesto:

- Relevamiento de empresas meta y selección: incluidos en salario de responsable.
- Vínculo con cada empresa: \$100 pesos por cada almuerzo ejecutivo
- Imprevistos: \$200

Presupuesto total: \$600 pesos

Tiempo de realización:

- Relevamiento de empresas: 7 días
- Concreción de convenio: 23 días
- Relación efectiva: 11 meses

Duración total: 12 meses

Ingresos previstos: los mismos dependerán de:

- El costo total del servicio
- Porcentaje de descuento otorgado.
- Cantidad de sucursales

PROGRAMA N°2: ESPECIALIDAD DE PRODUCTOS

Mediante este programa se intenta obtener ingresos de los clientes de los asociados mediante un juego que les da la posibilidad de ganar premios. Además se busca fomentar a los consumidores a que compren en los canales asociados.

Metodología

Proyecto1: "CASAC te premia"

Se hará por medio de convenio entre La Lotería de Córdoba, los asociados y CASAC. Cada uno obtendrá un porcentaje de ganancias. Este programa constará de un juego que estará dirigido hacia los clientes de los supermercados, autoservicios e hipermercados asociados a CASAC.

Para efectuar este programa se generará una raspadita que será ofrecida a los consumidores al precio de \$1 peso. A cambio, los mismos tendrán la posibilidad de obtener como premio órdenes de compra de montos de \$50, \$100, \$200, \$350, y \$500 pesos.

La raspadita se asociará a un evento específico: Navidad, Semana Santa, día del padre y día de la madre. Van a estar a la venta sólo durante el mes de cada evento.

Las mismas serán entregadas a cada cajera de los comercios adheridos. Las personas que obtengan premio automáticamente podrán efectuar su compra por el monto que han ganado.

La difusión de este proyecto será enfocada de la siguiente manera:

- Se empleará publicidad masiva en televisión informando condiciones para participar
- Se pondrán dos carteles de 1m x 1,20m en la entrada principal de cada comercio resaltando la frase: CHANGUITO DE NAVIDAD (se variará de acuerdo al evento asociado que se esté promocionando en ese momento)
- En cada caja estará expuesto el mismo cartel pero en una proporción de 50cm x 40cm.
- Para incentivar a las cajeras, se les dará un premio de acuerdo a la cantidad de raspaditas que hayan vendido en el mes.

Justificación: El programa se basa en datos otorgados por presidente de CASAC¹⁵.

De acuerdo a su afirmación, mensualmente las cadenas de sus asociados venden en su totalidad, una cantidad de 8.000.000 millones de tickets.

A partir de este dato se determina que si sólo el 1 % de esa cantidad compran la raspadita, a un costo de \$1 peso cada una, se estarían obteniendo como ingresos \$80.000 pesos.

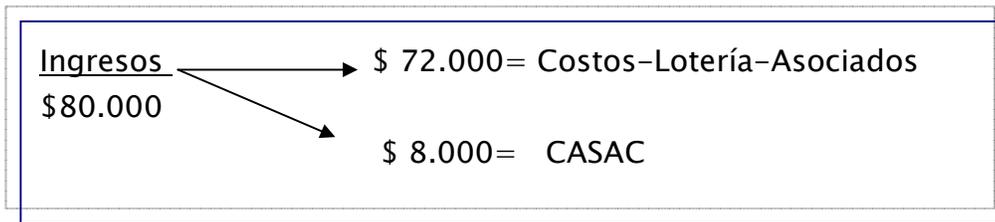
A La Cámara se le destinaría un 10% de las ventas. En este caso, la entidad estaría obteniendo un monto de \$8.000 pesos.

El 90% restante obtenido de las ventas se destinará para solventar costos generados por publicidad, emisión y distribución de raspaditas, en premios entregados y en incentivos para cajeras.

El monto restante será repartido entre asociados (70%) y La Lotería de Córdoba (30%).

¹⁵ Del Campillo, Héctor, datos otorgados en reunión efectuada en la fecha del 2 de febrero del 2005.

Esquema de distribución de ingresos:



CASAC te premia va a ser efectuado 4 veces al año, generando un total anual de: \$32.000 pesos, corresponde, entonces, a un ingreso de \$2.700 pesos mensuales.

Responsables:

- Presidente de organización: encargado en generar la adhesión y cooperación de socios.
- Staff de CASAC: organización.
- La Lotería de Córdoba: responsable de producción de raspaditas, distribución, publicidad televisiva y gráfica.
- Socios: organización de premios e incentivo de cajeras.

Presupuesto:

- Recursos Humanos y premios a cargo de socios.
- Medio de difusión televisivo y gráfico, impresión y distribución de raspaditas a cargo de La Lotería.
- En este programa CASAC no obtiene costos.

Tiempo de realización:

- Etapa de preparación: producción de raspadita, de publicidad y capacitación de recursos humanos: 30 días
- Duración de juego: 1 meses, se efectuarán 4 veces al año.
- Duración total del programa: 8 meses.

Duración total: 8 meses

2. ESTRATEGIA DE EVENTOS

Esta estrategia se efectuará con motivo de generar un nuevo medio de ingresos para CASAC, fomentar la actividad y otorgar valor agregado a los socios.

PROGRAMA N°3: JORNADAS CORDOBESAS DE SUPERMERCADOS

Metodología

Proyecto 1 “Jornadas Cordobesas de Supermercados”

Este programa constará de un evento que se va a realizar como encuentro de miembros del sector para generar vínculos promocionarse y capacitarse.

Se efectuará durante 10 días donde se expondrán empresas relacionadas con el sector supermercadista de Córdoba y se harán charlas de empresarios.

Se pretende oficializar el evento y efectuarlo todos los años en el mes de junio.

Se comunicará mediante e-mail a las empresas vinculadas al sector para informar sobre la jornada, (datos disponibles por base de datos de CASAC.)

A continuación se les ofrecerá stands para promocionar su negocio.

Se contactará e invitará a interesados para disertar.

Se buscarán empresas que quieren ser auspiciantes del evento por medio de e-mail y telefónicamente.

Se hará una selección de salones de acuerdo a la envergadura del evento.

Se cobrará entrada de \$ 6 por persona por día y se les dará pase libre a los representantes de empresas asociadas a CASAC.

El costo de los stands va a depender de los metros cuadrados abarcados. Se encontraría entre los siguientes parámetros: desde \$2.000 hasta \$6.000 pesos.

Se va a efectuar publicidad gráfica en vía pública y marketing directo para promocionarlo.

Justificación: De acuerdo a datos afirmados por personal administrativo de CASAC¹⁶ se prevé, de acuerdo a experiencias en eventos de similar índole lo siguiente:

- Visita por día: 60 personas, a un precio de \$6 cada una
- Stands alquilados 25, a \$2.000 de costo.
- Ganancias mínimas previstas: \$3600 por entradas y \$50.000 pesos por stands, en total genera una ganancia anual de \$53.600, y mensual de \$4466.66 pesos.

Esta estimación se basa en valores mínimos

Responsables:

- Organización general del evento y gestión de vínculos personalizados: Presidente de CASAC
- Comunicación de evento vía e-mail: staff operativo
- Publicidad gráfica: financiada por auspiciantes.

Presupuesto:

- Difusión gráfica: financiación externa, auspiciantes.
- Alquiler de salón \$10 000
- Traslados y transporte: \$2000
- Puesta en marcha \$2500

Presupuesto total: \$14.500 pesos

Tiempo de realización:

- Comunicación e invitación: 60 días
- Publicidad gráfica: 15 días
- Duración de evento: 10 días
- Organización general: 4 meses

Duración total: 4 meses

■ ¹⁶ Personal responsable de proyectos, datos otorgado en reunión efectuada en la fecha 27 de octubre de 2005

3. ESTRATEGIA DE RETENCION DE SOCIOS

Mediante esta estrategia se pretende aumentar la satisfacción de los socios actuales de CASAC para dar valor agregado a la pertenencia en la entidad.

PROGRAMA N° 4: CONOCIENDONOS

Con este programa se pretende conocer el nivel de satisfacción de los socios. Se tiene como meta determinar el grado de conformidad y como les influyen los programas planteados.

Metodología

Proyecto 1 “Conociéndonos”

Se enviarán por correo electrónico cuestionarios evaluativos sobre el accionar de CASAC a cada socio. En los mismos los asociados, van a poder expresar sus opiniones y propuestas.

Esto constituirá una herramienta para determinar específicamente las necesidades de cada uno y optimizar la prestación de servicios para afianzar el vínculo entre ambas partes.

Responsables:

- Personal de proyectos: se encargará del envío del cuestionario, su análisis y registro de datos.
- Staff operativo efectuará diseño de cuestionario.

Presupuesto:

- Envío de e-mail y diseño de cuestionario: costos incluidos en gastos mensuales

Tiempo:

- Serán efectuadas una vez al mes durante 12 meses.

Duración total: 12 meses

PROGRAMA N° 5: CASAC@.ORG.AR

Se quiere mejorar el sitio Web para que sea utilizado como herramienta de comunicación actualizada para el sector supermercadista.

Metodología:

Proyecto 1: CASAC@.ORG.AR

Se analizará y seleccionará la información que se va a comunicar en la página.

Se modernizará diseño y se establecerán espacios publicitarios, banners, para ofrecer a las empresas con quienes se han gestionado alianzas estratégicas (programa N° 1). Se diseñará página y una vez finalizada, se invitará, por correo electrónico, a los asociados y público de interés a visitarla.

Responsables:

- Staff operativo, encargado de definir contenido
- Diseñador: enfocado en reestructurar página

Presupuesto:

- Honorarios a diseñador: \$585

Presupuesto total: \$585 pesos

Tiempo de realización:

- 30 días.

Duración total: 1 mes

4. ESTRATEGIA DE PARTICIPACION SOCIAL

PROGRAMA N° 6: AYUDANDONOS

Mediante la misma se busca hacer explícito el compromiso social que tiene La Cámara y fomentar la responsabilidad social empresaria ante sus socios.

Metodología:

Proyecto1: Ayudándonos

Consistirá en obtener, de los principales comercios asociados, los productos que están próximos a vencerse para que sean llevados a personas que presentan necesidades de consumo inmediato.

Los mismos serán relevados por los reposidores de supermercados para asegurar su calidad.

Personal terciarizado se contratará para que gestione la logística y lleve los productos al destino correspondiente.

Se efectuará cada 15 días.

Se comenzará este proyecto cuando los programas 1 y 2 hayan sido lanzados para contar con una base monetaria para llevarlo a cabo.

Responsables:

- Organización: Staff operativo de CASAC
- Logística: servicio terciarizado
- Relevamiento de productos: personal de comercio asociado

Presupuesto:

- Organización: costo incluido en salario de personal de CASAC
- Logística: \$1000 mensuales
- Relevamiento: sin cargo

Presupuesto total: \$1000 pesos

Tiempo de realización:

- Organización 1 meses
- Ejecución 5 meses.

Duración total: 6 meses

PRESUPUESTO TOTAL

A continuación se detalla el costo individual de cada programa y el costo total del Plan de Marketing.

PRESUPUESTO	
Detalle	Total
Programa N° 1: Alianzas Estratégicas	\$ 600
Programa N° 2: Especialidad en Productos	\$ 0
Programa N° 3: Jornadas Cordobesas de Supermercados	\$ 14.500
Programa N° 4: Conociéndonos	\$ 0
Programa N° 5: CASAC@.ORG.AR	\$585
Programa N° 6: Ayudándonos	\$5000
TOTAL PRESUPUESTO	\$20.685

Cuadro N° 9: Presupuesto Total.

A este mismo se le adicionan los honorarios para la Licenciada en Marketing, que corresponde a un monto de \$ 1000 pesos. Por lo que el presupuesto Final es de **\$ 21.685** pesos

En el siguiente cuadro se detallan los ingresos mínimos estimados por cada programa y el ingreso anual total estimado.

INGRESOS	
Detalle	Total
Programa N° 1: Alianzas Estratégicas	\$14.400
Programa N° 2: Especialidad en Productos	\$32.000
Programa N°3: Jornadas Cordobesas de Supermercados	\$53.600
Programa N° 4: Conociéndonos	\$ 0
Programa N° 5: casac@org.ar	\$ 0
Programa N° 6: Ayudándonos	\$ 0
TOTAL INGRESOS	\$100.000

Cuadro N° 10: Ingresos mínimos estimados si se implementa Plan.

		SALDO DEL PLAN
INGRESOS – PRESUPUESTO		\$ 78.315
INGRESOS MENSUALES		\$ 6.526, 25

EVALUACION: Mediante estos resultados se puede comprobar que si se lleva a cabo el Plan de Marketing planteado, se va a lograr cumplir el principal objetivo. Se incrementarán los ingresos de manera que se cubrirán los costos fijos y se logrará superar el punto de equilibrio. La situación financiera de CASAC se reactivará y junto con el aporte de los asociados, se estará contando con un ingreso mensual de \$13.626 pesos con 25 centavos.

RETROALIMENTACION Y CONTROL:

El método seleccionado para la evaluación del plan será orientado en resultados. Este tipo de monitoreo se refiere a una evaluación sumativa, es decir, se verifican los logros alcanzados en función a lo planificado.

De esta manera se va a corroborar el cumplimiento de lo siguiente.

- Si en los primeros seis meses si se ha logrado aumentar los ingresos en el porcentaje previsto y la misma verificación en el semestre siguiente.
- Si la adhesión de los socios no ha disminuido o si ha aumentado, se medirá su variación.
- Si al cabo de 1 año CASAC ha logrado aumentar su poder de negociación

En el siguiente cuadro se plasma el cronograma del plan de

PROGRAMAS	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CASAC@.ORG.AR	■											
ESPECIALIDAD DE PRODUCTOS	■	■			■	■		■	■		■	■
ALIANZAS ESTRATEGICAS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONOCIENDONOS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
JORNADAS CORDOBESAS DE SUPERMERCADOS		■	■	■	■	■						
AYUDANDONOS							■	■	■	■	■	■

marketing.

Cuadro N° 11: Diagrama de Gant.

CONCLUSIÓN

El trabajo Final de Graduación ha sido efectuado con motivo de identificar y solucionar aspectos que afecten al desempeño de una organización.

Se seleccionó una asociación civil que está atravesando una situación económica de emergencia.

Esto resultó un desafío ya que se precisaba desarrollar un plan de marketing que garantizara la evolución financiera de la entidad y que paralelamente, proporcionara beneficios para el sector supermercadista.

Para lograrlo fue necesario efectuar un minucioso análisis de la organización y del entorno en el cual se desempeña.

A partir de ese proceso se determinó un plan que posibilitará a CASAC cumplir con sus objetivos financieros sin descuidar la razón social que motiva su accionar: “representar los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo y evolución del supermercadismo”.

De esta manera se plantearon los objetivos que guiaron el plan de marketing, las estrategias y los programas de acción. Mediante la implementación del mismo, CASAC logrará **revertir** de manera considerable su **realidad económica** y afrontará sus costos obteniendo así mismo, saldos que le permitirán **reactivar** ahorros para futuras propuestas.

Mediante estos cambios se va a **incentivar** a los **socios** para realizar proyectos ofreciendo beneficios tangibles a sus empresas y al sector.

La Cámara de Supermercados Y Autoservicios de Córdoba logrará establecer una **estructura de relevante importancia** en el mercado, no sólo por la cantidad de socios, sino también, por su capacidad de financiamiento para promover y llevar a cabo proyectos, por su esencia proactiva y por la magnitud de las actividades efectuadas.

De acuerdo a lo expuesto CASAC superará sus dificultades ampliamente y podrá concretar sus objetivos planteados para, de esta manera, continuar con su función de representación del sector.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA:

Druker, P., "Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro", Ed. El Ateneo, quinta edición., Bs. As., 2001

Kotler P., "Dirección de Mercadotecnia", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., octava edición, México

Ortega, E., "Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro de la ciudad de Córdoba", Fundación Juan Minetti, Córdoba, 1997

Vernis A., Iglesias M, y otros, "La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas", Ed. Deusto, Bilbao, 1998

Zikmund W., "Investigación de Mercado", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Sexta edición, México, 1998

ANEXOS

Anexo N° 1.....Investigación de Campo

Anexo N° 2..... Cuadro de Pronóstico de Ventas

Anexo N° 3.....Cuadro de socios y número de sucursales

1. INVESTIGACION EXPLORATORIA PARA DETERMINAR LA PERCEPCION DEL SERVICIO QUE DA LA CAMARA.

PROBLEMA DE INVESTIGACION:

¿CASAC es conocida por los consumidores finales?

OBJETIVO:

Determinar el conocimiento que los consumidores tienen de la Cámara y de su servicio.

METODOLOGIA

Diseño de Investigación: Se plantea una investigación exploratoria para obtener aspectos cualitativos con relación al objetivo planteado y obtener una primera experiencia con la percepción de los consumidores hacia la entidad.

Instrumento: Guía de Pautas.

Técnica: Entrevista en profundidad.

Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia.

Tamaño de muestra: 15 consumidores

INSTRUMENTO: GUIA DE PAUTAS

AREA1: Conocimiento de CASAC

- Descripción de la Cámara
- Función y objetivos de la entidad
- Integrantes, socios que forman parte

AREA 2: Conocimiento de sus servicios

- Servicios brindados
- Atributos percibidos
- Importancia atribuida al servicio
- Falencias percibidas en el servicio

AREA3: Expectativas hacia la entidad y hacia su servicio

- Función esperada por parte de la Cámara
- Comportamiento esperado por parte de los socios
- Brecha de lo esperado con lo actual

Conclusiones de investigación exploratoria

Con respecto al grado de conocimiento de la entidad, no se presentó ningún concepto claro sobre la misma, solo definiciones ambiguas, que denotaron un real desconocimiento de esta entidad. Por tal motivo se intentó crear una proyección para observar que pensaba cada miembro de la muestra que podía llegar a ser una CAMARA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS. De este punto se partió hacia las siguientes afirmaciones:

*una cámara de supermercados debe reunir a los dirigentes de estas organizaciones para discutir temas que acontecen en común y afectan el desenvolvimiento del rubro.

*Un grupo de personas que se reúnen para discutir lo que sucede en el ámbito comercial.

En estas declaraciones se detecta una connotación sobre el carácter de ser una entidad que nuclea a los supermercados. Se tiene como objetivo principal reunir a los dirigentes al debate.

Otras percepciones se inclinaron al escepticismo de que no era posible una real conjunción de tales organizaciones ya que son fuertes competidores en el ámbito comercial. Se consideró como un método de espionaje para adelantarse a las estrategias del competidor, un espacio para marcar su lugar en el mercado y dejar en claro la porción que le corresponde a cada uno..Afirmaban que al existir competencia entre sus integrantes era imposible imaginárselos juntos debatiendo temas para el bien común.

En este caso se determina que el objetivo CASAC si bien puede ser nuclear a las organizaciones del sector, se diferencia de los objetivos particulares de los miembros ya que se considera como un espacio para satisfacer sus propias necesidades y tratar de conocer la estrategia del competidor y su situación actual.

En cuanto a quienes integraban la cámara y los socios que la conforman, ningún integrante fue totalmente preciso.

Se nombraron a los supermercados mas conocidos de la provincia, a las organizaciones de menor jerarquía no se las tuvo en cuenta ya que, de acuerdo a los entrevistados, no ejercían influencia en el

rubro, declararon que CASAC debía ser accesible solo para los líderes del mercado, debido a que se debatían temas en común, que un pequeño empresario no podía tomar importancia en este ámbito.

No se tuvo en cuenta, tampoco, a otras estructuras, como hipermercados o autoservicios.

Al preguntarles por las siglas CASAC, no se presentó una respuesta que denote conocimiento de este nombre. Nadie la relacionó con La Cámara de supermercados y autoservicios.

No presenta un isologo conocido, ni tampoco produce una connotación relacionada con la entidad.

Un 80 por ciento de los entrevistados relacionó el nombre con las siguientes aspersiones:

- Organización relacionada con venta de inmuebles.
 - Organización de eventos y fiestas de casamiento.
 - Comercio de ventas de artículos del hogar, electrónicos
 - Comercio de muebles
 - Comercio de cortinas y artículos de decoración
-
- En cuanto al servicio ofrecido, no pudieron definirlo claramente. La idea generalizada se centró en nuclear a los participantes del sector para debatir aspectos generales, en cuanto a mantener la productividad para todos, que se cumplan las normas de legalidad y de competencia leal, que se cumplan las normas de calidad, para regular y mejorar las condiciones de negociación con los proveedores y como nexo con el gobierno.
 - Pero no lo visualizaron como una forma de unificar objetivos para el bienestar del sector y de la sociedad, sino que como una ayuda para resolver los problemas puntuales de cada supermercado.
 - Al consultar la importancia sobre tener en la sociedad esta asociación, no se observó una valoración propia de la tarea de CASAC. Se consideró como un beneficio exclusivo de los asociados, centrando la función en brindar de información y asesorar. Al resto de la sociedad no se la relaciona con el servicio de la entidad.
 - Los entrevistados desconocían la revista y página web.

- Cuando se indagó sobre lo que les gustaría que la entidad hiciera, concordaron en que es una falencia que no sea conocida y que no sé de participación al consumidor final.
- Lo que los entrevistados esperan es saber acerca de la entidad y que se realicen acciones para obtener mayor información del sector y para la sociedad, ya que tienen conciencia de la participación del supermercadismo en la situación actual. Lo consideran como el jugador principal en la economía y que puede mejorar la situación del país.

Actualmente no llega nada de información hacia el ama de casa. “...los supermercados sólo te informan de ofertas y productos para que uno compre, lo que me gustaría es obtener información de verdad...” (opinión de Natalia Gasparini, entrevistada)

2. Cuadro de pronóstico de ventas del sector en miles de pesos

	Ventas 2003	Ventas 2004
Enero	76000	99000
Febrero	76000	98000
Marzo	88000	113000
Abril	84000	101000
Mayo	85000	105000
Junio	90000	101000
Julio	93000	106000
Agosto	91500	107000
Septiembre	91000	97000
Octubre	97000	112000
Noviembre	97000	111000
Diciembre	126300	135000

3. SOCIOS ACTUALES

A continuación se nombran a los socios de la entidad y el número de sucursales que tienen cada uno.

Cuadro 1

	EMPRESA	Número de sucursales
1	CARNAGHI	3
2	CAT (Compañía Alimentaria Integral)	1
3	CORMORAN SA	1
4	ROMERO HNOS	1
5	FENIX COMESTIBLES SRL	3
6	SUP. SCROFANI	1
7	BABILONIA SA	1
8	TALAVERA SA	1
9	SUPER UNO SA	1
10	MARIANO MAX	4
11	SUDECOR COOP	3
12	MAYORISTA DON JUAN	3
13	SUPER IMPERIO	8
14	SUPERMERC. BUENOS DIAS	16
15	SUPERMERCADO BECERRA	10
16	ONCATIVOCOMESTIBLES	2
17	ANSELMY Y CIA. SRL	3
18	DELFIN S.A.	48
19	ALMACOR COOP. LTDA	41
20	PANCOR SA	30
21	SUPERMERCADO CORDIEZ	34
22	CARRREFOUR	2
23	LIBERTAD S.A	4
24	WALMART SA	2
25	SUPERMERCADO ESTRELLA	1
26	DISCO S.A	82

