

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Licenciatura en Comercialización

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**Plan estratégico para la sucursal Villa
Allende de Supermercados Cordiez**

Alumno: ESTEBAN BRAVINO

Legajo: MKT 440

Fecha: Agosto de 2006

INDICE

I) INTRODUCCION	5
Objetivos generales y específicos del plan	7
II) METODOLOGIA	8
III) MARCO TEORICO	11
IV) ANÁLISIS EXTERNO	30
V) ANÁLISIS DEL SECTOR	44
Ciclo de vida del sector supermercados	45
Clientes del sector	45
Rivalidad competitiva	54
Poder de negociación de los proveedores	57
Poder de negociación de los clientes	58
Sustitutos	58
Competidores potenciales	59
VI) ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	60
Misión de Cordiez	61
Localización y descripción de la empresa	61
Productos /servicios de la empresa	62
Estrategia de distribución	62
R.R.H.H. de la empresa	63
Comunicación de la empresa	63
Organigrama	65
Análisis de ventas de la empresa vs. Cordiez	68
Ganancias netas de Cordiez	73
Ganancias netas de la empresa	74
Fijación de precios de la empresa	75
Medición y pronostico de la demanda	76
Análisis de los clientes de la empresa	77
VII) ANÁLISIS F.O.D.A.	90
Fortalezas	91
Debilidades	92
Oportunidades	93
Amenazas	94
Síntesis F.O.D.A.	95
VIII) OBJETIVOS	96
Objetivo de ventas	97
Objetivo de Marketing	97
IX) ESTRATEGIAS	99
X) PROGRAMAS	102
Programa 1	103
Programa 2	106
Programa 3	107
Programa 4	110
XI) PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA	114
XII) BIBLIOGRAFÍA	119
XIII) ANEXO	121

Índice de cuadros

Producto bruto geográfico de la provincia de Córdoba	31
Principales indicadores del mercado laboral de la provincia de Córdoba	35

Evaluación de la canasta básica familiar de la provincia de Córdoba	36	
Jefes de hogar según condición de actividad económica	38	
Población, superficie y densidad del departamento Colon	39	
Población de Villa Allende segmentada por sexo	40	
Evolución de la población de Villa Allende	41	
Sexo de la gente que vive en Villa Allende	41	
Edad de la gente que vive en Villa Allende	42	
Nivel socio-económico de la gente que vive en Villa Allende	43	
Conocimiento de supermercados de la gente que vive en Villa Allende	46	
Frecuencia de compra de la gente que vive en Villa Allende	47	
Donde hace las compras la gente que vive en Villa Allende	48	
Donde hace la mayor parte de las compras la gente que vive en Villa Allende	49	
Gastos en compras de supermercados de la gente que vive en Villa Allende	50	
Distancia de la que habita del lugar donde realiza las compras la gente que vive en Villa Allende	51	
Como se entera de las ofertas la gente que vive en Villa Allende	52	
Frecuencia con la que escucha la radio la gente que vive en Villa Allende	52	
Preferencia de premios de la gente que vive en Villa Allende	53	
Cuadro comparativo entre principales competidores	54	
Participación de mercado de la empresa en relación a sus competidores	55	
Ventas de la empresa y Cordiez (todas las sucursales incluida la de Villa Allende	69	
Ticket promedio de la empresa y Cordiez (todas las sucursales incluida la de Villa Allende)	71	
Ganancia neta de Cordiez (todas las sucursales incluida la de Villa Allende)	73	
Ganancia neta de la empresa	74	
Punto de equilibrio	75	
Frecuencia de compra en la empresa	77	
Origen de los encuestados de la empresa (radio de influencia)	78	
Origen de los encuestados de la empresa que viven a Km. de distancia	79	
Transporte utilizado para ir a la empresa	80	
Que compran y que no compran los encuestado en la empresa	81	
Razones de no compra de los encuestados en la empresa	83	
Razones de compra de los encuestados en la empresa	84	
Grado de satisfacción con los diferentes aspectos de la empresa	85	
Evaluación de la atención en las diferentes secciones de la empresa	86	
Grado de satisfacción con las diferentes secciones de la empresa	86	
Razones de disconformidad para cada sección de la empresa	87	
Edad de los encuestados de la empresa	88	
Nivel socio-económico de los encuestados de la empresa	88	
Sexo de los encuestados de la empresa	89	
Costo de cada programa en particular y costo total del plan	115	
Análisis de recuperación de la contribución a los costos fijos indirectos para el plan de la sucursal Villa Allende	115	

Índice de gráficos

Poder de compra del salario en la provincia de Córdoba	33	
Dinámica seguida por el salario según se desarrolle la actividad en la provincia de Córdoba	34	
Sexo de la gente que vive en Villa Allende	41	

Edad de la gente que vive en Villa Allende	42
Nivel socio-económico de la gente que vive en Villa Allende	43
Frecuencia de compra de la gente que vive en Villa Allende	47
Donde hace la mayor parte de las compras la gente que vive en Villa Allende	49
Gastos de compras en supermercados de la gente que vive en Villa Allende	50
Distancia de la que habita del lugar donde realiza las compras la gente que vive en Villa Allende	51
Preferencia de premios de la gente que vive en Villa Allende	53
Participación de mercado de la empresa en Villa Allende	56
Plano del interior de la empresa	64
Evolución de las ventas de la empresa vs. Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende)	68
Evolución de los ticket promedio de la empresa y Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende)	72
Ganancias netas de Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende)	73
Ganancias netas de la empresa	74
Pronóstico de la demanda de la empresa	76
Frecuencia de compra en la empresa	77
Origen de los encuestados de la empresa (radio de influencia)	78
Origen de los encuestados de la empresa que viven a Km. de distancia	79
Transporte utilizado para ir a la empresa	80
Que compran y que no compran los encuestados en la empresa	81
Razones de no compra de los encuestados en la empresa	83
Razones de compra de los encuestados en la empresa	84
Edad de los encuestados de la empresa	88
Nivel socio-económico de los encuestados de la empresa	89
Sexo de los encuestados de la empresa	89
Cronograma de actividades	116

I) **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo final de graduación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico enfocado a una de las sucursales de Supermercados Cordiez, más precisamente la ubicada en la localidad de Villa Allende (sucursal N° 20), a dicha sucursal la identificaremos en adelante como **"La empresa"**.

La cadena de supermercados Cordiez nace en 1971, como Brasca Hermanos Sociedad de hecho, una típica empresa familiar, que tenía por objeto la comercialización de productos comestibles. Inauguró su primer sucursal en la zona de Ferreira, provincia de Córdoba. Dado el éxito del negocio, al poco tiempo, decide abrir una nueva sucursal.

La sociedad comercial siguió creciendo hasta llegar a tener siete bocas de expendio en el año 1984, en el que se asocia a Cooperativa Cordiez Limitada. Este hecho, marca una nueva etapa en la vida de la empresa, ya que siendo socio de la cooperativa, accede a una serie de beneficios que anteriormente no podía lograr por sí misma.

El objeto de esta cooperativa era formar un pool de compras a fin de acceder a mejores precios y descuentos debido a la concentración de grandes volúmenes de mercaderías. De esta manera, obtuvo un mayor poder de compra, llegando con precios más bajos al consumidor.

Luego por diferencias entre los socios respecto a políticas comerciales se retiraron de la cooperativa Cordiez quedando Brasca Hermanos como propietario absoluto de dicha cooperativa.

Actualmente la empresa cuenta con 28 sucursales, 14 distribuidas en la capital de Córdoba y 12 en el interior, una en Recreo (Catamarca) y otra en Frías (Santiago del Estero).

En el presente la cadena de supermercados Cordiez posee su administración central de operaciones en la ciudad de Córdoba, situada en la calle Monseñor Pablo Cabrera 6000.

La compra de los artículos que comercializa la firma es canalizada a través de la cooperativa Cordiez y la venta de los mismos la efectúa en los locales propios bajo el nombre de Supermercados Cordiez.

Cordiez cuenta con 570 empleados quienes prestan sus servicios para el funcionamiento de toda la cadena de supermercados.

El sector en el que se encuentra la cadena de supermercados Cordiez es sumamente competitivo ya que existen muchos integrantes y la rivalidad en los precios de venta de los productos es muy intensa; sin embargo, el sector está en paulatino crecimiento, debido a la recuperación económica que conlleva a su vez a un incremento del poder adquisitivo de los consumidores.

Las razones que llevan a Cordiez a tener la necesidad de realizar un plan estratégico en la sucursal anteriormente mencionada (Suc. Villa Allende) están dadas para poder facilitar a los socios, una herramienta que sirva como estructura base para obtener una dirección firme y concreta; mejorar su rentabilidad ya que esta sucursal es la premium para Cordiez, es decir, la que más factura y más utilidades le brinda; incrementar el reconocimiento actual y poder hacer frente a la intensa competitividad existente en el sector.

Objetivos generales

- Elaborar un plan estratégico para la empresa con el objeto de lograr un crecimiento sostenido de la misma aprovechando las nuevas tendencias del mercado y del sector de supermercados.

Objetivos específicos

- Conocer la realidad externa
- Conocer el sector en el cual esta inmersa la empresa
- Conocer el mercado de Villa Allende
- Conocer el funcionamiento interno de la empresa

II) METODOLOGÍA

El presente trabajo está dividido en dos grandes secciones. La primera comenta todo lo que respecta a las necesidades de información, tanto del análisis externo, del sector como de la empresa. Además esta sección incluye un estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (F.O.D.A) de la empresa. La segunda sección, consiste en el plan estratégico propiamente dicho, el cual es una propuesta diseñada a partir del análisis F.O.D.A utilizando herramientas de marketing necesarias para cumplir con los objetivos propuestos.

Para la elaboración de dicho trabajo se tomaron como base encuestas, entrevistas en profundidad, observaciones y fuentes que fueron necesarias para la realización del mismo.

Con respecto del análisis externo, a efectos de recabar información pertinente, se consultaron distintas páginas en Internet, se utilizaron datos recolectados de una investigación de mercado con encuestas domiciliarias realizada en Villa Allende, por la empresa Duxis y asociaciones del sector.

Para obtener información y construir un análisis de clientes en el sector supermercados en Villa Allende se utilizó también la investigación domiciliaria realizada por la consultora Duxis.

La mencionada investigación consistió en encuestas domiciliarias realizando un estudio cuantitativo probabilístico y el método probabilístico utilizado para la elección de los elementos de la muestra fue el muestreo por conglomerado con un 95% de nivel de confianza.

Con respecto al tamaño de la muestra y al universo de análisis, se realizaron 380 encuestas a personas que se encontraban en sus domicilios al momento de la visita del entrevistador y que eran encargadas de realizar las compras del hogar.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta personal, y el instrumento con el que se relevó la información fue un cuestionario semiestructurado, con preguntas abiertas y cerradas.

En el análisis del sector, para analizar la rivalidad competitiva y las principales características de las empresas que pertenecen al mismo, se efectuaron entrevistas personales a los encargados de sucursales de las empresas competidoras ubicadas en la ciudad de Villa Allende y alrededores, realizándoles preguntas acerca de aspectos de las mismas, tales como, antigüedad, número de empleados, número de cajas del local habilitadas, superficie, estrategia. Se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario.(ver anexo). Además en dicho análisis del sector se usaron fuentes de asociaciones del mismo.

Con la finalidad de obtener información general en el análisis interno de la empresa, se realizaron entrevistas en profundidad con el gerente del área de marketing de Cordiez quien también es uno de los dueños de la misma.

Dichas entrevistas consistieron en la realización de preguntas abiertas utilizando como instrumento de recolección de datos una guía de pautas con las necesidades de información necesarias con el objeto de obtener la mayor cantidad de datos posibles y pertinentes acerca de la empresa, tanto como la historia de la empresa, localización, distribución, comunicación etc. (ver anexo)

Además, es importante destacar, que la empresa suministró material impreso para su posterior análisis.

También para la realización del mencionado análisis interno de la empresa se realizó una observación[1] en el punto de venta de la sucursal de Cordiez en Villa Allende con la finalidad de obtener un panorama preciso de cómo es y funciona el local de venta. Para ello se utilizó como método, la observación, y como técnica, la observación natural, no oculta, estructurada, directa y humana. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una guía de pautas con todas las necesidades de información pertinentes. (ver anexo)

Con el objeto de conseguir datos relevantes para realizar un estudio de los clientes de la empresa en el análisis interno de la misma, se utilizó una investigación coincidental realizada por

la consultora Duxis.

Dicha investigación estuvo dada por encuestas coincidentales cuyo tipo de estudio fue cuali-cuantitativo y el método de muestreo fue sistemático coincidental. En lo que se refiere al tamaño de muestra y al universo de análisis, se realizaron 150 encuestas a personas que se encontraban comprando en la sucursal de Cordiez de Villa Allende.

La técnica e instrumentos de recolección de datos fue la encuesta personal, ya que esta permite una mayor profundización en el tratamiento de los temas cuestionados, con un cuestionario semiestructurado, con preguntas cerradas y abiertas.

III) MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del presente trabajo con el objeto de obtener una idea precisa y más completa de cada una de las secciones planteadas nos basamos en algunos conceptos teóricos necesarios para la construcción del mismo que siguen a continuación:

Concepto de Plan de Marketing

Este concepto es clave para la realización del trabajo para la empresa, ya que a través del mismo se asentaron las premisas necesarias y pertinentes.

Según los autores Román G. Hiebing y Scott W. Cooper[2] definen a un plan de Marketing como una estructura organizada para guiar el proceso de determinar el mercado meta del producto o servicio, de detallar sus necesidades y deseos, y de satisfacerlos después en una forma mejor que la competencia..

La planeación disciplinada de mercadotecnia es un proceso de decisión y acción secuencial, interrelacionado y paso por paso. Al emplear este método disciplinado se sigue un modelo lógico que permite definir los problemas, contestar correctamente las preguntas y adoptar decisiones.

El plan disciplinado de mercadotecnia tiene dos grandes componentes.

El primero, la información básica de mercadotecnia, comprende la evaluación (análisis) del negocio, comúnmente llamada análisis situacional, y el segmento de problemas y oportunidades. La evaluación del negocio es un análisis muy exhaustivo del mercado y de su organización dividida en secciones secuencialmente ordenadas; el segmento de problemas y oportunidades es un resumen de los retos que surgen de la evaluación del negocio.

El segundo gran componente es el plan de mercadotecnia propiamente dicho, el cual se confecciona con la información recabada y analizada en la sección correspondiente a los antecedentes básicos de mercadotecnia. El plan incluye todos los elementos pertinentes, comenzando en orden secuencial con los objetivos de ventas y terminando con un presupuesto y calendario de las actividades necesarias de mercadotecnia para alcanzarlos.

Una vez preparado el plan, debe ser realizado y evaluado. Y aunque la evaluación es el último paso del proceso, con ella comienza de nuevo el método disciplinado, puesto que la evaluación se convierte en parte central de la sección correspondiente a los antecedentes en la preparación del plan para el siguiente año.

Beneficios principales del Plan de Marketing

Los siguientes ítems señalarán los principales beneficios de realizar un Plan de marketing al supermercado.

- Ofrece una dirección a la empresa
- Reduce el impacto al cambio
- Se minimiza el desperdicio y la redundancia
- Se establece los estándares para el control.

Transición a la madurez del sector industrial

Con respecto al análisis del sector de supermercados se tomo un concepto de Michael Porter[3] el cual es indicado para dejar una idea precisa, señalando una de las etapas en la cual está inmerso dicho sector.

Como parte de su proceso evolutivo, muchas industrias pasan por periodos de crecimiento rápido a un crecimiento mas lento que comúnmente se llama madurez del sector.

La transición a la madurez es casi siempre un periodo durante el cual suelen registrarse cambios fundamentales en el ambiente competitivo de las empresas, que requieren respuestas estratégicas difíciles. Algunas de las probables tendencias del cambio son las siguientes:

- La disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado.
- Las empresas del sector industrial cada vez venden mas a clientes repetitivos y experimentados
- La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y servicio
- Existe el agudo problema de agregar capacidad y personal a la industria
- Los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia
- Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones
- Aumenta la competencia internacional
- Las utilidades del sector industrial por lo general disminuyen durante el periodo de transición, en ocasiones temporalmente y en forma permanente.
- Las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta.

Concepto de análisis del sector

En la bibliografía propuesta por Michael Porter[4] explica que en un sector determinado existen cinco fuerzas competitivas que conjuntamente determinan la intensidad competitiva como también la rentabilidad del mismo. En el caso particular del sector supermercados será muy importante este concepto para su análisis.

Competidores potenciales

La amenaza de nuevos ingresos al sector tiene directa relación con las barreras de entrada al mismo.

Las seis barreras de entrada al sector propuestas son las siguientes:

- *Economías de escala:* Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto) en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Dichas economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.
- *Diferenciación de producto:* La diferenciación de producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en ingresar al sector. La diferenciación crea una barrera de ingreso obligado a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- *Requisitos de capital:* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción sino también para cosas como créditos al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.
- *Costos cambiantes:* una barrera de ingreso es la creada por la presencia de costo al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto o incluso costos psíquicos por terminar una relación.
- *Acceso de los canales de distribución:* Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial.
- *Política gubernamental:* Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

Rivalidad competitiva

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición- utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente a de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan citados a continuación:

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados.**
- **Crecimiento lento en el sector industrial.**
- **Costos fijos elevados o de almacenamiento**
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes**
- **Incrementos importantes en la capacidad**
- **Competidores diversos.**
- **Intereses estratégicos elevados.**
- **Fuertes barreras de salida**

Las principales fuentes de salida del sector son las siguientes:

- *Activos especializados*: activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
- *Costos fijos elevados*: éstos incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuestos, etc.
- *Interrelaciones estratégicas*. Interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía; en términos de imagen, habilidad mercadotécnica, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc.
- *Barreras emocionales*: la renuencia a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- *Restricciones sociales y gubernamentales*: estas componen la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales

Cuando las barreras de salida son elevadas, el exceso de capacidad persiste en el sector industrial, y las empresas que pierden la batalla competitiva no se dan por vencidas.

Productos sustitutos

Todas las empresas de un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Poder de negociación de los consumidores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos- todo a expensas de lo rentable para la industria-. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- **Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.**
- **Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.**
- **Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.**
- **Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.**
- **Devenga bajas utilidades.**
- **El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.**
- **El comprador tiene información total.**

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- **Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.**
- **Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.**
- **Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.**
- **Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador**
- **Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.**
- **Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.**

En lo referente al análisis interno de la empresa surgió la necesidad de valerse de herramientas teóricas pertinente para la confección de mismo. Se tomaron conceptos de los autores Chétochine[5] y Diez Castro[6] que dieron una idea precisa y esto llevo a un estudio exhaustivo del funcionamiento interno y el layout de la empresa.

Merchandising

Acciones de generación de tráfico hacia el punto de venta, destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, el momento, la cantidad y el precio más conveniente.

El punto de venta como vendedor

En un autoservicio a diferencia de la venta tradicional en tiendas, no existe un contacto directo del vendedor con el cliente, sino que “el producto se comunica con el cliente” en las

góndolas o estanterías del establecimiento. Es decir que el vendedor es el punto de venta (en merchandising se denomina punto de venta al local o establecimiento minorista. Ej: supermercado.

La venta de un producto está en función del lugar que ocupa, de su atractivo y, por supuesto de la decisión de adquisición por parte del comprador.

En la venta en el autoservicio, el comprador elige libremente su compra entre los productos ubicados en las estanterías. En la venta tradicional en tiendas, por el contrario, el comprador elige los productos mostrados por el vendedor.

Layout (disposición en el punto de venta)

La disposición en el punto de venta (en inglés: layout, como se lo conoce normalmente) es un aspecto muy importante en la gestión comercial, pero cobra especial relevancia en los puntos de venta de autoservicios. El layout configura de forma decisiva la imagen que reciben los clientes del punto de venta, que como sabemos es el vendedor.

Los pasos para el diseño del establecimiento incluyen.

A. Definir los objetivos.

1. Optimización de la asignación del espacio
2. Favorecer la compra del cliente
 - Implementar técnicas dirigidas a que el cliente circule por todo el salón
 - Provocar un adecuado circuito de compra
 - Satisfacer la compra planificada
 - Estimular y facilitar la compra por impulso
 - Lograr un adecuado mix de productos
3. Reducir los circuitos de aprovisionamiento de góndolas
4. Acrecentar la satisfacción del cliente
5. Mantener un adecuado posicionamiento competitivo

B. Determinar el flujo de circulación

- La circulación es uno de los principales factores del éxito o fracaso de una sala de

- ventas
- Por donde la gente no circula no hay ventas

Los pasos para definir el sentido de circulación implican:

a) Diagramación de la entrada al salón de ventas y las zonas de circulación natural.

Uno de los criterios más difundidos-basado en la naturaleza del ser Humano a girar en sentido antihorario- es que la ideal entrada debe estar a la derecha. Se generan así dos zonas de flujo:

- Zona caliente o zona de circulación natural
- Zona fría o zona cuya circulación hay que incentivar

b) Diagramación de la disposición de las secciones en relación a la conducta del comprador: Las investigaciones respecto de la circulación del comprador, revelan además que:

- 1) Hay resistencia a avanzar a medida que se aleja de la entrada
- 2) El tiempo de permanencia se acorta si hay incomodidad de circulación
- 3) El cliente puede dar por terminada la compra cuando encuentra todo lo que había previsto comprar

c) Técnicas de implantación de las secciones (suponiendo entrada a la derecha)

- 1) Los productos obligados de la compra planificada son el motor de la circulación.
- 2) Los productos de compra corriente van a la izquierda del salón sobre la zona fría.
- 3) Los productos de equipamiento hogareño sobre la zona caliente.
- 4) Una vez definidas las secciones comienza la distribución de las góndolas.

d) Implantación de artículos

Una vez ubicadas las góndolas, la distribución de los artículos pueden seguir el siguiente ordenamiento:

- 1) Los productos de gran atracción (power) pero de márgenes bajos.
- 2) Los de margen medio sin marcas de preferencia o marcas débiles.

3) Los de compra por impulso, de alto margen, ubicados cerca de los power.

e) Generación de puntos calientes

Pueden ser:

- Naturales: Se generan por la propia disposición interna del salón. (Punteras de góndola en los pasillos centrales, salidas de caja, zonas de frutas y verduras).
- Artificiales: Se producen por una acción dirigida del supermercadista.(Exhibiciones especiales, bodegas especiales, mesas de quesos)

Lineales

Lineal: Se denomina así a toda la superficie del establecimiento dedicada a la exhibición y venta.

- Para el consumidor: Es la medida de su satisfacción o insatisfacción. Es el lugar donde puede encontrar o no los productos que tiene previsto comprar.
- Para el proveedor: Es el lugar donde el producto debe pelear cada centímetro del espacio contra otros productos competidores.
- Para el supermercadista. Es su lugar de almacenamiento y su vendedor.

Elementos de una adecuada gestión del lineal desde el punto de **vista del minorista**

Objetivos:

- Maximizar la cifra de ventas
- Maximizar el margen bruto total
- Minimizar gastos de mantenimiento de stocks, roturas y robos de mercaderías
- Optimizar el índice de rotación y la rentabilidad por espacio ocupado
- Liquidaciones de mercaderías para generar tráfico
- Lanzamiento de nuevos productos

El espacio mínimo ocupado por cada producto para ser percibido por el cliente se denomina facing. A la velocidad de circulación del comprador, se requiere un mínimo de 30 cm., aunque esta cifra debe ser estudiada en cada caso.

Niveles del lineal: Se diferencian tres niveles: el de los ojos, de las manos y el suelo. El más importante es el de los ojos, primero se miran y luego se toman, luego siguen las manos.

Formas de presentación: Los productos pueden ser ubicados en la góndola en forma horizontal o vertical.

Cuando el producto se ubica en todos los niveles de la góndola decimos que tiene una presentación vertical.

Por el contrario, si se utiliza únicamente un nivel, se habla de presentación horizontal.

Hay acuerdo unánime en afirmar que la presentación vertical es más conveniente que la horizontal. Sin embargo, la falta de espacio en los lineales obliga la mayoría de las veces a efectuar una presentación horizontal.

1. Disposición horizontal: Un producto diferente por cada nivel de estantería en góndola.
2. Disposición vertical: El mismo producto en los tres niveles de exposición a la vez.

Categorías de productos: Se define al surtido como el conjunto de referencias o artículos que comercializa un punto de venta.

A veces el término surtido se lo conoce como gama de productos.

El surtido puede medirse en tres dimensiones: amplitud del surtido, profundidad y longitud.

- **Amplitud:** Es el número de líneas que tiene el surtido, entendiéndose por línea al conjunto de productos que tiene una cierta homogeneidad, que puede ser medida por sus características, utilización, servicio que prestan, etc.
Si la línea tiene una gran amplitud, o sea muchos productos se habla de surtido ancho o extenso. Si por el contrario, la línea tiene pocos productos, se habla de surtido estrecho o limitado. Por ejemplo: un supermercado puede tener tres líneas de café (Bonafide, Nescafé y Cabrales).
- **Profundidad:** Es el número de referencias o artículos que compone cada línea de surtido. Por ejemplo, dentro de la línea Nescafé, podemos encontrar Clásico, descafeinado, con leche.
- **Longitud:** Es el número total de referencias comercializadas, o sea la suma de todas las referencias de que dispone cada línea.

El número de referencias que comercializa un punto de venta está muy condicionado por el tamaño del establecimiento. Un hipermercado puede comercializar entre 20.000 a 40.000 referencias, mientras que un almacén de barrio entre 800 a 1000.

La clasificación del surtido consiste en ordenar este conjunto de cientos o miles de referencias en una serie de niveles que reciben diferentes nombres:

- Divisiones: También llamados grupos. Por ejemplo. Alimentos y no alimentos.
 - Sectores o departamentos: Son los centros de actividad de un establecimiento. Por ejemplo: Percederos, bazar, electrodomésticos, textil.
 - Secciones: Son unidades de negocio. Al frente de cada sección se encuentra un jefe de sección. Por ejemplo: Verdulería, carnicería, ropa femenina.
 - Categoría de productos: Responden a una necesidad o finalidad idéntica. Por ejemplo: Sección: Alimentación, Categoría: Quesos; Sección: Librería, Categoría: Papelería; Sección: Perfumería, Categoría: Desodorante.
-
- Subcategorías: Son las divisiones que se marcan dentro de una categoría. Por ejemplo: Categoría: Productos lácteos, Subcategoría: Yogures; Categoría: Desodorante, Subcategoría: Desodorante a bolilla.
 - Referencias: También denominadas artículos. Designa un artículo específico que comercializa un punto de venta. Habrá tantas referencias como marcas, tamaños, envases, etc. disponga un establecimiento.

Para elaborar dentro del análisis interno de la empresa la fijación de precios se tomo en cuenta la bibliografía propuesta por Manuel Luna[7] donde ofrece algunos conceptos pertinentes.

Asignación de recursos en la economía

Los precios señalan donde conviene asignar recursos productivos de acuerdo a los deseos de la gente consumidora. Precios en alza atraen recursos.

Precios en baja desalientan. Son señales de la producción.

Juntos-deseos del consumidor y oferta de bienes y servicios de los vendedores-determinar el precio que se irá ajustando hasta satisfacerlo.

Como son muchos los bienes y servicios, son también muchos los precios y en conjunto forman un sistema: El sistema de los precios.

El sistema de los precios es el que organiza la actividad productiva en una economía de mercado.

Concepto de demanda

La demanda de un consumidor de un bien cualquiera, expresa las cantidades alternativas de dicho bien que este consumidor desea adquirir, a diferentes niveles de precios, y en un determinado período de tiempo.

Cuando un consumidor expresa su demanda es porque con ella seguramente alcanzará su equilibrio, es decir su máxima satisfacción. Cabe aclarar que el tiempo es importante ya que la demanda es temporal.

Concepto de oferta

La oferta de un determinado bien o servicio, expresa las cantidades alternativas que un productor desea colocar en el mercado, a determinado nivel de precio y en un determinado

periodo de tiempo.

Los oferentes son sujetos visibles o jurídicos que toman decisiones sobre cuántos bienes o servicios ofrecer. Estos suelen denominarse también, vendedores, productores, empresario, firmas o negocios.

De la misma manera que un consumidor trata de maximizar su satisfacción, los oferentes tratan de maximizar los beneficios. Cuando alcanzan esta situación se dice que están en equilibrio.

Factores que determinan la oferta

- El precio del bien en cuestión
- El precio de los demás bienes
- Los costos de producción, que dependen de los precios de los factores de producción y la tecnología a emplear.
- Gustos o preferencias del productor

Concepto de los costos totales

El costo total de producción tiene dos componentes: el costo fijo que recae en la empresa, cualquiera que sea su nivel de producción, y el costo variable que varía con el nivel de producción. Dependiendo de las circunstancias, el costo fijo puede incluir el gasto en el mantenimiento de la planta, el seguro y, quizás, un número mínimo de empleados: éste costo permanece constante independientemente de lo que produzca la empresa. El costo variable comprende los gastos en sueldos, salarios y materias primas. Este costo aumenta cuando se eleva el nivel de producción.

El costo fijo no varía con el nivel de producción. Debe pagarse incluso aunque no se produzca nada.

Continuando con el análisis interno de la empresa según lo citado por Georges Chétochine[8] y Diez Castro[9] brindan conceptos relevantes para el estudio de los consumidores y su comportamiento.

Conceptos de los Consumidores

El shopper

Es el aspecto del cliente que se interesa en saber “donde hay que comprar y no que comprar”. A nivel de la parte shopper del cliente es donde se ubican los procesos de elección de emblemas y se hacen entrar en juego las nociones de precios, servicio, facilidad de acceso, distancia.

El buyer

Este concepto se aplica al cliente, que una vez que entro en el negocio, se aferra al a menudo difícil problema de la elección de los productos, de las promociones, de las novedades y de las ofertas que se le proponen

Sometido a un ambiente de compras el buyer va a reaccionar con mayor o menor intensidad según la forma en que se aprecie el punto de venta en donde esta y siempre que allí encuentre, aun para las cosas simples, una facilidad de compra que lo conducirá a gastar sin calcular o, por el contrario, a cerrarse a todas las ofertas promocionales que haya en el punto de venta, y esto sucede cualesquiera sean sus medios financieros, su condición social o sus necesidades en términos de consumidor.

Conceptos de flux, trafico y trafico inducido

Los tres tipos de cliente que concurren al punto de venta son los siguientes.

- Flux
- Trafico
- Trafico inducido

Los clientes flux: Son los que eligieron un punto de venta para un determinado tipo de compra, porque es el más cercano o inclusive porque es el de más fácil acceso; de cualquier manera, es aquel que plantea menos problemas, que desarrolla un mínimo de inconvenientes.

Los clientes trafico. Son shopper de un tipo muy diferente. Son cliente que solo frecuentan un punto de venta porque éste literalmente ha comprado su desplazamiento. Al reaccionar exclusivamente frente a la promoción, a las ofertas especiales, o a los buenos negocios, los clientes trafico son shopper difíciles de atraer porque esperan una recompensa tanto más importante cuanto más difícil sea el acceso al punto de venta.

Los clientes trafico inducidos: Son aquellos que acuden a un punto de venta dado porque además son clientes flux o trafico, de otro punto de venta próximo.

Diferentes tipos de clientes flux

Los clientes flux pueden ser:

- Clientes leales
- Clientes desleales

Los clientes flux leales a su punto de venta se consideran como verdaderamente ligados con el emblema con el negocio.

Por diferentes razones, estos flux leales se sienten culpables, aún por una razón justificada, deben realizar sus compras en otros puntos de venta del mismo tipo o de otros diferentes.

Por el contrario, los clientes flux desleales son totalmente diferentes, concurren a un lugar porque le es más fácil, más simple. No tienen ninguna relación especial con su punto de venta.

Conceptos de clientes flux básicos, semibásicos y exclusivos

Los clientes flux básicos: Son los que compran lo esencial de sus necesidades en un mismo punto de venta.

Los clientes flux semibásicos: son aquellos que en un punto de venta dado solo compran la mitad de lo que necesitan.

Los clientes flux exclusivos: Representan un potencial considerable puesto que, es evidente, concurren a otros puntos de ventas para hacer el resto de sus compras.

Diferentes tipos de clientes trafic

Los trafic de las fechas especiales: Corresponden a las acciones promocionales que se desarrollan en determinados momentos de año, oportunidades que los distribuidores eligen para hacer sus promociones.

Los trafic de los acontecimientos provocados: Son los creados por el punto de venta sobre temas clásicos por ejemplo su aniversario.

Los trafic de las promociones efectivas: Estos no corresponden a determinados temas sino a productos.

Los trafic de curiosidad: Son los que acuden a la reapertura de un negocio después de su ampliación, es uno de los métodos para atraer a los shopper trafic.

Los trafic comparativos: Son los dedicados a cierto tipo de compras y de mercado. Al cliente le gusta comparar los precios, la asistencia técnica y las posibilidades de elección.

El trafic de vietnamización: Es el que tiene objetivos muy específicos. Ya no se trata de trabajar solo sobre un tema o sobre un producto, sino específicamente sobre un tema y un producto destinado a un objetivo determinado.

La conducta del comprador

Tipo de compra

1) *Compras planificadas o previstas:* Compra de todos los productos incluidos dentro del plan de compra, ya sea mental o escrita.

- realizadas: además del producto se compra la marca. Ej.: botella de Coca-Cola de 1,5 litros.

2) *Compras obligadas (o necesarias):* La previsión de compra abarca el producto pero no la marca, que se decide dentro del local.

- modificadas: se compra el producto pero no la marca, que se cambia en el momento de la decisión. Ej.: Se quiere comprar Coca-Cola y se compra Pepsi por una oferta.

3) *Compras no previstas*: Representan todas las compras generadas dentro del salón de venta y que el consumidor no había previsto adquirir.

- *Compras recordadas*: Al ver el producto se recuerda una necesidad a cubrir (pilas, algodón).
 - *Compras planificadas*: Hay un plan de compra previo pero la decisión que se toma en ese momento y en ese local es no planificada. Ej.: Regalo
 - *Compras sugeridas*: Producto de una acción directa del fabricante o del supermercadista en el punto de venta. (Degustaciones)
 - *Compras por placer*: (puramente impulsivas) El principio del placer domina por un momento sobre el de realidad.

Con respecto al plan estratégico y a efectos de hallar estrategias adecuadas para la confección del mismo, el autor Michael Porter[10] presenta conceptos de estrategia y sus estrategias genéricas que ayudaron al desarrollo del trabajo.

También se tomaron conceptos de fidelización propuestos por Diego Gasparini[11] y del autor Félix Grosso[12] donde comenta sobre plan de medios de publicidad.

Concepto de estrategia competitiva

Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (competidores potenciales, rivalidad competitiva, sustitutos, proveedores y consumidores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, se pueden identificar tres estrategias genéricas.

Estrategias genéricas

Existen tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

Liderazgo en costos

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

El bajo costo con relación a los competidores es, el tema que recorre toda la estrategia aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Diferenciación

Consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en etnología, servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones.

La diferenciación, si se logra, en una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas (competidores potenciales, rivalidad competitiva, sustitutos, proveedores y compradores) aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos.

La empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos de sus competidores.

Enfoque o alta segmentación

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque esta construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional esta formulada teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con mas efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

La empresa que logra una alta segmentación también esta en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial.

Fidelización

Diego Gasparini sostiene que con el marketing de fidelización lo que se busca es que, a través del conocimiento que la empresa tiene del cliente y que va logrando a través del tiempo, pueda ofrecer un servicio/producto diferenciado y cree barreras naturales para que le sea más difícil al cliente ir a otra empresa que permanecer en ella. De todos modos, conviene no olvidar que no hay fidelidad mejor que un buen servicio o un buen producto; los programas pueden ayudar, pero ésa es condición necesaria.

Plan de medios

La necesidad de optimizar los recursos de la empresa y la importante inversión que es destinada al rubro de comunicación, sin que por ello se puedan garantizar resultados en un cien por ciento, han motivado a quienes tienen la responsabilidad de decidir las asignaciones de medios a realizar esfuerzos para solucionar un problema complejo.

Dentro del plan de marketing debe generarse el plan de publicidad, que cumplirá con los objetivos de comunicar los atributos, las diferenciaciones y las ventajas de la empresa, producto o servicio a una determinada cantidad de consumidores o usuarios. El plan de publicidad se apoya

en dos pilares: el plan creativo y el plan de medios.

Mientras el receptor percibe la comunicación como una sola unidad (mensaje y medio), la realidad es que hay dos áreas profesionales involucradas en el proceso.

El plan creativo conlleva la confección y la elaboración de las distintas piezas publicitarias tendientes a captar la atención, modificar o reforzar la actitud favorable hacia las marcas servicios o empresas que se publicitan y lograr motivar el acto de compra del producto.

El plan de medios debe seleccionar al nivel estratégico los distintos sistemas de comunicación que serán utilizados y al nivel táctico, definir los medios, los vehículos, el tiempo y el lugar por los que se difundirán las comunicaciones publicitarias. Este plan debe cumplir objetivos mensurables que, básicamente, se resumen en términos de cobertura y frecuencia en relación con un determinado presupuesto de inversión publicitaria.

La garantía de éxito de una campaña publicitaria depende tanto de la comunicación como de la utilización de los medios que se seleccionaron para su difusión, y es en este plano de igualdad de importancia en que ambas variables deben operar.

IV) ANALISIS EXTERNO

En esta sección se analiza la situación externa en la cual esta inmersa la empresa con el objeto de obtener un panorama amplio y acabado de todas las variables en juego que directa o indirectamente afectan a dicha empresa.

Producto bruto geográfico de la provincia de Córdoba[13]

En el siguiente gráfico se muestra el producto bruto geográfico de la provincia de Córdoba a precios de 1993 y a precios corrientes desde 1993 hasta el 2004.



1) Valores corrientes ajustados por inflación

Cuadro N° 1

Con respecto al producto bruto geográfico de la provincia de Córdoba hubo un crecimiento del producto bruto geográfico desde 1993 hasta 1998, luego en 1999 y 2000 se produjo una baja y suba y a partir del 2001 se mantuvo un crecimiento hasta el 2004, esto fue tanto a precios de 1993 como a precio corrientes. Se puede afirmar un incremento de la economía en los últimos tres años que se tienen registros desde 2002 al 2004.

Las últimas editoriales de CAS (Cámara Argentina de Supermercados) & FASA (Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios) se refieren a varios temas en común: la economía informal, las tasas e impuestos municipales, los aumentos salariales por decreto, son cuestiones que inciden, en forma directa, sobre la economía de las empresas supermercadistas y a éstas también se esta incorporando la inflación.

Algunas de las causas de la inflación[14]

La generalización indiscriminada de impuestos exóticos, en una carrera en la que día a día se agregan nuevas variantes y más “municipios recaudadores”, son un claro indicador de la situación en la que se encuentra el sistema impositivo, que aún sin proponérselo, fomenta la informalidad.

Cuál es su efecto real sobre los precios, es muy difícil de determinar, pero lo cierto es que la presión impositiva asfixiante que deben soportar las empresas formales, tarde o temprano termina afectando a los valores de venta al público.

Por otro lado, no debemos olvidar que las subas generalizadas de salarios, por decreto, inevitablemente van a repercutir en los precios, simplemente porque algunas empresas y/o sectores están en condiciones de absorberlas y otros no.

No son estas, obviamente, las únicas causas de este rebrote inflacionario; está en manos de las autoridades detectar cada una de ellas y buscarle solución, para no caer en el error de pretender controlar solamente sus efectos.

Nuestra sociedad merece un trabajo profundo para encontrar las causas reales de la inflación y las autoridades saben que pueden contar con el sector de supermercados para llevarlo a cabo.

El supermercadismo es la cara más visible cuando se piensa en los valores de venta al público.

Poder de compra del salario en la provincia de Córdoba[15]

Tomando en cuenta la variación de los precios, medidos a través del índice minorista, y el índice de salarios podemos ver cual ha sido la evolución de ambos indicadores desde la devaluación, y la brecha que aún mantiene deprimidos los ingresos salariales, y las presiones que aún subyacen para recomponer el poder adquisitivo.

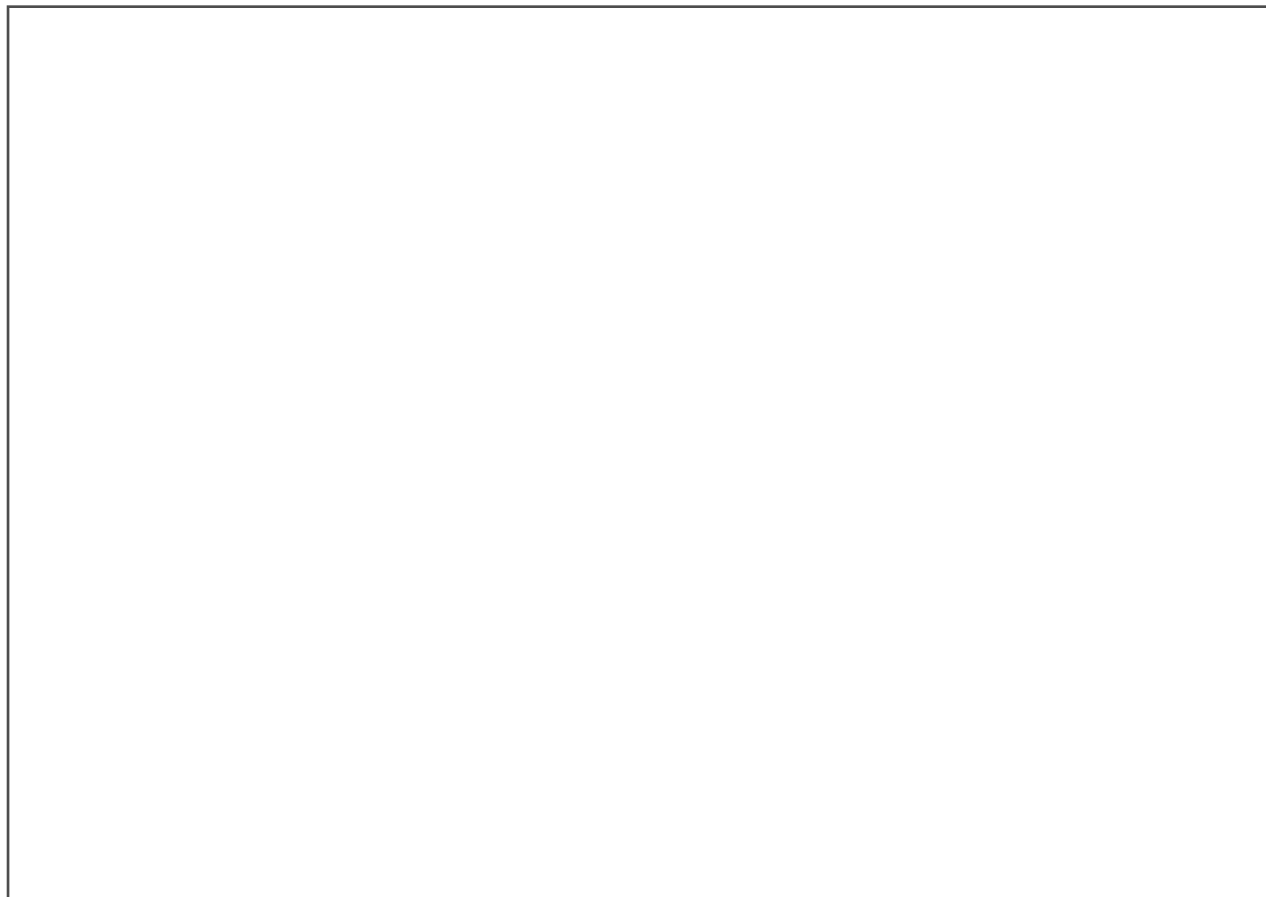


Gráfico N° 1

Como se observa, luego de una brecha máxima que se registro en octubre de 2002 las mejoras salariales tendieron a reducir esa brecha en un 46% tal como se desprende de los valores correspondientes a julio de 2005, sin embargo, esta situación no se encuentra diseminada en igual magnitud en todos los segmentos laborales. En efecto al considerarlos coeficientes del empleo publico se puede ponderar la importancia del deterioro sufrido a partir de la nueva estructura de precios relativos.

En el gráfico que se muestra a continuación se observa las distintas dinámicas seguidas por el salario según el sector en el cual se desarrolle la actividad en la provincia de Córdoba.[16]

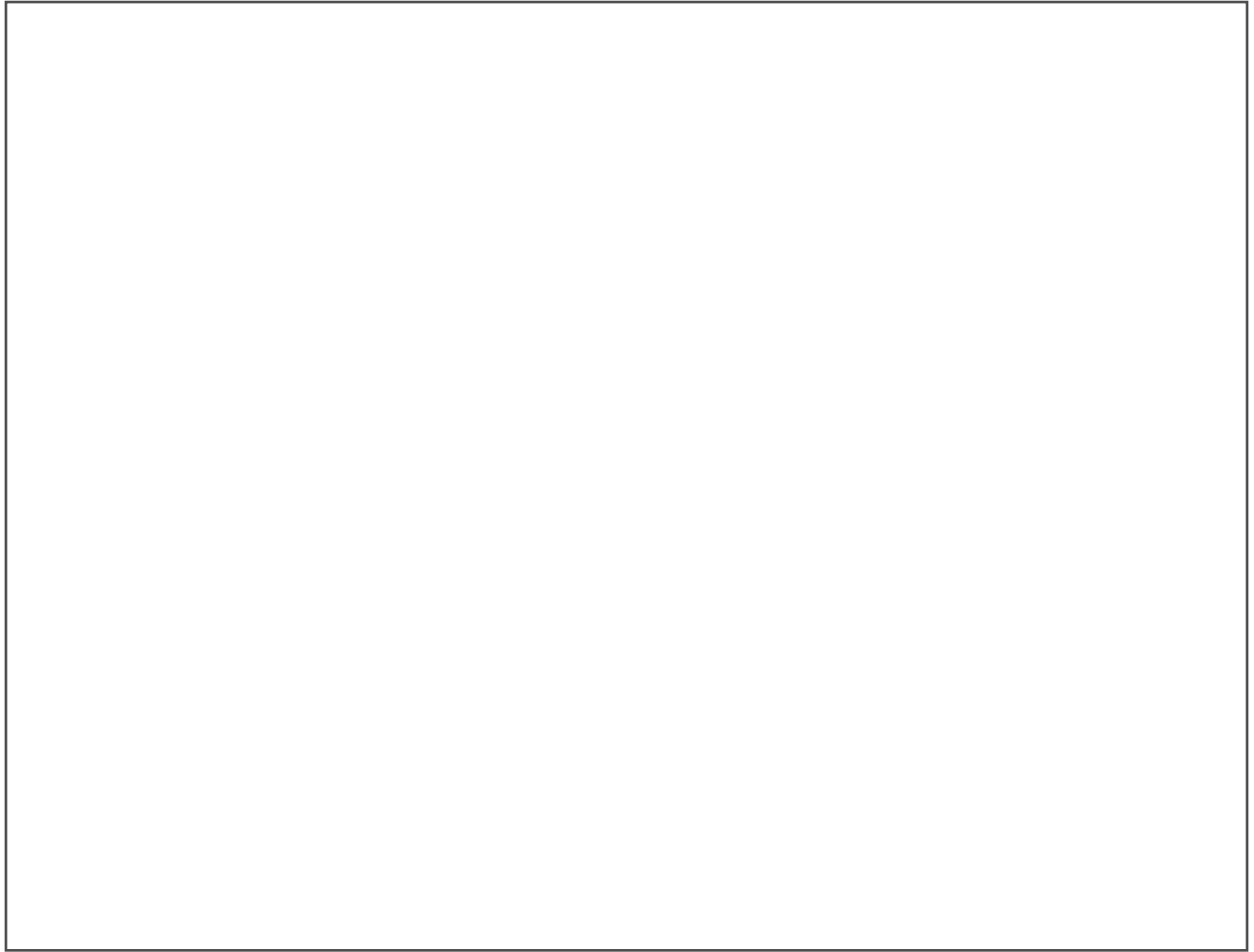


Gráfico N° 2

Tal como se observa, el empleo privado formal en junio de 2002 había soportado un defasaje del 22.9% actualmente registra una mejora por sobre el índice del índice de precios al consumidor (IPC) del 4.8% siendo el que más rápido y mejor recupero su poder de compra luego de la crisis.

Por el contrario, los sectores del sector privado informal (empleo en negro) y el sector publico aún muestran deterioros importantes que son los detonadores de la mayoría de las protestas sociales que se observan todos los días. Finalmente y en particular cabe destacar que el sector publico registro una mejora del índice en julio del 25, que sin embargo lo mantiene como el sector que mayor deterioro sufrió en su salario real, aunque es cierto que también fue el sector que menos se vio perjudicado en el periodo de mayor recesión (entre 1998 y 2001).

Principales indicadores del mercado laboral de la provincia de Córdoba. Período 2003-2005 expresado en porcentajes[17]



Cuadro N° 2

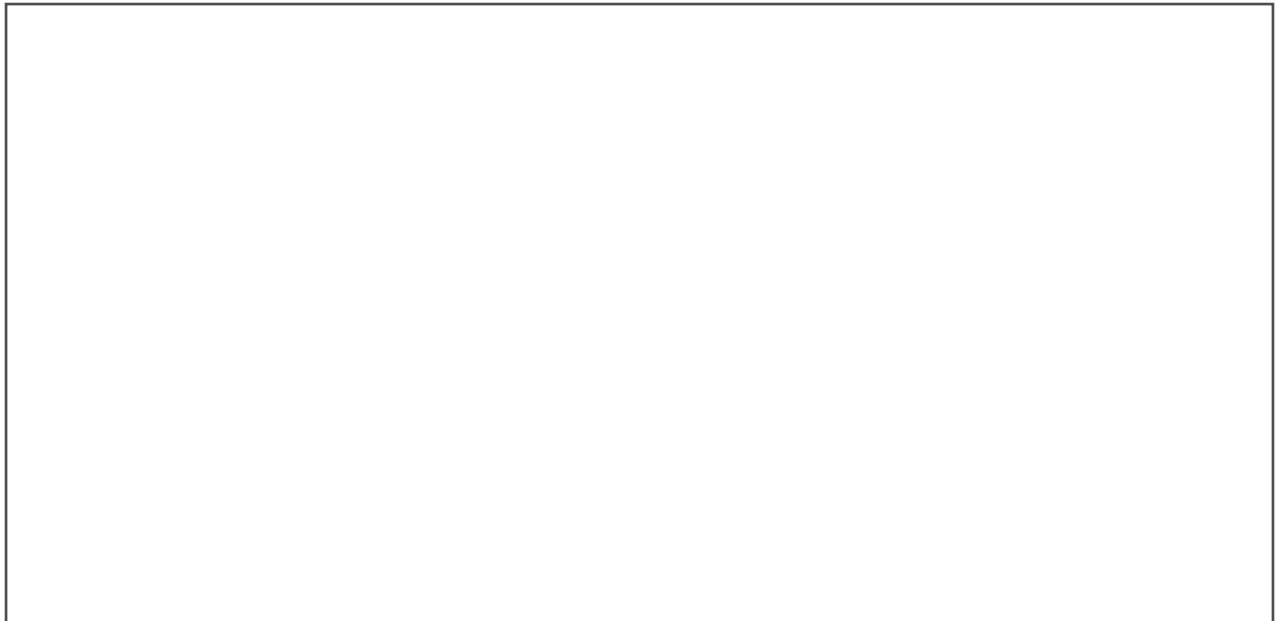
Haciendo un análisis del cuadro de detalle de los principales indicadores del mercado laboral de la provincia de Córdoba anteriormente mostrado se puede afirmar que del segundo trimestre del 2004 al segundo trimestre del 2005 la actividad en general disminuyó un 1.6%, el empleo aumentó 0.2%, la desocupación bajo un 3.7%, la subocupación decreció un 7.85 %.

Costo de vida de la provincia de Córdoba

Monto mensual de la canasta familiar

El costo de vida de enero del 2003 hasta agosto del 2003 aumentó un 1.2%. Desde enero del 2004 hasta agosto del 2004 aumentó un 4.6% y por ultimo el costo de vida en lo va del año 2005 desde enero hasta agosto (último dato que se registra) aumentó un 5.9%. Se puede decir que de un año a otro aumento el costo de vida medido por la canasta básica familiar un 3.4% del 2003 al 2004 y un 1.3% del 2004 al 2005.

Es importante aclarar que el monto de la canasta básica familiar se estructura con el consumo y gastos mensuales de una familia tipo compuesta por un matrimonio con dos hijos en edad escolar.



Cuadro N° 3

Aspecto tecnológico

Una de las grandes fuerzas impulsoras de todos los procesos de cambio suscitados a lo largo de la historia ha sido sin duda la tecnología.

Con el constante avance de la técnica y de los sistemas de información el mundo de los negocios se ha visto impactado, redefiniéndose y evolucionando conforme a cada descubrimiento.

El gran desarrollo experimentado por la logística en los últimos años ha estado basado en un enlace entre la empresa, sus distribuidores y clientes, este enlace se efectúa mediante sistemas de información que proporcionan datos e informaciones básicas para la toma de decisiones en áreas como aprovisionamiento, gestión de depósitos, conocimiento de hábitos de compra del cliente, etc.

Algunas de las últimas tecnologías que componen los sistemas de información actuales son los códigos de barra, radiofrecuencias, depósitos automatizados, terminales portátiles, EDI, Internet, etc.

Con respecto a los códigos de barra, existe diferentes formatos, entre los que se destacan los códigos magnéticos, los equipos de lectura y equipos de impresión de etiquetas.

Este sistema es de gran utilidad para los canales de ventas minoristas en lo inherente al conocimiento de sus clientes, ya que por medio de la utilización de escáneres pueden obtenerse cifras y estadísticas muy valiosas de los hábitos de compra de quienes concurren a los locales.

También existen estrategias logísticas como por ejemplo ECR que tiene por objetivo un reaprovisionamiento eficiente; el surtido eficiente; promociones eficientes, CAO (Asistencia automatizada de compra), SCM (Cadena logística integral), CSMS (Customer service managment system) etc.

Aspecto legal [18]

La puja entre lograr un descenso en el nivel de precios de los productos de consumo masivo y mantener cuantitativa y cualitativamente el nivel de empleo en la Argentina ha llevado a prácticas comerciales poco decorosas por parte de las cadenas de supermercados organizadas modernamente, produciendo así una desarticulación (también creciente) de la estructura

minorista tradicional.

La desigual situación competitiva que se establece entre las cadenas de supermercados y el comercio minorista tradicional exhorta al Estado a intervenir estableciendo mecanismos de regulación, no solo a las aristas económicas de esa competencia sino también en lo atinente a sus consecuencias de desintegración y exclusión social.

Por lo tanto se debe pensar en un desenvolvimiento de una competencia no salvaje para compensar las duras deseconomías de escala de los más pequeños.

Expertos de la asamblea de pequeños y medianos empresarios APYME sugieren algunos ejes básicos para confeccionar una agenda reguladora.

Acerca de la instalación de nuevos supermercados, de sus excepciones, impactos y regulaciones.

Acerca de la transparencia del mercado: dumping y acuerdos discriminatorios.

Acerca del tratamiento igualitario del comercio minorista tradicional con y entre el estado.

A pesar de estos planteos, organizaciones como el FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas) son los que presentan materiales fundamentales para responder negativamente a estas iniciativas a partir del criterio de alcanzar el objetivo del mercado en competencia para el beneficio de los consumidores.

Estos materiales son presentados en informes que responden de manera individual a cada una de las políticas propuestas. Lo hacen a partir de criterios de que la competencia y los beneficios para el consumidor se encuentran legitimados en la tendencia del fenómeno, tal como se desarrolla actualmente. Argumentan que las intervenciones públicas solo harían subir los costos en desmedro de los consumidores.

En síntesis, la teoría sugiere que no existen argumentos que justifiquen el establecimiento de regulaciones específicas a las grandes superficies de venta, por el contrario, su introducción genera una barrera a la competencia que se traduce en una pérdida de bienestar para los clientes.

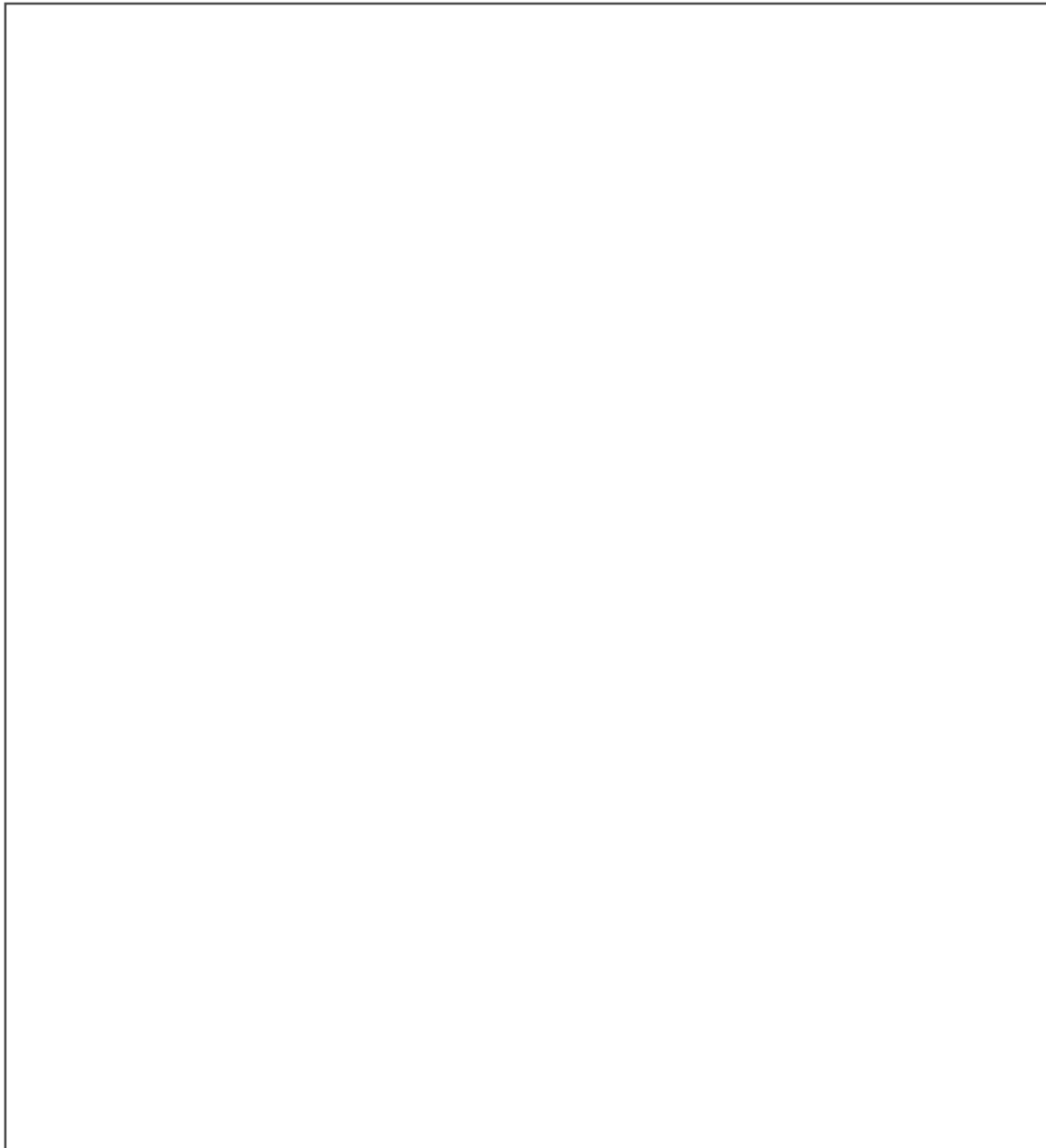
Como APYME existen otras organizaciones que trabajan constantemente en la presentación de propuestas de regulación a los diferentes organismos del estado, es el caso de la CAS (Cámara Argentina de supermercados), que en diferentes boletines da a conocer sus propuestas que las más recientes son:

- Información de precios de la canasta familiar.
- Lealtad comercial- Multas.
- Regulación de promociones y ofertas.

Provincia de Córdoba según departamentos[19]

Jefes de hogar según condición de actividad económica

A continuación se muestra un cuadro en detalle donde se puede observar el total de jefes de hogares segmentado según su actividad económica del departamento Colón donde se encuentra localizada la ciudad de Villa Allende.



Cuadro Nº 4

Provincia de Córdoba según departamento. Población, superficie y densidad. Años 1991 – 2001[20]

Departamento	Año			2001		
	1991			2001		
	Población	Superficie	Densidad	Población	Superficie	Densidad
		en km2	hab/km2		en km2	hab/km2
Capital	1,179,372	562	2098.5	1,284,582	562	2285.7
Colón	125,402	2,588	48.5	160324	2,588	66.1
Cruz del Eje	48,650	6,653	7.3	52,172	6,653	7.8
General Roca	32,866	12,659	2.6	33,323	12,659	2.6
General San Martín	105,161	5,006	21.0	116,107	5,006	23.2
Ischilín	28,339	5,123	5.5	30,105	5,123	5.9
Juárez Celman	51,490	8,902	5.8	55,348	8,902	6.2

Marcos Juárez	97,595	9,490	10.3	99,761	9,490	10.5
Minas	4,800	3,730	1.3	4,881	3,730	1.3
Pocho	5,057	3,207	1.6	5,132	3,207	1.6
Presidente Roque	34,495	8,228	4.2	34,647	8,228	4.2
Sáenz Peña						
Punilla	121,215	2,592	46.8	155,124	2,592	59.8
Río Cuarto	217,876	18,394	11.8	229,728	18,394	12.5
Río Primero	37,386	6,753	5.5	42,429	6,753	6.3
Río Seco	10,595	6,754	1.6	12,635	6,754	1.9
Río Segundo	84,393	4,970	17.0	95,803	4,970	19.3
San Alberto	25,104	3,327	7.5	32,395	3,327	9.7
San Javier	42,569	1,652	25.8	48,951	1,652	29.6
San Justo	176,697	13,677	12.9	190,182	13,677	13.9
Santa María	69,470	3,427	20.3	86,083	3,427	25.1
Sobremonte	4,196	3,307	1.3	4,531	3,307	1.4
Tercero Arriba	103,716	5,187	20.0	107,460	5,187	20.7
Totoral	13,827	3,145	4.4	16,479	3,145	5.2
Tulumba	11,291	10,164	1.1	12,211	10,164	1.2
Unión	96,317	11,182	8.6	100,247	11,182	9.0
TOTAL						

Cuadro N° 5

Población en el departamento Colon por localidad y segmentada por sexo[21]

Departamento	Localidad	Varones	Mujeres	Total
COLON	ASCOCHINGA	204	212	416
COLON	CANTERAS EL SAUCE	147	142	289
COLON	CASA BAMBA	49	44	93
COLON	COLONIA CAROYA	6,742	7,032	13,774
COLON	COLONIA TIROLESA	325	359	684
COLON	COLONIA VICENTE AGÜERO	54	53	107
COLON	CORRAL QUEMADO	7	6	13
COLON	COUNTRY CHACRAS DE LA VILLA	65	75	140
COLON	COUNTRY SAN ISIDRO	26	37	63
COLON	EL DIQUECITO	450	409	859
COLON	EL MANZANO	439	429	868
COLON	ESTACION COLONIA TIROLESA	229	214	443
COLON	ESTACION JUAREZ CELMAN	2,012	1,954	3,966
COLON	GENERAL PAZ	754	748	1,502
COLON	GUÍÑAZU NORTE	437	453	890
COLON	JESUS MARIA	12,959	13,855	26,814
COLON	LA CALERA	12,088	12,639	24,727
COLON	LA GRANJA	957	982	1,939
COLON	LA PUERTA	111	138	249
COLON	LOS MOLLES	82	76	158
COLON	MALVINAS ARGENTINAS	4,342	4,283	8,625
COLON	MENDIOLAZA	2,118	2,097	4,215
COLON	MI GRANJA	342	369	711
COLON	PAJAS BLANCAS	48	61	109
COLON	PARQUE NORTE	2,014	2,036	4,050
COLON	RIO CEVALLOS	7,913	8,493	16,406
COLON	SALDAN	1,090	1,107	2,197
COLON	SALSIPUEDES	3,062	3,315	6,377
COLON	SANTA ELENA	362	330	692
COLON	TINOCO	44	48	92
COLON	UNQUILLO	7,638	7,949	15,587
COLON	VILLA ALLENDE	10,456	11,072	21,528
COLON	VILLA CERRO AZUL	93	97	190
TOTAL		78438	81886	160324

Cuadro N° 6

En el cuadro de detalle mostrado se puede observar el total de la población de Villa Allende

segmentado por sexo.

Evolución de la población en Villa Allende[22]

AREA	AÑO	AÑO	AÑO	Variación porcentual 1980/1991	Variación porcentual 1991/2001
VILLA ALLENDE	11753 HAB.	16025 HAB.	21528 HAB.	36,30%	34,30%

Cuadro N° 7

Sexo de la gente que vive en Villa Allende

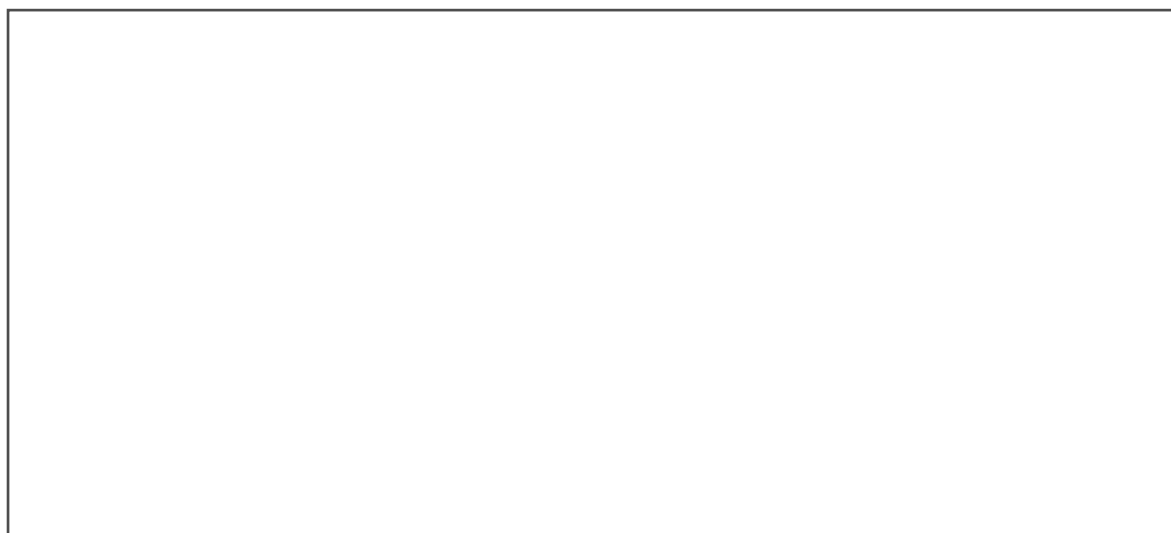
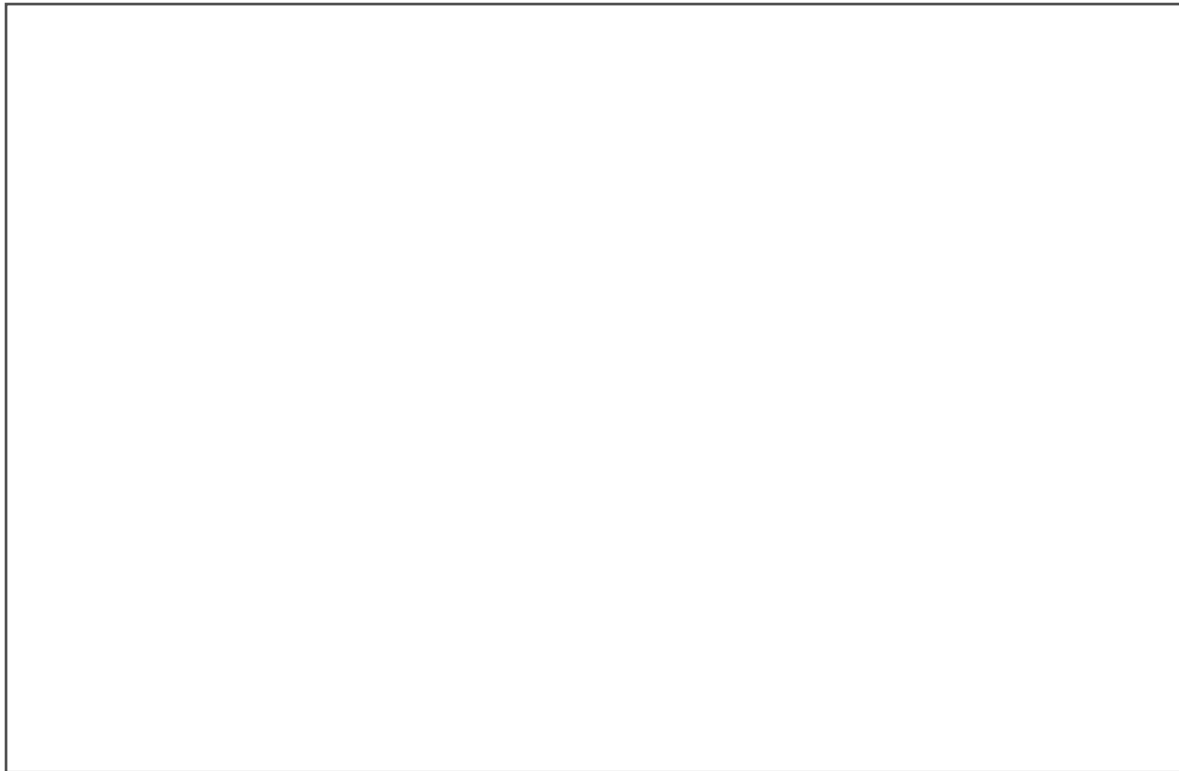


Gráfico N° 3

Sexo	Cantidad
Femenino	11072
Masculino	10456
Total	21528

Cuadro N° 8

Edad de la gente que vive en Villa Allende[23]



Cuadro N° 4

	Porcentaje
De 18 a 25 años	8,40%
De 26 a 34 años	18,10%
De 35 a 44 años	24,30%
De 45 a 54 años	18,60%
De 55 a 64 años	19,30%
De 65 en adelante	11,30%
Total	100%

Cuadro N° 9

La edad de los consumidores en general es variada pero existe un segmento mayor que va de los 35 a 44 años (24,30%). El segmento de edad que menos porcentaje tiene en Villa Allende va de los 18 a 25 años (8.40%).

Nivel Socioeconómico de la gente que vive en Villa Allende[24]

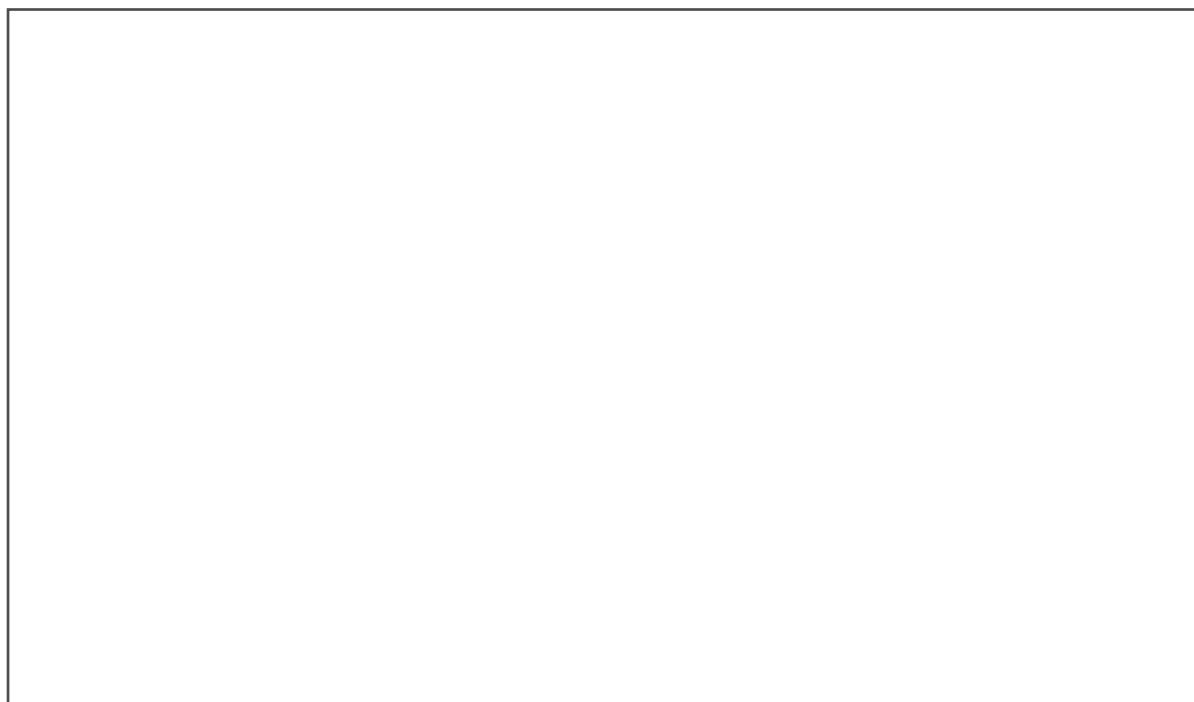


Gráfico N° 5

	Porcentaje	
Alto	14,1%	
Medio	52,3%	
Bajo	33,1%	
Total	100%	

Cuadro N° 10

Analizando y sintetizando el gráfico y cuadro de detalle mostrado anteriormente se puede concluir que el 14.10% de los habitantes de Villa Allende son de clase alta, el 52.80% de clase media y por último el 33.10% son de clase baja.

v) **ANÁLISIS DEL SECTOR**

Con el objeto de obtener una información completa del sector de supermercados en el cual está inmersa la empresa en Villa Allende fue necesario realizar un análisis del mismo. Para llevar a cabo dicho análisis se tomaron las cinco fuerzas competitivas planteadas por el autor Michael Porter[25] en su libro titulado Estrategia Competitiva.

Ciclo de vida del sector supermercados

El sector de supermercados se encuentra en una etapa de madurez ya que sigue creciendo pero a un ritmo cada vez menor lo cual conlleva a una mayor competencia por la participación de mercado, las empresas del sector tienden a clientes repetitivos y experimentados, la competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el costo y el servicio, aumenta la competencia internacional y las utilidades y márgenes son más bajos.

Las empresas de este sector se enfrentan a consumidores sumamente informados ya que estos cuentan con una amplia posibilidad de obtener información, esto es impulsado por los grandes avances tecnológicos por ejemplo Internet.

La expansión del comercio minorista, la agresiva expansión de las grandes cadenas de supermercados significó un fuerte cambio en términos de comercialización minorista. Este es un sector en donde la supervivencia acompaña los más aptos por prepotencia de tamaño.

Análisis de los clientes del sector

Con el objeto de obtener información de los consumidores del sector de supermercados en Villa Allende se tomaron una serie de datos importantes para el análisis de los mismos de la investigación domiciliaria realizada por Duxis.[26]

Conocimiento de Supermercados de la gente que vive en Villa Allende

Empresa	Primera mención	Conocimiento espontáneo	Conocimiento inducido	Lo conoce de alguna manera
Carrefour	40%	48%	9%	98%

Spar	21%	39%	36%	96%	
Hiper Libertad	18%	43%	37%	98%	
Almacor	17%	44%	26%	87%	
Buenos Días	6%	35%	54%	95%	
Disco	8%	37%	52%	97%	
La empresa (Cordiez VA)	5%	32%	62%	99%	
Walmart	2%	12%	72%	86%	
Minisol		4%	50%	54%	
Mariano Max			12%	12%	
Sonrisas		2%	42%	44%	

Cuadro N° 11

Haciendo un análisis del cuadro de detalle anteriormente mostrado se puede afirmar que en general todos los encuestados conocen de alguna manera los supermercados, pero en primera mención Carrefour tiene una amplia ventaja (40%), seguido por Spar (21%), Hiper Libertad (18%) y Almacor (17%).

Los supermercados Buenos Días, Disco, Cordiez y Walmart están por debajo del 8% del conocimiento en primera mención.

Frecuencia de compra de la gente que vive en Villa Allende

Compras fuertes mensuales	25,0%
Compras cada 15 días	9,5%
Compras semanales	25,3%
Compras diarias	30,5%
Otro	9,7%

Cuadro N° 12

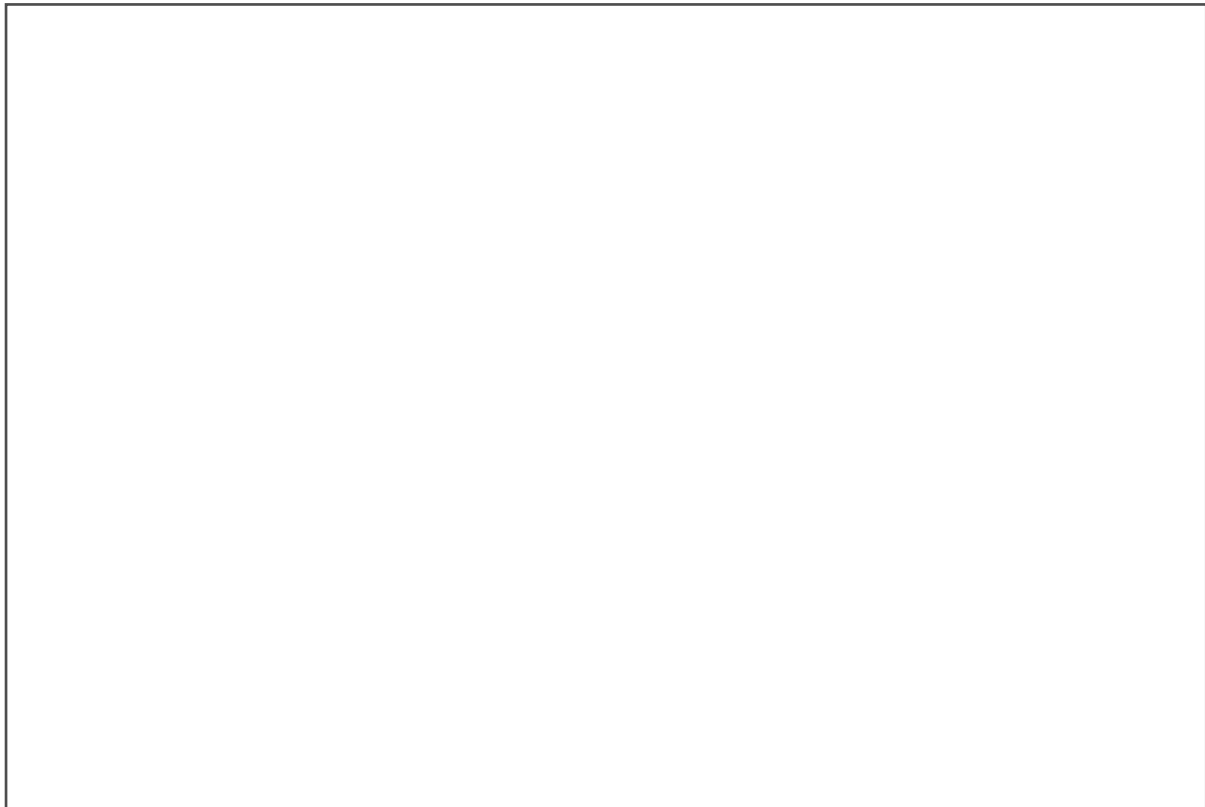


Gráfico N° 6

Analizando el gráfico anteriormente mostrado se concluye que la mayoría de los encuestados (30.5%) realiza compras en Villa allende diariamente, seguido por las compras semanales (25.3%) y las compras fuertes mensuales (25.0%).

Dónde hace las compras la gente que vive en Villa Allende

	Mensual	Quincenal	Semanal	Diaria
Walmart	6,6%	12,8%	3,3%	0,6%
Carrefour	13,2%	10,3%	2,5%	0,6%
Hiper Libertad	32,2%	20,5%	9,8%	2,9%
Otro Hiper	0,8%		0,8%	

Disco	10,7%	15,4%	11,5%	1,7%	
La empresa (Cordiez VA)	26,5%	33,3%	34,4%	29,9%	
Almacor	2,5%		4,1%	2,3%	
Spar	1,7%		13,9%	10,9%	
Buenos Días	0,8%				
Minisol	0,8%		0,8%		
Jaguar			0,8%		
Tarquino	0,8%	2,6%	0,8%	0,6%	
Otro Super			0,8%	0,6%	
Almacén / Autoservicio	1,7%		9,8%	40,2%	
Otro	2,5%	5,1%	5,7%	8,6%	

Cuadro N° 13

El lugar preferido por los encuestados para hacer las compras mensuales es Hiper Libertad (32,2%), seguido por Cordiez (26,5%); en las compras quincenales los supermercados que mayor porcentaje se llevan son Cordiez (33,3%), seguido por Hiper Libertad (20,5%); en las compras semanales mayoritariamente los encuestados optan por Cordiez (34,4%), seguido por Spar (13,9%); y por último para las compras diarias los almacenes o autoservicios (40,2%), seguido por Cordiez (29,9%) son los de mayor porcentaje obtenido.

Es importante resaltar que supermercados Cordiez en la mayoría de las épocas del mes generalmente mas fue el más preferido por los encuestados.

Donde hace la mayor parte de las compras la gente que vive en Villa Allende

Empresa	Participación
La empresa (Cordiez VA)	30,60%
Hiper Libertad	15,80%
Almacén / Autoservicio	15,80%
Spar	8,20%
Disco	7,90%
Buenos Días	7,20%
Carrefour	5,80%
Walmart	3,70%
Almacor	3,40%
Tarquino	0,50%
Minisol	0,50%
Jaguar	0,30%
Otro Súper	0,30%

Cuadro N° 14



Gráfico N° 7

Observando el gráfico se puede afirmar que supermercados Cordiez es líder en la ciudad de Villa Allende ya que el 30.60% de los encuestados hacen la mayor parte de su compra en el mismo.

Gastos en compras en supermercados de la gente que vive en Villa Allende

	Mensual	Quincenal	Semanal	Diaria
Menos de \$5			1,70%	12,50%
Entre \$5 y \$10			5,80%	45,20%
Entre \$10 y \$20	1,70%	2,60%	9,20%	28,30%
Entre \$ 20 y \$30	5,00%	5,10%	17,50%	9,20%
Entre \$30 y \$40	0,80%	7,70%	10,80%	3,40%
Entre \$40 y \$50	5,90%	10,30%	22,50%	1,40%

Entre \$50 y \$60	9,20%	7,70%	6,70%		
Entre \$60 y \$70	1,70%	5,10%	4,20%		
Entre \$70 y \$80	1,70%	7,70%	4,20%		
Entre \$80 y \$90	1,70%	2,60%	3,30%		
Entre \$90 y \$100	4,20%	10,30%	2,50%		
Mas de \$100	68,00%	41,00%	11,70%		

Cuadro N° 15

Gráfico N° 8

Mensualmente, los gastos mayores a \$100 predominan en un 68%. Quincenalmente, también dichos gastos, prevalecen en un 41%, seguidos de los gastos entre \$90 y \$100 y los de \$40 y \$50, ambos con un 10.30%. Semanalmente, sobresalen los gastos entre \$20 y \$50 con un promedio del 16.93%, por último los gastos diarios que mayoritariamente predominan son entre \$5 y \$20 con un promedio del 36.75%.

Distancia de la que habita, del lugar donde realiza las compras la gente que vive en Villa Allende

De 1 a 10 cuadras	78,0%	
De 11 a 20 cuadras	18,0%	
De 21 a 30 cuadras	4,0%	

Cuadro N° 16



Gráfico N° 9

Predomina con gran notoriedad la distancia a donde viven los encuestados del lugar donde compran, de 1 a 10 cuadras (78%), se puede decir que la cercanía para los consumidores es significativa.

Como se enteran de las ofertas la gente que vive en Villa Allende

Propagandas en televisión	79.0%
Afiches en la calle	46.0%
Volantes que reparten a domicilio los supermercados	92.0%
Por la radio	57.9%
Carteles en la vidriera del supermercado	80.5%
Carteles en el interior del supermercado	82.3%
Propalación/ Altoparlante	35.2%
Diarios	44.7%
Comentario	80.5%
Otro	9.5%

Cuadro N° 17

Los principales medios por los que se entran los encuestados de las ofertas en Villa Allende son los volantes que se reparten a domicilio (92.0%), carteles en el interior del supermercado (82.3%), carteles en la vidriera del supermercado y comentarios (80.5%).

Frecuencia con la que escucha radio la gente que vive en Villa Allende

Frecuencia	
Todos los días	73.7%
Varias veces a la semana	3.9%
Solo los fines de semana	2.4%
De vez en cuando	11.3%
Nunca, no escucha radio	8.7%

Cuadro N° 18

El 73.7% de los encuestados escucha radio en Villa Allende todos los días.

Preferencia de premios de la gente que vive en Villa Allende

Viajes	13,90%	
Autos	11,60%	
Mercaderías	46,30%	
Electrodomésticos	22,40%	
Otros	4,50%	
Ns / Nc	1,30%	

Cuadro N° 19

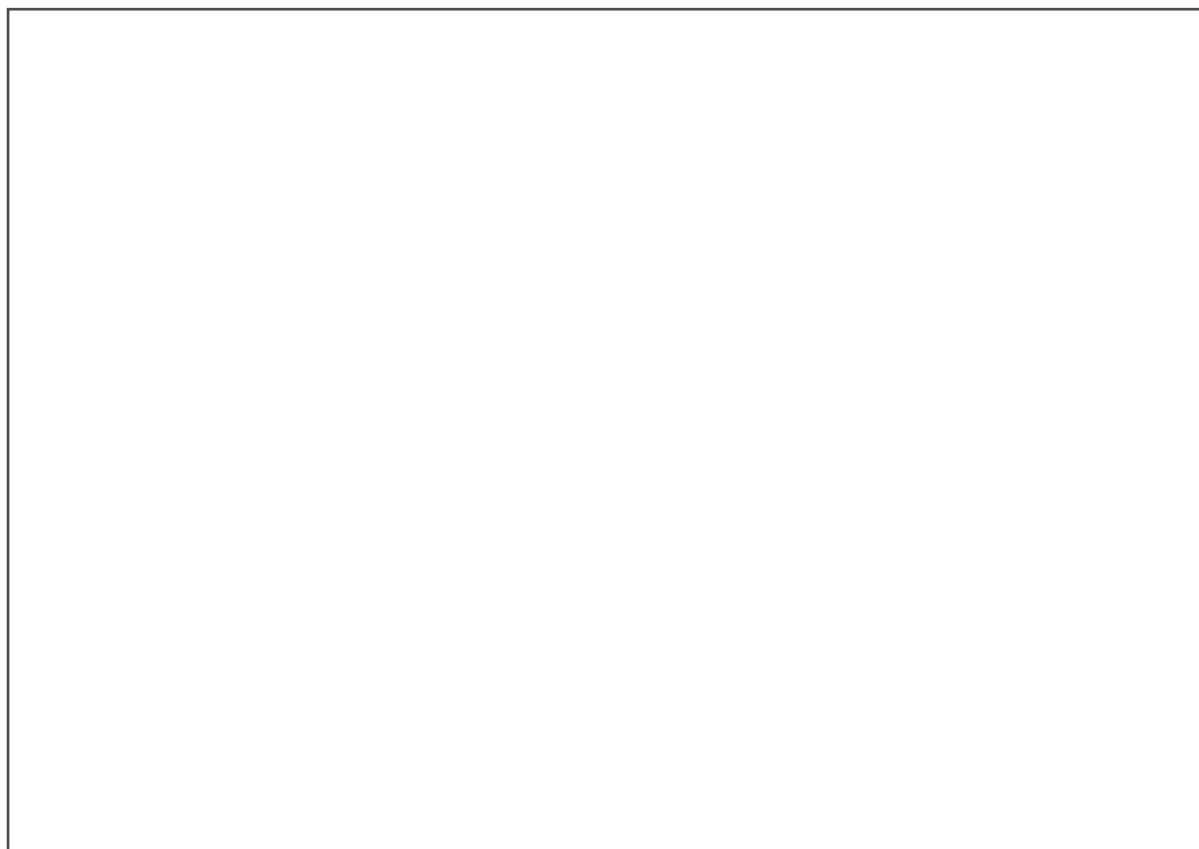


Gráfico N° 10

Haciendo un análisis del gráfico anterior se puede afirmar que en general los encuestados prefieren los premios de mercaderías (46.30%) pero no menos importantes son los electrodomésticos y viajes.

Rivalidad competitiva

Análisis de los principales competidores de sector[27]

Cuadro comparativo entre principales competidores

	Cordiez V Allende	Almacenes V Allende	Buenos Días	Disco Rafael Núñez	Hiper Libertad (Poeta Lugones)
Antigüedad	4 Años	Sin datos	1 Año	5 Años	7 Años
N° de personal	31	Reducido	20	29	192
N° de cajas	12	1	4	10	65
Superficie	1740 M2	Sin datos	800 M ²	1660 M2	10000 M2
Estrategias	Diferenciación (Variedad y calidad de productos)	Atención personalizada	Diferenciación (Variedad de productos)	Diferenciación (Variedad de productos y servicios)	Liderazgo en costos

Cuadro Nº 20

En el cuadro anterior se encuentran los principales competidores de la empresa donde se puede ver claramente que cada firma posee una estrategia y estructura diferente para obtener beneficios y cumplir con sus objetivos. Existe una intensa rivalidad competitiva ya que hay muchos competidores en el sector, los intereses estratégicos son elevados al igual que los costos fijos, lo que produce fuerte presión sobre los precios, existen incrementos en la capacidad y el sector se encuentra en estado de madurez.

Participación de mercado de la empresa en relación a sus competidores

Empresa	Participación
La empresa (Cordiez VA)	30,60%
Hiper Libertad	15,80%
Almacén / Autoservicio	15,80%
Spar	8,20%
Disco	7,90%
Buenos Días	7,20%
Carrefour	5,80%
Walmart	3,70%
Almacor	3,40%
Tarquino	0,50%
Minisol	0,50%
Jaguar	0,30%
Otro Super	0,30%

Cuadro N° 21

La participación de mercado de Cordiez en el mercado cordobés es de 7.52%.[28]

La participación de mercado de la empresa (Cordiez en Villa Allende) es de 30.60%, esta información fue extraída de la investigación con encuestas domiciliarias realizada en Villa Allende. (ver pág. N° 9)

A continuación se muestra en un gráfico la participación de mercado de la empresa en Villa Allende.

Gráfico N° 11

Barreras de salida del sector supermercados[29]

Las principales barreras de salida del sector supermercados son:

- Activos especializados
- Costos fijos de salida (indemnizaciones)
- Intereses estratégicos
- Barreras emocionales
- Restricciones sociales y gubernamentales.

Poder de negociación de los proveedores[30]

Los proveedores de este sector son principalmente los siguientes:

- Fabricantes
- Distribuidores oficiales
- Mayoristas

Con respecto a los proveedores (sobre todo con proveedores de primeras marcas), las empresas del sector se encuentran en una posición competitiva muy débil comparada con los hipermercados; debido a que los mismos están en condiciones de comprar a un precio mas bajo por las siguientes razones:

- Llegan a una gran cantidad de personas
- Compran grandes volúmenes de mercaderías
- Poseen el respaldo financiero necesario
- Cuentan con la estructura adecuada para llevar adelante las actividades hasta el momento de la venta.

Por tales causas las cadenas de supermercados más pequeñas tienden a asociarse buscando realizar compras en conjunto para lograr obtener un mayor poder de negociación. Sin

embargo dichas cadenas tienen gran poder con proveedores de segundas y terceras marcas.

En muchos casos las empresas del sector recurren a mayoristas o distribuidores oficiales por motivos externos como por ejemplo, falta de stock del fabricante, problemas de transporte, etc.

Poder de negociación de los clientes[31]

El poder de negociación de los clientes en el sector supermercados es relativamente bajo, ya que compran pequeños volúmenes de mercaderías y éstas compras representan un mínimo porcentaje de las ventas totales de los mismos, aunque se debe considerar que los clientes del sector en general están muy informados de los precios y características de los productos ofrecidos, además dichos productos no están diferenciados, por tal motivo el costo de cambiar de proveedor es bajo.

Sustitutos[32]

En este análisis de sector supermercados con las cinco fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter, el abordaje de los sustitutos cobrará relevante importancia ya que los mismos ejercen una fuerte presión sobre las empresas del sector.

Los sustitutos que se toman en consideración son:

- **Compras por Internet**
- Compras por TV.
- Compras por catalogo

Dichos sustitutos, en algunos casos, cubren las mismas necesidades de los consumidores sin la necesidad de acercarse hasta los locales de compra. Cabe destacar que estos medios de adquisición con el paso del tiempo están siendo cada vez más utilizados.

Existen ciertos sustitutos del supermercado que son específicos de algunas secciones del mismo, por ejemplo, la carnicería Bevaqua ubicada en frente del polideportivo municipal de Villa Allende o bien la verdulería Essereme situada sobre la calle Goicoechea, como así también los Shop de las estaciones de servicio. Estos poseen menor superficie de venta y tienen una atención más personalizada.

Competidores potenciales[33]

Con relación a la amenaza de ingreso de nuevos competidores se puede decir que el sector se encuentra ya saturado de empresas y que la incorporación al sector por parte de nuevas empresas solo genera fragmentarlo aun más, disminuyendo las ganancias totales y la participación en el mercado de cada una de las cadenas. Sin embargo en los próximos meses se instalará en Villa Allende la cadena de supermercados Disco en las proximidades del centro de la ciudad ya que ha comprado el terreno para comenzar con la construcción de la sucursal.

Barreras de ingreso al sector

Las barreras de ingreso en general son altas por las razones que se comentan a continuación:

- Altos costos fijos
- Gran inversión
- Intensa rivalidad competitiva
- Necesidad de comprar en grandes volúmenes para lograr precios competitivos

VI) ANÁLISIS INTERNO

Misión de Cordiez

“Nos dedicamos a la venta minorista de productos de consumo masivo atendiendo todas las necesidades y deseos de consumidores de distintas clases sociales”[34]

Localización y descripción de la Empresa

El canal que la empresa posee para la venta de sus productos es la misma sucursal (Nº 20), localizada en la ciudad de Villa Allende en Av. Goicoechea esquina 9 de Julio, dicha calle es una avenida principal y céntrica de esta localidad por lo tanto es muy transitada, sin embargo, tiene fácil accesibilidad para llegar al local tanto caminado como en automóvil u otros medios de transporte.

Haciendo referencia a la infraestructura externa, es importante destacar que esta sucursal posee dos playas de estacionamiento; una propia, en el mismo predio del supermercado en la parte delantera con capacidad para 38 autos cómodamente estacionados, y otra playa que Cordiez decidió alquilar a raíz de la cantidad de clientes que se trasladan al supermercado en automóviles, en frente del mismo sobre la calle 9 de julio. Esta última playa posee una superficie de 1100 M² con una capacidad para 30 automóviles.

El local tiene una fachada con un frente vidriado con una puerta de entrada del lado izquierdo de la construcción y una puerta de salida del lado derecho de la misma. En dicha puerta de salida se encuentran los carritos para que los clientes realicen sus compras, que se encuentran ordenados, en buen estado y existe una cantidad suficiente de los mismos.

Con respecto a la infraestructura interna, la empresa posee, el local de venta en sí, un bar / kiosco, una librería y sección de venta de artículos para el hogar (Casa Serra) que están tercerizadas y dos depósitos donde se guardan las mercaderías en stock, uno en el fondo de dicho local y otro de mayor superficie del lado derecho del mismo. La sucursal de Villa Allende es la segunda más grande de Cordiez con 1740 M² y es la que posee más cantidad de cajas (12).

En cuanto a la ambientación, no presenta demasiada decoración, pero sí música funcional y muy buena iluminación.

Productos / Servicios de la empresa

La empresa posee dos marcas propias una denominada “Primera marca” con referencias de diversa índole (perfumería, limpieza, etc.) y la otra es “La nueva” que provee al local referencias de lácteos y quesos. Además se abastece de proveedores de primeras, segundas y terceras

marcas. Cabe destacar que la empresa tiene bajo poder de negociación con proveedores de primeras marcas ya que no se compran grandes volúmenes comparados con los Hipermercados.

La sucursal cuenta con un surtido de referencias de diversos niveles que pueden agruparse en dos grandes sectores o departamentos: perecederos (productos de corta vigencia para el consumo) y no perecederos (productos de larga vigencia para el consumo).

Con respecto a los productos perecederos que ofrece se hallan las secciones de carnicería, verdulería, fiambrería, lácteos, panadería y rosticería; por el contrario, acerca de los productos no perecederos que brinda se encuentran las categorías y subcategorías de almacén, limpieza, perfumería, bazar, varios y terceros.

Las secciones están localizadas al fondo del local generando puntos calientes naturales ya que el cliente debe recorrer por los pasillos del local para adquirir los productos de dichas secciones y las referencias están exhibidas combinando disposiciones horizontales y verticales en 14 lineales con 7 estantes cada uno, ordenados para satisfacer las compras planificadas o previstas, combinando también productos power de bajo margen con productos de alto margen cercanos a los mismos, con sus respectivos precios de venta al público con la finalidad de impulsar las compras no previstas. Estos lineales tienen un espaciamiento de 1,90 mts. entre uno y otro, distribuidos de manera tal que permite a los clientes desplazarse con gran comodidad por los pasillos del local. En las líneas de caja se encuentran pequeños lineales con productos power (productos de gran notoriedad de marca, avalados por empresas de primera línea) a efectos de impulsar las compras no previstas.

Además, la empresa ofrece la posibilidad a los clientes de abonar sus impuestos y servicios bajo el nombre de Pago Listo, dentro de la sucursal y por líneas de caja, estos son: Ecogas, Aguas Cordobesas, Epec, Tarjeta Naranja, Tarjeta Kadicard, Municipalidad de Córdoba y Municipalidad de Villa Allende.

Estrategia de distribución de la empresa

Como servicio de valor agregado, que complementan los productos ofrecidos en el punto de venta, la empresa cuenta con un servicio de entrega a domicilio de mercaderías para compras mayores a \$ 50. Dicho servicio consiste en que los clientes pueden realizar sus compras vía telefónica llamando a la sucursal donde son atendidos por una operadora que les toma el pedido, le informa la demora que tendrá el mismo para ser enviado al domicilio y le consulta al cliente con cuanto va a abonar la compra. La operadora informa lo solicitado por el cliente al personal encargado de hacer los pedidos para que los preparen y luego sean trasladados con un Fiat Fiorino (propiedad de la empresa) hasta el domicilio correspondiente.

R.R.H.H de la empresa

Con respecto a los empleados que prestan sus servicios al local se encuentran: los encargados de sucursal, que cumplen las funciones de control general y realizar los pedidos al centro de distribución para el reaprovisionamiento de mercaderías; las 17 cajeras, que se turnan, encargadas de cobrar los productos comprados; los reposidores externos de distintas empresas (Coca-Cola, Pepsi, Pritty, Fargo, Serenísima, Sancor, Unilever, Refinerías, etc.) e internos de la empresa encargados de limpiar y reponer los productos en los lineales; personal de limpieza cuya función es mantener la higiene del local; personal de cada sección encargado de la atención de las mismas y por último los guardias de vigilancia, que uno cuida el salón de ventas y otro las líneas de caja y el estacionamiento. Todos los empleados brindan buena atención a los clientes, tienen buena presencia y poseen su respectivo uniforme de trabajo.

Es menester aclarar que numerosas apreciaciones que han sido mencionadas anteriormente fueron constatadas en la observación realizada en el punto de venta.

Comunicación de la empresa

Las acciones de comunicación externa que la empresa realiza en Villa Allende consisten en volantes de ofertas que se reparten en los domicilios todos los días miércoles, informándoles a sus clientes y no clientes, ya que se reparten a todos los domicilios, las ofertas y promociones vigentes. Este medio de comunicación es sin duda el más efectivo, ya que el 92% de la población total se entera por el mismo de las ofertas de los supermercados. (ver pág. N° 52). Los ejes de posicionamiento para realizar las comunicaciones de Cordiez Villa Allende son las ofertas y promociones vigentes. (La vigencia de las ofertas y promociones depende de cada caso particular).

Además, como otros soportes de comunicación externa, la empresa posee sobre los vidrios de la fachada del local de venta carteles (50x90 cm) donde informa a los consumidores de las ofertas y promociones vigentes y el cartel principal externo del local con el nombre y su respectivo isologotipo con el objeto de producir un impacto visual en los consumidores. Sin embargo, se puede decir que la comunicación externa es escasa o bien insuficiente.

Con respecto a la comunicación interna, la sucursal cuenta con grandes carteles sobre las paredes del fondo del salón informando las distintas secciones (frutas y verduras, carnicería, panadería, fiambrería y lácteos), además posee cabeceras de góndolas informando ofertas / promociones y en ocasiones hay promotoras realizando demostraciones de productos o degustaciones.

Existen carteles que penden del techo informando las categorías y subcategorías (mermeladas y dulces; sal, vinagres y aceites; mascotas; limpieza y perfumería; etc.). Las referencias situadas en los lineales poseen sus respectivos precios de venta al público. Además algunos lineales poseen cabeceras informando ofertas o promociones con la finalidad de impulsar las compras no previstas. (ver pág. N° 27)

Plano del interior de la empresa

Grafico N° 12

Organigrama general de la Cooperativa Cordiez

Cordiez posee un organigrama estructurado descentralizado general, y otro para cada sucursal en particular que remite a los supervisores sectoriales.

Con respecto al organigrama general, Cordiez tiene a la cabeza los socios propietarios, el directorio y el gerente general encargados de tomar las decisiones más importantes y que marcan el rumbo de Cordiez, de este último se desprenden tres áreas que son los pilares fundamentales para el óptimo funcionamiento, la primera es Administración y Finanzas, que cuenta con un jefe de administración que tiene a su cargo la contabilidad y las finanzas de Cordiez, un área de cómputos otra de supervisión de cajas y una más de personal, encargada de pago de sueldos a los empleados, cargas sociales, vacaciones, indemnizaciones, etc. La segunda área fundamental es Comercialización que posee a su cargo cuatro departamentos, el de asistentes de compras, que a su cargo tienen la compra de todos los productos para Cordiez ya sea secos, perecederos o insumos, el de precios cuya función es marcar los precios de venta al público, el de administración de categorías de productos, y el departamento de marketing encargado de publicidad, promociones, ofertas, etc. La tercer y última área fundamental es Control de operaciones, que abarca el departamento de logística que cumple con la gestión de stock y distribución de los productos desde el centro de operaciones hasta todas y cada unas de las sucursales de Cordiez, el de mantenimiento tecnológico, el de recursos humanos cuyo cargo es la selección de personal y coordinación de capacitación del mismo, y por último esta área posee un jefe supervisor a cargo de monitorear y exigir el cumplimiento de las tareas a los supervisores generales y sectoriales encargados del óptimo funcionamiento de los locales de venta.

El flujo de información por medio de la cadena de mandos es multidireccional, ya sea descendente, ascendente, horizontal u oblicua lo cual permite un feedback entre todas las áreas y departamentos de Cordiez.

Organigrama general Cordiez

Organigrama de la empresa

Dentro del organigrama general de Cordiez se encuentran los supervisores sectoriales y de éstos se desprende un organigrama específico de cada sucursal, en este caso en particular se mostrará a continuación el gráfico del local número 20 de Villa Allende (La empresa).

El gerente sectorial encargado del control de todas las sucursales, tiene la función de administrar y monitorear el desempeño de cada gerente de sucursal, éste último cumple con el deber de gestionar, administrar, controlar y atender con los requerimientos de todas y cada una de las secciones ya sea, fiambrería, panadería, carnicería, rotisería, verdulería o salón, como así también la realización de los pedidos de mercaderías al centro de distribución para el reabastecimiento de las mismas en el local. Además cuenta con el compromiso de controlar el óptimo desempeño de las 17 cajeras (encargadas de cobrar los productos comprados por los clientes) que posee el local y el buen funcionamiento de las líneas de caja.

El personal de limpieza está encargado de la higiene de todo el punto de venta y los guardias cumplen la función de vigilar tanto el salón y las líneas de caja como el estacionamiento.

Los cuatro repositorios internos de la empresa se encuentran en el salón cuya función es limpiar los productos y acomodarlos correctamente en los lineales, también están encargados de preparar los pedidos de reparto a domicilio.

El flujo de información en la cadena de mandos a diferencia del organigrama general es descendente, ascendente y horizontal.

|Gerente Sectorial |

| Gerente de |
|Sucursal |

Análisis y evolución de las ventas de la empresa vs. Cordiez

A continuación se muestra un gráfico de la evolución de las ventas mensuales correspondientes a los años 2002, 2003, 2004 y hasta julio de 2005, de la empresa **???** y Cordiez **???** (incluida la sucursal de Villa Allende).

Gráfico N° 13

A continuación se muestra el cuadro en detalle de las ventas mensuales correspondientes a los años 2002, 2003, 2004 y hasta julio de 2005 de la empresa y Cordiez (incluida la sucursal de Villa Allende).

	La empresa 2002	Cordiez 2002	La empresa 2003	Cordiez 2003
Enero	\$ 890.292	\$ 5.034.187	\$ 1.238.608	\$ 7.635.786
Febrero	\$ 781.484	\$ 4.767.592	\$ 1.150.316	\$ 7.176.242
Marzo	\$ 924.214	\$ 5.677.771	\$ 1.214.609	\$ 7.607.198
Abril	\$ 797.958	\$ 5.409.653	\$ 1.206.612	\$ 7.683.220
Mayo	\$ 819.468	\$ 5.441.671	\$ 1.176.546	\$ 7.676.238
Junio	\$ 902.677	\$ 6.220.672	\$ 1.170.204	\$ 7.542.030
Julio	\$ 892.563	\$ 6.502.868	\$ 1.238.338	\$ 7.893.444
Agosto	\$ 943.118	\$ 6.797.316	\$ 1.272.041	\$ 7.705.366
Septiembre	\$ 955.933	\$ 6.997.796	\$ 1.209.747	\$ 7.422.591
Octubre	\$ 1.067.170	\$ 7.525.000	\$ 1.328.037	\$ 8.094.260
Noviembre	\$ 1.126.299	\$ 7.712.762	\$ 1.371.524	\$ 8.101.598
Diciembre	\$ 1.367.813	\$ 9.147.557	\$ 1.561.528	\$ 10.406.453
Total	\$ 11.468.988	\$ 77.224.843	\$ 15.188.510	\$ 94.944.420
Promedio mensual	\$ 955.749	\$ 6.435.403	\$ 1.265.709	\$ 7.912.035

Cuadro N° 22

	La empresa 2004	Cordiez 2004	La empresa 2005	Cordiez 2005
Enero	\$ 1.437.684	\$ 9.730.073	\$ 1.581.456	\$ 12.649.094
Febrero	\$ 1.343.635	\$ 10.031.069	\$ 1.477.998	\$ 13.040.389
Marzo	\$ 1.394.747	\$ 10.700.792	\$ 1.534.221	\$ 13.911.029
Abril	\$ 1.327.274	\$ 10.756.507	\$ 1.460.001	\$ 13.983.459
Mayo	\$ 1.294.201	\$ 10.746.733	\$ 1.423.621	\$ 13.970.752
Junio	\$ 1.287.224	\$ 10.558.841	\$ 1.415.947	\$ 13.726.493
Julio	\$ 1.362.172	\$ 11.050.821	\$ 1.498.389	\$ 14.366.067
Agosto	\$ 1.399.246	\$ 10.787.513		
Septiembre	\$ 1.330.722	\$ 10.391.628		
Octubre	\$ 1.460.841	\$ 11.331.963		
Noviembre	\$ 1.508.676	\$ 11.342.238		
Diciembre	\$ 1.717.681	\$ 13.569.234		
Total	\$ 16.864.103	\$ 130.997.412	\$ 10.391.633	\$ 95.647.283
Promedio mensual	\$ 1.405.341	\$ 10.916.451	\$ 1.484.519	\$ 13.663.897

Análisis de ventas de Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende) vs. la empresa

Como se visualiza en el gráfico y cuadro en detalle anterior las ventas desde enero de 2002 hasta julio de 2005 se han ido incrementando anualmente debido a la inflación y al mayor consumo por parte de los clientes de Codiez.

En el año 2002 en general muestra un ascenso permanente en todos los locales desde abril \$5.409.653 hasta diciembre \$9.147.557, lo que significó un 69% de aumento.

En 2003 las ventas fluctuaron en un rango de \$7.176.242 en febrero y \$8.101.598 en noviembre, excepto en el mes de diciembre donde hubo un gran incremento de ventas en solo un mes del 28% llegando a \$10.406.453. Luego en el año 2004 se observa un comportamiento variable mensual, oscilando entre \$9.730.063 en enero y \$11.342.238 en noviembre, pero existe un marcado incremento del 19,6%, como en todos los años analizados, en el mes de diciembre (\$13.569.234) que se vendió mucho más debido al advenimiento de las fiestas de fin de año. Con respecto al 2005 a partir del mes de enero muestra en general, un paulatino crecimiento de las ventas del 13.5% desde enero (\$12.649.064) hasta julio (\$14.366.067).

Con respecto a las ventas de la empresa, también se observa un crecimiento anual sostenido desde enero de 2002 hasta julio de 2005.

En general en todos los años, los meses en que menos se vendió fueron, mayo, junio y julio ya que en esta época de otoño e invierno se venden menos cantidad de productos y de menores costos como por ejemplo harina de maíz, arroz, sopas, porotos, lentejas, fideos, etc.

Por el contrario, en los meses de primavera / verano, octubre, noviembre, diciembre y enero son los meses en que más se vendió en todos los años ya que se comercializan más cantidad de productos y de mayores costos como por ejemplo fiambres, lácteos, perfumería, bebidas, helados, etc.

También, como en todos los locales, en el mes de diciembre es el que más se vendió en todos los años analizados debido a las fiestas de Navidad y Año Nuevo.

Evolución de ticket promedio de Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende) vs. la empresa

A continuación se muestra el cuadro de detalle de los ticket promedio de los años 2002, 2003, 2004 y hasta julio de 2005 correspondientes a la empresa y Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende).

	Año 2003		Año 2004		Año 2005	
	La empresa	Cordiez	La empresa	Cordiez	La empresa	Cordiez
Enero	\$ 18,83	\$ 11,85	\$ 22,16	\$ 13,83	\$ 24,38	\$ 15,21
Febrero	\$ 18,31	\$ 11,70	\$ 20,42	\$ 13,56	\$ 22,46	\$ 14,92
Marzo	\$ 17,64	\$ 11,53	\$ 20,14	\$ 13,14	\$ 22,15	\$ 14,45
Abril	\$ 17,72	\$ 11,64	\$ 19,49	\$ 12,80	\$ 21,44	\$ 14,08
Mayo	\$ 17,50	\$ 11,32	\$ 19,25	\$ 12,45	\$ 21,18	\$ 13,70
Junio	\$ 17,55	\$ 11,67	\$ 19,31	\$ 12,84	\$ 21,24	\$ 14,12
Julio	\$ 18,11	\$ 11,77	\$ 19,92	\$ 12,95	\$ 21,91	\$ 14,24
Agosto	\$ 18,45	\$ 11,74	\$ 20,30	\$ 12,91		
Septiembre	\$ 18,10	\$ 11,50	\$ 19,91	\$ 12,65		
Octubre	\$ 18,91	\$ 12,11	\$ 20,80	\$ 13,32		
Noviembre	\$ 19,64	\$ 12,25	\$ 21,60	\$ 13,48		
Diciembre	\$ 26,16	\$ 14,72	\$ 28,78	\$ 16,19		
Promedio de los ticket promedios	\$18.91	\$11.98	\$21.00	\$13.34	\$22.10	\$14.38

Cuadro N° 23

A continuación se muestra el gráfico de la evolución en los ticket promedio de los años 2002, 2003, 2004 y hasta julio de 2005 correspondientes a la empresa y Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende).

Grafico N° 14

Analizando el gráfico anterior se observa que los ticket promedio tuvieron un crecimiento homogéneo anual tanto en la empresa como en todas las sucursales de Cordiez, incluida la de Villa Allende.

En los años 2003, 2004 el ticket promedio de la empresa desde enero hasta mayo se visualiza un decrecimiento de los ticket del 7% y 13% respectivamente pero a partir de junio hubo un crecimiento sostenido hasta diciembre, llegando al 49% en ambos años. En 2005 hubo un decrecimiento del 13% en los ticket desde enero hasta mayo pero a partir de junio también se observa un crecimiento del 3% hasta julio.

La empresa, es la que posee el mayor valor de ticket de todo Cordiez y además es la que más rentabilidad le aporta.

En Cordiez los ticket promedio no sufrieron mayores cambios en los meses dentro de cada año, excepto en el mes de diciembre que se observa un suba considerable en los ticket en todos los años analizados.

Este análisis se corresponde con el análisis de las ventas, tanto de la empresa como la de todas las sucursales de Cordiez ya que las mismas en época de otoño / invierno en general disminuyen y en época de primavera / verano aumentan.

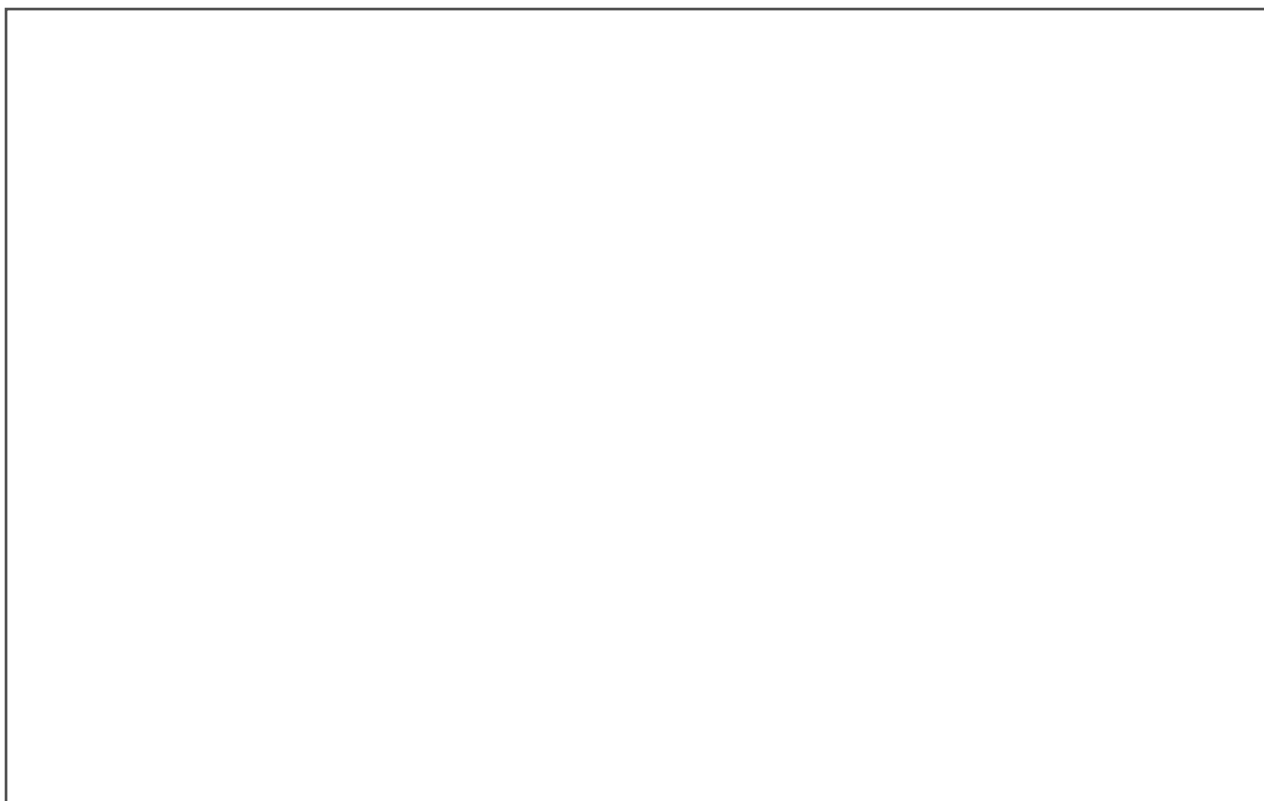
A continuación se muestran las ganancias netas anuales de Cordiez y luego las ganancias netas anuales de la empresa, con sus respectivos cuadros de detalle y gráficos.

Ganancias netas

Ganancias netas de Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende)

	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005 (hasta julio)
Venta	\$ 77.224.843	\$ 94.944.420	\$ 130.997.412	\$ 95.647.283
Ganancia Neta	\$ 2.316.745	\$ 2.848.332	\$ 3.929.922	\$ 2.869.418

Cuadro N° 24



(Las ventas de 2005 son tomadas hasta Julio)

Gráfico N° 15

Ganancias netas de la empresa

	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005 (hasta julio)
Ventas	\$ 11.468.988	\$ 15.188.510	\$ 16.864.103	\$ 10.391.633
Ganancia Neta	\$ 344.069	\$ 455.655	\$ 505.923	\$ 311.748

Cuadro N° 25



(Las ventas de 2005 son tomadas hasta Julio)

Gráfico N° 16

La empresa en 2002 obtuvo el 14.85% de las ganancias netas de todo Cordiez (todas las sucursales incluida Villa Allende) en 2003 se apoderó del 16%, en 2004 adquirió el 12.87% y por último en lo que va del 2005 hasta julio alcanzó el 10.86%.

Este significativo porcentaje de ganancia por parte de la empresa es coherente ya que es la sucursal premium, por ser la que más factura y más utilidades le proporciona a Cordiez.

La empresa tiene un mark up promedio del 30% (costo a ventas) y una ganancia neta del 3% sobre las ventas.

Fijación de Precios de la empresa

En el sector de supermercados existe una gran rivalidad competitiva y la variable precio juega un papel sumamente importante dentro de la misma.

Existen algunos productos en los que se puede variar sus precios sin que se produzca un fuerte impacto en la demanda, pero también existen productos que son muy sensibles a los precios que son de necesidad básica y forman parte de la canasta familiar (leche, arroz, polenta, manteca, aceite, huevos, azúcar, etc.) por lo tanto no se pueden variar los precios.

La empresa para fijar los precios de venta al consumidor toma en cuenta algunas variables

importantes para la fijación de los mismos como la percepción del cliente acerca del valor de los productos, la estructura de costos de la empresa, el margen de utilidad mínima requerido y los precios de la competencia; dichas variables le dan a la empresa margen de maniobra para formar los precios.

La estructura de costos totales de Cordiez se compone de costos fijos (15%) sueldos y cargas sociales, gastos varios, mantenimiento de maquinas, etc.; y costos variables (85%) costo de mercaderías, luz, combustible, deterioro de productos perecederos, robo, etc.

La empresa tiene un markup promedio del 30% (costo a ventas), lo cual genera una ganancia bruta de 23% sobre sus ventas y una ganancia neta del 3% sobre las ventas.

A continuación se muestra en un cuadro de detalle los puntos de equilibrio anuales, tanto de la empresa como de Cordiez (todos los locales incluido Villa Allende).

Punto de equilibrio

	Punto de equilibrio de Cordiez (incluido Suc.Villa Allende)	Punto de equilibrio de la empresa
Año 2002	\$ 74,908,098	\$ 11,124,919
Año 2003	\$ 92,096,088	\$ 14,732,855
Año 2004	\$127,067,490	\$ 16,358,180
Año 2005 (hasta julio)	\$ 92,777,865	\$ 10,079,885

Cuadro N° 26

El punto de equilibrio significa la cantidad exacta de pesos que se debe facturar para cubrir los costos fijos y variables de una empresa y partiendo de allí se podrán obtener utilidades positivas.

Medición y Pronóstico de la demanda

Demanda de mercado total de Villa Allende

La demanda de mercado es la cantidad de pesos que se facturaron en un año y en bruto en un sector y mercado específico, en este caso en particular, el sector de supermercados y el mercado de Villa Allende.

La demanda de mercado total es de **\$ 55.111.448**. Estos datos son obtenidos en base a ventas de la empresa en Villa Allende en el 2004 por su correspondiente participación de mercado.

Demanda de la empresa

La demanda de la empresa es la cantidad de pesos que se facturaron en un año y en bruto en una empresa, en este caso particular, la empresa (sucursal N°20 de Villa Allende).

La demanda de la empresa en la sucursal N° 20 (Villa Allende) es de **\$16.864.103**.

Pronóstico de ventas de la empresa

El siguiente gráfico muestra una proyección realizada utilizando el método estadístico de suavización exponencial tomando como base las ventas históricas de 43 meses.



Proyección de ventas desde Julio de 2005 hasta julio 2006

Gráfico N° 17

Análisis de los clientes la empresa

Con la finalidad de obtener una información acabada de los clientes de la empresa se analizo algunas variables sumamente importantes de los mismos, tomando como base la investigación coincidental realizada por Duxis.[35]

Frecuencia de compra en la empresa

Todos los días	48,70%	
Varias veces por semana	14,00%	
Semanalmente	13,30%	
Cada 15 días	4,70%	
Una vez al mes hace la compra fuerte	2,00%	
Casi nunca / muy rara vez	16,70%	

Cuadro N° 27



Gráfico N° 18

Analizando el gráfico anterior se puede concluir que la gran mayoría (48.70%) de los clientes de la empresa concurre al local todos los días a realizar compras.

El 83% de los encuestados asiste a la empresa y el 17% casi nunca o muy rara vez asiste.

Origen de los encuestados de la empresa (Radio de influencia)

De 1 a 5 cuadras	33%	
De 6 a 10 cuadras	36%	
de 11 a 20 cuadras	26%	
De 21 a 30 cuadras	5%	

Cuadro N° 28



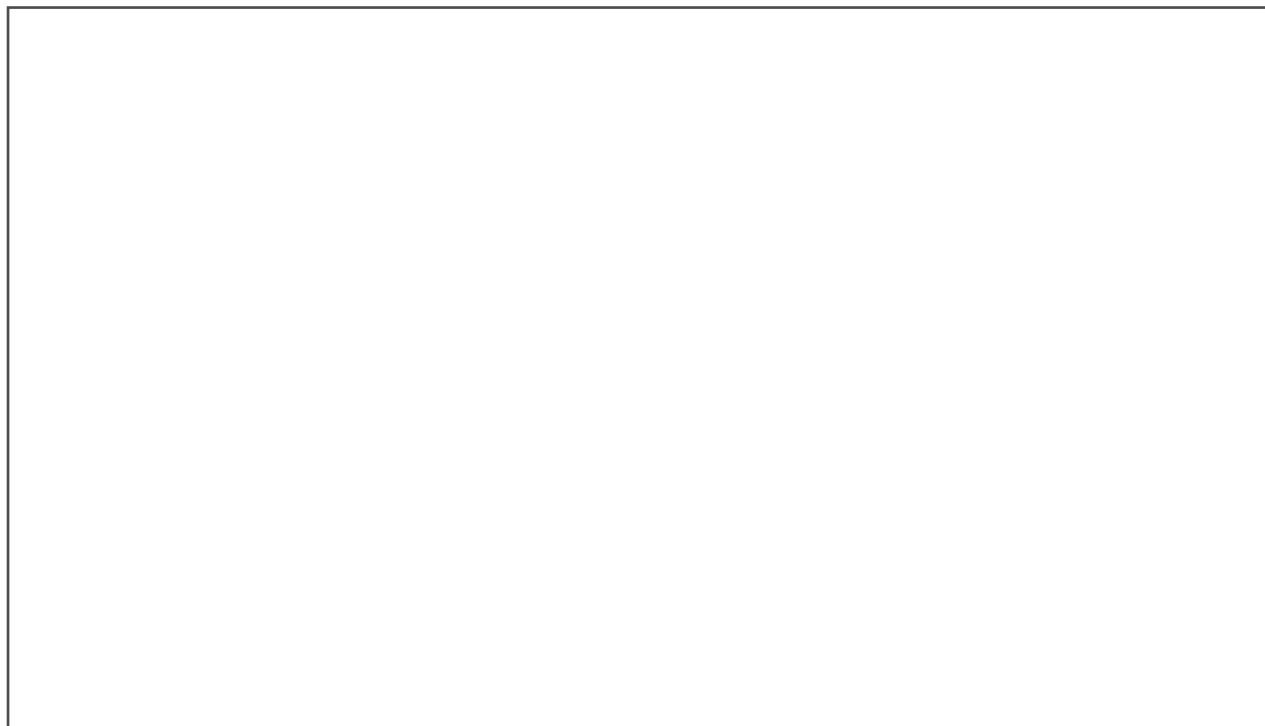
Gráfico N° 19

En el gráfico se observa que los encuestados que asisten a la empresa el 69% viven a menos de 10 cuadras del local de venta y 31% vive a mas de 11 cuadras del local. Se puede afirmar que la mayoría de los encuestados en la empresa son clientes de tipos flux[36].

Origen de los encuestados de la empresa que viven a Km. de distancia

Villa Allende Parque	14.19%	
Saldan	42,86%	
Portón de Piedra	14,29%	
Mendiolaza	28,57%	

Cuadro N° 29



Cuadro N° 20

En general la mayoría de los encuestados viven cerca de la empresa o bien en las inmediaciones.

Del análisis del gráfico anterior por lo que se puede deducir los encuestados de tipo `trafic[37]` que no asisten casi nunca o muy pocas veces viven a una distancia promedio de 6,17 Km.

Transporte utilizado para ir a la empresa

Auto	31.20%	
Colectivo	4,80%	
Motocicleta	7,20%	
Bicicleta	5,60%	
Remise / Taxi	1,60%	
Ninguno, va caminando	48,80%	
Otro	0,80%	

Cuadro N° 30

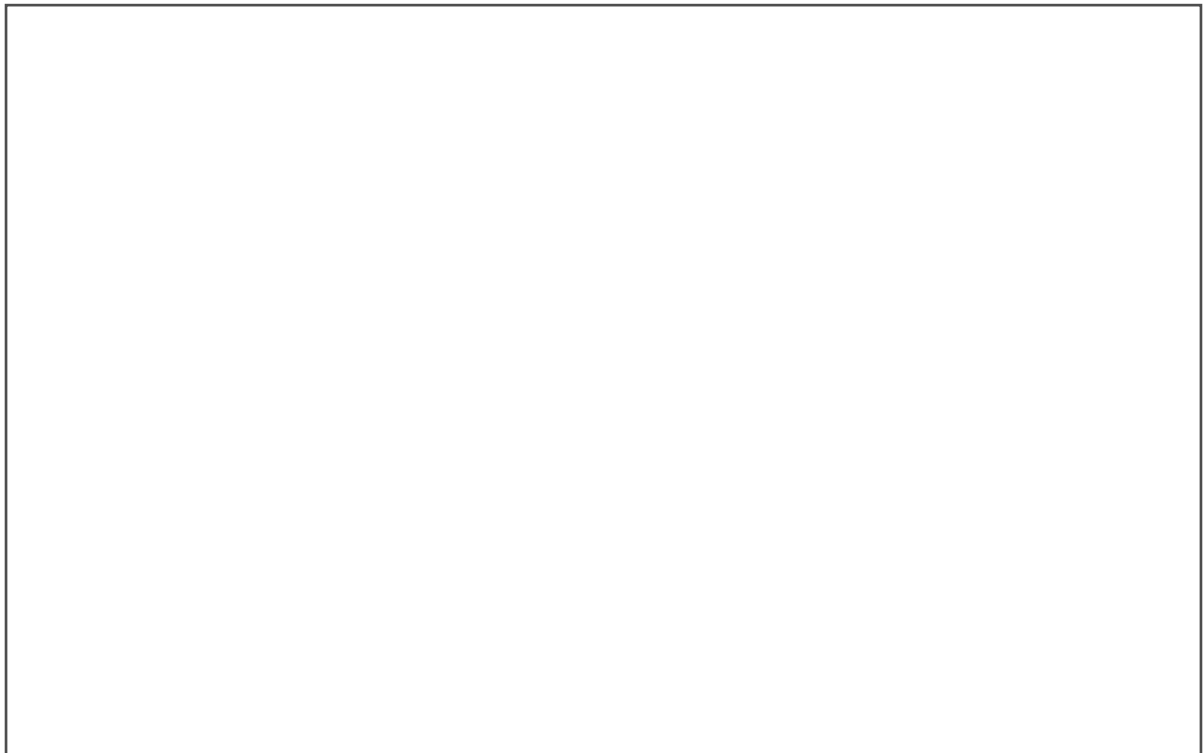


Gráfico N° 21

Como se puede observar en el gráfico la gran mayoría de los encuestados de la empresa va caminando (48.80%), lo cual es coherente ya que el 69% de los mismos vive a menos de 10 cuadras de la misma. (encuestados tipo flux)

Otro importante porcentaje (44%) de los encuestados concurre a la empresa con movilidad propia. Esto se debe a la comodidad de aparcamiento de ésta ya que posee estacionamiento propio en frente del local de venta.

Hábitos de compra

Que compran y que no compran los encuestados en la empresa

	Siempre	Nunca	Ns / Nc
Compras principales del mes	12,00%	9,60%	78,40%
Ofertas	88,00%	6,40%	5,60%
Rotisería	40,00%	52,00%	0,80%
Bazar	28,00%	72,00%	
Artículos de limpieza	76,80%	23,20%	
Artículos de perfumería	40,00%	59,20%	
Almacén	95,20%	4,80%	
Bebidas alcohólicas	77,60%	20,80%	
bebidas sin alcohol	84,00%	16,00%	
Fiambres	77,60%	22,40%	
Lácteos / Yogures	92,80%	7,20%	
Panadería	92,85%	7,20%	
Carnes	61,60%	38,40%	
Verduras / Frutas	56,80%	42,40%	

Cuadro N° 31

Gráfico N° 22

Haciendo un análisis del gráfico anterior se puede concluir que los encuestados, al indagarlos

acerca de qué compran y qué no compran en la empresa, en almacén el 95%, panadería el 92.85%, lácteos / yogures 92.80%, ofertas el 88.00%, bebidas sin alcohol el 84%, bebidas con alcohol 77.6% y fiambres 77.60%, siempre compran.

Se puede decir que en las secciones anteriormente mencionadas los encuestados están generalmente más dispuestos a comprar.

Por el contrario, las secciones en las que nunca compran en la empresa, los porcentajes más altos son los de bazar (72.00%), artículos de perfumería (59.20%), rotisería (52.00%), verduras / frutas (42.40%) y carnes (38.40%).

En dichas secciones los clientes están menos dispuestos a comprar o bien no consumen de los mismos.

Es menester aclarar donde compran los encuestados los productos que no compran en la empresa, es por ello que se mencionarán en que lugares compran mayoritariamente.

Los encuestados que no compran nunca verduras / frutas en la empresa mayormente lo hacen en ferias o en almacenes de barrio como también así las secciones de lácteos / yogures, fiambrería y almacén.

Los encuestados que no compran nunca carnes y panadería en la empresa lo hacen principalmente en Carnicerías y panaderías respectivamente.

Los encuestados que no compran nunca artículos de perfumería en la empresa lo hacen fundamentalmente en farmacias y por último los que no compran nunca las secciones de rotisería y bazar generalmente no lo consumen. Estos datos fueron obtenidos de la investigación con la encuesta coincidental[38].

Razones de No compra de los encuestados en la empresa

Los precios no son convenientes	33.64%	
No ofrece variedad de marcas por producto	14,29%	
"Compro por costumbre en otros lugares"	13,93%	
No tiene un Cordiez cerca	9,82%	
Otro	8,93%	
"Porque encuentro todo lo que busco en otros lugares"	8,58%	
No le queda de paso (en el trayecto habitual)	4,46%	
Poca calidad de los productos en general	2,68%	
Las ofertas / promociones no son atractivas	2.68%	

Cuadro N° 32

Gráfico N° 23

Como se puede observar en el grafico las principales razones por las que los encuestados no compran en la empresa son porque los precios no son convenientes (34.64%), no ofrece variedad de marcas por productos (14.29%) y porque compran por costumbre en otros lugares.

Razones de Compra de los encuestados en la empresa

Cercanía	27.91%	
----------	--------	--

Precios más convenientes	19,88%
Otro	14,06%
Ofertas	10,84%
Variedad de marcas por productos	9,04%
"Me queda de paso"	7,23%
Costumbre	3,61%
Atención del Personal	2,01%
Calidad en los productos en general	1,41%
Medios / facilidades de pago	1,20%
Promociones (2x1, etc.)	0,80%
Higiene del local	80,00%
Estacionamiento	60,00%
"Me gusta el lugar"	40,00%
Horarios y días de atención	20,00%

Cuadro N° 33

Gráfico N° 24

Haciendo una síntesis del gráfico mostrado anteriormente se deduce que el mayor porcentaje de las razones por las que los encuestados optan comprar en la empresa son en un 80% por la higiene del local, un 60% por el estacionamiento ya que este sucursal posee aparcamiento propio, un 40% porque les gusta el lugar y por último y muy importante por cercanía del lugar donde viven en un 28%, ya que el 33% viven a menos de 5 cuadras del local de venta.

Grado de satisfacción con los diferentes aspectos de la empresa

	Satisfecho	Insatisfecho	Ns / Nc
Variedad de marcas por producto	78,4%	21,6%	
Cantidad de productos	89,6%	7,2%	3,2%
Calidad de los productos en general	88,8%	10,2%	0,8%
Cercanía del local	80,8%	19,2%	
Ubicación	89,6%	10,4%	
Precios en general	55,2%	42,4%	2,4%
Medios / Facilidades de pago	60,0%	4,0%	36,0%
Ofertas	83,2%	11,2%	5,6%
Promociones (2x1, etc.)	81,6%	9,6%	8,8%
Atención del Personal	95,2%	4,0%	0,8%
Rapidez de las cajas	76,8%	21,6%	1,6%
Higiene del local	93,6%	2,4%	4,0%
Espacio entre góndolas	96,0%	1,6%	2,4%
Orden / Organización del local	97,6%	0,8%	1,6%
Horarios y días de atención	93,6%	3,2%	3,2%
Estacionamiento	56,8%	12,8%	30,4%
Seguridad	91,2%	4,0%	4,8%
Cantidad y estado de los changuitos	77,6%	16,8%	5,6%

Cuadro N° 34

Analizando la tabla de detalle del grado de satisfacción con los diferentes aspectos de la empresa, en general los encuestados están satisfechos en la mayoría de los aspectos, pero es importante aclarar que un 42% de los encuestados están insatisfechos con los precios en general y un 21.6% en variedad de marcas por producto al igual que en rapidez en las cajas.

Evaluación de la atención en las distintas secciones de la empresa

	Buena	Mala	Ns / Nc
Línea de cajas	92.8%	6.4%	0.8%
Panadería	93,6%	3,2%	3,2%
Verdulería	80,0%	4,0%	16,0%
Fiambrería	88,0%	3,2%	8,8%
Carnicería	83,2%	4,0%	12,8%
Rotisería	78,4%	4,8%	16,8%
Servicio de vigilancia	85,4%	8,0%	6,4%
Encargado de sucursal	68,8%	2,4%	28,8%
Repositores	82,4%	3,2%	14,4%

Cuadro N° 35

Examinando el cuadro de detalle arriba mostrado se puede decir que en la evaluación de la atención en las distintas secciones de la empresa en general es buena. Solo el 8.0% y el 6.4% de los encuestados opinan que la atención de la vigilancia y líneas de cajas respectivamente es mala. Este 6.4% es posible que parte del mismo pueda ser generado por el 21.6% de encuestados insatisfechos con la rapidez en las cajas analizado anteriormente.

Grado de satisfacción con las diferentes secciones de la empresa

	Satisfecho	Insatisfecho	Ns / Nc
Verduras / frutas	49.8%	37.6%	12.8%
Carnes	45,6%	35,2%	19,2%
Panadería	95,2%	2,4%	2,4%
Lácteos / yogures	84,0%	10,4%	5,6%
Congelados	33,6%	8,0%	58,4%
Fiambrería	73,6%	8,8%	17,6%
Bebidas sin alcohol	73,6%	4,8%	21,6%
Bebidas alcohólicas	54,4%	7,2%	38,4%
Almacén	82,4%	14,4%	3,2%
Artículos de perfumería	43,2%	19,2%	37,6%
Artículos de limpieza	66,4%	17,6%	16,0%
Bazar	30,4%	16,8%	52,8%
Rotisería	60,0%	3,2%	36,8%

Cuadro N° 36

Elaborando una síntesis del cuadro de detalle mostrado anteriormente el mayor porcentaje de los encuestados están satisfechos en las secciones de la empresa en panadería (95%), lácteos / yogures (84%) y almacén (82.4%); Por el contrario, el mayor porcentaje de los encuestados que están insatisfechos, son en las secciones de verduras / frutas (37.6%), carnes (35.2%) y artículos de perfumería (19.2%).

Razones de disconformidad para cada sección de la empresa

	Precio	Mala Calidad	Poca Variedad	Ns / Nc
Verduras / Frutas	80,4%	17,4%	2,2%	
Carnes	54,8%	42,9%	2,4%	
Panadería	66,7%		33,3%	
Lácteos y yogures	61,5%		38,5%	
Congelados	77,8%	11,1%	11,1%	
Fiambrería	83,3%			16,7%
Bebidas sin alcohol	33,3%		50,0%	16,7%
Bebidas alcohólicas	66,7%	11,1%		22,2%
Almacén	52,9%	11,8%	29,4%	5,9%
Artículos de perfumería	65,2%		34,8%	
Artículos de limpieza	73,9%	4,3%	21,7%	
Bazar	60,0%		40,0%	
Rotisería	66,7%	16,7%	16,7%	

Cuadro Nº 37

Razonando el cuadro de detalle mostrado se deduce que las principales razones de disconformidad para cada sección de la empresa son; en precio, verduras / frutas (80.4%), congelados (77.8%), artículos de limpieza (73.9%), panadería, bebidas alcohólicas y rotisería (66.7%); en mala calidad de los productos, las carnes poseen un alto porcentaje de disconformidad (42.9%) y las verduras / frutas (17.4%); y la última razón principal analizada es poca variedad de productos; donde las bebidas sin alcohol (50%), bazar(40.0%) y lácteos y yogures (38.5%) tienen los porcentajes más altos de disconformidad.

Dichos porcentajes de disconformidad tienen una relación directa con los grados de satisfacción / insatisfacción con las diferentes secciones de la empresa analizadas anteriormente.

Edad de los encuestados de la empresa

De 18 a 25 años	6.70%	
De 26 a 34 años	14,0%	
De 35 a 44 años	28,7%	
De 45 a 54 años	27,3%	
De 55 a 64 años	12,7%	
De 65 en adelante	10.70%	

Cuadro N° 38



Gráfico N° 25

Sintetizando el gráfico de arriba se puede decir la mayoría de los encuestados de la empresa (56%) son personas de 35 a 55 años.

Nivel Socioeconómico de los encuestados de la empresa

Alto	12,7%	
Medio	51,0%	
bajo	36,3%	

Cuadro N° 39

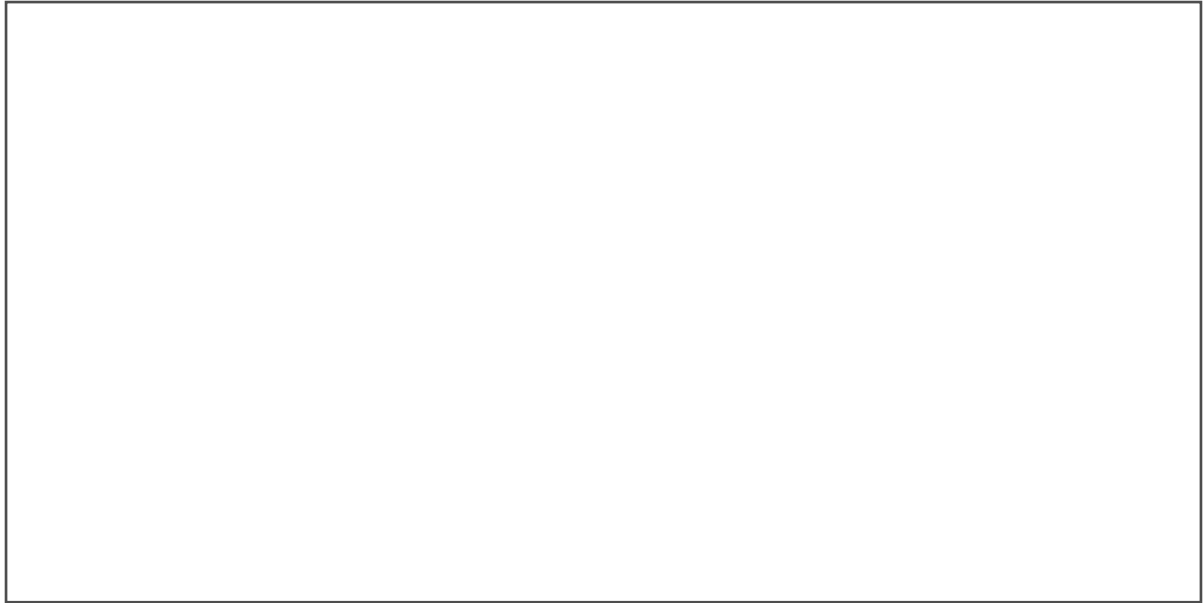


Gráfico N° 26

Haciendo un análisis del nivel socioeconómico de los encuestados de la empresa se puede concluir que un 12.7% pertenecen a un nivel alto, un 51% son de nivel medio y un 36.3% bajo.

Sexo de los encuestados de la empresa

Sexo		
Femenino	53%	
Masculino	47%	

Cuadro N° 40



Gráfico N° 27

Examinando la variable sexo en los encuestados de la empresa se deduce que no existe gran diferencia entre un sexo y otro como se puede ver en el gráfico solo hay una leve tendencia de sexo femenino (53%).

VII) ANÁLISIS F.O.D.A

Fortalezas

1) Experiencia en el sector

Amplia experiencia en el sector ya que desde 1971 que trabajan en el mismo.

2) Buena atención al público de los empleados

Según los datos relevados la atención al público en la empresa es buena en todas las secciones.

3) Estratégica ubicación del local

Estratégica ubicación del local ya que la razón fundamental por la que se compra en la empresa es la cercanía al mismo.

4) Amplia variedad de secciones y referencias

La empresa posee gran variedad de secciones y referencias en oferta para cubrir todas las necesidades de compras para el hogar.

5) Ventas y rentabilidad positiva anual

Según los datos estadísticos existe una marcada tendencia positiva tanto en ventas como en rentabilidad anual.

6) Playa de estacionamiento propia

La empresa posee estacionamiento propio en un terreno en frente del local para los clientes del súper, ya que gran porcentaje de los mismos se trasladan en automóviles a realizar sus compras.

7) Buena organización, orden e higiene en el local

Gran satisfacción de los encuestados por la organización, orden e higiene en el local.

8) Bajo poder de negociación de los clientes

Los clientes poseen bajo poder de negociación, ya que deben adquirir los productos ofrecidos solo a los precios estipulados por la empresa.

Debilidades

1) Posición competitiva débil comparada con los hipermercados

La empresa se encuentra competitivamente débil frente a los Hiper ya que éstos compran en grandes volúmenes pudiendo así obtener mejores precios por parte de los proveedores.

2) Insatisfacción de los encuestados en la sección carnes por su calidad

Un alto nivel de insatisfacción de los encuestados en la sección carnes por su calidad 41.6%.

3) Insatisfacción de los encuestados en la sección verduras / frutas por su calidad

Un alto nivel de insatisfacción de los encuestados en la sección verduras / frutas por su calidad 37.6%.

4) Poco reconocimiento de marca. (Cordiez)

Según los datos relevados se ubica séptimo en reconocimiento de marca tanto en primera mención como en conocimiento espontáneo.

5) Imagen de precios altos

La imagen de precios altos es la razón fundamental por la cual no se compra en la empresa (33.64%).

6) Lentitud en las líneas de cajas

El 21.6% de los encuestados están insatisfechos con la rapidez en las cajas.

7) Comunicación externa escasa

La comunicación externa es escasa, ya que solo se comunica a través de volante repartidos los días miércoles en los domicilios con las ofertas y promociones vigentes y en carteles pegados en los vidrios del local.

Oportunidades

1) Crecimiento de la población del departamento Colón

Existe en crecimiento en el departamento Colón donde se encuentra ubicada la ciudad de Villa Allende por lo tanto el mercado se expande.

2) Suba de los salarios en el sector privado formal en la provincia de Córdoba

La suba de los salarios en sector privado formal le brinda la posibilidad al mismo de disponer de mayor poder adquisitivo para realizar compras.

3) Aumento paulatino del empleo en la provincia de Córdoba

El aumento del empleo es un indicador para suponer que existe crecimiento económico

4) Crecimiento del sector

El sector de supermercados está teniendo un paulatino crecimiento.

5) Gran interés de la gente que vive en Villa Allende por descuentos en mercaderías y electrodomésticos

Gran interés de la gente que vive en Villa Allende por descuentos en mercaderías 46.30% y en electrodomésticos 22.40%.

6) Alto porcentaje de compras diarias de la gente que vive en Villa Allende

La gente que vive en Villa Allende compra diariamente un 30.5%.

7) Alto porcentaje de personas que viven en Villa Allende se enteran de las ofertas de supermercados en radio y afiches en la calle

El 57.9% de las personas se enteran de las ofertas de supermercados en la radio y el 46% en afiches en la calle en Villa Allende.

Amenazas

1) Suba de la canasta básica familiar

La suba de precios de la canasta básica familiar restringe a los consumidores a realizar compras.

2) Crecimiento inflacionario

Existe un crecimiento inflacionario lo que obliga a los supermercados a tener que comprar a precios más altos y por consiguiente aumentar los precios de venta al consumidor.

3) Intensa competencia en el sector

Este sector presenta intensa rivalidad competitiva sobre todo en precios.

4) Inminente radicación de Disco en Villa Allende en los próximos meses

La inauguración de una nueva sucursal de Disco en Villa Allende será una gran competencia para las empresas establecidas en el sector.

5) Bajo poder de negociación con los proveedores, sobre todo con los de primeras marcas

Las empresas del sector poseen bajo poder de negociación, sobre todo con proveedores de primeras marcas, comparado con los hipermercados.

Cuadro de análisis F.O.D.A

Síntesis

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Experiencia en el sector	Posición competitiva débil comparado con los hipermercados
Buena atención al público de los empleados	Insatisfacción en la sección carnes por su calidad
Estratégica ubicación del local	Insatisfacción en la sección verdulería / frutas por su calidad
Amplia variedad de secciones y referencias ofrecidas	Poco reconocimiento de marca
Ventas y rentabilidad positiva anual	Imagen de precios altos
Playa de estacionamiento propia	Lentitud en las líneas de cajas
Buena organización, orden e higiene en el local	Comunicación externa escasa
Bajo poder de negociación de los clientes	
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
Crecimiento de la población en el departamento Colon	Suba en la canasta básica familiar
Suba de los salarios en el sector privado formal en la provincia de Córdoba	Crecimiento inflacionario
Aumento paulatino del empleo en la provincia de Córdoba	Intensa rivalidad competitiva en el sector supermercados
Crecimiento del sector	Inminente radicación de Disco en Villa Allende
Interés de la gente que vive en Villa Allende por descuentos en mercaderías y electrodomésticos	Bajo poder de negociación con proveedores comparado a los Hiper.
Gran cantidad de gente compra diariamente en Villa Allende	
Gran cantidad de gente se entera de las ofertas de supermercados por radio y afiches en la calle	

VIII) OBJETIVOS

Como resultado del diagnóstico realizado y a efectos de lograr el objetivo principal expuesto en la página N° 7 del presente trabajo se presentan los objetivos precisos de venta y marketing

Objetivo de venta

A) Incrementar las ventas un 35% en los próximos doce meses.

Teniendo en cuenta la recuperación paulatina del sector de supermercados, sumado a que la empresa posee puntos fuertes como una ubicación estratégicamente ventajosa en la ciudad de Villa Allende, experiencia en el sector sumado a una gran variedad de productos ofrecidos. Se consideró que este objetivo de ventas puede ser factible luego de la correcta implementación del plan de marketing propuesto.

Objetivos de marketing

A) Incrementar el reconocimiento de marca en un 15% en los próximos doce meses.

Se plantea este objetivo para neutralizar la debilidad de poco reconocimiento de marca (Cordiez) de 5% considerando la primera mención.

B) Reducir la insatisfacción de un 37.6% a un 15% mejorando la calidad de los productos de la sección verduras / frutas en los próximos doce meses.

Se plantea este objetivo para neutralizar la debilidad insatisfacción en la sección verduras / frutas (37.6%) ya que la recuperación de esta sección ayudaría a alcanzar el objetivo de venta planteado

C) Reducir la insatisfacción de 35.2% a 15% mejorando la calidad de los productos de la sección carnicería en los próximos doce meses.

Se plantea este objetivo para neutralizar la debilidad de insatisfacción de los consumidores en la sección carnicería (35,2%) ya que la recuperación en esta sección sería importante para colaborar en el cumplimiento del objetivo de venta propuesto.

D) Aumentar la fidelización de clientes actuales del supermercado Cordiez Villa Allende en los próximos doce meses.

Se plantea este objetivo para neutralizar las debilidades de imagen de precios altos, posición competitiva débil de la empresa comparada con los hipermercados; para sortear la amenaza de intensa rivalidad competitiva en el sector, y además para aprovechar la oportunidad de crecimiento paulatino del sector de supermercados. Además, este objetivo se plantea aprovechando las fortalezas de buena atención al público de los empleados, amplia variedad de secciones y referencias ofrecidas, buena organización, orden e higiene en el local y estratégica ubicación del local.

E) Incrementar la participación de consumidores de altos ingresos en los próximos doce meses.

Se plantea este objetivo con la finalidad de atraer la participación de consumidores de altos ingresos hacia la empresa.

IX) ESTRATEGIAS

Para lograr cumplir con los objetivos propuestos es necesario contar con las estrategias necesarias y suficientes para lograrlos.

“Básicamente se entiende a la estrategia como la adaptación de los recursos y habilidades de la empresa al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”[39].

En resumen la estrategia es la forma o el camino que la empresa debe seguir para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. ”

Estrategia de diferenciación.

Se propone esta estrategia general de diferenciación para responder a los objetivos de mejorar la calidad en las secciones de carnes y frutas y verduras reduciendo la insatisfacción, incrementar el reconocimiento de marca, fidelizar los clientes actuales / potenciales de la empresa y aumentar la participación de los consumidores de altos ingresos y por todo lo antedicho aumentar las ventas con la consecuencia de mayores utilidades.

“Básicamente la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esta estrategia es viable para devengar rendimientos mayores al promedio en el sector de supermercados, proporcionar un aislamiento contra la intensa rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia el producto (Cordiez) y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo”.[40]

La diferenciación mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Estrategia de reconocimiento

Se plantea esta estrategia ya que surge la necesidad por parte de la empresa de incrementar su reconocimiento de marca y de implantar de manera cada vez más significativa su nombre en el conjunto evocado de los consumidores a la hora de hablar de supermercados.

La prueba de esta necesidad se desprende del análisis F.O.D.A, en el que la comunicación externa de la empresa figura entre las debilidades.

Si bien la mayoría de los clientes de la empresa viven cerca del local y compran por cercanía, no se puede descartar la comunicación puertas afuera.

Lo que pretende esta estrategia es también ampliar el radio de influencia inmediata al local haciendo hincapié en las ofertas y promociones vigentes para atraer a consumidores que vivan a mayores distancias del super.

Claramente esta estrategia procurará acercar a aquellos consumidores que realizan mayores desplazamientos para realizar sus compras ya sea porque buscan ofertas, buenos precios, promociones u otra característica de la empresa. Precisamente en este tipo de cliente denominado trafico, será uno de los blancos de la comunicación para que conozca el local, se familiarice y realice sus compras.

Estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización que se propone obedece directamente al objetivo de aumentar la

fidelización de los clientes actuales de la empresa y ésta especificará como se logrará el mismo. Por consecuencia, al tener mayor fidelidad por parte de los clientes mayores serán las ventas y mayores serán las utilidades obtenidas. Por supuesto que a través de esta estrategia no se pretende cumplir con la totalidad del objetivo de venta planteado anteriormente, sino que varios cursos de acción se interrelacionarán y complementarán a efectos de arribar a lo propuesto.

Estrategia de enfoque

Se presenta esta estrategia de enfoque a consecuencia de conseguir el objetivo de incrementar la participación de los consumidores de altos ingresos.

Este tipo de estrategia consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular y poder servir a los mismos de manera más eficiente y eficaz que el resto de los competidores del sector. Como resultado de esto, la empresa consigue diferenciarse ya que logra satisfacer mejor las necesidades de un objetivo particular. En este caso específico dicha estrategia se enfocará en los consumidores de altos ingresos.

x) **PROGRAMAS
DE ACCION**

Programa 1

Título

“Cordiez el super cordobés”

Propósito

Este programa apunta a cumplir con el objetivo de reconocimiento de marca y aumento de las ventas.

Consiste en realizar publicidad en radio y publicidad en vía pública, este tipo de acción nunca fue realizada por la empresa.

Se propone este programa ya que en los resultados de las encuestas domiciliarias realizadas a la gente que vive en Villa Allende determinaron que se enteran de las ofertas por medio de radio (57,9%) y en afiches en vía pública (46%). Además son acciones que no tienen un costo tan elevado como por ejemplo las publicidades en televisión.

Objetivos

Aumentar el reconocimiento de marca.

Metodología

Eje temático:

Con la frase “Cordiez el súper cordobés” se intenta recalcar la presencia del Supermercado Cordiez, haciendo alusión a que es una empresa cordobesa y que esta y sigue creciendo para sus clientes al servicio de los deseos y necesidades de los mismos.

Medios:

Radio: Se publicitará en la radio "De la Villa" FM 98.1 ya que es una radio local de Villa Allende y tiene cobertura en toda la zona norte. Se efectuarán pautas publicitarias resaltando que la empresa es de origen cordobés e informarán sus ofertas y promociones vigentes que se irán modificando cada semana y además la posibilidad de adquirir la tarjeta de fidelización sin cargo de la empresa a efectos de obtener descuentos en mercaderías y participar de sorteos de artículos para el hogar haciendo una mención de la empresa auspiciante con la que se realizará un convenio. (Casa Serra)

Se realizarán las pautas publicitarias todas los días cada 20 minutos durante 15 segundos en el rango horario del mediodía de 10:30hs. a 13:30hs y por la tarde en el rango de 16:00hs. a 18.00hs.

Vía Pública: Se colocarán los afiches de publicidad en lugares principales e importantes de la ciudad y por sobre todo en el centro de la misma ya que están cercanos al supermercado y existe gran circulación de tráfico peatonal y automovilístico.

Dichos afiches estarán ubicados en 10 carapantallas en distintos puntos de la ciudad y 4 en los refugios de las paradas de colectivos, para generar un gran impacto visual a los residentes de Villa Allende. Tanto los afiches como los refugios resaltarán la imagen de marca e informarán las ofertas y promociones vigentes como así también la opción de conseguir la tarjeta de fidelización de la empresa sin cargo, para obtener descuentos en mercaderías y participar de sorteos de artículos para el hogar haciendo mención a la empresa auspiciante con la que se realizará un convenio. (Casa Serra)

Responsables

Coordinación general: Gerente de marketing.

Colocación de los afiches: Empresa de publicidad Braver.

Mecanismos de retroalimentación

Se realizarán encuestas para monitorear el reconocimiento de marca cada cuatro meses a cargo del asistente de marketing

Tiempo

Radio. Se realizarán las pautas publicitarias durante todo el plan, es decir doce meses.

Avisos publicitarios: Se colocarán 10 carapantallas que se irán modificando todas las semanas durante seis meses alternados y con respecto a los 4 refugios en las paradas de colectivos, también estarán colocados durante seis meses alternados y se irán modificando cada mes.

Presupuesto

Pautas publicitarias en radio local de Villa Allende (De la Villa FM 98.1)

Por la mañana	\$ 6300	
Por la tarde	\$ 4200	
Total	\$10.500	

Avisos publicitarios en vía pública

10 carapantallas	\$ 8.712	
4 Refugios	\$ 14.400	
Total	\$ 23.112	
Total acumulado en los dos medios	\$33.612	

Programa 2 (Programa de apoyo)

Título

“Mejora de la calidad Cordiez”

Propósito

Este es un programa de apoyo que apunta a cumplir con los objetivos de mejorar la calidad de los productos de la sección verduras / frutas y carnicería.

Se propone este programa ya que los resultados de las investigaciones realizadas en el local de venta de la empresa revelaron que el 37.6% de los encuestados están insatisfechos con la calidad de la sección verduras / frutas y el 35.2% insatisfechos con la calidad en carnes.

Objetivo

Aumentar la calidad en las secciones de verduras / frutas y carnicería.

Metodología

Para llevar a cabo este programa de apoyo se formulará una propuesta al asistente de compras del sector perecedero para que intervenga en la calidad, tanto de las frutas /verduras como de la carne y además el gerente de la sucursal debe controlar a los encargados de cada sección para que le brinden un óptimo desempeño a los productos ofrecidos, monitoreando la calidad de los mismos, los procedimientos de trabajo y darle una correcta disposición tanto en los lineales como en las heladeras de las respectivas secciones.

Responsables

Asistente de compras del sector perecedero.

Mecanismos de retroalimentación

Se realizarán encuestas para monitorear la satisfacción del cliente cada cuatro meses a cargo del asistente de marketing.

Tiempo

El asistente de compras del sector perecedero cumplirá con la propuesta solicitada durante los doce meses del plan.

Presupuesto

A este programa de apoyo no se le asignará costo ya que será un compromiso de la estructura interna de la empresa.

Programa 3

Título

“Programa de fidelización “Amigo Cordiez”

Propósito

Este programa de fidelización apunta a cumplir con el objetivo de fidelizar los clientes actuales de la empresa, colaborar en el incremento de ventas y reconocimiento de marca.

El programa consiste en proporcionarle a los clientes actuales del supermercado una tarjeta de fidelización llamada “Amigo Cordiez”, la cual servirá para obtener descuentos en mercaderías y premios al realizar sus compras.

Se propone este programa ya que los resultados de las encuestas domiciliarias realizadas a la gente que vive en Villa Allende revelaron que el 46.3% de los encuestados prefiere descuentos en mercaderías.

Con este programa la empresa premia la lealtad hacia la marca por parte de sus clientes actuales.

Objetivos

Incorporar 1000 clientes al programa de fidelización “Amigo Cordiez” en los próximos doce meses.

Metodología

Instrumentos de identificación

Se trata de una tarjeta plástica de color plateada con el logotipo naranja de Cordiez y el isotipo negro, con nombre y apellido del titular, número de DNI del mismo y su número personal de tarjeta correspondiente.

Obtención de la tarjeta de fidelización” Amigo Cordiez”

Los clientes podrán obtener sin costo adicional la tarjeta de fidelización “Amigo Cordiez”, realizando una compra en efectivo mayor a \$50 en el local de Villa Allende, luego de presentar su DNI y completar una solicitud con todos sus datos personales que quedarán almacenados en la base de datos de la empresa.

Obtención de descuentos y premios

Una vez que el cliente tiene en su poder la tarjeta de fidelización "Amigo Cordiez" debe presentarla en línea de caja cada vez que realice compras, y si hace compras en efectivo mayores a \$50 obtendrá un descuento del 5% en las mercaderías adquiridas.

Los premios que los clientes podrán ganar con la tarjeta de fidelización "Amigo Cordiez" serán artículos para el hogar de diversa índole, sólo si realizan compras acumuladas dentro del mes mayores a \$150, ya que todos los montos de las adquisiciones serán almacenados. Dichos clientes deberán llenar un cupón con sus datos personales e introducirlo en las urnas que estarán ubicadas detrás de las líneas de caja. Cabe aclarar que todos los clientes que hayan superado antes de que finalice el mes los \$150, se le seguirán entregando cupones cuando realicen compras mayores a \$25.

Los sorteos se llevarán a cabo el último día de cada mes, ya los artículos a sortear se sortearán cada tres meses ante la presencia de un escribano que garantice el óptimo procedimiento.

Premios

Los artículos para el hogar que serán sorteados trimestralmente son: Primer premio: lavarropas, segundo premio: cocina, tercer premio: TV 21'', cuarto premio: mini componente y quinto premio: reproductor de DVD.

La adquisición de estos premios lo solventará el 50% la empresa y el restante 50% la empresa de artículos para el hogar Casa Serra con la cual se realizará un convenio ya que será el auspiciante de este programa y se mencionará en todos los medios de comunicación propuestos anteriormente, de esta manera la empresa minimizará los costos del programa.

Comunicación del programa

Se realizará a través de los medios de comunicación expuestos en el programa 1. (ver pág. N° 103)

Responsables

Gerente de marketing, encargado de sucursal y escribano.

Mecanismos de retroinformacion

Este programa se irá monitoreando a través de los sistemas de bases de datos de la empresa.

Tiempo

Se implementará este programa a lo largo de todo el plan, es decir doce meses.

Los clientes se irán sumando a lo largo de los 12 meses al programa de fidelización "Amigo Cordiez", realizando una compra mensual promedio de \$75, aprovechando de este modo el descuento en mercaderías del 5%.

Meses	Cantidad de clientes	Costo
Mes 1	150	\$ 562,5
Mes 2	150	\$1125
Mes 3	100	\$1500
Mes 4	100	\$1875

Mes 5	100	\$2250
Mes 6	100	\$2625
Mes 7	60	\$2850
Mes 8	50	\$3037,5
Mes 9	50	\$3225
Mes 10	50	\$3412,5
Mes 11	50	\$3600
Mes 12	40	\$3750
Total acumulado	1000	\$29812,5

Presupuesto

Tarjeta de fidelización		
1000 plásticos	\$ 1.200	
Sistema en las 12 cajas registradoras	\$ 2.500	
Subtotal	\$ 3.700	
Sorteo		
12 urnas	\$ 96	
5000 cupones	\$ 250	
Escribano	\$ 480	
Subtotal	\$ 826	
Descuentos *		
5% de descuentos en mercaderías	\$ 29.626,5	
Subtotal	\$ 29.626,5	
Premios		
4 Lavarropas	\$ 1980	
4 Cocinas	\$ 1580	
4 TV 21''	\$ 1500	
4 Mini componentes	\$ 1200	
4 Reproductores de DVD	\$ 780	
Subtotal	\$ 7.040	
Total acumulado	\$ 41.192,5	

Programa 4

Título

“Programa de fidelización “Cordiez te da más”

Propósito

Este programa tiene como propósito aumentar la participación de consumidores de altos ingresos, colaborar con el incremento de las ventas y reconocimiento de marca.

Consiste en brindarle a los clientes que posean la tarjeta de fidelización “Amigo Cordiez” interesantes beneficios en distintos comercios de renombre de la zona de Villa Allende.

Objetivo

Incorporar 350 clientes al programa de fidelización “Cordiez te da más” en los próximos doce meses.

Metodología

Obtención de beneficios

Del programa de fidelización “Cordiez te da más” podrán hacer uso de los beneficios sólo aquellos clientes que antes de que finalice el mes hayan acumulado en compras \$300 o más.

Contacto con clientes beneficiarios

Dichos clientes serán informados a través de una carta enviada por correo a sus respectivos domicilios, que consistirá en ponerle en conocimiento la superación de \$300 en compras antes de finalizado el mes y por tal motivo son acreedores de interesantes beneficios.

Dentro del sobre se adjuntarán los folletos de descuento de los distintos comercios. Cabe aclarar que cada mes se adjuntarán 8 folletos.

Beneficios

Los siguientes beneficios que podrán hacer uso los clientes se irán modificando mensualmente, serán entregados en sus respectivos domicilios antes del día 10 de cada mes y la vigencia de los mismos dependerá de cada comercio en particular.

A continuación se detallarán los beneficios de los comercios con los cuales se han concretado convenios:

1. Restaurante “Del Este” 10% de descuento para 2 personas, menú a elección. (no incluye bebidas). Pago en efectivo No válido para viernes y sábados o feriados, dentro de la vigencia del beneficio.
2. Restaurante “Gepetto” 15% de descuento para 2 personas, menú a elección. Pago en efectivo. Valido todos los días dentro de la vigencia del beneficio.
3. Pizzería “Pizzarela” 15% de descuento para dos personas. Pago en efectivo. Válido todos los días dentro de la vigencia del beneficio.
4. Lomitería “Betos” 15% de descuento para dos personas. Pago en efectivo. Válido todos los días dentro de la vigencia del beneficio.
5. Peluquería “Ruz” 15% de descuento en cortes y 10% en tinturas y peinados. Pago en efectivo. Válido de lunes a jueves dentro de la vigencia del beneficio.
6. Indumentaria femenina “Mora” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
7. Indumentaria femenina “Onice” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
8. Indumentaria femenina “Zares” 15% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
9. Casa de lencería “ La Maja” 5% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
10. Indumentaria masculina “Veracruz” 15% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
11. Indumentaria deportiva “Kinsel” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.

12. Indumentaria en cueros “El Casco” 5% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
13. Lava autos “El Pelado” un lavado sin cargo. Válido de lunes a jueves dentro de la vigencia del beneficio.
14. Lava autos “Costanera” un lavado sin cargo. Válido de lunes a jueves dentro de la vigencia del beneficio.
15. Óptica “Viviana Navarro” 30% de descuento con la compra de un par de anteojos de la línea Mistral y 50% de descuento en lentes recetados de la línea Mistral. 5% de descuento en anteojos de otras marcas. Todos los descuentos con todos los medios de pago que posee el local. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
16. Farmacia “Ergueta” 5% de descuento en medicamentos recetados y 10% en productos de perfumería. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
17. Farmacia “Fenoglio” 5% de descuento en medicamentos recetados. Con todos los medios de pago que posee el comercio. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
18. Tortas “Andrea Francheschini” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
19. Tortas “Graciela Francheschini” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
20. Alfajores “ Estancia El Rosario” 20% de descuento. Con todos los medios de pago que posee el comercio. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
21. Ciber “Ciberola” 2 horas sin cargo. Válido todos los días dentro de la vigencia del beneficio.
22. Ciber “Ciberfast” 2 horas sin cargo. Válido todos los días dentro de la vigencia del beneficio.
23. Regalería “Grazia Parmiggiani” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.
24. Regalería “Exedra” 10% de descuento. Pago en efectivo. Válido dentro de la vigencia del beneficio.

Responsables

Gerente de marketing y encargado de sucursal

Mecanismos de retroinformacion

Este programa se irá monitoreando a través de los sistemas de bases de datos de la empresa

Tiempo

Se implementará este programa a lo largo de todo el plan, es decir doce meses.

Presupuesto

Los clientes se irán sumando al programa de la siguiente manera:

	Cantidad de clientes	Sobres \$0,15 c/u	Folletos \$1c/u	Envíos por correo \$0,75c/u	Total acumulado en \$
Mes 1	50	\$7,5	\$50	\$37,5	
Mes 2	45	\$14,25	\$95	\$71,25	
Mes 3	40	\$20,25	\$135	\$101,25	
Mes 4	35	\$25,5	\$170	\$127,5	
Mes 5	35	\$30,75	\$205	\$153,75	
Mes 6	30	\$35,75	\$235	\$176,25	
Mes 7	25	\$39	\$260	\$195	
Mes 8	25	\$42,75	\$285	\$213,75	
Mes 9	20	\$45,75	\$305	\$228,75	
Mes 10	15	\$48	\$320	\$240	
Mes 11	15	\$50,25	\$335	\$251,25	
Mes 12	15	\$52,5	\$350	\$262,5	
Totales	350	\$411,5	\$2745	\$2058,75	\$5215,25

Los comercios de Villa Allende con los cuales se realizarán los convenios se harán cargo de los descuentos, por canje de publicidad de los mismos.

XI) **PRESUPUESTO Y
CRONOGRAMA**

A continuación se muestra un cuadro donde se detalla el costo de cada programa en particular y el costo total del plan.

	Subtotal	Total del plan
Programa 1		
Cordiez el super cordobés	\$33.612	
Programa 2		
Mejora de la calidad Cordiez	Sin costo	
Programa 3		
Amigo Cordiez	\$41192.5	
Programa 4		
Cordiez te da mas	\$5.215,25	
		\$80019.75

Cuadro Nº 41

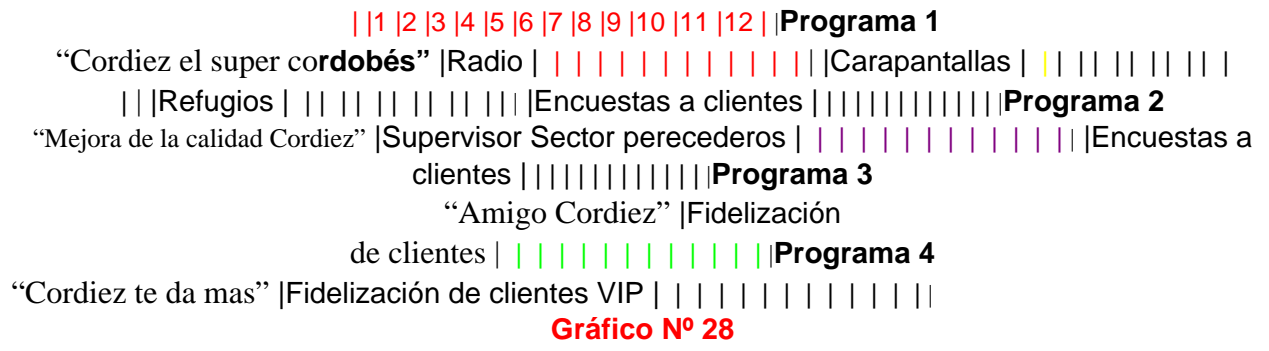
Análisis de recuperación de la contribución a los costos fijos indirectos para el plan de la sucursal Villa Allende.

	Subtotales	Totales
La empresa		
Ventas	\$22.766.539,05	
Menos costo de productos vendidos	\$18.771.011,44	
Utilidad bruta		\$3.995.527,61
Menos		
Costo programa 1	\$33.612	
Costo programa 2	Sin costo	
Costo programa 3	\$41.192,50	
Costo programa 4	\$5.215,25	
Total del plan		\$80.019,75
Contribución a los costos fijos		\$3.915.507,86
Costos fijos		\$3.312.531,43
Utilidad antes de impuestos		\$602.976,43

Cuadro Nº 42

A continuación se detalla el cronograma de actividades de cada programa propuesto durante los doce meses del plan.

	Meses
--	-------



CONCLUSIÓN FINAL

El objetivo general del presente trabajo consistió en brindar a Supermercados Cordiez cursos de acción para lograr un crecimiento sostenido dentro de la ciudad de Villa Allende, con la finalidad de aprovechar las nuevas tendencias que presentan los consumidores del sector.

Para abordar este objetivo se necesitó de un hilo conductor que guiara todo el proceso, desde su propia concepción hasta sus resultados finales. Este hilo conductor, denominado Plan Estratégico para la sucursal Villa Allende de supermercados Cordiez, fue el pilar que estructuró cada etapa de avance del trabajo, otorgando a cada una de estas un sentido lógico y coherente, posibilitando arribar a resultados confiables y a cursos de acción propuestos basados en un sustento teórico-práctico importante.

El desarrollo del estudio comenzó por el planteamiento de una introducción donde se acerca al lector a la realidad de la empresa y a su entorno, a fin de que éste se familiarice con la organización y comience a entender su funcionamiento. Es en este momento donde además se planteó el objetivo general del trabajo, el cual ofició de marco de referencia para toda acción o decisión posterior.

El análisis externo, a través de la implementación de ejes temáticos para el abordaje del entorno macro, fue el siguiente paso. Aquí se recabó, analizó y procesó información proveniente de diversas fuentes y se obtuvieron importantes conclusiones.

Luego del análisis externo y a sus indicadores más relevantes, se continuó analizando el sector supermercadista de la ciudad de Villa Allende, ámbito en el que se desenvuelve el Supermercado Cordiez. Aquí la tarea se orientó bajo la óptica de las cinco fuerzas de Porter, herramienta muy conocida y útil para estos análisis.

Fue en esta instancia donde se comenzó a comprender el accionar y la mecánica de proveedores, clientes, productos sustitutos, pasando por la competencia directa y por los potenciales ingresantes al sector.

Avanzando en el grado de especificidad del trabajo, se prosiguió con el denominado análisis interno, donde el objeto de estudio fue la propia empresa (Cordiez Villa Allende), revelando todo lo concerniente a su operatoria interna, sus instalaciones, su fuerza de trabajo, sus capacidades y puntos débiles, etc.

Hasta aquí pudo verse como se operó a lo largo de todo el plan abordando desde el principio los aspectos más generales hasta llegar a los más específicos, ya propios de la organización en sí.

Toda esta secuencia lógica tiene un objeto específico, que es concentrar toda la información minuciosamente procesada en un formato que reúna y posibilite una rápida lectura al usuario, de modo que incluso sin haber leído completamente el trabajo, pueda encontrarse con los puntos más sobresalientes y destacados del mismo.

Este formato es el denominado análisis F.O.D.A., y resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se ve sometida la empresa.

Este análisis fue el puntapié para el desarrollo de la segunda parte del trabajo, la etapa estratégica, donde se diseñaron los objetivos, las estrategias y los programas de acción destinados a promover el crecimiento y el desarrollo de la empresa.

Esta etapa final fue sin duda la más rica del trabajo, aquella que en definitiva será la que reedita o no los dividendos esperados por el empresario. Aquí la creatividad y la capacidad de análisis de todo el cúmulo de información anteriormente expuesto jugó un papel fundamental.

En conclusión, y basados en la consistencia del trabajo, se tiene la firme convicción que poniendo en práctica las directrices que se desprendieron a lo largo de todo el Plan Estratégico. La

sucursal Villa Allende de Supermercados Cordiez logrará potenciar y optimizar su desempeño en el mercado, mejorando sus utilidades, su reconocimiento de marca, ampliando su cartera de clientes y generando una sólida plataforma para sus futuros proyectos de expansión.

XII) **BIBLIOGRAFIA**

A continuación se nombra la bibliografía utilizada para la elaboración del Trabajo Final de Graduación.

- ROMAN G. HIEBING, Jr y SCOTT W. COOPER. “Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia”. Editorial: McGraw-Hill. México, 1992.
- THOMAS C. KINNEAR y JAMES R. TAYLOR. “Investigación de Mercados”. 5 Ed. Editorial: McGraw-Hill. Colombia, Bogotá. 1998.
- MICHAEL E. PORTER. “Estrategia Competitiva”-Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia-. Editorial: Continental S.A. México. 1999.
- PHILIP KOTLER. “Dirección de la Mercadotecnia”. Editorial: Diana. México. 1973.
- DIEZ CASTRO. “Merchandising”. Editorial: Pirámide. España, Madrid. 2000.
- CHËTOCHINE G. “Marketing Estratégico de los Canales de Distribución”. Editorial: Liaisons. Francia, Paris. 1992
- MANUEL LUNA. “Estructura Económica Argentina”. Editorial: Eudecor. Argentina. 1997.
- HERMIDA, SERRA y KASTIKA. “Administración y estrategia”. Editorial: Mecchi.
- DIEGO GASPARINI. “Manual Integral de Marketing”. Fascículo 9. Editorial: Clarín. Argentina, Buenos Aires. 2000.
- FELIX GROSSO. “Manual Integral de Marketing”. Fascículo 10. Editorial: Clarín. Argentina, Buenos Aires. 2000.

Como fuentes consultadas para recabar información pertinente en la realización del análisis del sector supermercados y el análisis externo se utilizaron las que se nombran a continuación:

- Cámara de supermercados de Córdoba.
- **Revista Mercado**
- **Revista Punto a Punto**
- **www.econline.gov.ar**
- **www.indec.mecon.ar**
- **www.cba.gov.ar**

XIII) **ANEXO**

Observación en la sucursal

Guía de Pautas (Necesidades de información)

1) ¿Cuándo se va a observar?

Fecha: 20/10/05

2) ¿Dónde se va a observar?

Lugar: Sucursal Cordiez de Villa Allende

3) ¿A quién se va a observar?

- a) Compradores / Clientes
- b) Empleados: Encargado de sucursal, cajeras, repositores externos e internos, personal de cada sección, personal de limpieza, guardias, etc.

4) ¿Qué se va a observar?

- a) Local
- b) Infraestructura externa
- c) Infraestructura interna
- d) Ambientación del local
- e) Lineales
- f) Productos / rubros
- g) Carritos
- h) Estacionamiento
- i) Comunicación externa del local
- j) Comunicación interna del local

3 a) Compradores / Clientes

- Tipo de clientes (NSE): Clase alta, media, baja.
- Productos que compran (primeras marcas, segundas marcas, terceras marcas, marcas blancas)
- Cantidad de productos que compran.
- Forma de pago (pesos, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, ticket)

3 b) Personal / Empleados

Encargado de la sucursal:

- Función
- Presencia (vestimenta)

Cajeras:

- Presencia
- Uniforme
- Atención al público
- Rapidez (falta de cambio, falta de papel en la caja registradora, etc.)
- Cantidad de cajeras

Repositores externos e internos:

- Cantidad de repositores externos e internos
- Uniforme
- Presencia
- Empresas proveedoras de repositores externos
- Funciones

Personal de cada sección:

- Atención
- Rapidez
- Modalidad
- Higiene
- Presencia

Personal de limpieza:

- Funciones

- Presencia
- Higiene

Guardias:

- Cantidad
- Funciones
- Presencia

4 a) Local

- Ubicación del local
- Accesibilidad
- Horarios y atención al público

4 b) Infraestructura externa

- Fachada
- Cantidad y ubicación de puertas

4 c) Infraestructura interna

- Distribución de cada sector o departamento
- Salón
- Depósitos

4 d) Ambientación del local

- Decoración
- Música funcional

4 e) Lineales

- Distribución de los lineales (zonas calientes y frías)
- Cantidad de lineales
- Orden de las lineales
- Cantidad de estantes por lineal
- Espaciamiento entre lineales

4 f) Productos / rubros

- Cantidad
- Calidad
- Higiene
- Productos power (productos de gran notoriedad de marca)

4 g) Carritos

- Cantidad
- Estado
- Ubicación

4 h) Estacionamiento

- Superficie
- Cantidad de autos para aparcar
- Medianeras
- Vigilancia

4 i) Comunicación externa del local

- Cartel principal (colores, isologotipo, etc.)
- Estado del cartel principal
- Visibilidad del cartel principal
- Iluminación del cartel principal
- Ofertas y promociones hacia afuera en vidriera
- Confección de las ofertas y promociones
- Vigencia de las ofertas y promociones

4 j) Comunicación interna al local

- Carteles indicadores de precios a todos los productos
- Carteles de ubicación por rubros
- Promotoras
- Stand de demostración y degustación
- Personal vendedor
- Islas
- Pilas de productos
- Punteras de góndolas

Entrevista a encargados de las empresas competidoras de la sucursal de Cordiez en Villa Allende.

Cuestionario

- 1) ¿ Qué antigüedad tiene la sucursal?

- 2) ¿ Qué cantidad de empleados posee la sucursal?

- 3) ¿ Cuántas cajas tiene habilitada la sucursal?

- 4) ¿ Cuántos metros cuadrados tiene la sucursal?

- 5) ¿Cuál es la estrategia utilizada por la empresa en la sucursal?

Guía de pautas utilizada para recabar información general de Cordiez y de la empresa (Sucursal 20 Villa Allende)

- A) Historia de Cordiez

- B) Misión de Cordiez

- C) Organigrama Cordiez

- D) Localización y distribución de la empresa

- E) Comunicación interna de la empresa

- F) Comunicación externa de la empresa

- G) Números de empleados y funciones de los mismos

- H) Ventas de Cordiez y ventas de la empresa

- I) Compra a proveedores

- J) Competidores directos e indirectos de la empresa

Agradecimientos

A mi padre Luis y a mi madre Alice por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera, ya que en todo momento me ayudaron en todo sentido con mucho esfuerzo, a seguir adelante. Muchas gracias...

A mi novia Silvia por su ayuda y por darme las fuerzas necesarias y suficientes para finalizar mis estudios. Muchas gracias...

A mi hermana, abuelos y amigos, en especial a Diego y Lorena, que cada uno desde su lugar me acompañaron en todas las instancias de mi carrera...

A la Sra. Andrea Varas y al Sr. Roberto Bazan, ya que me guiaron con mucho profesionalismo en la realización de mi tesis final. Muchas gracias...

A la Sra. Marcela Rodríguez por darme la posibilidad de conocerla y así poder reconocer su excelencia profesional y por sobre todo su calidad de persona...

A todos los profesores de la UE Siglo 21 que de una u otra manera lograron transmitirme sus vastos conocimientos para mi formación académica...

A todas las autoridades de la UE Siglo 21 por su constante dedicación y esfuerzo por una óptima formación...

-
- [1] Kinneer T and Taylor, J “ Investigación de mercados”, 5ª.Ed, Editorial McGraw-Hill, Colombia (Bogota) 1998
- [2] Roman G. Hiebing, Jr. Y Scott w. Cooper, “ Como preparar un exitoso plan de mercadotecnia”, Editorial McGraw-Hill, México, 1992.
- [3] Porter E. Michael, “ Estrategia Competitiva” – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia- Editorial: Continental S.A. México, 1999.
- [4] Porter E. Michael, “ Estrategia Competitiva” – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia- Editorial Continental S.A. México, 1999.
- [5] Chétochine G. “ Marketing estratégico de los Canales de Distribución”. Editorial: Liaisons. Francia, Paris. 1992
- [6] Diez Castro. “Merchandising” Editorial: Pirámide. España, Madrid. 2000
- [7] Luna M, “Estructura Económica Argentina”, Editorial Eudecor, Argentina, 1997
- [8] Chétochine G. “ Marketing estratégico de los Canales de Distribución”
- [9] Diez Castro. “Merchandising” Editorial Pirámide. Madrid. 2000
- [10] Porter E. Michael, “ Estrategia Competitiva” – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia- Editorial: Continental S.A. México, 1999.
- [11] Diego Gasparini, “Manual Integral de Marketing” Fidelización. Fascículo 9. Editorial: Clarín, 2000.
- [12] Félix Grosso, “Manual Integral de Marketing” Plan de medios. Fascículo 10 Editorial: Clarín, 2000.

- [13] Fuente: www.indec.mecon.ar
- [14] Fuente: Cámara Argentina de Supermercados de Córdoba
- [15] Fuente: www.cba.gov.ar
- [16] Fuente: www.cba.gov.ar
- [17] Fuente: www.indec.mecon.ar
- [18] Fuente: Cámara Argentina de Supermercados de Córdoba
- [19] Fuente: www.indec.mecon.ar
- [20] Fuente: www.cba.gov.ar
- [21] Fuente: www.cba.gov.ar
- [22] Fuente: www.cba.gov.ar
- [23] Fuente: Duxis. Investigación con encuestas domiciliarias.
- [24] Fuente. Duxis. Investigación con encuestas domiciliarias.
- [25] Op. cit. Página N° 14
- [26] Op. cit. Página N° 9
- [27] Ver anexo, entrevista a encargados de las empresas competidoras de Cordiez en Villa Allende
- [28] Fuente: Revista Punto a Punto N° 349 Mayo 2004
- [29] Op. cit. Pág. N° 15
- [30] Op. cit. Pág. N° 17
- [31] Op. cit. Pág. N° 17
- [32] Op. cit. Pág. N° 16
- [33] Op. cit. Pág. N° 14
- [34] Fuente: Darío Brasca Socio Gerente de Cordiez
- [35] Op. cit. pág N° 10
- [36] Op. cit. pág. N° 25
- [37] Op. cit. pág N° 25
- [38] Op. cit. pág. N° 10
- [39] Hermida, Serra y Kastika "Administración y estrategia", Teoría y práctica". Ediciones Macchi, 1993 Pág. 195.
- [40] Porter Michael E. "Estrategia Competitiva" Editorial Continental, S.A., 1999 Pag 58.

Comercialización

Administración y Finanzas

Personal

Jefe de
Adm.

Cómputos

Precios

Adm.

Categorías

Mkt

Control de
Operaciones

Logística

Gestión de Stok

Distribución

Jefe Supervisor

Supervisores
generales

28 Locales

Mantenimiento

general

Mant. Tec.

RRHH

Finanzas

Selección

Coord..

**de
Capacitación**

Directorio

Gerente
General

Socios

Supervisores
Sectoriales

Supervisión
Cajas

Asistente
de Compras

Distribuidores Oficiales

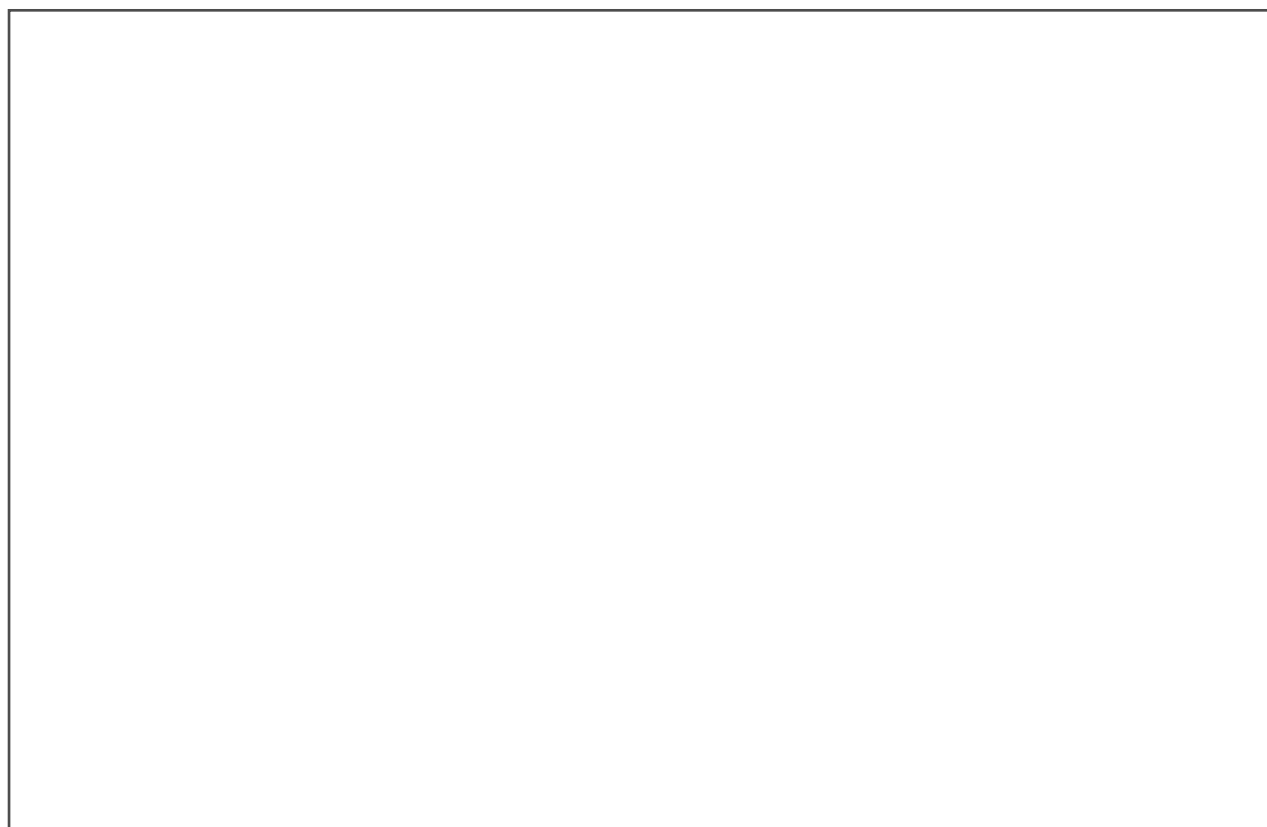
Secos

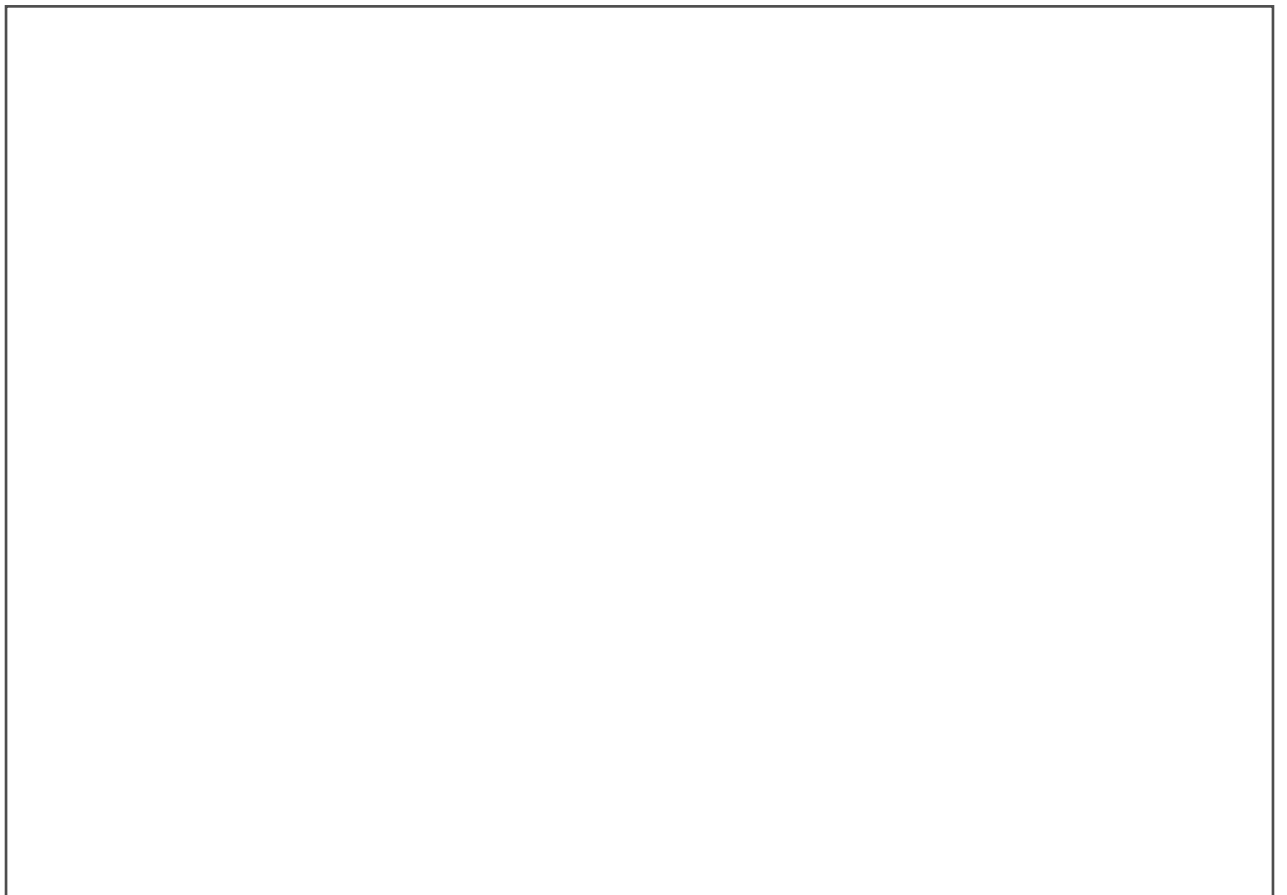
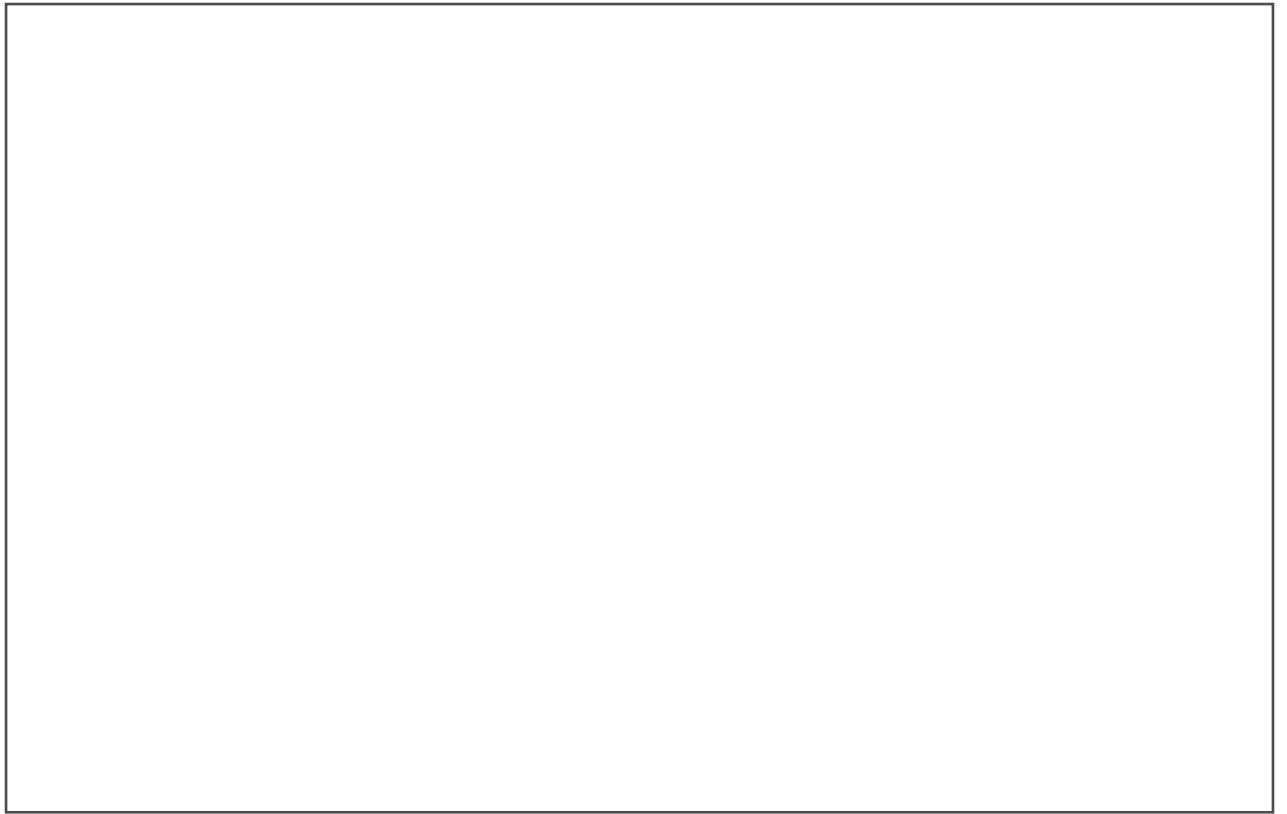
Perecederos

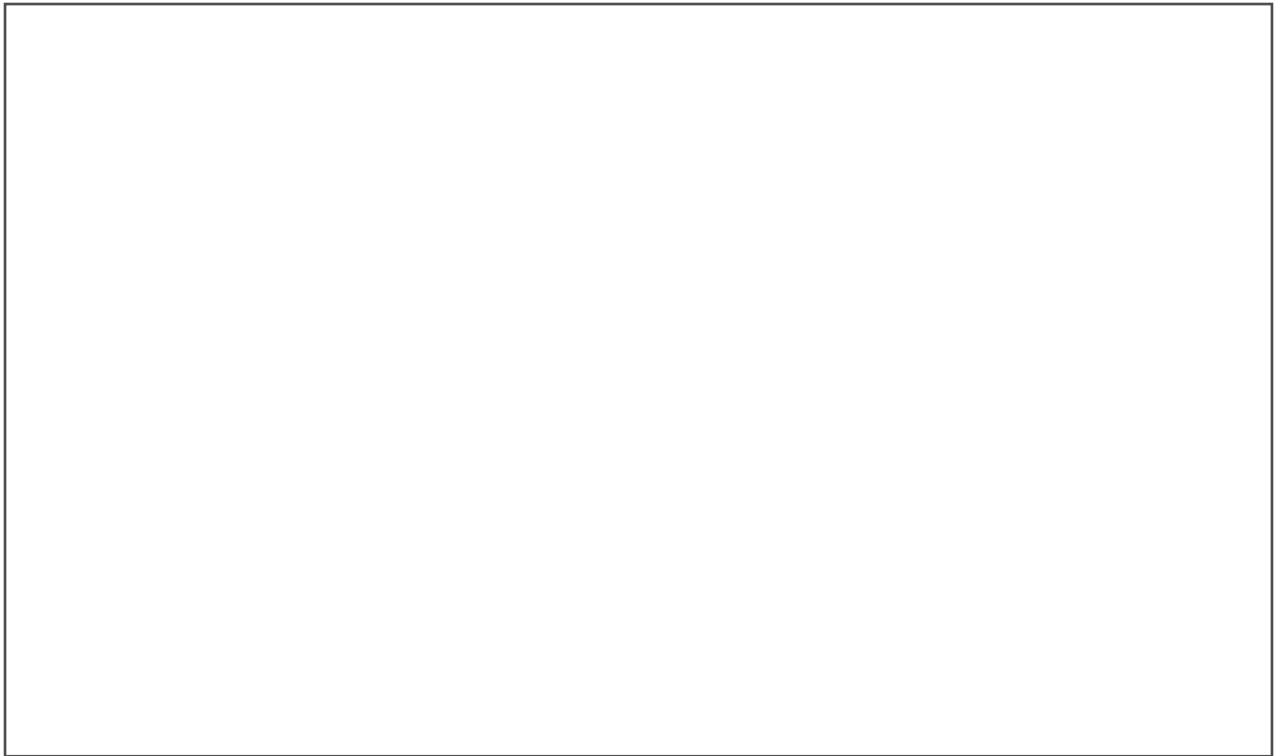
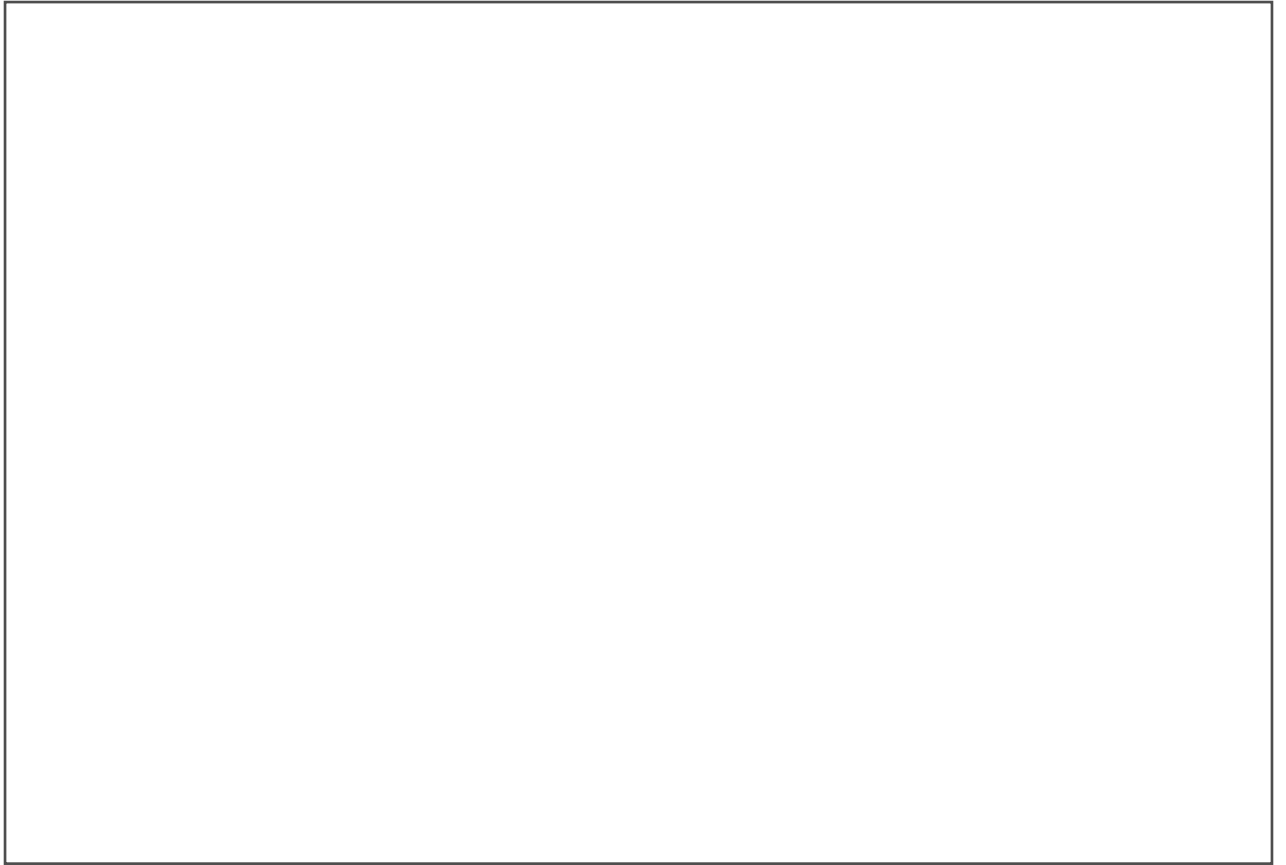
Insumos

Contabilidad

Consumidor







Salón

Verdulería

Fiambrería

Rotisería

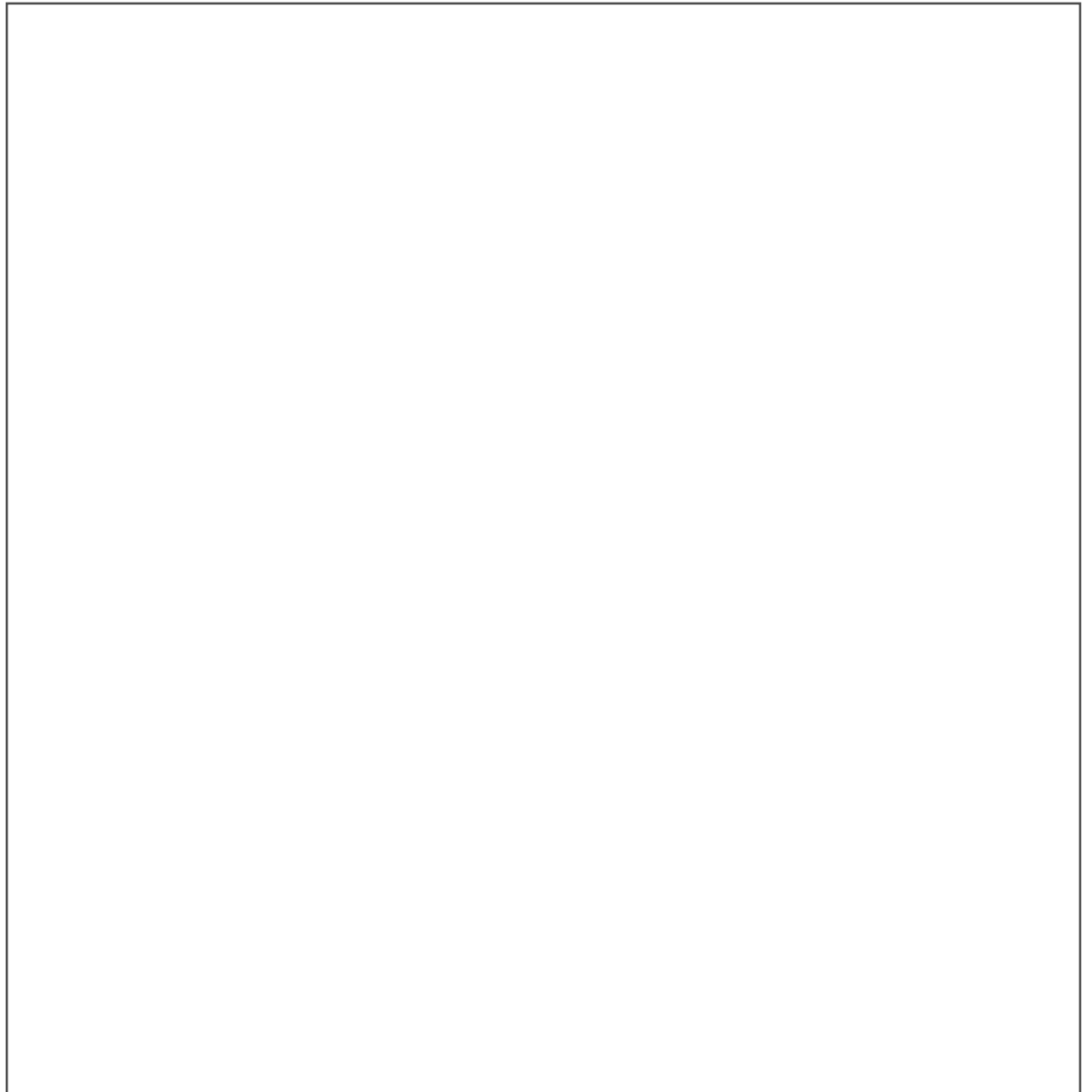
12 Cajas

Carnicería

Panadería

Mayoristas

Supermercado



Guardias

Limpieza

Fabricante
(Proveedor)

