



**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA “DELFIN
SUPERMERCADO” SUCURSAL LA FRANCIA.**

***“DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR A LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA”.***

GHIANO ADRIANA TERESITA

ADM 1032

COMISIÓN EVALUADORA:

**LAURA ROSSO
RAÚL BARROSO**

AGOSTO 2009

AGRADECIMIENTOS:

***A TODOS LOS QUE DE ALGUNA MANERA
HAN COLABORADO EN ESTE PROCESO.***

***A MI FAMILIA, MIS AMIGOS DE LA INFANCIA,
Y LOS DESCUBIERTOS DURANTE ESTA
INSTANCIA DE FORMACIÓN,
A MIS ABUELOS QUE AUN SIENDO
MUY VIEJITOS ME HAN ACOMPAÑADO
A SU MANERA EN ESTE MOMENTO.***

***ADEMÁS DE UNA DEDICATORIA ESPECIAL
PARA MI MAMÁ QUE HA SIDO MUCHAS
VECES EL SOSTÉN NECESARIO PARA CONTINUAR.***

A TODOS ELLOS... MUCHAS GRACIAS!!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Tema	7
Justificación del tema	7
Presentación de la empresa.....	8
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10

MARCO TEORICO Y METODOLOGIA

Marco teórico	12
Pasos de la planificación	14
Desarrollo de la visión estratégica y misión del negocio	14
Establecimiento de objetivos	15
Creación de estrategia.....	16
Determinación de factores que modelan la estrategia	22
Definición de la metodología	28

DIAGNOSTICO

Análisis externo.....	30
Análisis político – económico	30
Análisis económico- laboral y demográfico de La Francia	31
Análisis industrial y competitivo.....	35
Análisis interno	46
Análisis estrategia actual	46
Análisis cadena de valor	48
Comparación de costos estratégicos	58
Evaluación de fortalezas competitivas	59
Análisis estructura organizacional	60
Aspectos a considerar para la elaboración de la estrategia	62

Análisis FODA	63
Fortalezas.....	63
Debilidades	63
Oportunidades	64
Amenazas	64

Informe diagnóstico.....	65
---------------------------------	-----------

PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

Propuesta	68
------------------------	-----------

Desarrollo de Misión	70
-----------------------------------	-----------

Desarrollo de Visión	70
-----------------------------------	-----------

Desarrollo de Objetivos	71
--------------------------------------	-----------

Desarrollo de Estrategias	72
--	-----------

Nivel 1- Estrategia Corporativa	72
---------------------------------------	----

Nivel 2- Estrategia de Negocios Mayorista	78
---	----

Nivel 3- Estrategias Funcionales Mayoristas	82
---	----

Nivel 4- Estrategia Operativa Mayorista	87
---	----

Nivel 2- Estrategia de Negocios Minorista.....	94
--	----

Nivel 3- Estrategias Funcionales Minoristas	101
---	-----

Nivel 4- Lineamientos Operativos Minoristas	121
---	-----

IMPLEMENTACION

Implementación de la estrategia.....	135
---	------------

Desarrollo de estructura	135
--------------------------------	-----

Desarrollo de sistemas de apoyo	139
---------------------------------------	-----

Presupuestación	140
-----------------------	-----

Conclusión	143
-------------------------	------------

Anexos	144
---------------------	------------

Bibliografía	159
---------------------------	------------

Índice de gráficos, figuras y tablas:

Estructura poblacional	33
Análisis de ingresos	34
Análisis 5 fuerzas de Porter	40
Mapa de grupos estratégicos de los competidores	42
Análisis de competitivo de los rivales	43
Análisis volumen de ventas de Delfín Supermercado	47
Estructura cadena de valor de Delfín Supermercado.....	48
Evaluación de las fortalezas competitivas	59
Determinación estructura canal de distribución / marketing	85
Diseño de depósito	88
Propuesta de organigrama	139
Presupuesto sin estrategia.....	140
Presupuesto con estrategia.....	141
Variación presupuestal	142



INTRODUCCIÓN

Tema

Justificación del tema

Presentación de la empresa

Objetivo General

Objetivos Específicos



“DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

Tema:

Planificación Estratégica de Delfín Supermercado (D.S.) sucursal La Francia.

Justificación del tema:

Debido a que el contexto empresarial en el que se desarrollan los negocios en la actualidad, cuenta con un alto grado de vertiginosidad e incertidumbre, es que resulta preponderante la utilización de una herramienta de gestión, como factor estratégico diferencial, que permita, ante las constantes transformaciones suscitadas en el mercado, lograr una veloz adaptación, con objeto de conservar a la empresa y a su competitividad.

En el caso particular de la empresa D.S., se presenta una situación compleja, ya que la planificación estratégica no es utilizada como herramienta de gestión, no existiendo además objetivos explícitos ni acciones realizadas en el marco de un enfoque estratégico general. Al mismo tiempo, en la toma de decisiones, se presenta un elemento de dificultad extra ya que al tratarse de una empresa familiar, se pretende por parte de sus propietarios que las futuras decisiones sean tomadas en base a consensos mayoritarios, teniendo como referente decisiones exitosas llevadas a cabo en el pasado, sin considerar los cambios producidos en el mercado, es decir que no son desarrolladas en base a la conveniencia estratégica de una determinada acción luego de un análisis exhaustivo de las posibles opciones existentes.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, y siendo ésta temática una necesidad imperiosa a satisfacer para la empresa D.S., es que se propone la utilización de ésta técnica instrumental y operativa, que permitirá, entre otras, posicionar favorablemente a la empresa en el mercado, desarrollando acciones que satisfagan a sus clientes y que permitan eficientizar el desempeño de la misma.

Presentación de la empresa:

Los comienzos de la empresa se remontan al año 1978, en el cual los hermanos David y Miguel Ferrero luego de 7 años de trabajo (1971/1978) en el mismo rubro, se dividen ya que el primero contrae matrimonio con Rosa Fabre, con la cual emprende esta nueva iniciativa y desafío, denominando en aquel momento al negocio como “Supermercado La Chiva Blanca”

Seguramente el contexto motivó este emprendimiento ya que en la localidad sólo existían, los denominados almacenes, que contaban con limitada mercadería y espacio, ya que se situaban en pequeñas habitaciones de las casas de los almaceneros; es así que aprovechando esta oportunidad de mercado se inician las actividades.

Etapas: podemos reconocer 3 puntos de inflexión:

1. INICIO (1978 / 1990): los primeros años se caracterizan por:
 - poca competencia (sólo despensas) y
 - la tradicional venta en la zona rural de la localidad, en la cual Ferrero recorría los distintos establecimientos rurales con un pequeño camión vendiendo la mercadería, una práctica habitual por aquella época.

2. DESARROLLO (1991 / 2001): características:
 - Expansión edilicia (el nuevo edificio representa el doble que el anterior).
 - Incorporación de los hijos de la familia al negocio, con lo cual se puede visualizar cambios en la ideología, por la renovación generacional.
 - Venta de nuevos productos (ropa informal, de trabajo, utensilios de cocina, etc.), permitido por la expansión del edificio.

Es importante aclarar que hasta este momento el supermercado se denominaba “La Chiva Blanca”

3. FUSIÓN Y EXPANSIÓN (2002 / actualidad): características:

- Entrada al mercado de un nuevo y fuerte competidor, Autoservicio Centro (A.C.), cuya característica principal era: el enfoque en bajo costo. Este hecho ocasionó fuertes bajas en las ventas de D.S., ya que los individuos de la localidad valoraron más el precio que otros servicios, y por ello gran parte de la clientela cambió de empresa.
- Este hecho provocó que la empresa tuviera que actuar rápido para recuperar la cuota de mercado que había perdido, por lo que la decisión fue incorporarse a la cadena de supermercados Delfín.

Delfín es una cadena cordobesa, que cuenta con 16 socios y 24 adherentes (entre ellos la familia Ferrero). El objetivo de la cadena es armar un pool de compras entre socios y adherentes para obtener precios competitivos, gracias al volumen de la misma.

Dicha incorporación significó cambiar su identidad y modificar su denominación, pasando de “La Chiva Blanca” a “Delfín Supermercados” sucursal La Francia.

Objetivo general:

Desarrollar una Planificación Estratégica para la empresa D.S., al constituir ésta una herramienta de gestión eficaz, que permitirá orientar y mejorar el desempeño general de la organización, permitiendo realizar acciones proactivas frente a los cambios suscitados en el contexto, y en las acciones de la competencia, adecuando además la estructura interna de la empresa, permitiendo así una correcta implementación de la estrategia.

Objetivos específicos:

- Examinar la situación contextual en la que se encuentra inmersa la empresa.
- Analizar el enfoque estratégico actual de la organización y los planes de acción que desarrolla la misma en función de éste.
- Examinar el funcionamiento de los factores internos de la empresa, tanto lo que respecta a sus recursos como a sus capacidades competitivas.
- Realizar un diagnóstico general de la situación.
- Desarrollar un plan estratégico para la empresa D.S.
- Establecer la misión y visión de la empresa, junto con objetivos, planes de acción y presupuestos que permitan materializar el plan estratégico propuesto.



MARCO TEÓRICO

METODOLOGÍA



Marco teórico:

A partir del tratamiento de los conceptos subsiguientes, se pretende realizar una introducción acerca de los tópicos que se desarrollarán en el presente trabajo, tendiente a determinar el abordaje teórico general del mismo.

Como guía principal para el presente marco teórico, se utilizará la obra de los autores Thompson y Strickland, “Administración Estratégica”, ya que otorga un grupo central de conceptos y teorías, de probada efectividad en el ámbito empresarial, utilizados en el mismo para formular y desarrollar estrategias exitosas.

Para adentrar a la temática, se expondrá una definición de Santiago Garrido Buj, en la cual denomina a la planificación estratégica, como “... *un conjunto de esfuerzos de la organización, que de forma disciplinada y bien definida, aúna sus acciones para conseguir el logro de los objetivos buscados a través de la estrategia... básicamente la planificación estratégica debe consistir en la especificación completa de la estrategia y en la asignación de tareas, de medios y responsabilidades para su correcta y efectiva ejecución...*”¹

La planificación es una técnica instrumental y operativa que indica el proceso idóneo que debe seguirse respecto de acciones futuras, orientadas a la concreción de objetivos que aúnen la misión y visión definida por la empresa, estableciendo un sistema de anticipación que permita adelantar las acciones de la empresa, a los sucesos futuros externos, desarrollando las modificaciones internas necesarias, para que éstas se concreten de manera eficiente.

Expresa Michael Porter al respecto “... *al aumentar la atención que se le presta a la planeación estratégica, se han puesto de relieve las preguntas que desde hace mucho tiempo importan a los administradores: ¿qué impulsa a la competencia en mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar? ¿que medidas adoptarán probablemente los competidores y cual es la mejor manera de responder? ¿cómo evolucionará mi industria? ¿cómo es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo? ...*”²

¹ Garrido Buj, Santiago, op. cit., capítulo 2, página 197

² Porter, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental, México, 2004 capítulo 1, pág. 9

Continuando con Santiago Garrido Buj “... un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que nos afectan con el propósito de conseguir la anticipación, en consecuencia, a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos. La empresa se concibe así como un conjunto de recursos y capacidades integrados en un determinado medio en el que busca la consecución de unos objetivos en competencia con el resto de los participantes. La flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios pasa así a convertirse en un elemento fundamental de organización, dejando en segundo plano la potencialidad actual. No es tan importante ser fuerte e incluso ser el mejor en el momento presente, sino ser capaz de evolucionar en la medida que lo hace el medio para adaptarse a las circunstancias y seguir obteniendo resultados positivos en el futuro y con independencia de aquello que se vaya a realizar...”³

Necesidad y ámbito de planificación

Planificar proporciona un marco para la actuación, ya que pretende que todos los miembros de la organización se basen en el mismo para la toma de decisiones en los distintos niveles. La planeación estratégica proporciona una base para ajustarse constantemente a los sucesos y acciones de los competidores, además de suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los recursos humanos de la organización.

Radicalará además en anunciar qué es lo que se va a hacer, cómo se hará, en que momento, y quién será el responsable de alcanzar los objetivos deseados.

Sin dudas que ante la implementación de un plan estratégico, es posible que se presenten variaciones en el contexto, por lo que las acciones deberán contar con cierto grado de flexibilidad. Otra complicación posible, puede surgir al momento de desarrollar la implementación de la misma, debido a conductas conservadoras de los recursos humanos de la empresa, que opondrán resistencia ante los cambios propuestos, es por esta razón que éstos deberán contar con la información necesaria para juzgar correctamente las acciones, que serán en definitiva las que definirán el rumbo de la empresa.

³ Garrido Buj, Santiago, “Dirección Estratégica”, Mc.Graw-Hill, México, 2003, capítulo 2, página 189

Definen Thompson y Strickland, los siguientes pasos para la creación e implementación de la planificación estratégica:

1. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio.
2. Determinar objetivos.
3. Crear una estrategia para el logro de los objetivos.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
5. Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos.

✓ **Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.**

Tal y como lo definen Thompson y Strickland *“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes que tratan de servir.”*⁴

Una **visión** estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de en que negocio se desea estar, hacia donde se quiere dirigir, y la clase de compañía que se está tratando de crear. *“Los puntos de vista y las conclusiones de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener en el cliente, de la posición en el mercado que debe tratar de ocupar y de las actividades de negocios que emprenderá, constituyen una visión estratégica para la compañía”*.⁵

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. *“Un administrador no puede funcionar de manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, que necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, que actividades de*

⁴ Thompson, A y Strickland, A., Administración Estratégica, Mc.Graw-Hill, undécima edición. Capitulo 1, página 4.

⁵ Thompson, A y Strickland, A.,op. cit., capitulo 1, página 5

negocios debe buscar y que clase de posición de mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores.

Cuando la visión estratégica transmite la posición de negocios que pretende delimitar para la compañía y cual es la trayectoria que debe seguir, entonces la visión es verdaderamente capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la compañía y de causar un impacto sobre como administrarla.”⁶

✓ **Establecimiento de objetivos**

Los objetivos son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales, es decir que enuncian resultados finales perseguidos por las compañías.

“La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos.”⁷

Como consecuencia del contexto en el que la empresa esté inmersa, estos serán de corto o largo plazo, generales o específicos.

“Para que los objetivos funcionen como criterios del desempeño y del progreso organizacionales, se deben expresar en términos cuantificables, verificables, y deben incluir un límite de tiempo para su logro”.⁸

Clases de objetivos:

Es posible diferenciar dos tipos de objetivos que guíen el accionar de la compañía, estos son:

- Objetivos financieros que incluyen tópicos como: crecimiento de ingresos, márgenes de utilidad más amplios, mayores flujos de efectivo, entre otras.
- Indicadores estratégicos con variables como: ampliación de participación de mercado, calidad superior, línea de productos más amplia, niveles de satisfacción de los clientes más elevados, etc.

⁶ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 2, página 29

⁷ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 2, página 37

⁸ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 2, página 38

Naturaleza de los objetivos

Al momento de establecer los objetivos que guiarán la acción de los individuos y de la organización toda, se deben determinar objetivos que sean significativos, es decir que se necesite el desarrollo de ciertas habilidades, pero que no sean inalcanzables para evitar la desmotivación que surge como consecuencia de esta situación.

Como sostienen Thompson y Strickland *“desde un punto de vista ideal, los objetivos deberían servir como un instrumento administrativo, para que en verdad impulse a una organización para lograr todo su potencial; esto significa determinarlos en un nivel lo bastante elevado para que sea un reto, para que den energía a la organización y a su estrategia”*⁹

✓ **Creación de estrategia.**

Concepto de estrategia

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios.

La estrategia es la determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.

Siguiendo a Thompson y Strickland es posible afirmar que *“la estrategia está orientada inherentemente a la acción: concierne a lo que se debe hacer y cuando. A menos de que haya una acción, algo suceda o alguien haga algo, el pensamiento y la planeación estratégica simplemente se desperdician y, en última instancia no valen nada.*

La creación de la estrategia concierne al como: cómo lograr los objetivos del desempeño, como superar la competencia de los rivales, como lograr una ventaja competitiva sustentable, como reforzar la posición de negocios de largo plazo de la empresa, como lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía.

⁹ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 1, página 6

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada “administración estratégica”¹⁰

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

En pocas palabras, estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa adopta para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Niveles de la estrategia:

Nivel 1 - Estrategia Corporativa

Nivel 2 - Estrategia de Negocios

Nivel 3 - Estrategias Funcionales

Nivel 4 – Estrategia Operativa

Tal y como sostienen Thompson y Strickland es posible establecer que:

Nivel 1 - Estrategia Corporativa:

Sus principales especificaciones deben consistir en:

- a- Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación.
- b- Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado.
- c- Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva.
- d- Establecer prioridades de inversión y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas.

¹⁰ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 2, página 45

Nivel 2 - Estrategia de Negocios:

La creación de una estrategia de negocios que produzca una ventaja competitiva sustentable tiene tres facetas:

- a- Decidir cuales son los atributos del producto/servicio que ofrecen la mejor oportunidad de ganar una ventaja competitiva;
- b- Desarrollar habilidades, experiencia y capacidades competitivas que distingan a la compañía de sus rivales y
- c- Tratar de aislar el negocio hasta donde sea posible de los efectos de la competencia.

Los tres enfoques competitivos que se utilizan con más frecuencia son:

- I. Esforzarse por ser el productor de más bajo costo de la industria
- II. Buscar una diferenciación basadas en ventajas tales como calidad, desempeño, servicio, etc,
- III. Enfocarse en un nicho de mercado limitado y obtener una ventaja competitiva sirviendo las necesidades y preferencias de los miembros del nicho.

Nivel 3 - Estrategia Funcional:

“Concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing etc; un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene que sean decisivas para la estrategia.”

En este nivel se concreta la idea genérica del plan de empresa en políticas, planes y programas concretos, ya que se opera con datos precisos, y con decisiones inmediatas.

Nivel 4 - Estrategia Operativa:

“Las estrategias de operación conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos todavía más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidianas que tienen un significado estratégico. Las estrategias de operación, aún cuando son de alcance limitado, le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocio general”¹¹

¹¹ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 3, página 54

Las cinco estrategias competitivas genéricas:

1. Una estrategia de liderazgo de bajo costo.
2. Una estrategia de amplia diferenciación.
3. Una estrategia de proveedor del mejor costo.
4. Una estrategia de enfoque o de nicho del mercado basada en un costo más bajo.
5. Una estrategia de enfoque o de nicho de mercado basada en la diferenciación.

1. Una estrategia de liderazgo de bajo costo:

Sostienen Thompson y Strickland que “...ser el proveedor de costo más bajo general de la industria es un poderoso enfoque competitivo en un mercado en el que los compradores son sensibles al precio. El objetivo estratégico de un proveedor de bajo costo es una ventaja de costo en relación con los competidores, no el costo más bajo que sea posible”¹²

Existen dos opciones para que el líder en bajo costo logre mayores utilidades, la primera es determinar un precio menor que el de los competidores merced a su bajo costo; y la segunda es continuar con los precios existentes, utilizando el bajo costo para lograr un mayor margen de utilidades por unidad vendida.

Para lograr una ventaja de costo “...los costos acumulativos de una empresa, a todo lo largo de la cadena de valor deben ser más bajos que los costos acumulativos de los competidores. Hay dos formas de conseguirlo:

- a. *hacer un trabajo mejor que los rivales en el desempeño de las actividades internas de la cadena de valor y en la administración de los factores que impulsan los costos de dichas actividades.*
- b. *reformular la cadena de valor de la empresa para permitir que algunas actividades que generan costos sean eliminadas totalmente”¹³*

Dentro de los impulsores del costo es posible encontrar los siguientes:

- ✓ Economías o deseconomías de escala.
- ✓ Efectos de la curva del aprendizaje y de la experiencia.

¹² Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 5, página 144

¹³ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 5, página 146

- ✓ El costo de las entradas de recursos claves.
- ✓ Vínculos con otras actividades en la cadena de valor de la compañía o industria.
- ✓ Compartir las oportunidades con otras unidades organizacionales o de negocios dentro de la empresa.
- ✓ El porcentaje de utilización de la capacidad instalada.

Con respecto a la renovación de la cadena de valor, las principales formas para lograrlo son:

- ✓ Eliminar los extras y ofrecer únicamente un producto básico
- ✓ Cambiar por un proceso tecnológico más sencillo
- ✓ Utilizar las ventas directas al usuario final y enfoques de mercadotecnia que reduzcan los costos y márgenes a menudo considerables de mayoristas y minoristas.
- ✓ Utilizar tecnologías de comunicaciones electrónicas para eliminar el papeleo.
- ✓ Eliminar actividades de bajo valor agregado.

2. Estrategias de diferenciación

La diferenciación tiene como objeto comprender que es lo que el cliente valora, que es lo que creen tiene un valor agregado y cuanto están dispuestos a pagar por eso.

*“La diferenciación sostenible por lo común puede estar vinculada con capacidades internas, competencias centrales y capacidades única. Cuando una compañía tiene competencias y capacidades que no pueden igualar fácilmente los competidores y cuando su experiencia puede ser utilizada para el desempeño de actividades en la cadena de valor en donde exista un potencial de diferenciación, entonces tiene un poderoso fundamento para una diferenciación sostenible. Como regla la diferenciación proporciona una ventaja competitiva más duradera y rentable cuando se encuentra basada en la innovación de un producto, en la superioridad técnica, en la calidad y confiabilidad del producto y en un amplio servicio al cliente”*¹⁴

Entre las ventajas de la diferenciación es posible encontrar las siguientes:

- * posibilidad de exigir un precio mayor,
- * incrementar las ventas, debido a la atracción de nuevos clientes por las características adicionales del producto y

¹⁴ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 5, página 157

* lograr ganar la lealtad del cliente.

3. La estrategia de ser un proveedor de mejor costo.

“Esta estrategia está orientada a proporcionar a los clientes más valor por su dinero. Combina un énfasis estratégico con el bajo costo con un énfasis estratégico en calidad, servicio, características y desempeño algo más que mínimamente aceptables.

La meta es convertirse en el proveedor de bajo costo de un producto o servicio con atributos de buenos a excelentes y después utilizar la ventaja de costo para supera el precio de las marcas con atributos comparables”¹⁵

Esta estrategia se denomina también como *híbrida* ya que combina el énfasis estratégico en el bajo costo y también en la diferenciación, entregando de esta manera un valor superior para el cliente.

La estrategia de ser un proveedor de mejor costo resulta ideal para los mercados en los que existen muchos compradores, por lo que se justifica la diferenciación, y en donde además los mismos son sensibles al precio.

4. Estrategias de enfoque o de nicho del mercado

Un nicho es un grupo dentro de un mercado mayor, cuyas necesidades no están siendo correctamente atendidas ni satisfechas, el cual puede ser definido por sus características geográficas, demográficas, conductuales, entre otros.

“La meta de una estrategia de enfoque es desempeñar un trabajo eficaz para servir a los compradores en el nicho del mercado que es el objetivo, en una forma mejor que los competidores. La base de un enfoque para la ventaja competitiva es 1) costos más bajos que los de los competidores al servir al nicho de mercado o 2) la capacidad para ofrecer a los miembros del nicho algo que ellos consideran mejor.”¹⁶

El enfoque basado en el bajo costo o en la diferenciación será más eficaz cuando, se presenten determinadas condiciones como lo son, tamaño del nicho, potencial de crecimiento, y posibilidad de cobrar mayores sobrepuestos. Además este enfoque tendrá mejores resultados si no hay otros competidores interesados en el mismo nicho o cuando están presentes pero les resulta costoso o difícil satisfacer los requerimientos del mismo.

¹⁵ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 5, página 162

¹⁶ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 5, página 163

✓ **Factores que modelan la estrategia.**

Debido a que las organizaciones, se encuentran inmersas en un contexto mayor, constituyendo, desde una visión holística, un sub-sistema de este sistema macro, es que resulta necesario analizar los factores incidentes y su influencia en la creación de la estrategia.

Análisis externo:

- Análisis político - económico a nivel nacional. En el cual se analizará la situación macro económica, las tendencias de consumo, el poder de compra, y disponibilidad de crédito, además de intervenciones gubernamentales en el mercado, y contexto político para realizar inversiones, entre otras.
- Análisis económico, laboral y demográfico de la localidad, en el cual se analizarán los niveles de ingresos, las fuentes laborales locales, variables demográficas, entre otras.
- Análisis industrial y competitivo: siguiendo el criterio de análisis de Thompson y Strickland, se buscará dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:
 - Determinación de las características económicas dominantes de la industria. El objetivo de éste análisis consiste en dar respuesta acerca del sector de supermercadismo local a cuestionamientos tales como:
 - * Volumen del mercado
 - * Número de empresas rivales
 - * Número de clientes
 - * Barreras de ingreso / salida, etc.
 - Determinación de fuerzas competitivas y su intensidad.

Una de las herramientas para el estudio industrial y competitivo está dada por el análisis que realiza Michael Porter en su modelo de las cinco fuerzas, el cual se basa en la

medición de la naturaleza y la intensidad de las fuerzas competitivas. El modelo de las cinco fuerzas es un poderoso instrumento para el diagnóstico de las principales presiones competitivas en el mercado y la evaluación de cada una de ellas.

1. *La rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.*

Tal y como lo sostienen Thompson y Strickland...“*la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas es la que consiste en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales*”¹⁷

Agregan además los autores que ...” *la intensidad de la rivalidad entre las compañías en competencia es una función de la energía con la cual emplean tácticas tales como bajar los precios, añadir característica más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, ofrecer garantías más prolongadas, promociones especiales e introducción de nuevos productos*”¹⁸

Independientemente de la industria que se esté analizando, hay varios factores comunes que podrían influir en el ritmo de la rivalidad entre los vendedores en competencia, entre ellos:

- a. La rivalidad se intensifica cuando aumenta el número de competidores y además éstos se encuentran en cierta igualdad en relación al volumen y capacidad.
- b. La rivalidad es más intensa cuando las condiciones en la industria fomentan a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el objeto de aumentar el volumen por unidad.
- c. La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es más bajo.
- d. La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir.

2. *La fuerza competitiva del ingreso potencial*

La intensidad de ésta fuerza depende de 2 factores como son: las barreras de ingreso y la reacción esperada de las empresas al nuevo ingreso.

Considerando las barreras de ingreso es posible señalar las siguientes:

¹⁷ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 3, página 79

¹⁸ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 3, página 79

- a. Economías de escala: ya que éstas desalientan el ingreso al constituirse en un requisito para los nuevos competidores, el ingreso sobre una base en gran escala o aceptar una desventaja de costo.
- b. Preferencias de la marca o lealtad del cliente
- c. Requerimientos de recursos: a mayor inversión para entrar al mercado, más limitado será el ingreso potencial.
- d. Políticas reguladoras por parte del estado, mediante las cuales pueden limitar y hasta impedir el ingreso, al requerir ciertos permisos o licencias.

3. *Presiones competitivas de productos sustitutos*

La magnitud de ésta fuerza depende de tres factores: 1) si el precio de los sustitutos es atractivo; 2) el grado de satisfacción que proporciona en relación a la calidad y el desempeño, entre otros; 3) la facilidad con la que los compradores pueden preferir los sustitutos.

4. *El poder de los proveedores.*

Como sostienen Thompson y Strickland... “*si los proveedores de una industria son una fuerza competitiva poderosa o débil depende de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan.*”¹⁹

Por ello es posible afirmar que mayor será el poder de los proveedores cuando:

- a. Los artículos suministrados escasean.
- b. El costo de cambio de proveedor es alto.
- c. Inexistencia de productos sustitutos.
- d. Clientes pequeños y con poco volumen de venta.

5. *El poder de los compradores*

Las situaciones en las que los compradores tienen mayor poder se presentan cuando:

- a. El volumen de compras es grande
- b. Su marca es importante y conocida.
- c. El costo de cambio a marcas o sustitutos de la competencia es bajo.
- d. El número de compradores es reducido.

¹⁹ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 3, página 87

- Determinación de los impulsores de cambio de la industria, es decir aquellos factores o tendencias que producen modificaciones en cada una de las empresas que forman parte del sector industrial.
- Análisis posiciones competitivas de los rivales del mercado. Esta herramienta consiste en realizar un mapa de grupos estratégicos, determinado por dos variables competitivas claves, y posicionando luego cada empresa dentro del mapa según su nivel de desempeño. Su utilidad reside en su fácil entendimiento por medio de la simple visualización del mapa estratégico.
- Posibles medidas competitivas de los rivales. Este análisis se logrará determinando la estrategia actual de las empresas rivales, evaluando las opciones competitivas que poseen, y realizando una proyección acerca de las posibles acciones competitivas que desarrollen en el futuro.
- Determinación factores claves de éxito (FCE), constituidos por aquellos elementos que deben ser realizados de manera eficiente para lograr óptimos desempeños, manteniendo la estructura de costos, y generando una ventaja competitiva sustentable.
- Análisis atractivo de la industria.

Análisis interno

- ✦ Evaluación de recursos y capacidades competitivas de la empresa
- Análisis del funcionamiento de la estrategia actual de la empresa. La propuesta de los autores consiste en realizar un análisis de la estrategia actual, de la empresa Delfín Supermercados, determinado el enfoque competitivo básico que emplea y su desempeño en función de dos tópicos de gran importancia: a) logro de objetivos financieros y estratégicos. b) superioridad con respecto al promedio de la industria

- Análisis FODA

Como sostienen Thompson y Strickland, el análisis FODA es...“*la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. El análisis FODA se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa*”²⁰.

Las Fortalezas pueden identificarse como “*algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona una mayor competitividad*”²¹, como pueden ser: una marca reconocida, empleados meritorios, activos físicos valiosos, alianzas con otras empresas, etc.

Las Debilidades son “*...alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja.*”²² Son ejemplos: inexistencia de dirección estratégica, altos costos, falta de habilidades y competencias claves, baja rentabilidad, etc.

Las Oportunidades por su parte son condiciones imperantes en la industria que permiten a la empresa un crecimiento rentable cuando la oportunidad concuerda con la estrategia y de ésta forma se convierte en una oportunidad atractiva. Algunos ejemplos son: expansión geográfica, nuevos clientes, ampliación de la línea de productos, nuevas tecnologías, entre otras.

Las Amenazas son “*ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición de mercado*”²³ algunos ejemplos: ingreso de competidores potenciales, lentitud en el crecimiento de mercado, recesión económica, cambios en las políticas gubernamentales, etc.

- Análisis precios y costos de la empresa. El objeto de este punto consiste en comparar la competitividad de los precios de la empresa en función de del cotejo de los valores propios con los de la competencia. Como herramienta

²⁰ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 4, página 112

²¹ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 4, página 112

²² Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 4, página 113

²³ Thompson, A y Strickland, A., op. cit., capítulo 4, página 121

básica para esta actividad se utilizarán el análisis de costos estratégicos y la cadena de valor, comparando costos entre rivales e identificando funciones y actividades generadoras de valor, respectivamente.

- Análisis posición competitiva, desde la elaboración de un esquema numérico en el cual en función de los factores claves de éxito, se comparen los desempeños de cada rival, otorgándoles una puntuación ponderada en relación de la importancia de los FCE seleccionados.
- Determinación de problemas estratégicos futuros, con objeto de anticiparse a los mismos comenzando a preverlos desde esta planificación.

Definición de la metodología:

El proceso metodológico determinado para el presente trabajo final es el siguiente:

■ Análisis de situación y diagnóstico:

a) Análisis de situación:

- Análisis externo e interno
- Análisis FODA

b) Diagnóstico

■ Determinación de propuestas y formulación de misión y visión

■ Decisiones estratégicas:

c) Formulación de objetivos

d) Enunciación de la estrategia

■ Decisiones operativas:

e) Establecimiento de planes de acción

f) Presupuestación

Para el desarrollo del presente trabajo se recurrirá a las siguientes herramientas:

- ❖ Entrevistas personales a dueños y empleados, con objeto de obtener de éstos la información clave que poseen, en función de sus roles respectivos.
- ❖ Observación directa, principalmente en lo que respecta a gestión de punto de venta y estructura de mando.
- ❖ Análisis de fuentes secundarias tales como diarios, revistas, páginas de Internet, documentación histórica, etc.



DIAGNÓSTICO

Análisis Externo

Análisis Interno

Análisis FODA



Análisis Externo

■ Análisis político – económico

Durante la crisis financiera desarrollada en la Argentina entre los años 2001 y 2002, diferentes medidas económicas fueron implementadas con objeto de atenuar las consecuencias de la misma, entre éstas, se dispuso la devaluación del peso argentino.

La combinación de ésta decisión política, sumado al aumento de los precios internacionales de las commodities, fueron imprescindibles para que una reactivación económica se desarrollara desde el interior del país, teniendo al sector agropecuario como principal partícipe.

Sin embargo, el lustro de crecimiento económico sostenido por el que Argentina transitó desde el año 2002, lejos ha quedado.

Sin duda alguna que la resolución ministerial 125 y su posterior derrota en el Congreso Nacional, marcaron el primer año de la gestión de Cristina Fernández de Kirchner.

Anunciada el 11 de marzo de 2008, por el entonces Ministro de Economía Martín Lousteau, fue ideada como un medio para obtener recursos económicos adicionales. Sin embargo la resolución pronto se convirtió en el conflicto económico, político y social más resonante del año; debido principalmente a que la medida no contó con un nivel mínimo de análisis, por lo que el sector productivo afectado reaccionó ante la medida, recibiendo además el apoyo de la mayoría de la sociedad.

Sin duda que la incertidumbre en Argentina es más política que económica; ya que se evidencia un doble comando, en el cual un ex presidente sigue tomando las decisiones trascendentales, dando lugar a que ciertos funcionarios no posean discrecionalidad a la hora de gestionar el área que les compete, sino que todo debe supeditarse a lo más centralizado del poder, donde unas pocas personas tienen ingerencia para desarrollar medidas, muchas veces sin los conocimientos y análisis necesarios.

Una de las consecuencias más adversas de ésta forma de hacer política es la intervención que ha sufrido el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en el que los datos son manipulados con objeto de que los indicadores exhiban resultados que son irreales pero políticamente convenientes, ya que de esta manera se mantienen ocultos, entre otros, los verdaderos niveles de pobreza, desempleo e inflación.

Hasta el momento el daño causado a la economía argentina por las acciones desacertadas del gobierno, es mayor que el impacto local de la crisis internacional desatada en Estados Unidos. Esto se debe principalmente a que, Argentina desde hace años prácticamente no cuenta con financiamiento externo ni depende de los mercados de capitales, sin embargo la desaceleración del crecimiento mundial y la baja de los precios de los commodities impacta en el segmento comercial / productivo argentino.

Sin dudas que ésta crisis, de la cual todavía no existen certezas acerca de cual será su magnitud ni consecuencias, encuentra a la Argentina inmersa en un proceso de debilitamiento político por parte del gobierno, mientras tanto la ciudadanía en general observa incrédula las acciones del gobierno, al ritmo que los salarios pierden valor ante el aumento de los precios, los puestos de trabajo peligran y los conflictos estructurales tardan en solucionarse impidiendo un mejoramiento rápido del aparato productivo nacional que permita afrontar la crisis internacional más fortalecidos económica y socialmente.

■ Análisis del aspecto económico, laboral y demográfico de la localidad de La Francia:

La localidad de La Francia se encuentra ubicada prácticamente en el centro geográfico del Departamento San Justo, Pedanía Concepción, en la Provincia de Córdoba. En el contexto provincial, San Justo forma parte del grupo de departamentos del este cordobés.

Inmersa en la cuenca lechera y en plena región pampeana, la localidad de La Francia basa su actividad económica principalmente en la producción agrícola-ganadera y en la fabricación de implementos agrícolas.

En los últimos años gracias a los excelentes términos de intercambio externos, los precios de commodities tales como: soja, trigo, girasol y sorgo, ocasionaron un fuerte ingreso de dinero en la localidad por la venta de estos cereales.

Además de la actividad agrícola-ganadera, de la cual participan aproximadamente 20 familias productoras; existen también 5 fábricas de implementos agrícolas: Acoplados Muccillo, Metalúrgica Juárez, JaMa, Metalbert S.A. y Compactadores SecMan.

Dentro de la localidad el 70% del trabajo masculino se da en el ámbito fabril y sólo el 30% restante, debido a la gran tecnologización de la industria, en actividades agrícolas-

ganaderas como: trabajo en tambos y lecherías, cuidado de hacienda, faena de vacunos, manejo de tractores y maquinaria en épocas de cosecha y siembra, además de las empresas de transporte, las cuales trasladan cereal a los puertos y animales vacunos a los frigoríficos.

Las industrias metalúrgicas locales, se vieron favorecidas indirectamente por el precio a nivel internacional de los cereales anteriormente mencionados, ya que los productores realizaron un cambio generalizado de sus antiguas herramientas, adquiriendo tecnología de punta manufacturada en la localidad, generándose de esta forma un movimiento circular del dinero dentro de la misma, pasando de los productores rurales a las empresas fabriles.

Otra consecuencia de aquel excelente momento agrícola, fue la gran fuente de trabajo que constituyeron estas fábricas, que en estos últimos años se habían visto desbordadas de trabajo, debiendo de esta manera incluir en forma continua nuevos trabajadores, beneficiando así a numerosas familias que se sustentaron gracias a esta labor.

La ecuación era beneficiosa:

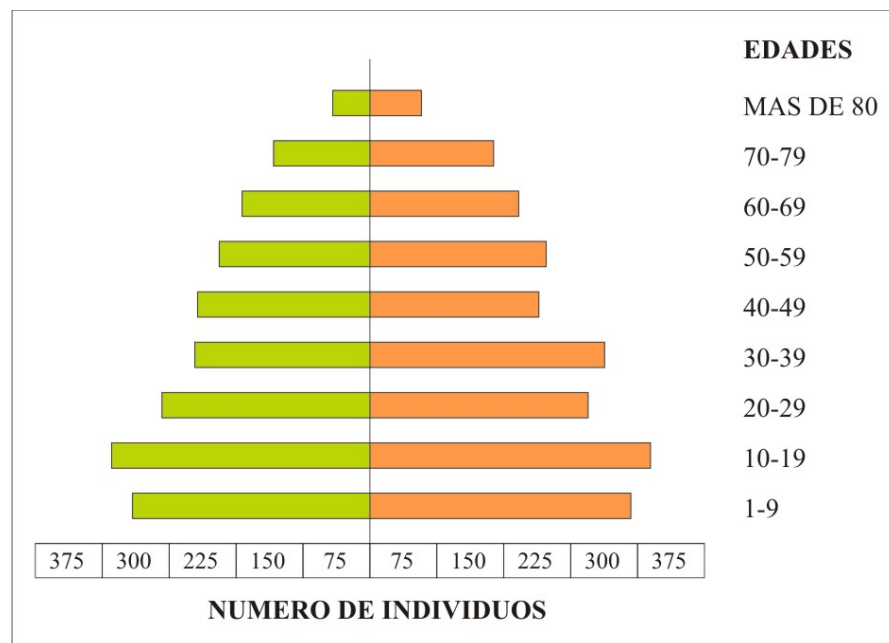
Excelentes términos de intercambio que generaban importantes rendimientos para el productor agropecuario, quien renovaba sus herramientas de trabajo favoreciendo las industrias metalúrgicas locales, las cuales debieron aumentar su plantilla de empleados, no sólo con integrantes de la localidad sino también de la región, y como consecuencia final el aumento pequeño pero progresivo a nivel demográfico, lo que significaba para Delfín la oportunidad de captar nuevos clientes, además del aumento sostenido en el nivel de demanda de alimentos.

Sin embargo, el panorama cambio, siendo el detonante el proyecto de ley de la resolución ministerial N° 125. Es así como se pasó de una etapa de pleno desarrollo económico / productivo, a una de incertidumbre, con reglas de juegos poco claras, que favorecen la disminución la inversión privada y en consecuencia de la demanda, derivando finalmente en el enfriamiento de la economía.

■ Análisis demografía local:

Estructura poblacional:

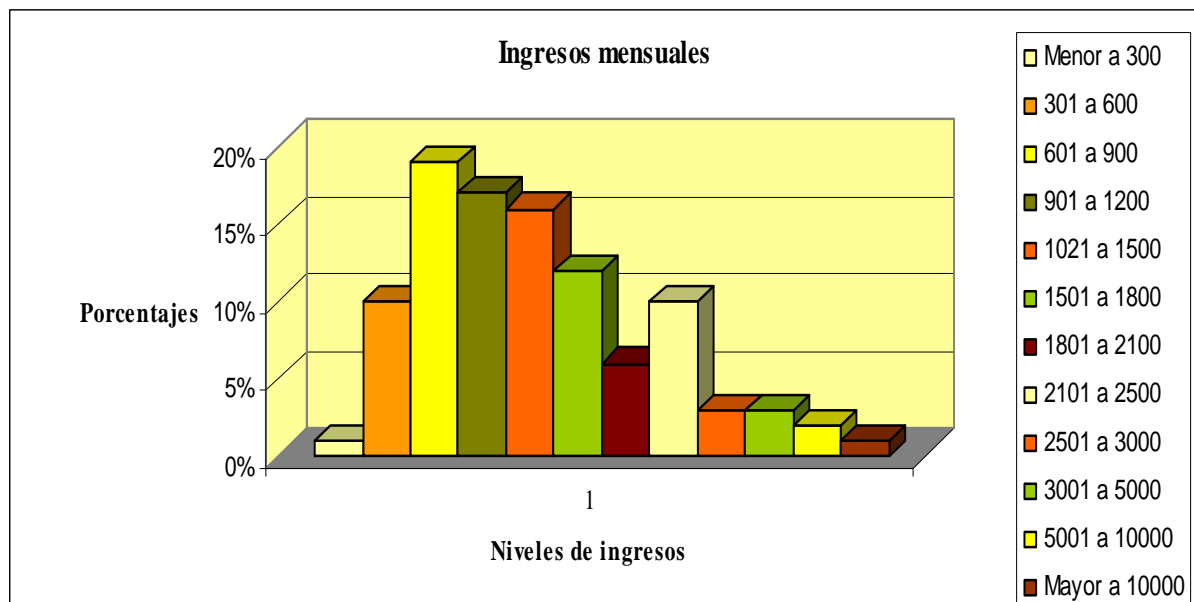
Edades	M	F	Total
De 1 a 9 años	258	294	552
De 10 a 19 años	297	318	615
De 20 a 29 años	227	235	462
De 30 a 39 años	215	244	459
De 40 a 49 años	201	190	391
De 50 a 59 años	183	201	384
De 60 a 69 años	142	167	309
De 70 a 79 años	96	140	236
Mayor a 80 años	34	62	96
Total:			3504



Fuente: PROGRAMA DE ATENCION PRIMARIA, realizado por Hospital Municipal de La Francia

Ingresos mensuales:

Ingreso mensual en Pesos	Cantidad	Porcentaje
Menor a 300	13	1 %
De 301 a 600	119	10 %
De 601 a 900	213	19 %
De 901 a 1200	195	17 %
De 1201 a 1500	185	16 %
De 1501 a 1800	134	12 %
De 1801 a 2100	63	6 %
De 2101 a 2500	110	10 %
De 2501 a 3000	38	3 %
De 3001 a 5000	42	3 %
De 5001 a 10000	27	2 %
Mayor a 10000	10	1%



Fuente: PROGRAMA DE ATENCION PRIMARIA, realizado por Hospital Municipal de La Francia

En función de los ingresos locales, es posible diferenciar tres tipos de segmentos de clientes:

1. Familias con niveles bajos de ingreso, las cuales constituyen en volumen de venta diario, la mayor clientela de D.S. Este segmento se caracteriza por elegir el supermercado en función del atributo precio, ya que son indagadoras y comparadoras de los mismos, es por esta razón que no demuestran fuerte lealtad con una empresa ya que su elección esta en función de la competitividad de los precios de cada rival.

2. Familias con niveles de ingresos medios, de las cuales algunas de ellas son desde hace años, fieles clientes de la empresa, por lo que además, de lazos comerciales existen lazos afectivos y una tradición de realizar las compras en D.S.

3. Existe un tercer grupo constituido por familias de mayor poder adquisitivo, las cuales no basan sus compras por las diferencias en los valores de los productos, sino que las realizan en diferentes supermercados, sin ser parte de la clientela fija de ninguno.

■ Análisis industrial y competitivo

✓ Características económicas dominantes de la industria:

- Volumen de mercado: el nivel de la facturación de la industria local, en lo que respecta sólo a supermercados, es de aproximadamente \$ 7.200.000 anuales²⁴.
- El área de influencia competitiva es exclusivamente local, situándose en la localidad de La Francia y su zona rural.
- Ciclo de vida de la industria: Madurez, evidenciando así saturación del mercado, niveles de ventas constantes, número de competidores estables en el tiempo aunque con posibles retiros y bajos niveles de inversión.
- El número de rivales es elevado (seis empresas) en comparación con el tamaño de la localidad, sin embargo sólo dos supermercados concentran y dominan las ventas.

²⁴ Fuente: Municipalidad de La Francia

- El número de compradores, basado en una estimación con respecto al último censo desarrollado en la localidad, es aproximadamente 820 familias, las cuales en promedio poseen un volumen de compra entre \$600 y \$900 mensuales.
- La integración hacia atrás o adelante es una situación inusual e infrecuente, de hecho sólo D.S. se encuentra de alguna manera integrado hacia atrás con sus proveedores, a través del pool de compras que constituye la cadena.
- El canal minorista es el único tipo de canal de distribución utilizado por la totalidad de los supermercados.
- Los productos vendidos por los supermercados locales, son básicamente idénticos y altamente estandarizados, pudiendo diferenciarse algunas empresas de otras sólo por la amplitud de líneas que comercializan.
- El volumen de compra llevado a cabo por los supermercados, posibilitan el logro de determinadas economías de escala en tópicos tales como: costo del producto, costo de órdenes de compra, transporte y logística de salida.
- En general los requerimientos de recursos para la apertura de un nuevo local, exige erogaciones importantes, sobre todo en infraestructura (desarrollo del punto de venta y depósito), tecnología (cajas registradoras, balanzas eléctricas, equipos de frío, multitas, etc.) y recursos humanos. Además que existe una relación directa entre cantidad de líneas de productos (por ejemplo carnicería y panadería) y costos, ya que mayores erogaciones monetarias serán necesarias para el correcto desarrollo de las mismas. Como consecuencia de ésta situación, las barreras de ingreso son altas, por lo que desalientan la entrada al mercado de nuevos competidores, y al mismo tiempo para las empresas que ya se encuentran en el mismo, provoca un poderoso incentivo para permanecer y competir lo mejor posible.
- Debido a que el enfoque estratégico general de las empresas que compiten en la industria es el de bajo costo, los rendimientos generales para la misma son bajos, debido a que no es factible trasladar los costos de la empresa a los precios finales abonados por el cliente, sin embargo aquellas empresas que logran desarrollar economías de escala, poseer grandes volúmenes de compra y calibrar al máximo su cadena de valor serán las que logren márgenes superiores.

✓ Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. *Rivalidad entre las compañías que compiten en el mercado.*

Considerando que:

a. La rivalidad se intensifica cuando aumenta el número de competidores y además éstos se encuentran en cierta igualdad en relación al volumen y capacidad, en el caso D.S. la rivalidad es *intensa*, ya que el mercado es relativamente pequeño en relación a la cantidad de supermercados y “despensas” de barrio que existen (6 supermercados y 12 despensas), pero se intensifica con su principal competidor (A.C.) ya que entre ellos existe similitud en lo que respecta a precios, volumen de venta y capacidad.

b. La rivalidad es más intensa cuando las condiciones en la industria fomentan a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas, con el objeto de aumentar el volumen por unidad. Debido a que en D.S. existen altos costos fijos, será necesario incrementar las cantidades de unidades vendidas para disminuir la carga de dichos costos.

c. La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es más bajo; esta rivalidad es *intensa* debido a por lo menos 3 factores:

I. Los productos son análogos.

II. Los precios son similares.

III. Las distancias a recorrer para obtener el producto no varían demasiado entre un competidor y otro debido a que la población es pequeña.

b. La rivalidad tiende a ser más intensa cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él; si se tienen en cuenta que las barreras para el ingreso son altas ya que se debe llevar a cabo una gran inversión en estanterías, heladeras y demás sistemas de refrigeración, balanzas digitales, racks y “mulitas” para el depósito, entre otros; es posible concluir en que esta rivalidad es *intensa*, ya que es poderoso el incentivo para permanecer en el mercado y competir lo mejor posible.

Ante todo lo expuesto es posible concluir que esta fuerza es *intensa*.

2. *La fuerza competitiva del ingreso potencial.*

La intensidad de esta fuerza es *baja* debido a diversos factores tales como:

- Barreras de ingreso altas, debido a las importantes inversiones necesarias para comenzar a funcionar (sistemas de refrigeración, racks y estanterías, “mulitas”, vitrinas y heladeras, entre otros)
- Lento retorno de la inversión.
- Mercado de lento crecimiento y actualmente saturado, debido a que no hay un crecimiento demográfico importante, en relación a la cantidad de supermercados y despensas de barrio existentes.

Es posible concluir que la intensidad de ésta fuerza es *baja*.

3. *Presiones competitivas de productos sustitutos.*

Considerando a las despensas locales, como sustitutos viables, el único beneficio importante que ofrecen es la comercialización fuera del horario de atención, debido a que si bien los productos comercializados son básicamente estandarizados, existen muchas menos líneas de productos disponibles, y con precios muy poco atractivos en términos de competitividad.

Por lo que es posible afirmar que la magnitud de la presión competitiva es *reducida*

4. *El poder de los proveedores:*

Distinta sería obviamente la situación de D.S. si éste análisis hubiera sido realizado años atrás, en la actualidad gracias a su incorporación a la Cadena Delfín, el poder de los proveedores es *moderado* ya que:

- Los artículos suministrados en general no escasean, los productos que la empresa comercializa son en su mayoría alimenticios y por ende tienen un nivel de producción constante.
- La mayoría de los productos comercializados son productos alimenticios, y si se tiene en cuenta que existe una amplia variedad de compañías que se dedican a la elaboración de los mismos, es posible encontrar productos sustitutos, disminuyendo de esta manera el poder de los proveedores.

- Al tratarse de un cliente importante (Cadena Delfín) es posible negociar la baja de precios con grandes empresas como son Coca Cola, SanCor y Arcor por ejemplo, situación que no hubiera tenido posibilidad remota de existencia años atrás, cuando D.S. era sólo un supermercado aislado, con un mínimo volumen de compra en relación a las ventas que realizan estas grandes empresas.

- El costo de cambio de proveedor es alto, cuando la marca es líder en el mercado, por ejemplo, los productos de Coca Cola (bebidas), SanCor y La Serenísima (lácteos) y Colgate (pastas dentales) por nombrar sólo algunos, deben inevitablemente estar en las góndolas, los clientes no aceptarían realizar sus comprar en locales en los que las marcas líderes no tienen presencia, por lo menos en ciertos rubros. Distinta es la situación de productos de marcas no conocidas, en las cuales el costo de cambio es bajo debido a que no hay preferencia por esa marca, al no tener una imagen fuerte o contar con una trayectoria de años; por lo que se puede fácilmente cambiar de proveedor buscando por ejemplo mejores precios, sin que el cliente lo note.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que el poder de los proveedores es *moderado*.

5. *El poder de los compradores*

- Si se considera el costo de cambio, es posible afirmar que éste es relativamente bajo, ya que los productos son prácticamente iguales y los precios también tienen similitud, por lo que es relativamente fácil que los compradores cambien de un vendedor a otro con un costo muy bajo o incluso sin ningún gasto.

- El número de compradores no es reducido, sino que existen una gran cantidad de familias e individuos que realizan sus compras en D.S., por lo que la pérdida de un cliente no es altamente significativa en términos de volumen de compra ni facturación, pero teniendo en cuenta que la opinión de ese cliente va a influenciar a su entorno y más aún tratándose de una localidad pequeña, se hace imprescindible lograr la satisfacción de los clientes, para que la imagen del negocio no se vea comprometida por comentarios negativos.

Es posible concluir que la intensidad de esta fuerza es *moderada*.

Fuerza competitiva	Intensidad
Rivalidad entre compañías actuales	Intensa
Ingreso potencial	Reducida
Productos sustitutos	Reducida
Poder de proveedores	Moderada
Poder de consumidores	Moderada

✓ Impulsores de cambio de la industria

- Índice de crecimiento a largo plazo de la industria: considerando que en los niveles de demanda agregada no se visualizan aumentos de importancia debido a que no hay crecimiento poblacional sostenido, además que los requisitos de ingresos son elevados y el mercado no es codiciado para que nuevos rivales ingresen, es que tanto la oferta como la demanda continuarán en niveles similares a los actuales, sin variaciones incrementales o decrecientes.
- Preferencias de los clientes: existe una tendencia actual, que seguramente se acentúe en el futuro, que consiste en que los clientes además de aprovisionarse de los elementos necesarios para el desarrollo de su vida cotidiana, vivencian el proceso de compra como una salida, de la cual esperan que sea placentera, con una cordial atención del personal de la empresa, en un ambiente agradable, sin demoras excesivas en determinados puntos claves como carnicería, verdulería y cajas. El cliente espera cada vez más, un ambiente de compra agradable y relajado, donde a su vez las acciones se realicen con fluidez.
- Preocupación de los clientes sobre nuevas temáticas. Constituye un ejemplo la conciencia que se esta experimentando en temas relacionados con la ecología, la utilización responsable de los recursos y la posibilidad de realizar un crecimiento sostenible sin perjudicar a las generaciones futuras.
- Cambios en el nivel de información de los clientes: ninguna empresa duda que en la actualidad sus clientes poseen un nivel de información elevado, debido al

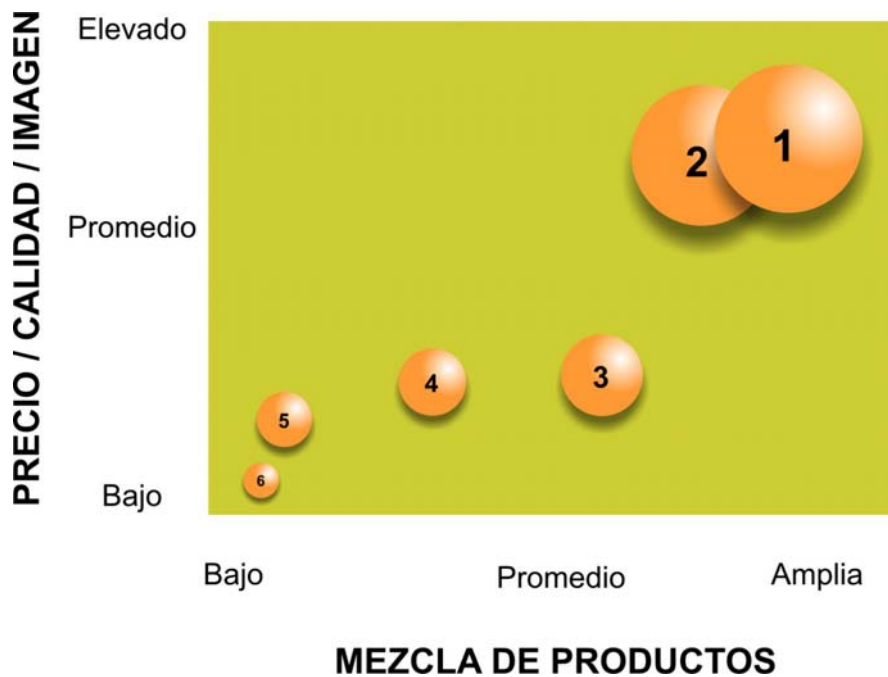
constante contacto con los diferentes medios de comunicación. Como consecuencia de ésta interrelación, es que se evidencia una conducta especial, que consiste en que los clientes exigen a la empresa, la comercialización de determinados productos de reciente lanzamiento en el mercado, muchas veces antes de que ésta se halla contactado con el proveedor de dichos productos o incluso desconozca la existencia de los mismos.

- ◆ Cambio tecnológico: éste permitirá luego de ciertas inversiones en los sistemas tecnológicos correspondientes, que se desarrollen ventas vía Internet y el envío de mailings a las casillas de correos de los clientes actuales y potenciales de la empresa, situación que actualmente no se desarrolla en el mercado local.
- ◆ Actualmente existen y en el pasado también han existido influencias reguladoras por parte del gobierno en lo que respecta a acuerdos de precio, situación donde la mayoría de las veces estos no han sido de común acuerdo, sino impuestos por el poder nacional, erosionando los márgenes en determinados productos. En el futuro y en vista del crítico contexto nacional e internacional, y ante la falta de políticas específicas tendientes a desarrollar acciones que solucionen los problemas de fondo, sino atacando al último eslabón de la cadena de comercialización para lograr precios accesibles para la población, es que se prevé que los acuerdos de precios continúen y hasta se intensifiquen.
- ◆ Nuevas tendencias de consumo: a continuación se enumeran algunas de las tendencias más importantes que se evidencian actualmente como consecuencia de la pérdida del poder adquisitivo de los salarios en general y de la incertidumbre reinante en el país:
 - Menor volumen de compras pero mayor frecuencia.
 - Mayor concentración de ventas en productos de primera necesidad, principalmente alimentos y bebidas
 - Picos de ventas en los días de descuentos especiales, generalmente durante los fines de semana.
 - Disminución de compra de productos non food (productos no alimentarios)

- Cambio de las primeras marcas por las de segunda línea o las propias de los supermercados
- Aumento del volumen de venta en los días que se ofrecen descuentos especiales por parte de determinadas tarjetas de crédito.

✓ Análisis de posiciones competitivas:

Mapa de grupo estratégico de los competidores



Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia

Referencias:

1. Delfín Supermercados.
2. Autoservicio Centro.
3. Autoservicio Perrone.
4. Supermercado Bertone.
5. Supermercado Bonetto.
6. Autoservicio Tío Lanche.

Si se analiza el mapa de grupo estratégico, se visualizará que en base a los factores clave de éxito elegidos, como son la mezcla de productos y la relación precio, calidad e imagen, el desempeño de D.S. supera levemente a A.C., por dos razones principales:

▪ si bien la competitividad de precios es similar, lo que favorece ampliamente a D.S. es su excelente imagen y reputación, ya que la empresa se encuentra presente en el mercado desde hace muchos años, aunque más allá de una cuestión de antigüedad, lo que se destaca es la trayectoria de una empresa familiar, que realiza negocios desde una actitud moral intachable.

En cuanto a A.C., existen ciertas dudas con respecto al origen y la ética de sus aprovisionamientos, ya que sus precios son muy competitivos, aun cuando éste es el único punto de venta de la empresa, no existiendo sucursales en otras localidades, ni encentrándose integrado hacia atrás con sus proveedores. Debido a que el mercado es pequeño, todas estas informaciones son de público conocimiento y afectan negativamente a la imagen y credibilidad de la empresa.

▪ la ventaja obtenida en lo que respecta a la mezcla de productos, se debe a que la dimensión del punto de venta de D.S., supera prácticamente por 3 veces a la superficie de A.C., por lo que ésta situación posibilita que dicha mezcla sea superior.

✓ Análisis de competidores y posibles medidas estratégicas de los rivales.

Competidor	Propósito estratégico	Objetivo de participación de mercado	Postura competitiva	Postura estratégica	Estrategia competitiva
<i>Autoservicio Centro</i>	Ser el líder dominante	Expansión agresiva	Poderosa y en movimiento	Ofensiva	Liderazgo de bajo costo
<i>Autoservicio Perrone</i>	Mantener su posición	Mantenimiento	Nivel de competitividad intermedio.	Defensiva	Bajo costo
<i>Autoservicio Tío Lanche</i>	Sobrevivir	Lograr objetivos de utilidad a C.P.	Pérdida total de terreno competitivo	Conservadora	Nicho geográfico
<i>Delfín Supermercado</i>	Estar entre los líderes	Mantener y en lo posible mejorar la posición actual	Poderosa	Defensa y ofensa con predominio de la primera	Liderazgo de bajo costo
<i>Supermercado Bertone</i>	Mantener su posición	Mantener posición actual	Decreciente	Defensiva	Nicho geográfico
<i>Supermercado Bonetto</i>	Mantener su posición	Mantener su posición actual	Decreciente	Conservadora	Nicho geográfico

Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia

Luego de realizar un análisis pormenorizado de los rivales de D.S., la atención deberá enfocarse sólo en A.C., ya que como se evidencia, es éste el principal competidor, y

del que se esperan acciones competitivas de gran agresividad, tendientes a ampliar su participación de mercado.

En los restantes rivales, no se evidencian signos que indiquen modificaciones competitivas importantes, ya que ninguno de ellos cuenta con recursos suficientes para comenzar un proceso de transformación, sino que sólo buscan conservar su posición en el mercado.

Como consecuencia, se prevé que la tendencia actual continúe en el futuro, y se amplíe el proceso de polarización de ventas entre ambos rivales, ya que ambos en mayor o menor medida, realizarán acciones tendientes a mejorar su desempeño.

Si se comparan los desempeños actuales de ambos competidores, es posible realizar una diferenciación importante. Si bien ambos poseen el enfoque de bajo costo como estrategia competitiva, en A.C. se observa un mayor énfasis por lograr el liderazgo total del mercado, con acciones constantes de gran agresividad competitiva, mientras que en D.S. existe una cierta actitud de pasividad, ya que más allá del énfasis puesto en lograr un proceso de aprovisionamiento óptimo que genere precios competitivos, no existen otro tipos de acciones tendientes a mejorar el desempeño competitivo de la empresa.

✓ *Enunciación de factores clave del éxito:*

- Amplitud de líneas de productos,
- Bajos costos generales y precios competitivos,
- Acciones eficientes de mercadotecnia,
- Sistemas tecnológicos óptimos,
- Volúmenes de compras superiores.
- Calidad de procesos

✓ *Análisis del atractivo de la industria:*

≈ Factores que hacen atractiva a la industria:

- Elasticidad / inelasticidad de la demanda y productos sustitutos: debido a que los productos comercializados son mayoritariamente comestibles, es que ante variaciones en los precios de determinados productos, el consumo de los mismos disminuirá en mayor o menor medida, dependiendo de la importancia del mismo, pero

los clientes ante la necesidad de adquirir alimentos recurrirán a sustitutos de menor precio, los cuales también se encontraran disponibles en el surtido del supermercado, por lo que la demanda general se equilibrará.

≈ Factores que quitan atractivo a la industria:

- barreras de ingresos altas,
- márgenes de utilidad pequeños,
- mercado con bajo crecimiento demográfico,
- rivalidades competitivas fuertes.

≈ Perspectiva de utilidades: en base al análisis realizado es posible determinar que las utilidades esperadas, serán bajas debido a que el nivel de competencia se intensificará y los márgenes serán magros y estarán determinados en función a la eficiencia con las que se realicen actividades claves.

Concluyendo es posible afirmar que si bien, la industria no es atractiva para aquellos ingresantes potenciales, si lo es para los rivales que se encuentran dentro de ella, aunque no para aquellos que tienen posiciones competitivas frágiles, sino para las empresas que poseen los recursos y habilidades necesarias para lograr posicionamientos fuertes, que permitan competir por el logro del liderazgo del mercado.

Análisis interno

✓ Análisis de la estrategia actual de D.S.:

La estrategia actual de la empresa, se basa en el enfoque competitivo básico de liderazgo de bajo costo.

El objetivo final consiste en lograr bajos costos que se plasmen en precios bajos, los cuales atraerán a un amplio grupo de cliente con una fuerte sensibilidad frente al atributo precio.

Este enfoque estratégico fue adoptado luego de que se introdujera en el mercado la empresa A. C., como una reacción ante la presencia de éste nuevo competidor, cuyo enfoque de bajo costo fue exhibido, desde el principio y mediante grandes campañas publicitarias, como su principal atributo diferencial.

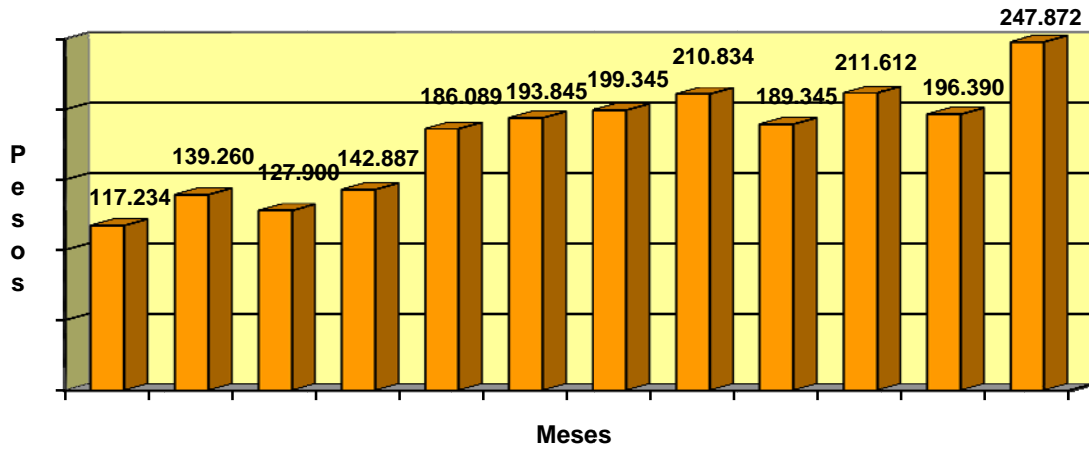
Si bien el enfoque es de bajo costo no existen objetivos explícitos sobre como desarrollar la estrategia y simplemente se trata de obtener costos diferenciales aprovisionándose por medio de la Cadena Delfín, fuera de un análisis exhaustivo de la cadena de valor que le permitan optimizar los mismos, sin depender fuertemente sólo de la calidad de gestión en la instancia del aprovisionamiento.

Tampoco existen estrategias funcionales en recursos humanos, comunicación, ventas y mercadotecnia u operaciones, y las medidas estratégicas recientes sólo se basan en ofertas especiales para los fines de semana.

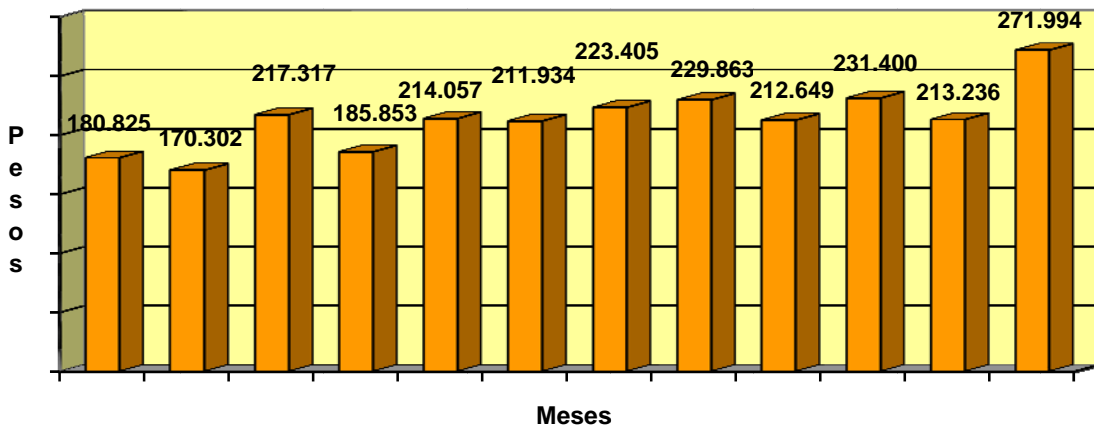
Además, ante ésta excesiva preocupación por los márgenes se dejan de realizar ciertas acciones que mejorarían el desempeño de sus empleados y la satisfacción de los clientes traduciéndose finalmente en un nivel superior de ventas.

En relación a los márgenes, se puede decir que son acotados, por el propio enfoque competitivo de la empresa, sin embargo el desempeño financiero es aceptable ya que se evidencia una tendencia de crecimiento en las ventas en pesos, aunque no se debe olvidar que existe un componente inflacionario importante desde el año 2007.

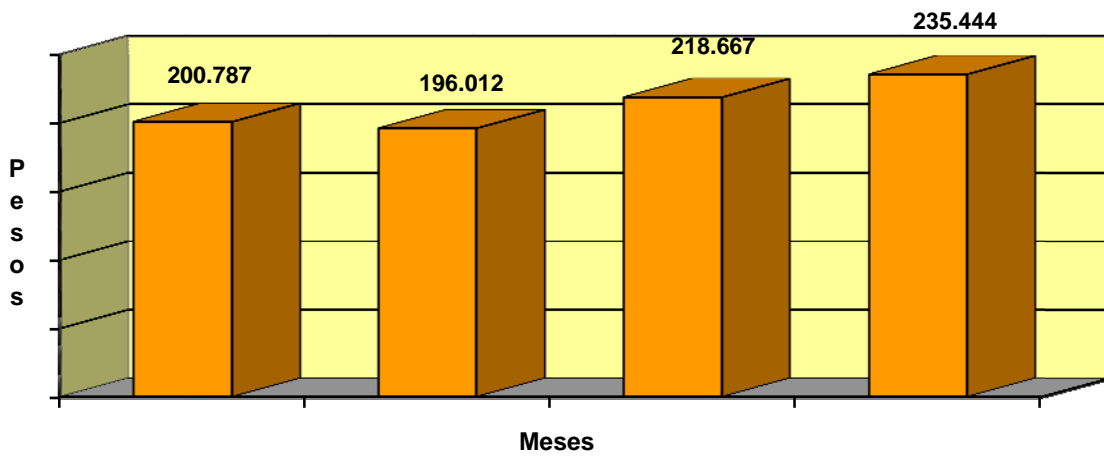
VOLUMEN DE VENTAS 2007



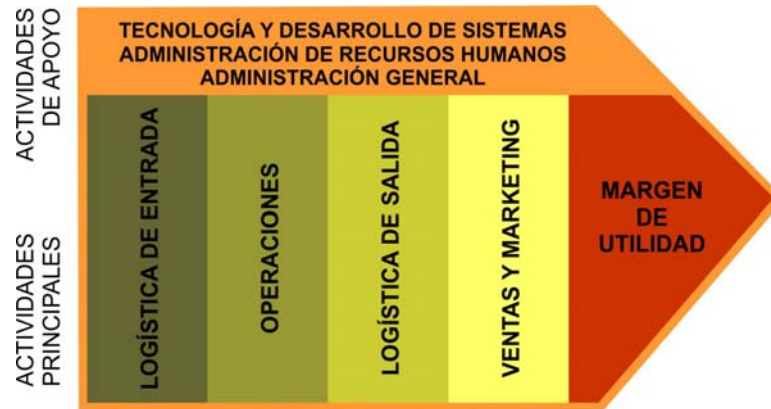
VOLUMEN DE VENTAS 2008



VOLUMEN DE VENTAS 1º TRIMESTRE AÑO 2009



✓ Análisis Cadena de Valor de D.S.



Actividades principales

I. Compra de suministros y logística de entrada:

✚ **Actividades:** Las acciones relacionadas al aprovisionamiento, son desarrolladas por el encargado de compras.

Este proceso se realiza 3 veces por semana, iniciándose a partir del envío por parte de la Cadena Delfín de una nómina de productos y sus precios respectivos. Debido a que la cadena cuenta con aproximadamente 200 proveedores, y el aprovisionamiento con cada uno de ellos se realiza una vez al mes, es que en cada compra semanal, se adquieren productos de 17 proveedores.

En el caso particular de carnes y verduras la frecuencia de compra es de 2 veces por semana, y para los denominados “frescos” (lácteos, quesos, pastas, entre otros) la periodicidad es semanal.

De esta manera, el esquema regular se presenta de la siguiente manera:

DIA	MERCADERÍA
Lunes	Perecederos.
Martes	Carnes y Verduras.
Miércoles	Perecederos y Frescos.
Jueves	Carnes y Verduras.
Viernes	Perecederos.

El volumen de compra en pesos semanal, es de aproximadamente \$50.000, y el pago de la mercadería se realiza luego de la recepción de la misma, mediante el depósito de la suma correspondiente a una cuenta corriente de la cadena, creada para tal fin.

✚ **Activos asociados:** El proceso de compra basa sus operaciones en un sistema informático de compra, denominado RI, adquirido por la cadena en el año 2002, luego de una erogación monetaria de \$300.000. A través de éste la cadena y sus sucursales interactúan de manera rápida y eficiente.

En relación a la compra de indumentaria, la misma se realiza vía Internet a un proveedor de la ciudad de Buenos Aires.

✚ **Costo:** la orden de compra no tiene un costo individualizado, sino que es parte de la erogación mensual que cada sucursal abona a la cadena en concepto de los servicios que ésta desarrolla para todos los integrantes de la misma, tales como: contacto y negociación con proveedores, aprovisionamiento, logística de entrada y salida, además de la compensación monetaria a los aproximadamente 70 empleados que forman parte de la cadena, entre los que se desempeñan en el centro de distribución y los empleados de oficina.

El costo mensual abonado por cada sucursal es de aproximadamente \$20.000

Sin dudas que el aprovisionamiento por medio de la cadena permite lograr ventajas de costos, que de otra manera, sin el poder de negociación de la misma, sería imposible lograr.

La principal ineficiencia que se observa en este proceso, es que la empresa no tiene una política de compras definida, y en algunas oportunidades adquiere cantidades excesivas de determinados productos que no poseen los niveles de rotación adecuados, sin considerar además los costos inherentes al mantenimiento de la mercadería en depósito.

Además, muchas veces no existe conocimiento exacto de las cantidades de artículos en stock, comprando por defecto o por exceso, la que finalmente deriva en inmovilización de capitales y falta de recursos financieros para afrontar gastos necesarios.

➤ **Actividades:** Con respecto a la logística de entrada, el proceso comienza con el arribo de los camiones encargados de la distribución, desde el centro que la cadena posee para tal fin, a cada una de las sucursales. La frecuencia de los envíos es de 2 veces semanales para verdura, carne y no perecederos en general, y 1 vez a la semana para los denominados frescos.

A partir de ese momento, el encargado de la gestión del depósito recibe la mercadería ubicada en tarimas precintadas, siendo luego ingresadas a un espacio físico denominado ante-depósito donde se realiza la recepción, desmenuce y control de la mercadería, tanto en lo respectivo a la concordancia con la orden de compra, así como también para la verificación de su correcto estado.

Luego de ésta instancia la mercadería es trasladada al depósito propiamente dicho, donde es ubicada según su fecha de vencimiento en los denominados racks.

El proceso de gestión del depósito es íntegramente manual y personal, en el mismo no intervienen programas de computación que muestren la evolución del stock, así como tampoco se realizan consideraciones con respecto a los costos inherentes al almacenamiento propiamente dicho, generando así costos innecesarios.

➤ **Activos asociados:** Los activos vinculados están constituidos por racks, estanterías y montacargas, los que permiten que la mercadería sea distribuida y posicionada correctamente en el lugar definido.

➤ **Costos:** erogaciones monetarias para el pago de los salarios de los empleados, service y mantenimiento de montacargas y racks, pago mensual a la cadena, proporcional al costo generado para llevar a cabo las acciones de logística. La unificación de la entrega de cada compra en un sólo traslado de la mercadería, permite desarrollar economías de escala, con respecto al costo generado por el transporte de la misma.

II. Operaciones:

➤ **Actividades:** Las operaciones desarrolladas en D.S., no se caracterizan por su grado de dificultad, ya que son operaciones simples y rutinarias, lo que permite que como consecuencia de la curva de aprendizaje, las mismas se desarrollen de una manera cada vez más eficiente con el transcurso del tiempo.

Algunas de las actividades realizadas son:

- Colocación del producto en góndola, heladera o exhibidores
- Venta de frutas y verduras, previa elección, envasado y rotulado o marcado, en el cual se establece el peso total y su precio.
- Venta de todo tipo de carnes, previo desposte general del animal, elección, envasado y rotulado. Elaboración de milanesas, de carne molida, chasinados en general.
- Adecuación del packaging de determinados productos, debido a que algunos son comercializados en paquetes de gramajes voluminosos, es necesario realizar empaques pequeños acorde al consumo familiar, en productos tales como nueces, pasas de uva, alimento balanceado para mascotas, entre otros.
- Limpieza del depósito y punto de venta.

➤ **Activos asociados:** cámaras frigoríficas, balanzas digitales, heladeras exhibidoras, góndolas, montacargas, etc.

➤ **Costos asociados:** salarios, consumo de energía eléctrica, productos de limpieza, etc.

III. Distribución y logística de salida.

➤ **Actividades:** luego de realizada la compra, los clientes deben acercarse al sector de cajas, donde los productos atraviesan la caja registradora para ser abonados. Se lleva a cabo aquí también el empaque final de los productos, ambas tareas son realizadas por los cajeros. La venta es de contado y para los clientes más antiguos existe cuenta corriente. La principal ineficiencia de este proceso, reside en que no se realizan análisis de líneas de espera, por lo que se generan perjuicios en este proceso.

➤ **Activos asociados:** cajas registradoras.

➤ **Costos:** salarios de los cajeros, energía eléctrica, papel y tinta, bolsas.

IV. Ventas y mercadotecnia

➤ **Actividades:** Sin dudas que dentro de la cadena de valor de D.S., es ésta actividad, a la que se le atribuye menor importancia. La evidencia se basa en que la empresa no desarrolla investigaciones de mercado, no realiza publicidades ni radiales ni televisivas, sólo se utilizan mailings durante los fines de semana, en los cuales se establecen los productos que están en oferta, los mismos se encuentran ubicados dentro de los denominados “changos” para realizar las compras.

Como ya fue expresado anteriormente la empresa basa su estrategia sólo en realizar compras eficientes, sin desarrollar acciones estratégicas de marketing dentro del punto de venta, que permitan:

- ≈ Favorecer la compra del cliente logrando que circule por toda la superficie del salón, provocando un adecuado circuito de compra.
- ≈ Satisfacer la compra planificada y estimular la compra por impulso.

Sin dudas que ésta situación coloca a D.S. en una situación indeseable, ya que todos los esfuerzos realizados para obtener bajos costos con objeto de lograr bajos precios, no se maximizan, ya que no existe un plan de acción que permita que el volumen de venta aumente, debido a mayores compras de los clientes actuales y a la obtención de nuevos clientes.

➤ **Activos asociados:** no posee.

➤ **Costos:** las únicas erogaciones provienen de la utilización de mailings, cuyo valor es de 14 centavos por unidad.

La principal ineficiencia y diferencia con A.C., consiste en que D.S. incurre en costos publicitarios destinados a promover la compra cuando el cliente ya se encuentra dentro de las instalaciones, sin incentivar con publicidades el flujo de clientes hacia la empresa, ya que una vez que la clientela se encuentra dentro del punto de venta es posible desarrollar acciones relativas al merchandising que no tienen implicancias en costos y que son grandes generadoras de las ventas por impulso.

Es así que no se están eficientizando las acciones publicitarias, ya que sólo se enfocan en los clientes que ya eligieron a D.S., sin estimular el flujo de los que no lo han hecho aún.

V. *Margen de utilidad:*

Sin dudas que resulta de una complicación extrema, establecer los márgenes para cada uno de los 5.000 productos, que en D.S. se comercializan. Sin embargo como parámetros generales pueden establecerse 3 márgenes promedios.

- 7%: para productos de consumo básicos, tales como harina, azúcar, pan, leche, fideos, etc.
- 13%: para frescos, carnes, no perecederos en general, bebidas, etc.
- 25/40%: para productos de perfumería, limpieza e indumentaria.

Existen casos especiales, en los cuales no existe margen debido a regulaciones gubernamentales, que establecen precios máximos, un ejemplo de ésta situación está constituido por ciertas marcas de aceite con acuerdo de precios.

De esta manera el precio final abonado por los clientes de D.S., es determinado de la siguiente manera:

	Costo del producto adquirido por la cadena a los proveedores
+	Proporción de gastos de la cadena
+	Margen de utilidad de D.S.
	<hr/>
	Precio final al consumidor

Actividades de apoyo:

I. *Tecnología y desarrollo de sistemas:* sin dudas que la empresa no es ajena a la constante evolución tecnológica suscitada por estos tiempos, por lo que como respuestas a las nuevas demandas y necesidades tecnológicas, es que de manera constante y en la medida de las posibilidades económicas –financieras, la empresa realiza nuevas inversiones con objeto de renovar sus sistemas informáticos y equipos con objeto de evitar caer en el obsolescencia de los mismos.

II. *Administración de recursos humanos:* en lo que respecta a actividades tales como: reclutamiento, capacitación, compensaciones, entre otras, no existe un plan de acción determinado, ni un responsable específico, a medida que se suceden hechos que necesitan ser resueltos, se desarrollan soluciones para cada caso específico sin seguir una línea de acción común.

III. *Administración general:* esta actividad es desarrollada por el encargado de compras quien se encarga de la realización de las tareas administrativas generales.

Cadena de valor para Cadena Delfín:

Los datos en los que se basa la siguiente cadena de valor fueron aportados por el señor Juan José Ferrero (encargado de aprovisionamiento)

Actividades principales

I. Compra de suministros y logística de entrada:

✚ **Actividades:** en lo que respecta al aprovisionamiento de la mercadería, el mismo comienza a partir del contacto de la cadena con los actuales proveedores, que al día de hoy suman 200. A partir de ese momento comienzan las negociaciones con objeto de lograr buenas condiciones de compra (precio, garantías, lapsos de entrega, períodos de pago, etc.). Una vez finalizada la negociación y arribando a una instancia favorable, se realiza la compra propiamente dicha.

✚ **Activos asociados:** El sistema de compra RI, es utilizado aquí también con determinados proveedores, aunque el contacto con otros, se realiza por medio de sus representantes, los que acuden a las oficinas de la cadena.

✚ **Actividades:** En relación a la logística de entrada, desde la cadena se realiza la diagramación general para el otorgamiento de turnos, con objeto de que cada proveedor arribe al centro de distribución en tiempo y forma para la descarga de los productos que comercializa.

✚ **Activos asociados:** sistemas informáticos.

II. Operaciones:

✚ **Actividades:** una vez realizada la recepción de la mercadería en el centro de distribución, se coteja la orden de compra con la mercadería recepcionada, a partir de ese momento no se almacenan las tarimas tal cual como son recibidas, sino que son desarmadas, para luego con la orden de compra de cada sucursal, realizar el empaque final en nuevas tarimas precintadas, en las que se colocan los productos solicitados por cada una de estas.

✚ **Activos asociados:** equipos de carga y descarga, tarimas.

III. Distribución y logística de salida:

✚ **Actividades:** el almacenamiento de las tarimas terminadas, se realiza en las determinadas “gateras”, un espacio físico especialmente diseñado para almacenar los pedidos ya procesados. El mismo consiste en un área con subdivisiones numeradas, donde cada número representa a un socio diferente y allí se coloca su compra, lista para ser trasladada.

Mientras tanto se realizan las gestiones necesarias para acordar con cada sucursal, el día y horario del arribo de la mercadería. Los productos no perecederos en general y las carnes y verduras son entregados 2 veces por semana, mientras que en los denominados frescos la frecuencia es semanal.

El transporte de la mercadería se encuentra tercerizado, a cargo de la empresa de transporte de la firma “Laurita”, de la localidad de Santiago Temple, Cba.

✚ **Activos asociados:** sistemas informáticos, equipos de traslado y carga (mulitas), flota de camiones refrigerados.

IV. Ventas y mercadotecnia:

✚ **Actividades:** luego de cada negociación favorable, la cadena a través del sistema de compra RI, envía la lista de productos a cada sucursal para que las mismas realicen sus compras, estas deben responder dentro de las 12 horas de recibida dicha lista.

En lo que respecta a promociones, es la Cadena Delfín la que se encarga de decidir, que productos van a contar con reducciones de precio cada fin de semana, en base a acuerdo especiales de precios o determinadas negociaciones con proveedores poderosos, los cuales

otorgan descuentos especiales de hasta un 5 %, si se logra un objetivo determinado de venta, por ejemplo la empresa Coca-Cola, ofrece un X% descuento si se venden X litros de la gaseosa en un tiempo preestablecido, en consecuencia la cadena decide otorgar descuentos para ese producto en especial, colocándolo en los mailings, que la misma se encarga de realizar y distribuir, con objeto de que un mayor número de ventas se concreten.

✦ **Activos asociados:** sistema de compra RI.

V. *Servicios:* asistencia legal, negociación con proveedores, asistencia contable, devolución de productos en mal estado, etc.

VI. *Margen de utilidad:* debido a que la Cadena Delfín no posee fines de lucro, sino que es una organización cuyo objeto es constituir un pool de compra, no existe margen de utilidad.

Actividades de apoyo:

I. *Tecnología y desarrollo de sistemas:* mantenimiento o adquisición de sistemas comunicacionales e informáticos, equipos de carga y descarga, análisis y mejoramiento de procesos logísticos.

II. *Administración de recursos humanos:* en lo que respecta a contratación, capacitación, compensaciones y demás actividades relacionadas, existe una persona designada para tal fin.

III. *Administración general:* para la realización de estas actividades, existe un grupo de personas que se desempeñan para su cumplimiento y además la cadena cuenta con asesoramiento legal y contable por parte de contador y abogado.

En lo que respecta a los costos generados por cada una de estas actividades, tanto las principales como las de apoyo, los mismos son solventados por todas las sucursales de la cadena.

Anteriormente la base de asignación de los costos era proporcional al volumen de compra sin embargo debido a que algunas sucursales no se encontraban demasiado estimuladas por generar un óptimo volumen de venta, se decide dividir los costos entre cada uno de los integrantes en igual proporción.

Algunos de las erogaciones que lleva a cabo la cadena y que constituyen el costo total de la misma son:

- salarios, seguros y cargas sociales,
- alquiler de galpón y predio,
- mantenimiento y adquisición de equipos tecnológicos (computadoras, sistemas informáticos, equipos de carga y descarga, etc)
- seguros,
- consumo energía eléctrica, gas y agua corriente,
- impuesto inmobiliario,
- transporte tercerizado,
- mailings, etc.

El costo total mensual oscila alrededor de los \$ 300.000, siempre que no ocurra un imprevisto de gran magnitud y deban realizarse erogaciones extras importantes. Dentro de éste costo no se encuentra el costo de transporte que debe ser abonado por separado. Es así que, en promedio el costo para cada sucursal es de alrededor de \$20.000 mensuales, donde los mismos serán utilizados para cubrir los gastos necesarios para el correcto desarrollo de las funciones de la cadena.

No se establece el costo específico de cada actividad de la cadena de valor debido que se desconoce la base de asignación de los mismos, aun así es posible determinar que a mayor volumen de compra de la empresa, menor será el porcentaje del mismo que deba utilizarse para afrontar los costos generados por la cadena.

✓ Comparación costo estratégico:

Si se consideran las empresas D.S. y A.C., y se comparan sus desempeños en determinadas actividades, es posible establecer que D.S. cuenta con ventajas en las siguientes actividades:

- Reducción del costo del aprovisionamiento en lo que respecta a contacto con proveedores, negociaciones y realización de las órdenes de compra.
- Obtención de precios más favorables gracias al volumen de compra de la cadena
- Economías de escala en relación al costo de transporte
- Disminución del costo de los mailings, debido a la masividad de los mismos.

Sin dudas que comparando las cadenas de valor de ambas empresas, D.S. muestra ventajas de costo en las primeras fases en lo que respecta a suministro, logística de entrada y de salida.

Además al poseer un punto de venta con mayores dimensiones, obtiene ventajas en lo que respecta a las reducciones en la frecuencia de la colocación de los productos en góndola, ya que posee mayor cantidad de centímetros disponibles para cada producto, por lo que, si bien no debe existir faltante de productos en góndola, la situación en A.C. se agrava, ya que al poseer poca disponibilidad para cada producto deben realizarse constantes secuencias de recolocación en las góndolas, por lo que los empleados deben enfocarse principalmente en esta actividad y descuidan otras que también tienen a su cargo.

En lo que respecta a ventas y mercadotecnia, y realizando una inferencia en relación al alto grado de utilización de publicidades, se puede establecer que los costos en relación a esta actividad son mayores en A.C., o bien que se utilizan de manera más eficiente que en D.S. . Sin dudas que estas erogaciones se traducen en mejores desempeños en lo que respecta a la atracción de nuevos clientes hacia el supermercado rival y en la generación de mayores ventas, por lo que estos costos se ven altamente compensados.

En consecuencia, deberá D.S. eficientizar la utilización de los recursos publicitarios y realizar acciones estratégicas, que atraigan a nuevos clientes al supermercado y que además una vez dentro del mismo, éstos realicen una mayor cantidad de compras de las que tenían

previstas, sobre todo en aquellos productos de márgenes superiores, para poder maximizar y sellar exitosamente un proceso eficiente en sus primeras fases, pero que necesita eficientizar las acciones de marketing y su presupuesto.

✓ Evaluación de las fortalezas competitivas:

Factores claves de éxito	Peso relativo	Rival 1	Rival 2	Rival 3	Rival 4	Rival 5	Rival 6
Amplitud de líneas de productos	0,17	3	3,5	4	6	9,5	10
Precios competitivos	0,23	2	3	3,5	5	9,5	9,5
Acciones eficientes de mercadotecnia	0,15	2	2,5	4	4	10	7
Sistemas tecnológicos superiores	0,10	1	3	3	3	8	8,5
Volumen de compra	0,10	2	3	3	3	7	9
Imagen y reputación	0,10	3	5	3	6	4	10
Recursos financieros	0,05	2	4	3	4	7	7
Estructura de costos	0,10	4	2	3	5	8	8,5
Total	1,00	2,37	3,16	3,435	4,67	<u>8,35</u>	<u>8,885</u>

Fuente: Thompson y Strickland, “Administración Estratégica” McGraw-Hill. Adaptación propia

Nota: los resultados totales son obtenidos de la multiplicación del peso relativo de cada factor clave de éxito por la calificación de desempeño de cada empresa.

Referencias:

1. Autoservicio Tío Lanche
2. Supermercado Bonetto
3. Supermercado Bertone
4. Autoservicio Perrone
5. Autoservicio Centro
6. Delfín Supermercado

Nuevamente se considera para este análisis sólo a D.S. y A.C., ya que constituyen los dos rivales con fortalezas similares.

En consecuencia, es posible concluir que si bien las fortalezas competitivas arrojan un resultado total prácticamente equivalente, es posible visualizar que existen variaciones en el desempeño de ciertas actividades. D.S. cuenta con una ventaja competitiva, en lo que respecta al volumen de compra gracias al pool que integra para tal fin, y su imagen y trayectoria, sin embargo pierde competitividad al no desarrollar acciones de mercadotecnia que potencien su fortaleza, todo lo contrario de lo que ocurre con A.C., que posee un enfoque fuerte en acciones comerciales, que derivan en mayores volúmenes de venta, los cuales posibilitan mejorar su desempeño total, aunque en ciertos tópicos no sea competitivo.

✓ **Análisis de estructura organizacional:**

D.S. cuenta con un total de 12 personas desempeñándose laboralmente en sus instalaciones.

Entre los puestos existentes se encuentran:

- ≈ Encargado de compras: quien se ocupa de realizar el aprovisionamiento y el pago a la cadena (1 persona)
- ≈ Repositores en góndola (2 personas)
- ≈ Encargados de depósito (2 personas)
- ≈ Cajeros (2 personas)
- ≈ Verdulería y fiambrería (1 persona)
- ≈ Carnicería (2 personas)
- ≈ Panadería (1 persona)
- ≈ Indumentaria (1 persona)

De los 12 trabajadores, 5 pertenecen a la familia Ferrero, y si bien existen ciertos lineamientos sobre definiciones de puestos, las actividades respectivas a cada uno de ellos no se encuentran demasiado explicitadas.

En lo que respecta a la **toma de decisiones**, para aquellas actividades rutinarias, cada empleado tiene autonomía de acción, aunque en ciertas ocasiones cuando deben realizar consultas sobre determinados tópicos, se encuentran en una situación dicotómica, ya que la autoridad se encuentra fragmentada en dos personas (cajero y encargado de compras) y los

empleados no saben a quien deben recurrir, además en otras situaciones los mismos no saben a las ordenes de quien deben responder o dar prioridad.

En el caso de decisiones de mayor envergadura, las mismas se toman en base a un sistema democrático, en el cual cada integrante de la familia, luego de la exposición de la situación particular a la que la empresa se enfrenta, realiza su voto en relación a su convicción acerca de cual es la mejor opción para la empresa familiar.

Sin embargo muchas veces estos votos no cuentan con un nivel de discernimiento necesario para que se conviertan en planes de acción eficientes, ya que:

- carecen del conocimiento técnico necesario,
- son votos elaborados durante un proceso decisorio en el cual intervienen sentimientos, que incluyen emociones muchas veces negativas, por lo que perjudican la toma de decisión,
- suele actuarse de manera re-activa ya que no se cuenta con métodos que permitan anticipar sucesos, por lo que recién detectado el hecho, comienzan a buscarse posibles soluciones.
- en ciertas ocasiones el voto se desarrolla a favor o en contra de la opinión de cierta persona y no en función de la ventaja o desventaja que su puesta en marcha generará, de esta manera las relaciones interpersonales influyen la toma de decisiones, perdiendo éstas el nivel de objetividad que requieren.

En relación con las **remuneraciones** percibidas por los empleados, las mismas son determinadas por la ley laboral vigente en relación a la jornada laboral.

En lo que respecta a las remuneraciones de los familiares, se estableció un monto fijo e equivalente para cada uno, además del consumo ilimitado de los productos comercializados por la empresa, sin que éste sea controlado cuantitativa y monetariamente.

En lo que respecta a la **comunicación**, en D.S. no existe una política explícita de comunicación interna, la cual es desarrollada únicamente desde la oralidad, sin contar con otros medios comunicacionales tales como carteleras y buzón de sugerencia, por nombrar sólo algunos. Ningún integrante de la organización es responsable de su gestión.

En relación a la **gestión del punto de venta** se observan deficiencias, en lo que respecta a la falta de cartelería indicativa, incorrecto manejo de la ubicación de los productos en la góndola y en el peor de los casos el faltante de ciertos productos en la misma.

✓ Aspectos que deberán ser abordados para la elaboración de un planeamiento estratégico:

- Aprovechamiento de fortalezas y oportunidades,
- Mejoramiento de acciones comerciales dentro y fuera del punto de venta,
- Optimización estructura de costos,
- Mejora de estructura interna,
- Realización de acciones pro-activas que permitan anticiparse a probables conflictos familiares futuros, ya que si bien en la actualidad la relación entre los miembros es buena, debido a que la empresa es familiar existen posibilidades de que surjan conflictos de interés que pongan en peligro la continuidad de la empresa.

La estrategia actual, deberá sufrir modificaciones que permitan responder de una forma eficiente a las fuerzas impulsoras que operan en la industria, ajustándose a los factores claves del éxito.

✓ Análisis FODA

Fortalezas:

- Activo físico valioso: D.S. cuenta con una superficie total, entre punto de venta y depósito, de 940 metros cuadrados, lo que representa el triple de las superficies de los supermercados con los que Delfín compete.

- Activos humanos valiosos: sus empleados reciben constantes capacitaciones en temas tales como: técnicas de limpieza, manipulación de alimentos vacunos, de lácteos, entre otros.

- Activos intangibles valiosos: tales como la imagen de la marca y la excelente reputación adquirida en 30 años de labor ininterrumpida y una ética de negocios intachable.

- Capacidad competitiva y mayor poder de negociación ya que al pertenecer a una cadena se arma un pool de compras para negociar con las empresas manufactureras.

- Precios bajos como ventaja competitiva.

- Flexibilidad para sobrevivir y crecer en entornos cambiantes.

- Sentido general de todos los participantes de responsabilidad, compromiso, respeto y confianza.

- Empleados motivados para trabajar.

Debilidades:

- No hay dirección estratégica clara.

- Costos fijos altos.

- Espacios físicos no utilizados dentro del punto de venta.

- Escasez de recursos monetarios para financiar posibles inversiones.
- Espacio físico y capacidad instalada inutilizada dentro del depósito.
- Falta de definición de la estructura de mando, lo que genera incertidumbre y pérdida de tiempo.
- Falta cartelera dentro del supermercado.
- Deficiente gestión del merchandising del punto de venta.

Oportunidades:

- Servir a grupo de clientes adicionales como podrían ser las denominadas “despensas” de barrio.
- Ampliar las líneas de productos que comercializa la compañía con el objeto de satisfacer una variedad mayor de necesidades del cliente.
- Innovar en la utilización de bolsas oxi-biodegradables, en lugar de las bolsas de nylon tradicionales, con objeto de proteger el medio ambiente, posicionando a la empresa desde una faceta ecológica.

Amenazas:

- Demoras en crecimiento de mercado.
- Recesión económica.
- Nuevos requerimientos reguladores costosos, tal como ocurre actualmente con los acuerdos de precios inducidos por el gobierno nacional, como medida para frenar los problemas inflacionarios.
- Incertidumbre laboral, política y económica

Informe diagnóstico:

Concluido el análisis del contexto industrial - competitivo de la empresa, y de sus recursos internos y capacidades competitivas, es posible establecer que:

✚ El mercado local se encuentra actualmente saturado y con escaso crecimiento demográfico.

✚ En lo que respecta a la industria local, la intensidad de la rivalidad entre los competidores es fuerte, los márgenes de utilidad son pequeños y aunque pueden desarrollarse determinadas economías de escala, existen altas barreras de ingreso que desincentivan el ingreso potencial de nuevos competidores.

✚ En relación a los rivales existentes, se observa un proceso de polarización entre los dos principales competidores, D.S. y A.C., quienes en conjunto poseen 2/3 del volumen de venta local.

✚ Si bien ambos comparten el mismo enfoque estratégico de bajo costo, existe un accionar diferente entre cada una de las empresas:

- A.C. posee una actitud agresiva, ya que su objetivo final es el de ser líder dominante del mercado, y para lograrlo desarrolla todas las acciones que sean necesarias, sin tener contemplaciones con sus rivales, para A.C. es “a todo o nada”,
- D.S. en cambio, tiene una actitud pasiva y sin planes estratégicos, sólo desea mantener su posición de mercado, continuando con su enfoque de bajo costo, sin realizar actividades de apoyo que permitan mejorar el desempeño final.

✚ Existe en D.S. una actitud de cierta conformidad con el desempeño actual y de satisfacción por los logros realizados en lo que respecta a participación de mercado; sin embargo la base de éste éxito es producto de la integración con la cadena, lo que posibilita ser competitivo dentro del enfoque de bajo costo, pero no por desempeños internos insuperables.

✦ Las primeras fases de la cadena de valor de D.S. son superiores en relación a las de sus rivales, sin embargo esta ventaja competitiva es mérito de la cadena. En la fase de ventas y mercadotecnia, D.S. es ampliamente superado por A.C., de esta manera la empresa desperdicia una buena condición competitiva, otorgada por la cadena, por falta de planeamiento estratégico de la empresa.

✦ Las fortalezas competitivas de D.S. en relación a sus activos físicos e intangibles, no son lo suficientemente aprovechados, ya que en primer lugar dentro del punto de venta no existe una adecuada gestión del merchandising, en el depósito existe capacidad instalada desaprovechada ya que se encuentra en un nivel de ocupación del 55% aproximadamente. Y con respecto a la imagen, reputación y trayectoria de la empresa, las mismas no son explotadas eficientemente para lograr una retención de los clientes actuales, ni la atracción de clientes potenciales.

✦ La vulnerabilidad de D.S. se basa en que la gran mayoría de los clientes es sensible al precio de los productos, por lo que frente a reducciones agresivas de precio por parte de la competencia, y no existiendo una fuerte interacción con los mismos éstos optarán por la opción de menor costo.

✦ El proceso de toma de decisiones, se realiza en forma conjunta por todos los integrantes de la familia, siendo un proceso sumamente subjetivo, ya que depende principalmente de los sentimientos predominantes al momento de la decisión, en consecuencia: **la toma de decisiones no es impulsada por la estrategia.**



Propuesta:

Concluida la etapa de diagnóstico, se efectuará para la empresa D.S. una *Planificación Estratégica*.

Si bien D.S. se encuentra en una situación óptima con respecto a la mayoría de sus rivales, el objeto de esta actividad es lograr que la empresa pase, como ya se expuso con anterioridad, de una organización familiar a la planificación estratégica, siendo ésta última el cimiento del estilo de dirección.

Con la planificación estratégica, se pretenderá alinear todas las decisiones a la misión y visión de la empresa; y que además éstas decisiones no estén tomadas intuitivamente tratando de lograr que sean lo más democráticas posible por tratarse de una empresa familiar, sino que su utilización sea parte de una estrategia mayor, en la cual se aúnen las acciones de todos los participantes para alcanzar el proyecto empresarial final.

Los siguientes serán algunos de los tópicos principales que deberán abordarse:

➤ La estrategia actual, deberá sufrir modificaciones que permitan responder de una forma eficiente a las fuerzas impulsoras que operan en la industria, ajustándose a los factores claves del éxito.

➤ Es imperante la utilización de acciones adicionales para mejorar el desempeño de la empresa en lo que respecta a marketing, para reforzar la posición competitiva de la misma.

➤ Ante la ausencia de recursos financieros que permitan realizar nuevas inversiones, deberá aprovecharse al máximo la capacidad instalada y agudizar el ingenio para efficientizar la utilización del capital propio.

➤ Sin dudas que en relación con las oportunidades que se presentan para D.S., la posibilidad de proveer despensas, es una situación óptima si se tiene en cuenta el buen desempeño que tiene la empresa en las primeras fases de la cadena de valor, sumado a la

capacidad instalada desperdiciada del depósito, de esta manera se estaría maximizando una fortaleza de D.S.

✦ Considerando el contexto actual, en el cual la posibilidad de nuevas inversiones importantes se ve disminuido debido a que las tasas de interés actuales son excesivas y no contando con otras opciones de financiamiento que permitan, por ejemplo realizar la apertura de otro supermercado en otro sector de la localidad o incluso en algún pueblo vecino, es que deberá generarse mayor volumen de venta aprovechando la capacidad instalada de la empresa, concretando oportunidades y mejorando el desempeño comercial.

✦ Desarrollar acciones que permitan mejorar la comunicación interna y la estructura de mando.

✦ Realizar acciones pro-activas que permitan anticiparse a probables conflictos familiares futuros, ya que si bien en la actualidad la relación entre los miembros es buena, debido a que la empresa es familiar existen muchas posibilidades de que surjan conflictos de interés que pongan en peligro la continuidad de la empresa.

A partir de la utilización de la planificación como una herramienta fundamental de la administración, se buscará que la empresa incremente su posición de mercado, explore nuevos segmentos en el mismo, y por sobre todo, que incorpore a la planificación estratégica como el modelo a seguir para la concreción del proyecto empresarial.

Será ahora D.S., quien deberá realizar sus propias acciones estratégicas, que posibiliten primeramente mantener esta ventaja, y luego mejorar ampliamente su desempeño, ya que posee todos los recursos necesarios para lograrlo, sólo es necesario desarrollar un cambio de actitud, transformando las acciones defensivas en ofensivas y aprovechando las debilidades del adversario.

Misión

Brindar a nuestros clientes un excelente proceso de compra, teniendo como máxima lograr la satisfacción de los mismos, a través de nuestras competencias diferenciales tales como:

- Amplia variedad de productos,
- Extenso y moderno punto de venta,
- Servicio personalizado,
- Conocimiento del mercado tras 30 años de trayectoria

Procurando además otorgar siempre una óptima relación precio/calidad, conjuntamente con el bienestar de la comunidad.

Visión

Ser la compañía líder del mercado, procurando siempre satisfacer las nuevas necesidades y deseos de los clientes, penetrando nuevos segmentos de mercado, creando alianzas estratégicas con nuestros proveedores, fomentando la labor en equipo de nuestros empleados y promoviendo la planificación como método estratégico de trabajo.

Objetivos

Objetivos estratégicos:

- Aumentar la participación de mercado de D.S. un 8 % en un lapso de 1 año.
- Aumentar los niveles de lealtad de los clientes un 13 % en 8 meses.
- Desarrollar una diversificación de ingresos, que permita incrementar el volumen de ventas en un 25% en un lapso de 1 año.
- Convertir a D.S. en una propuesta de compra que reúna de manera integral las mejores opciones en precio, calidad, amplitud de líneas, y servicio.

Objetivos financieros:

- Incrementar el volumen de venta en pesos en un 20 % en un período de 1 año.
- Obtener márgenes de utilidad un 9 % superior a los actuales en un lapso de 8 meses.
- Controlar que el costo total de la empresa no supere un 7% de incremento, durante el 1° año de la puesta en marcha de los planes de acción aquí propuestos.

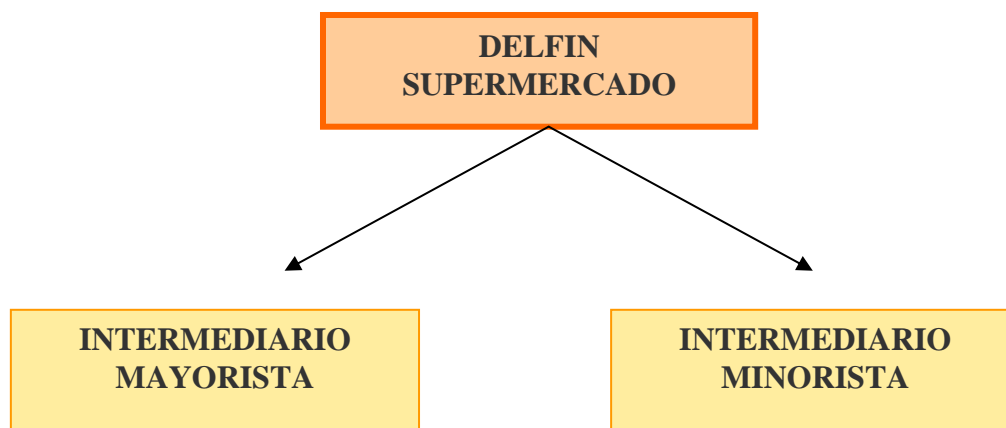
Nivel 1 - Estrategia Corporativa:

Debido a que las condiciones actuales de la industria minorista local y las proyecciones futuras indican que el potencial de crecimiento de la misma se encuentra en una posición de incipiente estancamiento, sumado a que una de las principales debilidades de la empresa consiste en la escasez de recursos monetarios para la financiación de nuevas inversiones, es que se decide convertir a D.S. en una *empresa diversificada*.

➤ La clase de diversificación que se propone llevar a cabo, es una diversificación relacionada con la actividad actual de la empresa.

➤ La nueva unidad de negocios en la que D.S. intervendrá será en el aprovisionamiento de despensas locales, actuando como intermediario mayorista de las mismas.

➤ La diversificación contará con una base limitada ya que participará sólo en 2 industrias:



➤ El mecanismo de ingreso de esta nueva UEN será por medio del desarrollo interno. No se realizará la adquisición de una empresa diferente, ni se efectuará una fusión con otras compañías, ya que en relación a la primer opción, no existen fondos propios suficientes, ni posibilidades crediticias externas debido a las elevadas tasas de interés vigentes; en relación con la segunda posibilidad, la misma se desestima ya que un proceso de fusión implicaría la pérdida de identidad corporativa, además de ciertas problemáticas en

tópicos tales como cultura organizacional, mecanismos de control, redefinición de puestos y de procedimientos operativos, entre otros.

De esta manera, el desarrollo interno, constituye la mejor opción, debido al atractivo que representa que:

- Los costos inherentes al ingreso, son inferiores que los derivados de una adquisición, ya que no es necesario desarrollar una fuerte inversión inicial, como consecuencia que D.S. posee gran parte de los recursos necesarios para desarrollar la actividad de manera eficiente, entre ellos: fuentes de abastecimiento, sistemas informáticos, equipos y recursos técnicos, procesos operativos en funcionamiento y recursos humanos capacitados.
- La empresa goza de una cadena de valor eficiente, especialmente en las primeras fases de la misma, en lo que respecta al proceso integral de aprovisionamiento, por lo que posee las habilidades necesarias para competir de manera óptima.
- Debido a que no existen rivales mayoristas ubicados físicamente en la localidad, además que no se observa liderazgo de ninguna empresa mayorista sobre otra, y siendo la plaza local pequeña, en lo que respecta al volumen de compra total, comparado con otras localidades mayores, es que se esperan reacciones tardías, fragmentadas e ineficientes por parte de la competencia, con objeto de evitar la entrada de D.S. al mercado.
- La empresa posee el know how necesario para emprender y desarrollar esta diversificación.
- La industria regional está formada por muchas empresas pequeñas, por lo que D.S. no deberá competir con rivales poderosos.

Por lo expresado anteriormente queda en claro que la mejor opción para el ingreso de esta nueva UEN, esta dado por el desarrollo interno de la misma.

➤ Esta diversificación permitirá transferir la imagen de marca de la que goza D.S. a sus clientes minoristas, generando así una identidad corporativa integral de la empresa, aprovechando una de sus principales fortalezas: su excelente reputación en el mercado local.

➤ Ambos negocios poseerán ajustes estratégicos si se considera que gozarán de costos por actividades sumamente relacionados. Estos ajustes constituyen una ventaja competitiva si se piensa que, es posible desarrollar sinergias importantes ya que se utilizarán en forma conjunta: proveedores y fuentes de materia prima, sistemas informáticos, métodos operativos, transporte y logística de entrada, recursos humanos con habilidades laborales comunes, gestiones administrativas similares, experiencia y conocimiento del mercado, instalaciones físicas, entre otros.

➤ Debido a que no existen inversiones considerables y contando con la gran mayoría de los recursos necesarios, se considera que esta diversificación no poseerá un componente de riesgo importante ya que en caso de no cumplir con las expectativas en cuanto a volumen de ventas, simplemente se dejará de realizar el aprovisionamiento a las despensas, pudiendo éstas retornar a sus antiguos proveedores.

➤ Las erogaciones monetarias que sean necesarias para la implementación y el correcto desarrollo de la misma, serán prioritarias en los primeros meses de la puesta en marcha, luego cada UEN deberá satisfacer sus necesidades financieras con flujos de caja propios.

Se presentan a continuación tres pruebas para considerar la realización o no de la diversificación relacionada pretendida:

▪ Prueba del atractivo de la industria:

La industria mayorista local se caracteriza por los siguientes tópicos:

- La esfera de acción es regional, ya que en la localidad de La Francia, no existen mayoristas por lo que las despensas deben aprovisionarse de mayoristas de las ciudades de San Francisco, Arroyito, Las Varillas y en el menor de los casos en Córdoba Capital.

- Existen 2 tipos de mayoristas, aquellos que tienen representación directa de una marca determinada y los que representan a un conjunto variado de ellas, ambos son denominados en el ámbito local como “viajantes”, ya que son ellos mismos quienes se

contactan con las despensas, visitando sus instalaciones y ofreciendo una lista de productos con sus respectivos precios, además estos poseen vehículos adaptados especialmente para transportar los productos requeridos.

- La clientela local está conformada por 12 despensas, las mismas poseen un volumen de compra similar, no destacándose ninguna por encima de otra.

- El número de mayoristas/viajantes que compiten directamente en la localidad es de aproximadamente 30 empresas.

- Los productos comercializados son básicamente idénticos, aunque la generalidad es que cada mayorista se especialice en determinados productos y marcas, algunos de ellos con exclusividad.

- No existe en el mercado local integración hacia atrás o hacia adelante

- Algunos de ellos realizan sus compras directamente a las empresas fabricantes y otros a intermediarios mayoristas de mayor volumen.

- A nivel macro los proveedores mayoristas se encuentran en una posición de gran debilitamiento, por lo que las despensas deberán recurrir a nuevas opciones de aprovisionamiento. La pérdida de mercado de los distribuidores mayoristas se debe a un proceso de transformación que se está llevando a cabo en la actualidad, en el cual con objeto de reducir costos, se evita la intermediación mayorista, y las marcas en forma directa aprovisionan a los comercios minoristas, ya que éstos añaden costos pero no valor.

- Aún así las despensas locales no tienen acceso a desarrollar negociaciones con las empresas manufactureras debido a que, además del limitado volumen de compra que poseen, no desarrollan su actividad comercial encuadradas en un marco legal-fiscal-contractual adecuado. En consecuencia deberán buscar una opción de aprovisionamiento diferente, para poder continuar con el desarrollo de la actividad.

- Prueba del costo de ingreso: las barreras de ingresos resultan en erogaciones monetarias significativas, ya que se requieren entre otros los siguientes recursos: computadoras y sistemas informáticos, estructura edilicia para oficinas y depósito, racks, montacargas, equipos de frío, vehículos para el traslado de la mercadería, recursos humanos, etc.

Sin dudas que el nivel de inversión es importante, por lo que se produce un desincentivo a la entrada de nuevas empresas, sobre todo a nivel local; sin embargo debido a que la diversificación en D.S. se realiza por medio del desarrollo interno, es posible para la empresa, contar con los conocimientos y competencias desarrolladas por la empresa en el proceso de aprovisionamientos propiamente dicho, además de sus recursos físicos y humanos, sumado a una marca e imagen ya posicionada a nivel local.

- Prueba de ventaja competitiva:

Al convertirse en el primer proveedor mayorista de la localidad, y al poseer las competencias necesarias para lograrlo, D.S. se encuentra en una posición de ventaja competitiva ya que:

- La probabilidad de incorporación de un proveedor mayorista instalado físicamente en la localidad es prácticamente nula, debido principalmente al debilitamiento que poseen como parte integrante de los canales de suministro, además de las altas barreras de ingreso en relación al volumen del mercado y de la tasa de crecimiento del mismo.

- Por su parte en relación a los mayoristas rivales, éstos se encuentran en desventaja ya que no poseen costos competitivos, su mezcla de productos es limitada, no se encuentran en posición de desarrollar economías de escala y mucho menos ventajas competitivas.

- En relación a los demás supermercados de la localidad, esta diversificación relacionada como proveedor mayorista, es una situación posible para A.C., sólo luego de realizada una inversión importante en un espacio físico de considerables dimensiones para ser utilizado como centro de distribución y depósito, ya que las despensas locales en su gran

mayoría no poseen un espacio para tal fin, por lo que es un servicio adicional que debe ser prestado por el mayorista. En relación a los demás rivales esta situación es simplemente utópica.

Como se puede observar D.S. posee actualmente todos los recursos necesarios para superar ampliamente con las pruebas anteriores.

De esta manera D.S. desarrollará actividades íntimamente relacionadas, logrando ventajas competitivas al compartir competencias, procesos, instalaciones y demás recursos, logrando reducciones importantes de costos y diversificando el nivel de riesgo total en dos actividades.

Nivel 2 - Estrategia de Negocio Mayorista:

Con objeto de crear y reforzar luego la posición competitiva de D.S. como intermediario mayorista, es necesario definir medidas competitivas y enfoques de mercado que otorguen a la empresa una ventaja sustentable a largo plazo.

Es por esta razón que el enfoque que se utilizará es el de *proveedor de mejor costo*.

Con este enfoque se pretende brindar a las despensas locales una situación doblemente beneficiosa:

- otorgándoles un valor superior al ofrecerles un proceso de compra diferencial, y
- concediéndoles, aún con ésta diferenciación, costos más competitivos que los de la competencia



Este enfoque competitivo, se considera "híbrido", ya que como es posible observar el objetivo se basa en equilibrar una posición competitiva entre el bajo costo y la diferenciación, dirigiéndose además a servir a un grupo de clientes que se encuentran posicionados entre la masividad y los nichos de mercado, aunque sin pertenecer específicamente a estas categorías.

La elección del enfoque competitivo de proveedor de mejor costo, otorga a la empresa la posibilidad de que ésta, se asegure una posición de ventaja competitiva, mediante la combinación del enfoque de bajo costo y del enfoque de diferenciación, ambos posibles ya que:

- En relación a las estructuras de costos D.S. se encuentra en ventaja por que forma parte de un pool de compras, por lo que obtiene considerable reducciones de precios como consecuencia de los volúmenes de la misma.
- Con respecto a la diferenciación en relación a otros distribuidores mayoristas, la ventaja competitiva se basa en que D.S. ofrece dos tipos de funciones de vital importancia:
 - ✓ Funciones transaccionales entre las cuales se destacan:
 - Contacto y negociación con los proveedores (recordemos que la Cadena Delfín trabaja con aproximadamente 200 empresas.)
 - Recepción de órdenes de compra y realización de la compra propiamente dicha.
 - ✓ Funciones logísticas, entre otras las principales son:
 - Transporte de los productos requeridos, a través de los distintos participantes del canal de distribución hasta llegar a las despensas.
 - Recepción de la mercadería.
 - Almacenamiento de la misma en el depósito de D.S.
 - Procesamiento de pedidos.

Además de la realización de estas funciones, la intermediación de D.S. como proveedor mayorista le permitirá a las despensas contar con otros tipos de beneficios extras tales como:

- Variedad de productos, marcas y amplitud de líneas, cercana a 5.000 productos, unificadas en una sola orden de compra.
- Reducción de la frecuencia de compra.
- Conocimiento de las preferencias de consumo del mercado local.
- Reducción de la cantidad de contactos con mayoristas, lo que permite ahorrar tiempo y dinero, al centralizarse las operaciones en un solo proveedor.
- Desarrollo de economías de escala al realizar un proceso de compra integral y unificado.

- Aptitudes especiales de D.S. que permiten optimizar el desempeño de procesos claves.
- Sincronización de la logística de entrada de los productos, teniendo conocimiento exacto del cronograma de entrega, con día y horario pre-establecidos.
- Suministro de servicios adicionales por parte de D.S.

Evidentemente cada despensa optará entre aquellas opciones, que le otorguen productos y servicios superiores al menor costo posible, el mayorista que conjugue ambas condiciones se encontrara en posición de ventaja.

Como es posible apreciar D.S. posee los recursos y las competencias necesarias, para lograr desempeños superiores a sus rivales mayoristas, y además derrotarlos en el atributo precio, ya que, al pertenecer a la Cadena Delfín, la empresa puede hacer uso del mismo proceso de compra que utiliza actualmente, contando además con los servicios que la cadena le brinda, y obteniendo precios competitivos que permiten derrotar a sus rivales.

Como fue expuesto con anterioridad, los proveedores mayoristas se encuentran en una posición de gran vulnerabilidad ya que sus funciones son desarrolladas por otros integrantes del canal de distribución, con objeto de evitar los costos que este intermediario genera; por lo que la predisposición es que tiendan a desaparecer si no realizan cambios vertiginosos y profundos que permitan otorgar beneficios diferenciales a sus clientes, quienes en caso de que éstas modificaciones no se produzcan, serán aprovisionados directamente por las empresas productoras.

En relación con el mercado local, las despensas no se encuentran en condiciones competitivas por su volumen de venta, por lo que será necesario que utilicen otro medio de aprovisionamiento.

De esta manera, las condiciones cambiantes de la industria, ofrecen una excelente oportunidad para que D.S. desarrolle todo su potencial, mientras que sus rivales mayoristas pierden competitividad y mercado, o en el mejor de los casos reaccionan tardíamente ante los nuevos requisitos de la industria.

Indudablemente no sólo las despensas se beneficiarán, ya que D.S. también se verá favorecido debido a que al aprovisionarlas, aumentará su volumen de compra a la cadena obteniendo economías de escala, mejorando su estructura de costos, utilizando la capacidad instalada desaprovechada, y diversificando además, el nivel de riesgo que posee el echo de participar en un sólo negocio.

Sin dudas que para lograr el correcto funcionamiento del enfoque, es fundamental permanecer como parte integrante de la Cadena Delfín, ya que como se manifestó anteriormente se utilizarán las primeras fases de la cadena de valor de D.S., la cual posee ventajas de costo gracias al volumen de compra del pool que integra, además de la correcta sincronización que poseen los procesos de estas fases.

Teniendo en cuenta que A.C. pudiera reaccionar ante ésta diversificación e intentara también llevarla a cabo, es que se propone que la relación comercial de D.S. con las despensas se traduzca en una **relación contractual** entre ambas partes durante un lapso determinado, con objeto de aislar la ventaja competitiva de las acciones del rival. Aún así, es de esperar que la reacción de A.C. se dilate en el tiempo ya que no posee espacio físico suficiente para la realización de la actividad mayorista.

El alcance geográfico de esta nueva propuesta será local, durante el primer año, con objeto de analizar el correcto funcionamiento de la misma tanto en lo que respecta a los procesos, como así también en relación a los volúmenes de compra y las utilidades respectivas. En caso de que el emprendimiento sea exitoso es posible ampliar el alcance a las localidades aledañas, en los próximos años.

Nivel 3 - Estrategias Funcionales Mayoristas **Inherentes a Operaciones y Marketing.**

La principal estrategia se basará en el análisis y diseño integral del canal de distribución/marketing, necesario para poder desarrollar una estructura que opere de manera eficiente en el proceso de aprovisionamiento a las despensas.

Un canal de distribución/marketing es un sistema constituido por diferentes organizaciones, las cuales desarrollan diferentes actividades logísticas y comerciales, permitiendo así que un producto o servicio, sea transferido desde el productor hasta el consumidor final.

El objeto de ésta actividad, yace en el logro de una ventaja competitiva con respecto a los principales rivales de la empresa, ya que un canal de distribución/ marketing eficiente no resulta tan fácilmente igualable, como si puede ocurrir con variables tales como precio y calidad, las cuales se encuentran más expuestas a ser equiparadas por la competencia.

Pasos para el diseño del canal:

1. Reconocimiento de la necesidad de realizar el diseño.

El desarrollo de una nueva UEN perteneciente a un mercado diferente del que se encuentra en la actualidad D.S., constituye el motivo fundamental por el cual se debe realizar el diseño del canal de distribución/marketing.

2. Investigación de los canales actuales de la competencia.

Los canales utilizados por los aproximadamente 30 mayoristas que intervienen en el mercado local presentan las siguientes características:

- Constituyen canales indirectos largos, en los cuales existen entre 4 y 5 participantes, incluidos fabricante y consumidor final, por lo que algunos suelen ser mayoristas que

se aprovisionan a su vez de otros mayoristas, para luego abastecer a despensas y ciertos supermercados de la localidad.

- Son canales convencionales en los cuales cada uno de los participantes es independiente, por lo que no existe un líder o administrador que coordine los procesos.
- Las decisiones sobre políticas de precios y márgenes de utilidad son tomados arbitrariamente por cada uno de los participantes.
- El ámbito geográfico de desarrollo de la actividad es regional, siendo el radio de cobertura de aproximadamente 100 Km desde la ubicación de las instalaciones de cada empresa.
- Cada despensa trabaja en promedio con entre 12/15 proveedores.
- La frecuencia de la orden de compra es semanal, pero como se trabaja con varios proveedores se realizan entre 2 o 3 órdenes de compra diarias.
- Los pagos de la mercadería se realizan en el momento de recibir las mismas.
- Si bien cada proveedor posee un cronograma en el cual se establecen los días que realizará la visita, muchas veces no son respetados, generándose así incertidumbre, agotamientos de stock, y la necesidad de realizar una nueva diagramación en las compras. Teniendo en cuenta que la frecuencia de compra y la variedad de proveedores, sin dudas que la situación resulta compleja.
- En el transcurso de la semana cada proveedor realiza 2 visitas, en una de ellas obtiene la orden de compra y en la otra transporta la mercadería, y en este momento las despensas realizan el pago correspondiente.
- El tiempo de ciclo promedio, es decir el lapso entre la emisión de la orden de compra y su recepción en las despensas, es de 4 días.

- No existe financiación, y la única forma de pago es en efectivo.

- Existen algunos casos en el cual el proveedor mayorista obtiene la orden de pedido, pero luego el transporte de la mercadería es realizado por una empresa tercerizada, por lo que los costos de este proveedor son muy elevados.

3. Determinación de los objetivos del canal de distribución/marketing de D.S.

- Minimizar el nivel de traslados, movimientos y manipulación de la mercancía dentro de las instalaciones de D.S. con objeto de evitar averías y costos adicionales.
- Minimizar el nivel de inversión, maximizando la utilización de la capacidad instalada
- Realizar la entrega de la mercadería dentro de las 12 horas posteriores de recibidas las misma, a un 85% de las despensas.
- Lograr satisfacer el 95% de los pedidos en el tiempo y la forma previamente estipulados.
- Cumplimentar con el 98% de las órdenes de compra de manera eficiente y sin errores.

Como es posible observar los objetivos se basarán fundamentalmente en optimizar tiempos y costos, para lograr finalmente maximizar el nivel de servicio, otorgando elementos diferenciales a bajo costo, tal como lo plantea la estrategia base de proveedor de mejor costo.

4. Determinación de funciones.

El rol de D.S. como proveedor mayorista estará enmarcado por la realización de las siguientes actividades:

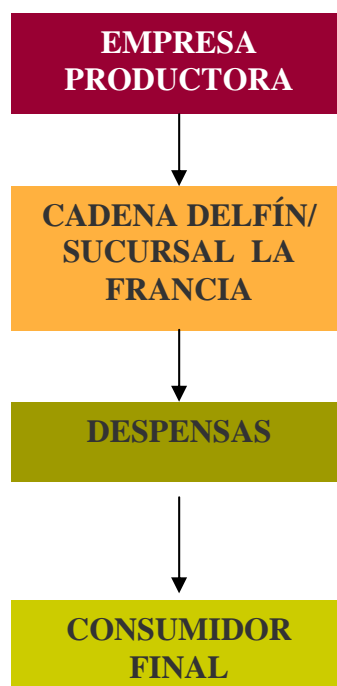
- Negociaciones con los proveedores y realización de la compra propiamente dicha.
- Recepción y control.
- Adecuación de la mercadería

- Adecuación del surtido de productos, otorgando una gran variedad en cantidades limitadas.
- Procesamiento de pedidos
- Traspaso de informaciones.
- Almacenamiento y traslado de los productos
- Despacho de la mercadería.
- Desarrollo de acciones comunicacionales.
- Pago a proveedores
- Información de mercado, tales como modificaciones en los precios, aparición de nuevos productos o marcas, entre otras.
- Entrega de la mercadería en los domicilios de las despensas (servicio opcional con tarifa diferenciada)

El canal que utilizará D.S. puede definirse como multifunción ya que será al mismo tiempo canal de ventas, de entrega, de servicios y de pago.

5. Determinación de la estructura

La estructura del canal de distribución contara con 4 niveles, siendo un canal indirecto largo. Se considerará a D.S. y a la Cadena como un sistema integral, aunque ambas generen costos que deban ser abonados por las despensas.



Los canales tradicionalmente utilizados entre las despensas y sus proveedores, son los denominados “convencionales”, cuya principal característica esta dada por la independencia de cada uno de los integrantes, sin que exista liderazgo ni metas comunes.

Sin embargo, el nuevo canal propuesto, dejará de ser convencional, ya que será un canal administrado por un intermediario, en este caso por D.S.

La elección se basa en que la empresa se encuentra en una posición de liderazgo, ya que posee los recursos tecnológicos y humanos, además de los conocimientos y los procesos necesarios, para operar de manera más eficiente que los demás mayoristas.

La base de la elección de esta estructura de canal, está dada por el poder que posee actualmente D.S., además de su potencial de crecimiento, teniendo en cuenta que los demás mayoristas por las condiciones actuales de la industria se encuentran en situación de vulnerabilidad, y considerando que las despensas locales no constituyen el mercado-meta prioritario de ninguna empresa manufacturera, sin dudas que este contexto impulsa a que D.S. se convierta en un proveedor líder.

Entre las despensas y D.S. no existirá otro intermediario debido a que la distancia geográfica entre ellos es mínima, y al constituir un mercado pequeño, D.S. se encuentra en posición de operar directamente con éstas, además que la empresa posee los recursos técnicos y el know how necesario para realizar los procesos de manera óptima.

En cuanto a la cobertura del mercado, la misma será intensiva, ya que se buscará proveer a la mayor cantidad posible de despensas, existiendo por esta razón laxos requisitos de ingresos, siendo el principal la determinación de un volumen mínimo de compra.

Nivel 4 - Estrategia Operativa Mayorista:

El proceso integral de aprovisionamiento será dividido en 3 etapas:

➤ **Instancia pre-transaccional.**

La acción fundamental será la de desarrollar un primer contacto formal con cada una de las despensas, con objeto de que éstas tengan conocimiento acerca de las intenciones comerciales que la empresa posee.

En este momento D.S. haría entrega de un folleto institucional en el cual se explicitarían contenidos referidos a la empresa, a sus procesos, su sistema de compra, su relación comercial con la Cadena Delfín, las herramientas y los sistemas tecnológicos utilizados, una explicación integral del proceso de compra (frecuencia de pedidos, modalidad de pago, servicios otorgados, etc.), pero principalmente expresar las diferencias con las demás empresas mayoristas y los beneficios que obtendrán las despensas al aprovisionarse con D.S.

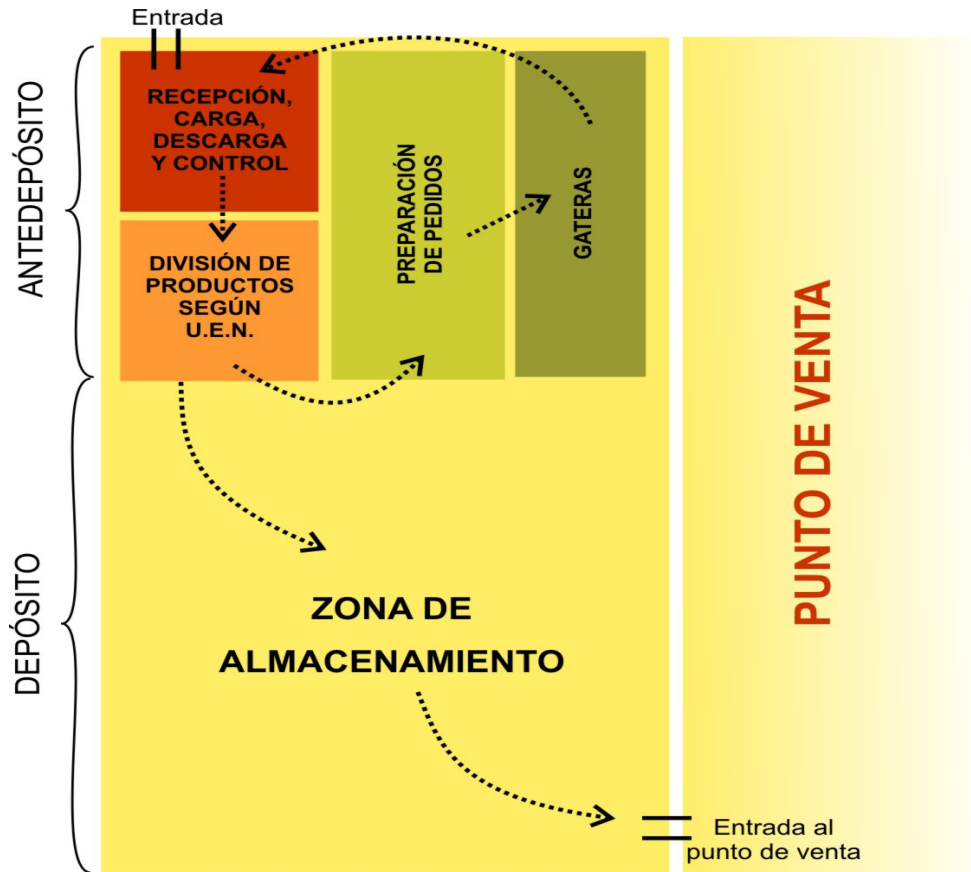
El objeto de esta actividad, es conectar a la empresa con el segmento de mercado que se pretende abastecer, para que éste acceda a información de primera fuente y se genere una relación fluida desde el principio con estos clientes potenciales.

➤ **Instancia transaccional**

En este momento se desarrollarán los procesos y actividades de aprovisionamiento propiamente dicho.

Se propone aquí un modelo de cadena de valor para la actividad mayorista, además de un esquema de lay out para el depósito, con objeto de eficientizar los procesos que allí se desarrollen, ya que a partir de la diversificación éste deberá cumplimentar con dos funciones:

1. Depósito propiamente dicho, en el cual la función principal será la de almacenamiento de los productos, por períodos prolongados y con mínimos movimientos internos de la mercadería.
2. Depósito de distribución (ante depósito), cuya función será la de constituir un espacio físico, al cual arribarán los envíos de los proveedores para luego ser procesados y despachados hacia las despensas. Aquí los períodos de permanencia de los productos serán breves y existirá mayor manipulación y movimiento de los mismos.



Cadena de valor:

I. Compra de suministros y logística de entrada:

✦ **Actividades:** Las acciones relacionadas al aprovisionamiento, serán desarrolladas por el encargado de compras y por cada miembro de las despensas.

El proceso se iniciará cuando el encargado de compras de D.S. envíe a cada una de las despensas, las nóminas correspondientes en las cuales se especificarán los productos y sus precios respectivos.

Debido a que la amplitud de líneas de productos comercializadas por las despensas es limitada como consecuencia del restringido espacio físico que éstas poseen para desarrollar sus actividades, y encontrándose las mismas definidas desde hace mucho tiempo, no existen variaciones importantes en cuanto a los productos que adquiere, pero si existen

modificaciones respecto a las cantidades, ya que ciertos productos poseen un elemento de estacionalidad importante.

Se excluye de la comercialización productos cárnicos además de frutas y verduras.

Si bien D.S. realiza sus compras 3 veces a la semana, debido a que debe responder en un rango no superior de 12 horas a la cadena, se encuentra fuera de toda posibilidad, que éste durante ese período de tiempo tome decisiones acerca de su volumen de compra, y además adecue la oferta de productos y precios para las despensas, envíe las mismas a cada una de ellas y espere sus respuestas. Si se tiene en cuenta que no existe un margen de utilidad universal, sino que cada producto debe ser analizado individualmente, que las despensas no poseen sistemas informáticos que permitan agilizar el proceso, sino que todo es manual y que además se llevaría a cabo 3 veces por semana, sin dudas que sería sumamente desgastante y costoso.

Se propone en cambio, que cada despensa realice una proyección quincenal de los productos que requiere, y a partir de ese momento, D.S. en cada compra que realice durante las dos semanas de la proyección adquiera, incluida en su compra, las cantidades requeridas por cada despensa. De esta manera las órdenes de compras para cada despensa se reducen a 2 por mes.

En caso de que la proyección de cada despensa fuera deficiente por defecto o por exceso, en la proyección total del conjunto de despensas es posible equilibrar la demanda total. Aún así, en caso que la demanda no resultara satisfecha D.S. se encontrará en condiciones de proveer de su propio stock los productos faltantes, o en caso contrario, mantenerlos almacenados en su depósito.

El volumen mínimo de compra mensual en pesos, por cada despensa será de \$5.000. Con esta limitación se pretende que las despensas unifiquen todas sus compras y sea D.S. su proveedor exclusivo.

Las despensas deberán realizar el pago de la mercadería en el momento mismo de su recepción.

✚ **Activos asociados:** El proceso de compra basará sus operaciones en el uso del mismo sistema informático de compra, que utiliza la empresa con la cadena.

✦ **Costo:** la orden de compra no tiene un costo individualizado, sino que integrará el precio cobrado por la empresa.

✦ **Actividades:** Con respecto a la logística de entrada, el proceso comenzará con el arribo de los camiones encargados del transporte de la mercadería proveniente del centro de distribución de la Cadena Delfín. La frecuencia de los envíos será de 2 veces semanales para no perecederos en general, y semanal para los denominados frescos.

A partir de ese momento, los encargados del depósito deberán realizar la descarga de los pallets que se encuentran colocados en los camiones respectivos, para luego ubicar la mercadería en la zona del ante depósito.

Luego de la recepción y descarga comienzan las actividades referidas al fraccionamiento de los pallets, y es aquí donde se realiza la división de la mercadería propiedad de D.S. y la mercadería para las despensas, además de realizar un exhaustivo control de las condiciones y cantidades de la mercadería.

A partir de ese momento la mercadería propiedad de la empresa es trasladada para ser almacenada en el depósito propiamente dicho, mientras que la perteneciente a las despensas permanecerá en el ante depósito, a la espera de operatorias específicas.

Como se observa las actividades que se realizarán hasta este momento por la empresa, tanto en su faceta minorista como mayorista, en cuanto a la gestión de depósito son equivalentes, permitiendo lograr importantes economías de escalas y la utilización de la capacidad instalada.

✦ **Activos asociados:** Los activos vinculados están constituidos por racks, estanterías y montacargas.

✦ **Costos:** incluidos en el pago mensual.

II. Operaciones:

✦ **Actividades:**

Encontrándose la mercadería en el ante depósito, se realizará la repartición de las mismas, en función de las ordenes de compra de cada despensa; y es a partir de éste momento que comenzará la preparación de los pedidos.

Una vez realizada ésta actividad los pedidos de cada despensa serán ubicados en un espacio físico enumerado (similar a las gateras de la cadena) donde permanecerán estoqueados a la espera de ser retirados.

En esta instancia también se desarrollará, en caso de ser necesario, la adecuación del packaging de ciertos productos que son comercializados en paquetes de gramajes voluminosos; además se le otorgará un empaque final a aquellos que se encuentren sin un packaging adecuado, con objeto de evitar daños o roturas, y para además posibilitar el correcto manejo de los mismos en su posterior traslado.

Como se observa todas estas actividades se desarrollarán en el ante depósito, con objeto de evitar manipulaciones y traslados innecesarios, que se trasladarían finalmente en costos adicionales, riesgos innecesarios y en la extensión del tiempo de ciclo.

✦ **Activos asociados:** Racks y montacargas.

III. Distribución y logística de salida.

✦ **Actividades:** traslado de la mercadería al sector de carga/descarga, para luego realizar la carga propiamente dicha de la mercadería al vehículo correspondiente, ya sea propiedad del cliente o en un utilitario que posee la familia Ferrero, con objeto de realizar la distribución de la mercadería hacia las instalaciones de las despensas, implicando un costo diferenciado.

✦ **Activos asociados:** montacargas, vehículo utilitario

IV. Ventas y mercadotecnia

✦ **Actividades:**

Con objeto de aumentar el volumen de ventas D.S. deberá realizar acciones promocionales que incentiven a las despensas.

Algunas propuestas son:

- En función de determinados volúmenes de ventas, brindar diferentes niveles de descuentos directamente proporcionales a los mismos, además de servicios adicionales.
- Otorgar beneficios adicionales, si las despensas se aprovisionan exclusivamente de D.S.
- Facilitar obtención de merchandising de marcas importantes

V. Margen de utilidad:

Las decisiones en relación al margen de utilidad serán responsabilidad del encargado de compras de la empresa, ya que es éste quien desde hace muchos años desempeña la actividad y posee gran experiencia en la temática.

La política de precios y márgenes no deberá ser una decisión asilada, considerando sólo los costos que posee internamente la empresa y los que deben ser abonados a la cadena, sino que es necesario realizar una consideración holística que incluya además tópicos como:

- mercado-meta,
- competidores actuales y potenciales,
- variaciones en el contexto y
- ciclo de vida de los productos.

Como se aprecia los márgenes de los productos no son estáticos en el tiempo, sino que sufren necesariamente variaciones y es bueno que así sea, ya que es posible de esta manera adecuarlos en función de variables claves y optimizando su nivel de ventas.

Además del costo variable que representa para las despensas el margen de utilidad de D.S., las mismas deberán abonar mensualmente un valor fijo de \$800, el cual será utilizado para abonar diferentes gastos que se generen en la operatoria diaria.

✦ Instancia post-transaccional

Las actividades que se desarrollarán aquí, corresponderán principalmente a la prestación de servicios, entre ellos se encontrarán las devoluciones de productos en caso de que se encuentren en mal estado (roturas, vencimientos, etc.), la atención de reclamos, la prolongación en el plazo de pagos en casos de fuerza mayor luego de aplicar una política de intereses, y el aprovisionamiento de mercancías de su propio stock, en aquellos casos de fuerza mayor que impidan el desarrollo correcto del proceso.

Consideraciones adicionales:

Como se explicitó anteriormente, la puesta en marcha de esta diversificación de negocios, no requiere niveles de inversión importantes. En relación al depósito propiamente dicho existen todos los elementos necesarios y no deben realizarse nuevas adquisiciones, sólo será necesario realizar cambios en su diagramación con objeto de utilizar la capacidad instalada que se encuentra actualmente desaprovechada.

En relación a la fuerza laboral sería necesario incorporar a una persona, que se encargue de las actividades dentro del depósito, del traslado de la mercadería y la cobranza de la misma al momento de la entrega.

Nivel 2 - Estrategia de Negocios Minorista:

Tendiente a provocar un enfoque competitivo que le permita a D.S. avanzar en la creación de ventajas competitivas y aumentar su participación de mercado, es que se propone continuar con el enfoque de **liderazgo de bajo costo**, aunque implementando determinados cambios, ya que en la actualidad se viene desarrollando de manera rudimentaria, sumado a la incorporación de ciertos elementos diferenciales, sin estar enfocados en una estrategia diferenciadora, ni en la de proveedor de mejor costo propiamente dicha.

Justificación de la elección:

➤ Relativa a los enfoques competitivos básicos:

Sin dudas que los enfoques estratégicos básicos constituyen un parámetro para la elección del plan estratégico que se desarrollará; sin embargo para el caso particular de D.S. y por las características de su contexto y las propias de la empresa, la elección y definición taxativa de un sólo enfoque sería perjudicial para la misma, por las siguientes razones:

➤ Enfoque en la diferenciación: análisis de pros y contras relativos a D.S.

✓ Ventajas:

- La clientela es demasiado diversa en términos de capacidad de compra y gustos, por lo que se hacen necesarios ciertos elementos diferenciales.
- Generación de mayores niveles de satisfacción en los clientes traduciéndose finalmente en la fidelidad de los mismos.
- Innovación en el mercado, ya que ningún supermercado local utiliza éste enfoque.

✓ Desventajas:

- Imposibilidad de cobro de precios superiores acordes a la diferenciación.
- Pocas opciones de diferenciación.
- Por las características propias de la actividad y las del mercado local, un enfoque diferencial sería un fracaso absoluto.

Conclusión: proporciona mayores niveles de satisfacción y lealtad de los clientes que valoran la existencia de elementos diferenciales. Sin embargo el enfoque es inviable porque derivaría en una incorrecta segmentación de mercado, no existiendo grandes posibilidades de diferenciación, sumado a la imposibilidad de exigir precios demasiados elevados.

🔗 Enfoque proveedor mejor costo:

✓ Ventajas

- Otorga un énfasis intermedio entre el enfoque bajo costo y la diferenciación
- Genera acciones para las diversas preferencias del mercado local.

✓ Desventajas:

- La definición del mercado meta es “intermedio”, mientras que D.S. debe operar en un mercado amplio con todos los segmentos del mismo.
- Existen dudas acerca de la posibilidad de sostenibilidad en el tiempo del enfoque y de la protección a la ventaja competitiva que pueda generarse.

Conclusión: enfoque inadecuado, debido a la dudosas expectativas de éxito que pudieran generarse, poniendo en riesgo de ésta manera la posición de mercado que D.S. goza en la actualidad, teniendo en cuenta además que su implementación significará un cambio en la identidad estratégica que desde hace años posee la empresa, con la implicancia adicional de que no existen grandes posibilidades de diferenciación que avalen el cambio de enfoque.

🔗 Enfoque proveedor bajo costo. A continuación se exponen pros y contras que posee D.S. en la implementación del enfoque con relación al desempeño actual de la empresa:

✓ Ventajas:

- Generación de economías de escala gracias a ser parte integrante de la Cadena Delfín.

- Posibilidad de compartir las primeras fases de la cadena de valor con la actividad mayorista (igual sistema de procesamiento de pedidos, transporte, instalaciones físicas para almacenamiento y distribución, etc.), lograda a través de la diversificación propuesta, con la consecuente reducción de costo que conlleva.
- Poder de negociación respecto de los proveedores.
- Posibilidad de sostenibilidad en el tiempo gracias a la integración de la cadena.

✓ Desventajas:

- Reducción constante de precios que pueden no corresponderse totalmente con reducciones de costos, especialmente en épocas inflacionarias y de aumento de tarifas básicas (gas, energía eléctrica, agua)
- Otorgamiento de productos y servicios demasiados básicos, no satisfaciendo al segmento de mercado que no busca sólo bajos precios (clase media alta / alta).
- Reducción de progresiva de márgenes.
- Enfoque especial en un sólo segmento de mercado (clase baja), lo que provoca pérdida de volúmenes de venta.

Conclusión:

Por las características propias de la actividad comercial de la empresa, la importancia estratégica del enfoque se basa en que:

- * Los productos son estandarizados y la mayoría se encuentran disponibles en la generalidad de los supermercados, por lo que el precio es un factor decisivo.
- * Debido a que existen pocas posibilidades de lograr grandes elementos diferenciadores, el atributo precio es fundamental.
- * Gran parte del mercado local es sensible al atributo precio.

En base al análisis anterior, es posible afirmar que deberá continuarse con el enfoque, aunque con la realización de acciones correctivas en los procesos de la empresa, tendientes a reducir desventajas, sobre todo en aquellos que generan costos innecesarios derivando en el socavamiento de los márgenes, atrayendo además a los clientes que desean elementos adicionales en el proceso de compra.

➤ Referentes al mercado:

- El enfoque de proveedor de bajo costo es el principal enfoque utilizado por los principales rivales.
- Gozar de precios competitivos, determina mayores niveles de participación de mercado y la disputa por el liderazgo del mismo, debido a la propia actividad empresarial.
- Ofrecer elementos diferenciales es especialmente atractivo para el segmento de mercado de ingresos medios y altos.

➤ Referentes al mercado-meta:

- Considerando el contexto externo y la vulnerabilidad que existe en las condiciones económicas – laborales generales, se hace evidente que los clientes además de bajos costos esperan servicios financieros y algún tipo de promociones, que generen un beneficio adicional.
- Si se tiene en cuenta que la clase media considera al proceso de compra como una salida individual y hasta familiar, se les deberá ofrecer un ámbito de compra acorde a sus expectativas, desarrollando una correcta gestión del merchandising del punto de venta y ampliando las líneas de productos, como elementos diferenciales.

➤ Referentes a la cadena de valor de la empresa y la optimización de la estructura de costos:

- Obtención de economías de escala como consecuencia de mayores volúmenes de compra, lo que permite mejorar la estructura de costos.
- Optimización de procesos y disminución de costos derivados de la curva de aprendizaje, además de la posibilidad de compartir procesos y recursos con la actividad mayorista.
- Poder de negociación de la Cadena Delfín con proveedores de recursos claves.
- Posibilidad de aprovechar las ventajas en costos para brindar servicios diferenciales y aún así mantener precios competitivos.

➤ Referentes a los productos:

- En relación con aquellos productos destinados a la satisfacción de necesidades básicas, cuyas características son esencialmente análogas y se encuentran disponibles en todos los puntos de venta minorista local, se pretenderá ofrecer precios de gran competitividad, con objeto de atraer al segmento de menor ingresos.

- En relación a productos alimenticios de referencia o de la categoría non food, el objetivo será brindar mayor cantidad de líneas de este tipo de productos buscando atraer al segmento medio y superior del mercado.

Fundamentación de la elección del enfoque:

Se continuará con el enfoque de bajo costo que la empresa ha adoptado desde 2002, ya que es el que mejor se adapta a las características propias de la empresa y su contexto, aunque realizando ciertas modificaciones ya que hasta el momento se viene desarrollando de manera ineficiente, teniendo como único plan de acción para su logro, la realización de aprovisionamientos que permitan obtener ventajas de costo. Las desventajas de la utilización de éste enfoque deberán ser suplidas por mejores desempeños en las actividades claves, a través de estrategias funcionales exitosas.

En definitiva, se busca continuar con el enfoque que desde hace años posee la empresa y cuya identidad ya se encuentra presente en la mente de los consumidores, otorgando conjuntamente elementos diferenciales, buscando así atraer a todos los segmentos de mercado, ofreciendo los atributos que cada uno desea, aunque sin que estos deriven en grandes aumentos de costos, sino que los mismos deberán equilibrarse con las mejoras en los niveles de eficiencia actuales.

Evidentemente, no es casual que el enfoque de bajo costo halla sido el que posesionó a D.S. en su ubicación actual, y tampoco lo es, que las dos empresas que luchan por el liderazgo del mercado posean éste enfoque estratégico; sin dudas que las características de los

productos comercializados hacen que éste enfoque sea el adecuado, ya que los individuos en su gran mayoría desean alimentos de calidad aceptable pero sobre todo con precios competitivos.

La totalidad de las razones expuestas anteriormente, conllevan a que el enfoque sea ratificado en la búsqueda del desarrollo de una ventaja competitiva sustentable para D.S., y se anexen además ciertas acciones que satisfagan los deseos de otros sectores, con objetivo de atraer y retener a los que están interesados en ellas.

Con objeto de asegurar su ventaja competitiva, D.S. deberá utilizar **estrategias ofensivas**, las que serán básicamente:

- Iniciativas para el aprovechamiento de las debilidades de A.C. :

Básicamente consistirán en:

- Brindar mayores líneas de productos, especialmente en la categoría non food.
- Mejorar el merchandising del punto de venta, con objeto de darle un elemento diferencial en lo que respecta a diseño del local, otorgando mayor espacio en góndola a los productos y utilizando técnicas especiales para tal fin.
- Establecer nuevas secciones dentro del punto de venta con productos non food, creando así un nuevo estilo de supermercado.

El objetivo final es otorgarles importancia a aquellos segmentos que A.C., por su enfoque estratégico definido de manera taxativa y por su reducido local de ventas, no se encuentra en condiciones de satisfacer.

Esta medida además de aprovechar una debilidad de A.C., maximiza una fortaleza excepcional que D.S. posee con su amplio punto de venta, ya que sería de una gran ineficiencia desde el punto de vista del marketing, el contar con tantos metros cuadrados de exposición para utilizarlo sólo para algunos productos de consumo básicos, sin anexar nuevas líneas que mantengan relación con la definición de la actividad de la empresa, más aún cuando existe una tendencia en la cual los clientes buscan que el proceso de compras sea placentero y conjugue en un sólo local diferentes opciones.

- Iniciativas para exceder las fortalezas de A.C.:

Es indudable que la fortaleza principal de A.C. está constituida por sus precios competitivos; si bien D.S. desde hace tiempo compite con éste por el atributo precio en el mercado, nunca pudo, hasta ahora, derrotarlo de manera definitiva.

Sin embargo con la diversificación propuesta, D.S. será capaz de lograr una ventaja real de costos al desarrollar nuevas economías de escala, sumado a ciertas modificaciones en procesos internos, aquí propuestas, que derivarán en la reducción de éstos.

La idea se basa en reducir costos primero, con objeto de equilibrar los márgenes luego de que se determinen precios inferiores, captando finalmente mayor volumen de venta.

En consecuencia la realización de esta medida se producirá luego de la obtención de una ventaja considerable en costos, permitiendo así la sostenibilidad en el tiempo de la misma.

Es evidente que estas acciones se dirigen directamente sólo a A.C., la decisión del enfoque en éste rival y no en los demás, radica en una decisión de la familia, por razones de amistad con los dueños de los demás supermercados; por el contrario con los propietarios de A.C., no existen elementos afectivos vinculantes, ya que es una familia que proviene de otra ciudad y que hace sólo unos años que vive en la localidad.

Aún así, indirectamente, estas acciones también son perjudiciales para los demás supermercados porque de continuar las condiciones macroeconómicas actuales, cada vez más familias deberán buscar precios que optimicen sus salarios, realizando sus compras finalmente en D.S.

Nivel 3 - Estrategias Funcionales Minoristas:

Estrategia de Marketing:

Objetivos:

- Maximizar los niveles de utilidad por metro cuadrado de punto de venta con una correcta gestión del mismo.
- Generar acciones que atraigan a los clientes hacia la empresa.
- Desarrollar acciones para que la compra por impulso se lleve a cabo.
- Diseñar un nuevo concepto de supermercado con mayor cantidad de líneas de productos y secciones.

Plan de acción: Desarrollo de un plan de marketing.

≈ Establecimiento del mercado-meta: con objeto de eficientizar las acciones de marketing que deberán emprenderse desde ahora en D.S., será necesario definir el perfil de su clientela.

Por las características del mercado, la base de segmentación óptima será la segmentación demográfica, ya que variables tales como sexo, edad, ciclo de vida familiar y niveles de ingreso, son las que mejor definen los comportamientos de compra.

Si bien es posible definir varios segmentos, D.S. no se concentrará en uno o algunos de ellos, sino que realizará una cobertura total del mercado, con objeto de satisfacer las necesidades de todos ellos, a través de programas de marketing diferenciado.

≈ Posicionamiento de la oferta de mercado: *“Sabemos de las necesidades de tu familia porque nosotros somos una con 30 años de trabajo, preocupándonos por brindarte la mejor opción de compra, combinando precio, calidad y servicio”*

El objetivo es hacer hincapié en la imagen de empresa familiar y en su trayectoria realizando negocios de manera ética y responsable. La elección de estos factores se basa en que A.C. no posee ninguna de las características (ética de negocios ni amplia trayectoria), por lo que se pretende recalcar ambos factores diferenciales.

Si bien D. S. en su denominación ya expresa bajos precios por ser parte de una cadena de compra, se hace hincapié también en ésta variable por ser un atributo fundamental.

≈ Administración de líneas de productos: si bien D.S. no es el fabricante de los mismos y muchas competencias y acciones de marketing que éstos pueden desarrollar, se encuentran fuera de su alcance, si es posible para la empresa la toma de decisiones acerca del surtido o mezcla de productos que se pretende comercializar en el punto de venta.

La mezcla de productos, constituirá para D.S. el gran elemento diferencial y competitivo, ya que se buscará comercializar un surtido superior al de la competencia, con objeto de lograr una ampliación en su participación de mercado, aprovechando las dimensiones de su punto de venta, el cual supera ampliamente al de sus rivales, principalmente a A. C.

Además el surtido de la empresa estará en función de los factores demográficos que definieron los segmentos de mercado de la empresa, ya que sin dudas que, factores como edad, niveles de ingreso y ciclo de vida familiar son variables que definen conductas de compra tanto en lo que respecta a volúmenes, frecuencia y líneas de productos.

≈ Determinación del precio: el precio es el factor que determina los ingresos de los que gozará la empresa. Sin dudas que su importancia es trascendental, y es por esta misma razón que su determinación debe ser parte de un proceso de análisis exhaustivo de las diferentes variables que intervienen de manera directa o indirecta en su formación, ya no es posible fijar precios sólo adicionando márgenes sin importantes análisis previos, tal como se realiza actualmente; por el contrario D.S. y en especial el encargado de compras quien es quien posee amplios conocimientos en base a su trayectoria en el puesto, deberá realizar un rediseño de la manera en que se determinan los precios.

La propuesta constituye la presentación de variables y enfoques que se deberán considerar al momento de la determinación.

En base al enfoque competitivo que la empresa ha adoptado, el objetivo principal en relación a la fijación de los precios será la de maximizar su participación de mercado, otorgando precios bajos en relación con los de la competencia, para atraer al segmento sensible al atributo precio, sin descuidar la calidad de los mismos.

La determinación de los volúmenes de **demandas** de cada producto, es un factor de gran importancia, sobre todo en aquellos que poseen componentes estacionarios importantes.

Además D.S. deberá considerar la **sensibilidad de la demanda** en relación a las variaciones en los niveles de precios. La importancia de este factor se basa en que es fundamental separar aquellos productos considerados elásticos de los inelásticos, ya que a partir de esta segmentación es posible realizar variaciones estratégicas en los precios. Por ejemplo ante un producto inelástico, es posible realizar movimientos ascendentes en los niveles de precios, ya que aún así el volumen de venta no sufrirá modificaciones relevantes, mientras que deberán promoverse reducciones para aquellos productos elásticos con objeto de no perder nuevas ventas.

También es importante distinguir entre los precios de aquellos productos tendientes a satisfacer necesidades básicas (harina, azúcar, leche, aceite), de los productos de referencia o status (electrodomésticos) que permiten niveles superiores.

Además de la estimación de la demanda y su sensibilidad con respecto a los niveles de precios, es necesario poseer un acabado conocimiento acerca de los **costos** de la empresa, observando con mayor atención aquellos generados durante la gestión del depósito, ya que en la actualidad no poseen un nivel exhaustivo de análisis, y se convertirán en un factor importante a partir de la diversificación de D.S. como proveedor mayorista.

Debido a que los precios de D.S. serán un factor competitivo clave, resulta fundamental realizar proyecciones respecto de los costos de la competencia y los precios que ofrecerán al mercado. A partir de ésta información y en base a las condiciones competitivas imperantes la empresa deberá decidir sus acciones futuras.

Los precios de D.S. ya no deben ser colocados como un simple margen adicionado sobre los costos de la empresa, sino que las decisiones de precio deben ser tomadas luego de análisis exhaustivos de estas variables determinantes, éste es el objetivo de la utilización de este análisis integral.

Sin dudas que ante la volatilidad del mercado, no es posible realizar un análisis que permanezca estático en el tiempo, sino que deberá sufrir constantes modificaciones que permitan actualizarlo, más aún ante la gran cantidad de productos comercializados.

Si bien la contemplación de estos factores hace que el proceso de asignación de precios sea más lento y dificultoso, sin embargo permitirá otorgar una mejor respuesta ante los cambios que se producen en el mercado, y complementando diversas acciones promocionales que acentúen el posicionamiento de la empresa.

≈ Fuerza de ventas: anteriormente la fuerza de ventas del supermercado estaba constituida por su dueño y algunos empleados quienes eran los que recomendaban determinados productos en detrimento de otros, sin embargo en la actualidad cada producto debe ser auto vendido ya que se encuentra inmerso en un sistema de auto servicio o self service, por lo que constituyen elementos fundamentales las características de su packaging, cuya decisión depende del fabricante, y la óptima gestión del punto de venta a cargo del supermercado.

La delineación adecuada del espacio exterior y principalmente interior de un supermercado, constituye una variable estratégica, a la hora de favorecer la compra del cliente.

Una vez que éste ingresa a las instalaciones, se ha logrado parte del objetivo fundamental, que es generar tráfico hacia el punto de venta, y es así que se convierte en un cliente potencial que debe ser aprovechado al máximo para generar ingresos.

La gestión del punto de venta, es de crucial importancia ya que es allí donde se toman la mayoría de las decisiones de consumo. Por esta razón es que se deben implementar técnicas que favorezcan la circulación del cliente por toda la extensión, para que éste realice su compra planificada y, además se estimule la compra por impulso.

Como punto de partida, es indispensable que el producto este disponible, que se encuentre en el lugar adecuado, la cantidad necesaria, al precio correcto, y en el momento preciso.

≈ Servicios: si bien la actividad principal de D.S. está constituida por la comercialización de productos físicos tangibles, algunos de éstos necesitan de servicios adicionales tendientes a optimizar su eficiencia, mejorando así la satisfacción de los clientes, lo que constituye en gran medida un objetivo básico de la empresa.

Algunos de los servicios que D.S. podría ofrecer están constituidos por:

- * Entrega de las compras a aquellos clientes que así lo deseen.
- * Servicios financieros, ofreciendo la posibilidad de operar con cuenta corriente y tarjetas de crédito.
- * Ofrecimiento de garantías.
- * Envío de mailings vía Internet.
- * Colocación de caja rápida.
- * Operar con Pago Fácil o Rapipago, permitiendo abonar las facturas de los clientes dentro del supermercado (no existe actualmente este servicio en La Francia)

≈ Acciones comunicacionales para público externo: su existencia es fundamental para otorgar una conclusión exitosa al proceso integral de la cadena de valor de la empresa, realizando acciones específicas para cada segmento del mercado meta, permitiendo así maximizar el volumen de ventas de D.S.

Estrategias de Operación: (representativas de las tareas de logística de entrada, operaciones, logística de salida de la cadena de valor de D.S.)

Objetivos:

- Reducir costos.
- Optimizar niveles de inventario.
- Minimizar traslados, evitando así daños y rupturas.
- Optimizar tiempos.
- Perfeccionar servicio a clientes.

Planes de acción:

- ✓ **Eficientización de la administración de inventarios. (logística de entrada)**
 - Categorización de inventarios.

Objetivo: clasificar los productos comercializados por D.S., según el nivel de rotación que los mismos experimentan, con la finalidad de generar acciones específicas para cada uno de los segmentos definidos.

Es importante aclarar que la clasificación de algunos productos puede variar en función de demandas estacionales que experimenten, por lo que las categorías sufrirán modificaciones también.

Productos X:

*Características: productos con altos niveles de rotación.

*Ejemplos: productos de necesidad básica (principalmente alimentarios)

*Propuesta: debido a que constituyen los principales generadores de ventas, será necesario contar con un amplio stock de los mismos, con objeto de evitar pérdidas como consecuencia de su falta de disponibilidad. De esta manera será imperante la realización de constantes mediciones de su evolución, con registros de entradas y salidas, y además de aquellas pérdidas de stock, por rupturas o vencimientos.

Como fue expresado anteriormente la empresa no realiza actualmente ningún control del inventario, aún cuando cuenta con los recursos informáticos necesarios, ya que el software del sistema RI utilizado para realizar los aprovisionamientos on line con la cadena, permite además el ingreso de los datos necesarios para la correcta medición de la evolución del stock.

De esta manera la propuesta se basa en que el encargado de depósito sea quien gestione este seguimiento del stock, mediante la utilización de una PC en red sumado a un lector de código de barras que permita el ingreso sistemático de los datos.

Esta acción permitirá que D.S. cuente con un acabado conocimiento de la situación presente de sus productos inventariados, optimizando sus niveles de compra, los que fueron muchas veces deficitarios en el pasado por falta de adecuado control, coordinando además los lotes de inventarios según su fecha de vencimiento, situación que en la actualidad no cuenta con una adecuada organización logística, y como consecuencia de ésta ineficiencia se generan pérdidas de relativa importancia.

*Costos: las erogaciones necesarias para la puesta en marcha de este plan de acción estará constituido sólo por la adquisición de un lector de código de barras, ya que existe una PC disponible para esta actividad.

*Responsable: encargado de depósito.

Productos Y:

*Características: productos con niveles medios de rotación.

* Propuesta: realización de controles periódicos en períodos de tiempo superiores que en el caso de los productos X.

*Costos: ídem punto anterior

*Responsable: encargado de depósito.

Productos Z:

*Características: productos con bajo niveles de rotación.

*Ejemplo: artículos del hogar, productos de bazar.

*Tratamiento: por su baja rotación son productos que no requieren un seguimiento exhaustivo, sólo ciertas revisiones periódicas.

*Costos: sin necesidad de erogaciones monetarias.

*Responsable: encargado de depósito.

Tratamiento estratégico: se pretende con este análisis que se efficienten los aprovisionamientos, siendo prioritarios aquellos artículos de mayor rotación, brindando así una correcta asignación de recursos ante la limitación monetaria que se genera en todo proceso de compras, permitiendo en consecuencia reducir la inmovilización de capitales.

- Definición de políticas de pedidos:

Objetivo: definir los volúmenes de aprovisionamientos de los productos comercializados en D.S., junto con el establecimiento del momento oportuno para su realización.

En función de la clasificación de los inventarios, X-Y-Z, es posible establecer dos posibles sistemas:

1. De revisión perpetua:

Debido a que su principal característica está constituida por la realización de nuevos pedidos en aquellos momentos en que los niveles de mercadería llegan a un stock determinado, definidos por la empresa, el momento del pedido es variable pero las cantidades son fijas. De esta manera permite minimizar los niveles de stock de ciertos productos, y por ende minimiza además la inmovilización de capitales. Como consecuencia del

comportamiento del sistema, será utilizado para los productos de clasificación Y – Z, por las características propias de estos mismos en función de la variable rotación.

2. De revisión periódica:

A diferencia del sistema anterior, la cantidad a pedir varía en función de los niveles de demanda estimados y de las fluctuaciones propias derivadas de las características estacionales de ciertos productos, mientras que los períodos entre pedidos son fijos. De esta manera éste sistema será utilizado para los inventarios de productos X, ya que por su alto nivel de rotación, su aprovisionamiento debe ser constante en el tiempo, más aún considerando que las adquisiciones a cada proveedor por parte de la cadena son mensuales en función de la amplia cantidad existente, como fue abordado oportunamente en el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Importancia estratégica: mediante la clasificación de los inventarios y con una política de pedidos acorde, D.S. logrará optimizar la evolución del stock, minimizando los costos inherentes al mantenimiento de los mismos ya que existe una reducción importante, si se considera que aquellos productos de escasa rotación serán sólo adquiridos en aquel punto de reaprovisionamiento previamente definido, permitiendo así evitar niveles de stock elevados, que derivará finalmente en una baja en la inmovilización de capitales, evitando además posibles rupturas o vencimientos de productos al reducirse el nivel de stock.

- Delimitación de un nuevo sector dentro del área de almacenamiento.

Plan de acción: luego de recibida la mercadería proveniente de la Cadena Delfín, deberá realizarse una división de aquellos productos con mayor nivel de rotación (X), colocando un determinado porcentaje del total de éstos productos, en una zona especial cercana al ingreso del punto de venta, y el resto en los racks respectivos. Este mismo proceso deberá realizarse a diario en función de los niveles de demanda.

Es indispensable para el progreso de esta medida, el desarrollo del primer punto de ésta propuesta en lo que respecta a clasificación de inventarios.

Importancia estratégica:

- Optimización de tiempos y movimientos, ya que de esta manera se evitarán movimientos innecesarios de la mercadería con el riesgo de rotura que lleva implícito, conjuntamente con una disminución del tiempo, ya que los productos inventariados se encuentran fácilmente disponibles, sin necesidad de que los encargados de reposición deban esperar a que los empleados de depósito les provean de los productos necesarios.
- Generación de acciones conjuntas entre dos funciones de trascendental importancia dentro del proceso operativo de D.S.
- Otorgamiento de mayor rapidez al proceso de reaprovisionamiento de góndolas.

✓ **Reposición de productos en góndola: (operaciones)**

Debido a que en D.S. la falta de productos en góndola constituye una debilidad significativa, si se considera que la misma es la fuerza de ventas en éste sistema de self-service, será necesario realizar algunas modificaciones para que el proceso se realice de manera eficiente, entre ellos:

- Definir correctamente a las personas que realizarán la tarea, delimitando entre ellas a un supervisor para que se ocupe de la gestión diaria de la actividad.
- Establecer zonas y horarios críticos en los que ciertos productos poseen volúmenes de ventas superiores, con objeto de delimitar acciones específicas para aquellos.
- Recurrir a la ayuda de la empleada de venta de indumentaria, en aquellos momentos de picos de venta, siempre y cuando la misma se encuentre desocupada.
- Generar acciones conjuntas con los empleados de depósito, con objeto de optimizar tiempos y movimientos.

✓ **Administración de líneas de espera: (logística de salida)**

Objetivo: Sin dudas que si D.S. pretende brindar niveles de servicios diferenciales a sus clientes, será importante minimizar los tiempos de espera en la última instancia del proceso de compra.

Planes de acción:

- Segmentación de la clientela, en función de los volúmenes de compra
- Incorporación de una caja rápida en la que puedan registrarse hasta 12 productos, con objeto de brindar mayor celeridad a aquellos clientes que están realizando una compra rápida, aportando mayor descongestión para la otra caja, sobre todo si se considera que en la actualidad se esta desarrollando una tendencia que consiste en menor volumen y mayor frecuencia.
- Otorgar entretenimiento mientras los clientes esperan, tales como folletería, colocación de televisores o grandes espejos, influyendo así en la percepción del paso del tiempo que los mismos poseen.
- Desarrollar medidas para promover las compras fuera de los períodos pico e informarlo adecuadamente a la clientela.
- Poseer una perspectiva futura para aumentar la capacidad instalada, ya que en caso de un aumento en los volúmenes de venta la misma será realmente insuficiente, debiendo anexar una nueva caja registradora.

Estrategia de Recursos Humanos:

Objetivo: desarrollar acciones que permitan incrementar de manera constante la productividad de los integrantes de D.S.

Planes de acción:

✓ **Análisis y diseño de puestos.**

Debido a que el diseño de puestos posee directa correlación con los niveles de productividad que los individuos experimentan en los mismos, será fundamental el desarrollo de descripciones precisas que eficienten la labor de los recursos humanos de la empresa D.S.

La recopilación de información mediante técnicas como observaciones, entrevistas, análisis de información histórica y encuestas, entre otras, será el punto de partida para la obtención de los datos necesarios.

A partir de la recopilación de la información correspondiente, se estará en condiciones de establecer diferentes aplicaciones para la misma, destacándose:

- Descripciones de puestos: en el cual se establezcan los lineamientos generales de cada uno de los puestos de D.S.

Descripción de Puestos	Tareas y funciones ²⁵							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Actividades								
Requisitos formales								
Horarios de trabajo								
Compensaciones								
Condiciones laborales								
Indumentaria especial								
Estructura de mando								
Tipo de supervisión								
Procesos de inducción								
Tipo de evaluación de desempeño								

²⁵ La numeración detallada representa los puestos de D.S., tales como caja, aprovisionamientos, gestión de depósito, reaprovisionamiento de góndolas, etc.

▪ Especificaciones de puestos: será en esta instancia donde se deberán establecer las características netamente humanas del individuo que tenga intenciones de desempeñarse en éste, tales como:

Especificaciones de puestos Requisitos humanos	Tareas y funciones ²⁶							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Experiencia previa								
Nivel de educación								
Necesidad de capacitación								
Sexo								
Habilidades físicas								
Habilidades mentales								

▪ Establecimiento de niveles de desempeños:

El objetivo de esta acción reside en el establecimiento de parámetros de desempeños acordes a cada actividad, cuya finalidad consiste en que los individuos conozcan acerca de cual será la unidad de medición que se establecerá para determinar el nivel de eficiencia de su labor.

Es posible citar algunos ejemplos respecto de D.S.:

- * Tiempo medio que el cliente permanece en cola de espera, tanto en sector de cajas como en carnicería y verdulería.
- * Número medio de clientes en el sistema de espera.
- * Tiempo medio de aprovisionamiento de góndola.
- * Número promedio de cortes vacunos logrados en determinado tiempo.
- * Niveles de cobrabilidad/incobrabilidad de clientes con cuenta corriente.
- * Volúmenes de producción panificadora para determinado período.
- * Tiempos promedios en gestión de depósito, tales como recepción, control, y colocación de mercadería en racks.

26- La numeración detallada representa los puestos de D.S., tales como caja, aprovisionamientos, gestión de depósito, reaprovisionamiento de góndolas, etc.

Responsable: debido a que estas acciones requieren de cierto nivel de conocimiento en tópicos relativos al área de recursos humanos, además de la utilización y creación de indicadores para la medición de desempeños, deberá ser un administrador de empresas quien deba responsabilizarse de su desarrollo, implementación, control de los parámetros de desempeño establecidos y realización de acciones correctivas en caso de ser necesario.

Costo: inherentes a la remuneración mensual del administrador.

Importancia estratégica: sin dudas que un puesto que posee una correcta definición en cuanto a sus características operativas, las competencias necesarias del individuo y la definición de niveles de desempeño, son fundamentales ya que:

- Permite distinguir entre los posibles postulantes a una tarea, en función de sus competencias y los requerimientos de la misma, brindando la posibilidad de evitar errores en el momento del reclutamiento.
- Reduce niveles de incertidumbre de empleados actuales al otorgarles un marco general dentro del cual deben realizar su labor, tanto en actividades propiamente dichas como en función de la estructura de mando en la que están inmersos.
- Mejora los procesos comunicacionales entre los individuos al estar correctamente definida la estructura de mando.
- Otorga una herramienta, que permite ante la intención de ingreso de nuevos integrantes de la familia propietaria al negocio familiar, un parámetro exigible de competencias necesarias para el incorporación a D.S., evitando así posibles conflictos en la familia ya que existe un marco regulatorio de ingreso.
- Eliminar la doble realización de tareas, que generan pérdidas de tiempo e incrementos de costos.

✓ **Implementación de nuevas herramientas comunicacionales.**

Objetivo: desarrollar acciones comunicacionales que permitan evitar situaciones conflictivas en D.S. tales como:

- Falta de conocimiento de la estrategia empresarial.
- Mensajes expresados deficientemente por parte de los individuos tanto en sentido ascendente como descendente.
- Retención imperfecta de los mensajes en ambos sentidos.
- Sobrecarga de información.
- Inexistencia de elementos detectores de conflictos potenciales.
- Falta de información necesaria para desarrollar nuevas actividades
- Falta de opinión de los empleados por temor a represalias
- Situaciones conflictivas provenientes de rumores.

Como fue desarrollado en la etapa de diagnóstico, en D.S. no existe una política explícita de comunicación interna, la cual es desarrollada únicamente desde la oralidad, sin un individuo responsable de su gestión.

Planes de acción:

✓ Desarrollo de manuales en los que se especifiquen claramente aspectos formales de cada una de las labores, conteniendo por ejemplo: horarios de trabajo, indumentaria a utilizar, remuneraciones, períodos y formas de pago, operatividad y mantenimiento de equipos y maquinaria (desde sistemas informáticos hasta los montacargas del depósito), entre otros. Serán fundamentales principalmente en el inicio de la relación laboral.

✓ Utilización de buzones de sugerencias, ya que si bien existe una relación cordial entre los miembros de la familia y los empleados de la empresa, es una medida que no posee una erogación monetaria importante, ni mucho menos, la que posibilitará que los individuos se sientan con libertad de opinión, especialmente para aquellos

más reservados e introvertidos, o para los que se desempeñan desde hace poco tiempo en la empresa.

✓ Utilización de cartelera, en la que se indiquen de manera colorida y creativa, diversos aspectos de importancia sin superar la semana de exposición.

✓ Utilización de sistema telefónico interno, que permita a cada empleado comunicarse rápidamente con su superior, con objeto de evacuar dudas, sin abandonar la estación de trabajo, dejando de esta manera sin atención a la clientela.

✓ Realización de reuniones informales periódicas en las que los empleados expongan sus puntos de vista con respecto a tópicos relativos a sus funciones, tanto en relación a propuestas y sugerencias como a posibles discrepancias.

✓ Utilización de reuniones formales, en la que la familia propietaria manifieste temáticas importantes tales como, variaciones en la estrategia, en los planes de acción, cambio de proveedores, etc.

✓ Desarrollo de evaluaciones de desempeño, a través de las cuales los individuos conozcan e interpreten los requerimientos de su puesto, y obtengan luego una retroalimentación acerca de cómo están desarrollando sus funciones.

Responsables: en este aspecto se hará una división entre gestión y responsabilidad, ya que el encargado de la primera deberá ser un administrador de empresas, mientras que todos los integrantes de la familia deberán ser responsables de su puesta en marcha y de su perdurabilidad en el tiempo, incorporando además nuevas técnicas comunicacionales.

Costos: inherentes al sueldo del administrador, además de instalación de línea telefónica interna.

Importancia estratégica: es indiscutible sostener que la comunicación, y en mayor medida ciertos lineamientos comunicacionales, constituyen para D.S. una **estrategia transversal**, ya que instituye un elemento común que enlaza todas las áreas, funciones, procesos y personas que forman parte de la misma, cohesionando así esfuerzos frente a la comprensión integral de la misión empresarial.

✓ **Implementación de Administración por Objetivos (APO).**

Objetivo: generar compromiso y motivación entre los empleados, ya que de ésta manera se facilitará la concreción de los objetivos macro de D.S.

Planes de acción:

- Dar a conocer a los empleados la puesta en marcha de la APO, explicando su funcionamiento y beneficios, instando a cada uno de éstos a que sea parte integrante del proyecto.
- Explicitar la misión de D.S., junto con los objetivos y los recursos disponibles para su concreción.
- Definir correctamente los parámetros de desempeño esperados para cada puesto (para este paso será fundamental el análisis de puestos descripto anteriormente).
- Instar a que cada empleado exponga sus objetivos en relación a capacidad productiva, tiempo y recursos necesarios.
- Asesorar a los subordinados en la creación de los mismos.
- Responsabilizarse por la aprobación de los objetivos.
- Autoevaluación por parte del empleado.
- Inspección final del desempeño junto con superior.

Responsable: en función de sus conocimientos deberá ser un administrador de empresas quien deba desarrollar la utilización de esta herramienta de gestión.

Costo: inherente a sueldo del administrador

Importancia estratégica:

- Es esta, tal vez, la mejor oportunidad para materializar la estrategia de la empresa, en las acciones de los empleados, participando así de la puesta en marcha de la estrategia actual, como agentes generadores de lineamientos operativos eficientes.
- Genera motivación entre los integrantes ya que se alienta la autoevaluación y el desempeño personal, derivando finalmente en prácticas superiores.
- Permite optimizar la utilización de recursos y la reducción de costos innecesarios, ante la eficientización de los procesos.

Estrategia de Finanzas:

Objetivo: Convertir a D.S. en una empresa generadora de valor, mediante la utilización de los elementos de juicio necesarios, en lo que respecta a toma de decisiones y planes de acción, para conducir de esta manera la marcha de la empresa en forma criteriosa y objetiva.

Plan de acción: desarrollar indicadores financieros que permitan optimizar la toma de decisiones en temáticas tales como:

- Análisis y gestión del capital de trabajo.
- Desarrollo de análisis de eficiencia o rotación de los activos, con indicadores tales como: rotación de inventario, rotación de cuentas por pagar, rotación de cuentas por cobrar.
- Análisis de medidas de rentabilidad tales como márgenes de utilidad y rendimientos sobre activos.
- Análisis del ciclo operativo y del ciclo de efectivo de la empresa.
- Estudio de políticas de crédito.
- Establecimiento de costo de inmovilización, en el que se consideren el valor del stock en pesos multiplicado por la tasa de interés vigentes, teniendo como objetivo la reducción al máximo posible de los mismos.
- Determinación de flujo de fondos para los próximos períodos
- Estimación de la contribución marginal unitaria de cada producto o línea a la que pertenezca, con objeto de determinar su ubicación dentro del punto de venta y en los niveles de góndola respectivamente.

- Análisis de las opciones societarias que más convengan para la organización, en función del ahorro que pueda obtenerse en la liquidación de impuestos.
- Determinación de importancia de contraer endeudamiento externo ante una nueva inversión, con objeto de provocar modificaciones en los niveles de los gravámenes impositivos.

Conclusión final de estrategias funcionales:

- 1- Muchas de las acciones propuestas implican modificaciones de procesos, prácticamente sin erogaciones monetarias, pero con la derivación final de la efficientización de aquellos.
- 2- Es posible comprobar como, con la utilización de un recurso humano capacitado y en una función clave, es viable eliminar ineficiencias con reducciones significativas de costos.
- 3- La puesta en marcha de estos procesos no es único ni estático en el tiempo, sino que es el comienzo de una serie de medidas estratégicas.
- 4- Debido a que algunas de las acciones son de fácil imitación por parte de la competencia, la duración de algunos beneficios serán de escasa prolongación, por lo que las acciones deberán continuar en el tiempo con objeto de superar el desempeño de la competencia.
- 5- La consecuencia del punto anterior será el otorgamiento a la empresa de una capacidad creativa en todos los niveles, que derivará en el crecimiento de la empresa, no sólo desde el punto de vista de volumen de ventas, sino desde el enfoque de la esencia de la organización en búsqueda de auto-superamiento constante.

Nivel 4 – Estrategias Operativas Minoristas:

Lineamientos operativos minoristas referentes a las áreas de:

➤ Marketing:

✓ Diseño y merchandising del punto de venta.

Se presentan a continuación propuestas y acciones específicas a realizar con objeto de mejorar la gestión comercial del punto de venta.

- Utilización de técnicas audiovisuales: mediante el uso del hilo musical se tratará de controlar el tráfico dentro de D.S. En los momentos de aglomeración, lo ideal es una música acelerada que estimule al cliente a hacer sus compras de manera rápida, y en un momento de vacío del establecimiento, poner una música más lenta que permita llevar a cabo una compra relajada.

Además de la música, los colores utilizados en los letreros serán también fundamentales a la hora de transmitir sensaciones.

- Realización de exhibiciones especiales de productos utilizando:

- Punteras de góndolas
- Islas
- Exhibidores especiales

- Utilización de precios psicológicos:

En los cuales las diferencias de decimales produzca una clara atracción para el consumidor, como consecuencia de que la primera cifra es la que impacta. Conviene utilizar esta acción en aquellos productos que satisfacen necesidades básicas, con objeto de generar sensación de oferta especial, en aquellos que las buscan. Mientras que, para productos de referencia será recomendable realizar lo contrario, tendiente a dar la sensación de producto de calidad superior.

- Utilización de cartelería sugestiva:

En relación a los carteles indicativos de promociones y precios, es importante que se considere que cuando el precio es el elemento fundamental de la exhibición, debe aumentarse

el tamaño del cartel lo suficiente como para que el cliente perciba que se trata de un precio especial, competitivo; y la compra, por tanto, constituye una ventaja. También es conveniente plasmar en los carteles cuando se exhiben mercancías cuyos precios han sido rebajados, el precio anterior tachado y el precio en vigencia demostrando una rebaja en el mismo.

- Delimitación de secciones, localización estratégica de zonas frías y calientes e implantación de productos en góndola según el nivel dentro de la misma. La definición correcta de las secciones es fundamental, y más aún teniendo en cuenta que se produce un fenómeno especial denominado zonas frías y calientes, en las cuales los volúmenes de venta difieren por los niveles de circulación de la clientela. Además de las secciones clásicas dentro de un supermercado, se establecerán otras innovadoras para el mercado local, tales como electrónica, sector femenino, sector masculino, sector jardinería, etc.

Además de las secciones, deberá considerarse la ubicación de los productos en los niveles de la góndola, ya que, según la altura varían los volúmenes de venta. En consecuencia aquellos productos de mayor margen deberán estar ubicados en los niveles de mejor visualización y alcance para el segmento de mercado al que van dirigidos, ya sea niños o adultos, mientras que aquellos productos básicos o de compra habitual, deberán ubicarse en la parte baja de la góndola, otorgando así una ubicación privilegiada para los productos de compra por impulso y de mayor margen de utilidad.

✓ **Gestión de la mezcla de productos.**

Debido a que la empresa comercializa productos para una gran variedad de segmentos de mercado, resulta necesario diferenciarse de la competencia ofreciendo un gran surtido de productos, aprovechando una gran fortaleza de D.S. como lo es la dimensión de su punto de venta.

La mezcla de productos se analizará desde dos perspectivas:

- **Ingresos:**

Si se considera que de los ingresos locales varían el 90% de ellos entre \$300 y \$2500 y sólo un 9% tiene ingresos que van desde \$2500 a \$10000, y además que el valor de la

canasta básica según el INDEC es de aproximadamente \$991 y el de la canasta básica alimentaria es de \$441,74, será necesario contar indudablemente con un surtido acorde al poder adquisitivo de la clientela, especialmente para las familias más vulnerables, contando con productos básicos a precios accesibles, comercializando segundas marcas y contando además con productos empacados en envase familiar para obtener un precio menor.

En contra punto, para los individuos con mayor poder adquisitivo será importante además poseer productos de primeras marcas, con calidad y desempeños más que aceptables. Este segmento constituye una excelente oportunidad para que la compra por impulso se lleve a cabo, para ello será fundamental una correcta gestión del punto de venta que incentive la misma.

- Edad y ciclo de vida:

Los deseos y capacidades de los clientes cambian con la edad, y es por esta razón que debe D.S. contar con una amplia cantidad de artículos, para lograr satisfacerlos y diferenciarse del resto de sus competidores.

Si tenemos en cuenta ciertos rangos de edades, los productos que D.S. deberá comercializar serán, entre otros:

≈ *Para edades de 1 a 9 años* que representan el 14% de la población local. Este segmento es muy importante, ya que si bien no poseen recursos propios para realizar sus compras, en la actualidad poseen poder decisorio en lo que respecta a que productos se deben comprar, existiendo además una gran predisposición por parte de los padres a complacerlos y respetar sus influencias.

Sin dudas que la sobreexposición que vivencian desde tan pequeños a los medios de comunicación, deriva en que posean gran conocimiento sobre la existencia de marcas y productos especialmente para su edad, los cuales son publicitados en programas infantiles y canales exclusivos de dibujos animados.

Debido a que las marcas realizan productos para este segmento y existen grandes acciones de marketing para influenciar su compra, D.S. debe continuar aportando técnicas de

venta especiales, con objeto de que se concluya exitosamente con este proceso. Principalmente se deberá enfocar en que es fundamental poseer productos tales como: caramelos, chocolates y demás golosinas, galletitas dulces, productos de copetín y snacks, cremas dentales con dibujos infantiles, pañales, tazas, platos y vasos plásticos con dibujos o imágenes de personajes infantiles

La ubicación de estos productos dentro de la góndola será un factor determinante, ya que los mismos deben encontrarse dentro del campo visual de los niños, por ello su posición es al nivel de los pies o manos, para que éstos logren visualizarlos y tomarlos fácilmente.

Además deberán colocarse en el sector de las cajas y en las punteras de góndolas colindantes con este sector, un gran surtido de golosinas y snacks, para que las mismas puedan ser observadas por los más pequeños durante la espera para abonar la compra.

Es importante que sus deseos sean satisfechos porque constituyen futuros clientes, y es importante desarrollar tempranamente una óptima relación con ellos.

≈ *Para edades de 10 a 19 años*, los cuales representan el 18% de la población. al tratarse de adolescentes, siguen conservado cierto agrado por las golosinas y alimentos chatarras como salchichas, helados, snacks, etc.

Si se considera además el auge actual de la preocupación por la imagen, el cuidado de la salud y la belleza corporal, los productos que no deberían faltar son: productos light tales como mayonesa, bebidas gasificadas, postres, lácteos, todos en su versión bajas calorías, además de cremas humectantes y nutritivas anti-age.

Será necesario además contar rápidamente con todos los productos de reciente lanzamiento, debido al constante contacto de los adolescentes con los medios de comunicación, ya que los mismos estarán al tanto de la existencia de esos nuevos productos y querrán consumirlos lo antes posible, y si no los hallan en D.S. irán a otro supermercado debido a que el costo de cambio de marca es bajo.

Otro aspecto a considerar es que el adolescente realiza la compra para su consumo personal, y por ello los productos deberán estar contenidos en envases pequeños e individuales.

≈ *Para edades de 20 a 39 años*, los cuales representan el grupo más importante por su volumen (26%). Si se considera que dentro de este rango de edades los individuos comienzan a casarse o inician convivencia con sus parejas, es importantes satisfacer sus necesidades de productos para el armado de sus hogares, algunos ejemplos son: todo tipo de electrodomésticos: multiprocesadora, freidora, batidora, licuadora, por nombrar sólo algunos; y elementos de bazar tales como: pava, cubiertos, platos, sartenes, ollas, etc.

Aquí también es importante la existencia de los productos de reciente aparición en el mercado con anuncios masivos, debido al grado de información de las personas de estas edades.

≈ *Para edades de 40 a 59 años*, este grupo es el segundo en importancia numérica. Teniendo en cuenta que dentro de este rango y especialmente las mujeres, ya están casadas, tienen hijos y hasta nietos, D.S. deberá contar con stock de todos los productos anteriormente nombrados si se considera que será esta persona realizará las compras para toda su familia.

Un aspecto importante es que, al ser la compra de tipo familiar, el envase que contenga los productos deberá ser familiar también.

≈ *Para edades de 60 a 79 años (16%)*. Debido a que las personas mayores son reacias al cambio, será necesario contar con productos básicos y de marcas tradicionales; aunque ciertos productos nuevos están teniendo buena aceptación, como son por ejemplo: los lácteos fortificados con vitaminas y hierro, al igual que pastas secas (fideos, espaguetis, etc) con el objeto de que su consumo evite la aparición de ciertas enfermedades como lo es por ejemplo la artrosis.

Al igual que en el caso de los adolescentes, este grupo deberá contar con envases pequeños e individuales, si se tiene en cuenta que pueden ser matrimonios mayores sin hijos en la casa (nido vacío), o individuos que viven ya sin su pareja.

Se adicionarán además, de manera progresiva, otros productos de la categoría non food tales como:

* Sector electrónica:	* Sector masculino:	* Sector femenino:
Celulares.	Afeitadoras.	Cosméticos.
Mp3.	Artículos deportivos.	Depiladoras.
Equipos de audio.	Líneas de cosmética masculina.	Secadores de pelo.
Televisores.	Artículos de ferretería.	Productos capilares y de belleza.
DVD, etc.		Elementos decorativos
* Sector ropa blanca	* Sector jardinería:	*Sector artículos de librería:
Sábanas,	Macetas,	Cuadernos,
Toallas,	Plantas,	Lápices de colores,
Acolchados,	Fertilizantes,	Lapiceras,
Ropa interior, etc	Regaderas, mangueras.	Agendas,
		Artículos escolares

✓ **Operaciones netamente comunicacionales y acciones tendientes a aumentar el volumen de venta :**

A continuación se establecen diferentes acciones en función de las siguientes variables relevantes:

▪ Por edad:

Niños y adolescentes: Debido a que los niños y adolescentes acompañan a sus padres a realizar las compras familiares, y en muchos casos ellos mismos concurren solos al supermercado, en busca de determinados productos de su agrado, debido a que la familia

posee cuenta corriente en el mismo, es importante crear en ellos una conducta de compra en D.S, ya que serán en poco tiempo quienes realicen las compras familiares.

1. Plan de acción: apadrinar acciones que promuevan el cuidado de la ecología, trabajando conjuntamente con la escuela primaria fiscal “Damas Patricias” y el Instituto de Nivel Medio La Francia.
2. Objetivo: la finalidad de estas acciones está constituida por:
 - Deseo de auspiciar acciones valiosas para la sociedad en su conjunto.
 - Promover la idea de sostenibilidad del medio ambiente entre los más pequeños.
 - Desarrollar acciones de responsabilidad social empresaria.
 - Coordinar las acciones del sector público con el privado con objeto de mejorar la calidad de vida.
 - Relacionar a la empresa con sus futuros clientes potenciales, creando en ellos una imagen positiva de la empresa.
 - Generar en el público todo, adhesión hacia las acciones ecológicas, promoviendo la realización de sus compras en D.S.
 - Posicionar aún más la imagen de la empresa, en este caso desde una faceta ecológica.
3. Canal de comunicación: canales comunicacionales personales, principalmente a través de las propias maestras y profesores de las instituciones.

Adultos: las acciones dirigidas a este segmento estarán realizadas en base a su nivel de ingresos.

- Por nivel de ingresos:

Nivel de ingresos bajos:

1. Identificación de mercado meta: niveles de ingresos familiares inferiores a los \$ 900
2. Acciones:
 - Otorgamiento de cupones, en los que se establecen futuros descuentos. Por ejemplo, ante determinados volúmenes de compra, otorgar cupones con descuentos proporcionales en determinados productos de primera necesidad, que se harán efectivos en la próxima compra.
 - Ofrecimiento de descuentos especiales de determinados productos en días específicos de la semana. Por ejemplo los días lunes se ofrecen descuentos especiales en verdulería, y así cada día tendrá una línea de productos diferente. De esta manera, y en especial para este segmento de clientes, que realiza sus compras con mucha frecuencia pero de poco volumen, se generará una conducta de compra diaria.
 - Recompensar la realización habitual de compras. Por ejemplo otorgar descuentos especiales en productos básicos para aquellas familias que realicen sus compras mensuales por un valor mínimo de \$ 250.
 - Participación en sorteos semanales de canastas de productos, a través de números que serán entregados junto con el ticket de compra.
3. Objetivos: informar acerca de promociones de venta especiales y persuadir la realización de las compras en D.S., principalmente de productos de primera necesidad.
4. Canales de comunicación: mayor hincapié en los medios radiales locales, los anuncios televisivos serán menos prioritarios ya que el canal de televisión local es por cable, no por aire, por lo que por su costo muchas familias no lo poseen. Además deberá continuarse con mailings, aunque en menor cuantía, ya que lo importante es generar flujo hacia el local.
5. Duración: indefinida y en constante evolución, ante las reacciones de la competencia.

Nivel de ingresos medios y altos:

1. Identificación de mercado meta: individuos/familias con ingresos desde \$ 900.

2. Acciones:

- Realizar acciones promocionales conjuntas con otros comercios de la localidad.
- Operar con tarjetas de crédito.
- Establecer una caja rápida. El objetivo de esta acción se basa en proporcionar un servicio adicional tendiente a disminuir el tiempo de espera, principalmente para quienes realizan una compra pequeña (hasta 12 productos), además se pretende su estimulación ya que muchas veces la clientela tiene la sensación de que recurriendo a despensas o supermercados pequeños, el proceso será más rápido.

- Envío de mailings a través de Internet a aquellos clientes que poseen correo electrónico, ya que como su frecuencia de compra es menor, en relación con los de menores ingresos, es un medio comunicacional importante para que conozcan de la existencia de ciertos precios especiales, e incentivar la compra en días que no tienen planeado ir al supermercado.

- Realización de publicidades radiales y televisivas, en las que se resalten estos beneficios extras, y se genere flujo de clientes hacia el supermercado.

3. Objetivos: además de persuadir para que los clientes realicen sus compras en D.S., se busca desarrollar actividades y servicios especiales que aporten valor, creen satisfacción en los clientes y finalmente estos sean fieles a la empresa.

4. Canales de comunicacionales: Realización de publicidades radiales y televisivas, en las que se resalten estos beneficios extras, además de la utilización de e-mails ya que tienen un costo muy pequeño y es posible llegar a una amplia cantidad de hogares.

✓ **Medición niveles de retención de los clientes**

Finalmente y con objeto de arribar a conclusiones acerca del éxito de las acciones, se desarrollarán evaluaciones post-venta.

La misma se centrará principalmente en indagar como se desarrolló el proceso de compra, a través de algunas preguntas de fácil respuesta, y se posibilitará también la realización de comentarios libres. Las mismas serán anónimas y podrán depositarse en una urna especial para tal fin.

A partir de los resultados arrojados, podrá definirse las variaciones en los índices de lealtad de los clientes en función del éxito de las medidas.

Duración: se realizarán encuestas quincenales y aleatorias, durante 6 meses. Luego ante cada nueva implementación de planes de acción, se renovarán en contenido y volverán a realizarse.

Nota: el modelo de encuesta en el Anexo.

✦ **Recursos Humanos y Comunicación.**

Los lineamientos operativos en lo que respecta a recursos humanos y comunicación serán los siguientes:

- Medición concreta de los niveles de productividad mediante la técnica que mejor se adapte a las características del puesto.

- Desarrollo de evaluaciones de desempeño, que permitan otorgar una retroalimentación a los empleados, tendiente a realizar las acciones que sean necesarias, ya sea que el resultado es aceptable y debe continuarse o que es inaceptable y deben realizarse correcciones. Respecto de la APO esta retroalimentación es también fundamental, ya que los individuos necesitan información acerca de cómo se está desarrollando su desempeño en función de los objetivos del puesto.

- Implementación de sistemas de rotación de actividades: esta es una medida cuyo objetivo consiste en que los individuos conozcan como deben realizarse las actividades, ya que en caso de ausencias prolongadas, sea posible una reorganización de tareas. La medida es posible de desarrollar ya que casi todas las actividades son simples y rutinarias.

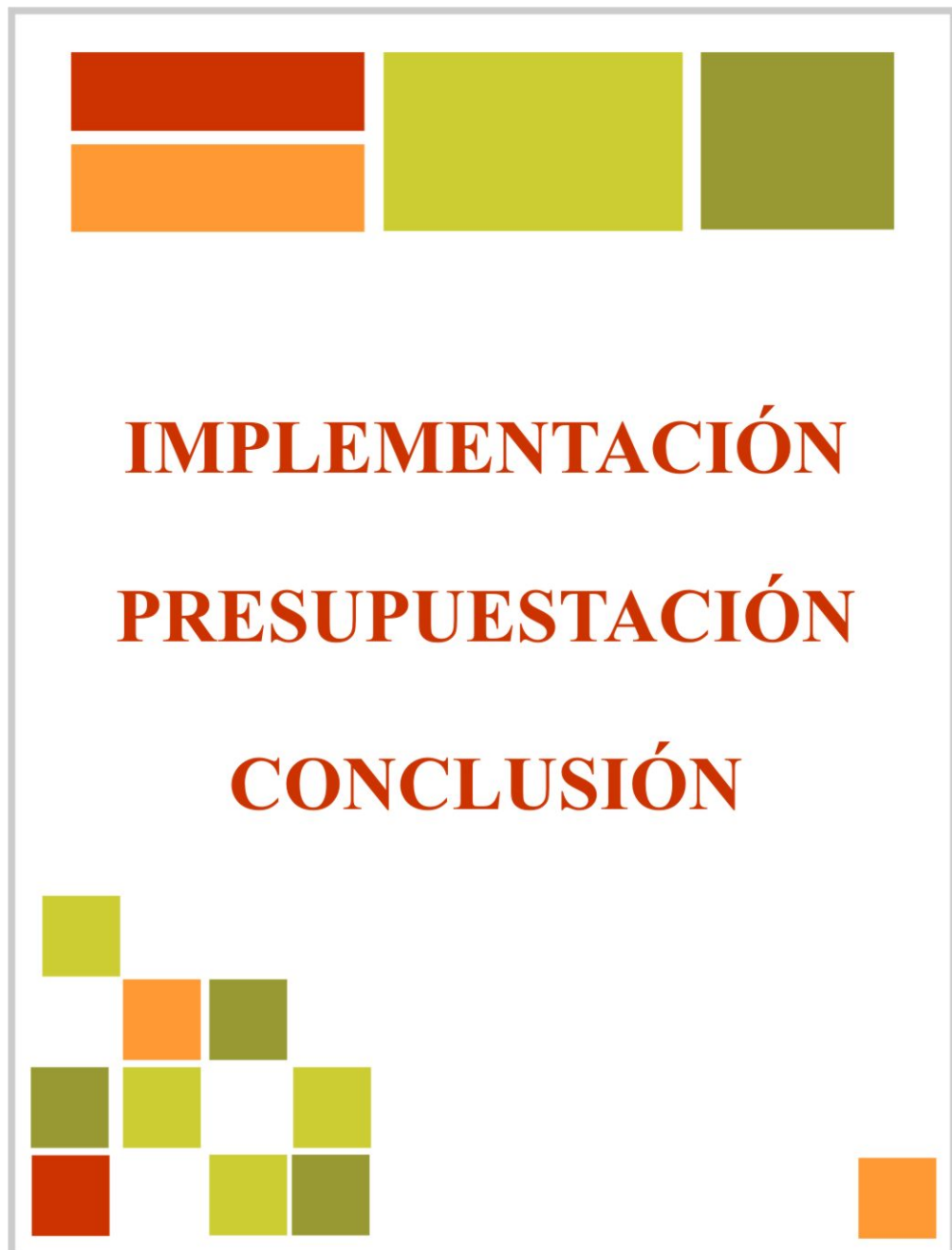
En caso de que la acción dé resultados positivos, podrá implementarse frecuentemente entre las actividades que por sus características lo permitan, para evitar así que la rutina convierta en tediosas las actividades y aumente el nivel de rotación de empleados con los costos adicionales que esto genera, tanto en dinero propiamente dicho, como en tiempo.

- Establecimiento de sistemas de incentivos para aquellos individuos que cumplan con los parámetros de desempeños establecidos previamente. Estos incentivos podrían concretarse no monetariamente sino mediante el otorgamiento de los productos que la empresa comercializa, ya sea gratuitamente o a precios diferenciales.

- Definición de pautas comunicacionales concretas, las que se basarán en definiciones de sugerencias específicas tendientes a mejorar la comunicación interna de la empresa, tanto de la forma escrita u oral.

✦ **Operaciones.**

- Análisis profundo de aspectos relativos al fenómeno de líneas de espera tales como: tiempo medio que el cliente permanece en cola, longitud media de la misma, número medio de clientes en el sistema, características de los arribos.
- Realización de acciones tendientes a lograr un equilibrio en las líneas de espera, con definiciones de tiempos medios de espera, a través del ajuste de la demanda (llegadas al servidor) y de la oferta (capacidad del servidor).
- Análisis exhaustivo de la estructura de costos de la empresa, especialmente de los costos inherentes al mantenimiento de los productos en depósito, los que poseen una gran participación en la estructura actual aunque sin que sea correctamente comprendido.
- Programación de actividades de mantenimiento y service de los equipos y maquinarias tanto del punto de venta como del depósito, con objeto de evitar daños en épocas de mayor utilización que deriven en ineficiencias y aumento de costos.



Implantación de la estrategia.

Con objeto que la planeación estratégica realizada pueda desarrollarse de manera óptima será necesario que se desarrollen determinadas acciones internas, para que el proceso finalice exitosamente.

La propuesta de implantación que se presenta no solo deberá utilizarse para estas acciones específicas sino que se pretende que constituya el nuevo modelo o paradigma a partir del cual se gestione la empresa.

Acciones específicas:

✓ *Desarrollo de una estructura acorde a la estrategia:*

- Estructura:

≈ Definición de funciones y tareas según su trascendencia en la estrategia (para la propuesta actual) :

- Rutinarias:

Mayoristas: envío catálogos, obtención de órdenes de compra, recepción de mercadería, control, adecuación de packaging, pago a proveedores, cobranza a despensas.

Minoristas: recepción de mercadería, control, almacenamiento, realización de órdenes de compras, almacenamiento, pago a cadena,

- De apoyo:

Administración en general, contabilidad, gestión de recursos humanos, utilización de sistemas informáticos.

- Claves:

Mayoristas: negociación, proceso de compra único, reducción de frecuencia de compra, procesamiento de pedidos, entrega de productos unificada.

Las principales áreas que determinan el éxito de la estrategia mayorista son aprovisionamiento, operaciones (procesamiento de pedidos) y logística de salida (entrega).

Minoristas: gestión del punto de venta, gestión del surtido, acciones publicitarias, acciones promocionales; realización de aprovisionamientos eficientes en lo que respecta a volúmenes de compra y determinación de los costos asociados a cada volumen, determinado así la cantidad óptima, considerando costos almacenamiento, costo de transporte, de ventas pérdidas por falta de productos, etc.

Como es posible observar las áreas que representan primordial importancia aquí, son aprovisionamiento, operaciones, ventas y mercadotecnia.

≈ Relaciones entre las funciones:

Si bien la empresa emprenderá una diversificación de sus actividades, debido a que la misma es relacionada a la actividad actual, las funciones que deben desarrollarse en ambas actividades se encuentran emparentadas, principalmente en las primeras etapas de la cadena de valor, en el flujo de ingreso de las mercaderías, compras y logística de entrada, pero desarrollando luego diferentes acciones en lo que respecta a operaciones, ventas y logística de salida, por tratarse justamente de diferentes tipos de clientes, siendo estos minoristas y consumidores finales.

≈ Determinación del grado de descentralización y libertad de acción para los subordinados.

Para aquellas funciones y actividades de importancia trascendental en el logro de la estrategia, y debido a que ciertas decisiones son similares por tratarse de una diversificación relacionada, se llevará a cabo una centralización en la toma de decisiones referidas a estos tópicos.

En cuanto a aquellas tareas rutinarias desarrolladas por los empleados de D.S., sería importante desarrollar una administración por objetivos, en la cual cada empleado y bajo la supervisión de su superior, elabore sus propios objetivos de desempeño.

≈ Coordinación de las funciones:

La coordinación de las funciones se desarrollará, por medio del control de aquellas actividades descentralizadas y a través de acciones comunicacionales en las actividades básicas compartidas.

- Desarrollo de competencias fundamentales y selección de RR.HH. para puestos claves.

Sin dudas que ante la puesta en marcha de un plan estratégico, que además no será único, sino que se convertirá en la nueva manera en que se gestionará la empresa, pasando de la improvisación, a planes de acción contundentes, formados a partir del análisis de aquellas variables determinantes tanto del mercado como internas; será imprescindible desarrollar nuevas capacidades principalmente en aquellos que deban llevar a cabo procesos decisorios, aunque también en los mandos operativos ya que a través de una curva de aprendizaje óptima se desarrollarán de manera eficiente las actividades a su cargo y por ende no deberán incurrirse en costos adicionales por mal desempeño.

En éste nivel no será necesario contar con modificaciones sustanciales, por las características propias de las actividades: simples y rutinarias. Sin embargo a nivel gerencial si será imperioso, ya que los dueños de la empresa no poseen las capacidades necesarias para desarrollar una gestión que cuente con las técnicas y herramientas más modernas, pero sobre todo la principal vulnerabilidad de la empresa reside en la toma de decisiones, las cuales se realizan teniendo como máxima la protección de la unión familiar, sin que las mismas sean impulsadas por la estrategia.

Considerando las características del contexto actual, y sumado a que D.S. se enfrenta al desafío adicional de equilibrar estrategias y cuestiones familiares, es fundamental actuar sobre la problemática rápidamente, por lo que se propone la formación de un órgano de gobierno.

El mismo regirá las relaciones empresa-familia, equilibrando los intereses del negocio con los de la familia propietaria, una situación que se vería dificultada si no fuera por la intervención de este órgano negociador o intermediario, el cual contará con las competencias profesionales necesarias y además no poseerá el bagaje familiar en cuanto a ciertas experiencias pasadas, que le imposibilitarían mantener una postura de mayor objetividad ante los aspectos empresariales.

El órgano de gobierno que se pretende implementar consistirá, en la formación de un consejo asesor, el cual estará formado por un abogado, un contador y un administrador de empresas. Los dos primeros serán consultores externos, mientras que el administrador formará parte de la plantilla estable de empleados.

Mediante este equipo multidisciplinario, se pretende lograr asistencia en distintas áreas de relevancia, teniendo como meta la realización de una gestión con mayor grado de profesionalidad.

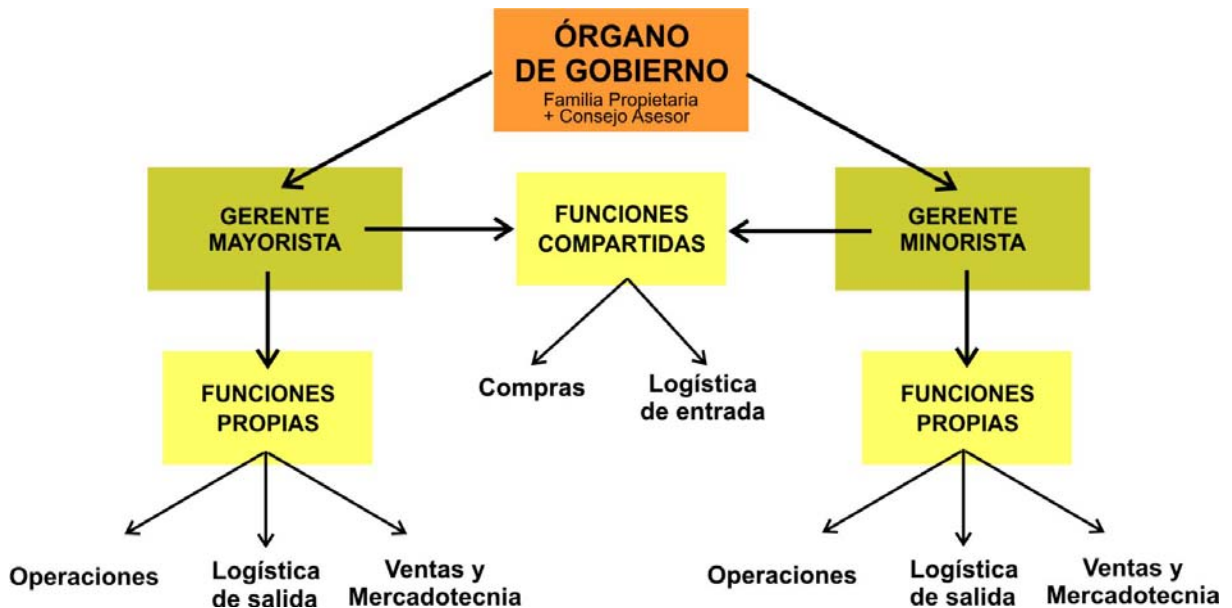
La existencia de este equipo, sumado a los miembros de la familia permitirá formar una estructura de órgano de gobierno, que mejorará la toma de decisiones y la gestión diaria en un ámbito cada vez más determinado por la complejidad.

Esta intervención en la empresa familiar permitirá:

- Fortalecer la orientación estratégica.
- Mejorar la evaluación del contexto y sus posibles consecuencias.
- Mejorar las negociaciones en las que interviene la empresa.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño de las diferentes áreas y empleados.
- Desarrollar una estructura de recompensas eficaz.
- Mejorar la asignación de recursos.
- Evitar solapamiento de funciones, ejemplo Padre y Jefe simultáneamente.
- Otorgar mayor profesionalismo y objetividad a la toma de decisiones.
- Posibilitar el desarrollo de una cultura emprendedora.

Este proceso es de vital importancia, ya que es una oportunidad para comprometer a los familiares con los objetivos de la empresa, desarrollando así una visión compartida y una misión aceptada por todos, actuando siempre en forma pro-activa frente a futuras fuentes de conflicto, tales como el ingreso de nuevos integrantes de la familia a la empresa, las dificultades para trabajar en equipo, las fallas comunicacionales, los niveles de remuneración en función de los roles de cada integrante de la familia, etc.

Organigrama propuesto:



Como es posible observar, el organigrama propone una estructura funcional, en la cual ambos gerentes compartan la toma de decisiones en aquellas funciones que son compartidas por tratarse de una diversificación relacionada, teniendo a su vez ingerencia en aquella que les son propias. De esta manera los empleados, contarán con mayor previsibilidad y conocimiento acerca de la estructura de mando vigente en la empresa, mejorando así la comunicación interna de la misma.

✓ *Desarrollo de sistemas de apoyo:*

En la actualidad D.S. posee un sistema informático de compras, que le permite realizar el proceso de aprovisionamiento de manera realmente efectiva. Sin embargo deberá contar con otros instrumentos técnicos que permitan entre otras:

- Controlar la evolución del stock.
- Determinar la estructura de costos de almacenamiento.
- Establecer los márgenes y precios de los productos.
- Fijar una cantidad óptima de pedidos en función de la minimización de los costos.

De esta manera la empresa podrá desarrollar una ventaja competitiva superior en relación a sus rivales.

✓ Establecimiento de un presupuesto acorde:

SIN ESTRATEGIA	Escenario Negativo	Escenario Base	Escenario Positivo
Ingresos			
Ingresos por venta minorista	\$1.800.000	\$ 2.100.000	\$2.300.000
Ingreso Total	\$1.800.000	\$2.100.000	\$2.300.000
Costos			
Costos de aprovisionamiento y logística de entrada.			
Inherentes a la Cadena Delfín	\$300.000	\$ 360.000	\$ 420.000
Inherentes al costo de la mercadería	\$270.000	\$315.000	\$345.000
Costos de operación	\$130.000	\$150.000	\$180.000
Costos de mercadotecnia	\$9.600	\$9.600	\$9.600
Costos logística de salida	\$70.000	\$75.000	\$80.000
Costos salariales	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Otros costos (energía eléctrica, gas, agua, insumos en general)	\$240.000	\$255.000	\$270.000
Costo Total	\$ 1.379.600	\$1.515.600	\$ 1.664.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 420.400	\$ 584.400	\$ 636.000
Impuesto a las ganancias	\$147.140	\$204.540	\$222.600
UTILIDAD NETA	\$273.260	\$379.860	\$413.400

CON ESTRATEGIA PROPUESTA	Escenario Negativo	Escenario Base	Escenario Positivo
Ingresos			
Ingresos por venta minorista	\$2.070.000	\$ 2.520.000	\$2.875.000
Ingresos por venta mayorista	\$414.000	\$630.000	\$862.500
Ingreso Total	\$2.484.000	\$3.150.000	\$ 3.737.500
Costos			
Costos de aprovisionamiento y logística de entrada.			
Inherentes a la Cadena Delfín	\$270.000	\$ 306.000	\$ 336.000
Inherentes al costo de la mercadería	\$305.100	\$351.900	\$407.100
Costos de operación	\$108.000	\$128.205	\$156.521
Costos de mercadotecnia	\$9.600	\$9.600	\$9.600
Costos logística de salida	\$72.100	\$78.750	\$85.600
Costos salariales (incorporacion de empleado para depósito, más honorarios administrador.)	\$432.000	\$432.000	\$432.000
Otros costos (energía eléctrica, gas, agua, insumos en general)	\$252.000	\$272.850	\$294.300
Honorarios profesionales estratega	\$7.500	\$7.500	\$7.500
Costo Total	\$1.455.800	\$1.586.805	\$1.728.621
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.028.200	\$ 1.563.195	\$ 2.008.879
Impuesto a las ganancias	\$359.870	\$ 547.118,25	\$703.107,65
UTILIDAD NETA	\$668.330	\$1.016.076,75	\$1.305.771,35

VARIACIÓN PRESUPUESTARIA	Escenario Negativo	Escenario Base	Escenario Positivo
Ingresos			
Ingresos por venta minorista	15%	20%	25%
Ingresos por venta mayorista	20%	25%	30%
Ingreso Total	138%	150%	162,5%
Costos			
Costos de aprovisionamiento y logística de entrada.			
Inherentes a la Cadena Delfín	-10%	-15%	-20%
Inherentes al costo de la mercadería	13%	15%	18%
Costos de operación	-20%	- 17%	-15%
Costos de mercadotecnia	0%	0%	0%
Costos logística de salida	3%	5%	7%
Costos salariales	20%	20%	20%
Otros costos	5%	7%	9%
Costo Total	5,52%	4,67%	3,88%
UTILIDAD NETA	244,57%	267,48%	315%

Conclusión:

Como es posible observar a lo largo del desarrollo del presente trabajo, la empresa D. S., se encuentra inmersa en una industria que presenta características competitivas de gran rivalidad, y en un mercado actualmente saturado, con escaso crecimiento demográfico, conjuntamente con circunstancias macroeconómicas desfavorables que determinan nuevos hábitos de consumo. A ésta realidad externa, se le suma además a una situación interna desfavorable en lo que respecta a toma de decisión y estructura organizacional.

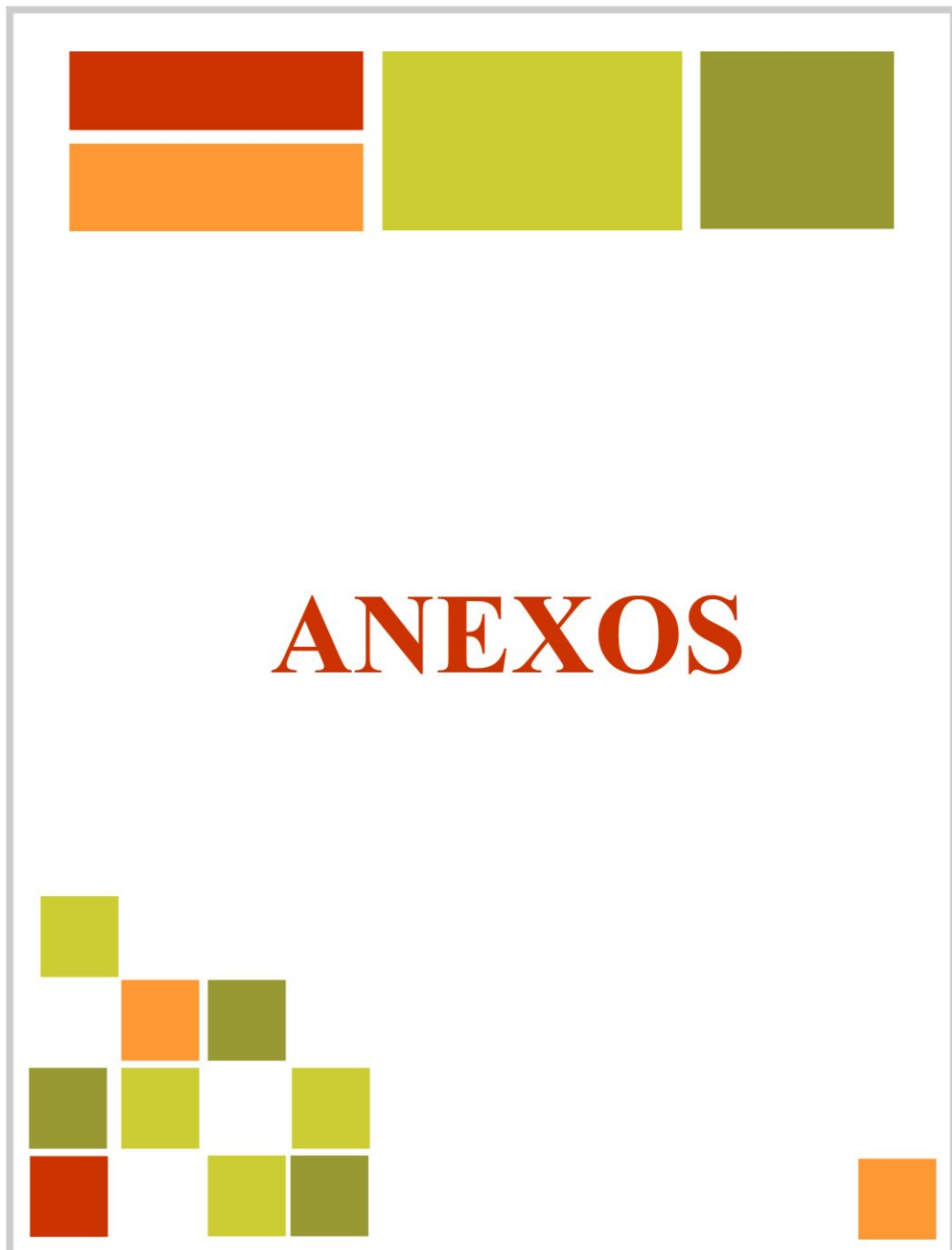
Aún así, la organización se encuentra en una posición privilegiada con respecto a la mayoría de sus rivales, ya que posee los elementos, recursos y competencias necesarias para desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

Como es posible observar en la variación presupuestal, la empresa estará en condiciones de incrementar notablemente su volumen de venta, manteniendo en un nivel óptimo su estructura de costos (ya que las propuestas no requieren inversiones considerables sino creatividad e innovación), y disminuyendo además los niveles de riesgo por medio de la diversificación propuesta.

Evidentemente, la realización de este plan estratégico incrementará a corto plazo todo el potencial que la empresa posee, pero, es sin dudas primordial, el legado que desde el presente análisis se pretende instaurar, otorgando a la empresa aquellos enfoques que deberá poseer para construir un nuevo paradigma de dirección empresarial.

De esta manera la organización contará con las capacidades necesarias para desarrollar un proyecto empresarial sustentable a largo plazo, pasando de una incipiente gestión familiar a la planificación estratégica, afrontando los requerimientos del mercado y de la industria de manera innovadora, y dirimiendo posibles conflictos familiares, para que los mismos no obstruyan el correcto desempeño y la continuidad de la organización.

Será indudablemente la planificación estratégica, aquella herramienta de gestión que permita alcanzar los logros deseados, convirtiendo a D.S en líder absoluto del mercado.



ENCUESTA POST VENTA:

¿Que comentario le merece el proceso de compra general desde que usted ingreso a nuestras instalaciones?

- Optimo
- Bueno
- Razonable
- Malo

1. *Cuando necesitó atención, ¿recurrió a nuestros empleados?*

- Si No

2. *¿Cómo fue la atención que le dispensaron?*

- Excelente
- Cordial
- Buena
- Insatisfactoria

3. *¿Cómo clasifica nuestro servicio en relación a la duración de la atención en general?*

- Rápido
- Normal
- Con leve demora
- Excesivamente tardío

4. *En cuanto a los valores que le fueron cobrados, ¿como los clasifica?:*

- Excesivos
- Razonables
- Accesibles

5. *¿Cómo nos cataloga en relación a otros supermercados a los que haya asistido antes?*

- Superior
- Igual
- Inferior

6. *¿Que opinión le merece el tiempo de espera en la línea de caja?*

- Excesiva demora
- Tiempo normal
- Servicio rápido

7. *Por lo que esperaba, nuestro trabajo se clasifica como:*

- Superior
- Normal
- Inferior

8. *¿Recomendaría usted a Delfín supermercado, entre sus allegados?*

- Si, sin dudas.
- Solo si me preguntan
- No acostumbro hacer recomendaciones
- No lo recomendaría.

Luego de implementar las acciones anteriormente descriptas, será necesario llevar a cabo una encuesta con los principales tópicos, con objeto de medir la evolución de la satisfacción de los clientes, para así determinar los futuros planes de acción. Luego con los resultados de las encuestas se compondrán indicadores, los cuales simplificaran el nivel de análisis.

Índice satisfacción:

¿Que sensación se genera en usted luego de finalizado el proceso de compra?

- ≈ complacencia y bienestar (15 puntos)
- ≈ indiferencia (10 puntos)
- ≈ insatisfacción (5 puntos)
- ≈ malestar (0 punto)

Índice de cambio:

¿Se siente usted dispuesto a cambiar de empresa, ante la aparición de determinadas ofertas y promociones, llevadas a cabo por otros supermercados?

- ≈ Si, sin dudas (0 ptos.)

- ≈ *Si, pero sólo si los descuentos son sustanciales (5 ptos.)*
- ≈ *Analizare cada caso en su momento (10 ptos)*
- ≈ *No, nunca cambiaría (15 ptos.)*
- ≈ *NS/NC (0 ptos.)*

Índice de recomendación:

¿Recomendaría usted entre sus amigos y parientes a Delfín como opción de compra?

- ≈ *si, sin ninguna duda (15 ptos.)*
- ≈ *si, pero sólo si me consultan (10 ptos.)*
- ≈ *no suelo realizar recomendaciones (5 ptos.)*
- ≈ *no, no lo recomendaría (0 ptos.)*
- ≈ *NS/NC (0 ptos)*

Indicador:

Índice de lealtad total:

El mismo consistirá en otorgar un grado de ponderación a cada una de las preguntas según nivel de importancia y luego multiplicarlo por el valor de la opción elegida.

ILT: $0,4 * \text{índice de satisfacción} + 0,35 * \text{índice de cambio} + 0,25 * \text{índice de recomendación}$.

Valores de referencia:

- De 18 a 12 *Cientes Leales*
- De 11 a 6 *Cientes Indiferentes*
- Menores a 5 *Cientes Desleales.*

Luego de obtenidos los resultados y de realizar esta segmentación de los clientes, deberán realizarse acciones para cada uno de ellos con objeto de implementar acciones específicas que permitan dar un tratamiento individual y diferencial.

Campaña Bolsas Oxi-Biodegradables



Bibliografía:

- Kotler, Philip, Dirección de Marketing, Pearson Educación.

- Garrido Buj, Santiago, “Dirección Estratégica”, Mc.Graw-Hill, México, 2003

- Porter, Michael E., “Estrategia Competitiva”, Compañía Editorial Continental, México, 2004

- Thompson, A y Strickland, A., Administración Estratégica, Mc.Graw-Hill, undécima edición.

- Porter, Michael E., Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors , Nueva York, Free Press, año 1980,

- Etkin Jorge “Política, gobierno y gerencia de las organizaciones” Prentice Hall.

- Harold Koontz y Heinz Weihrich . “Administración” Mc.Graw-Hill.

- Roberto Avilia Lammertyn “Relaciones Publicas”

- W. Wherter y K. Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Quinta edición. McGraw-Hill

- Hugo Rodolfo Paz “Canales de Distribución, Estrategia y Logística comercial” Ediciones Universo Buenos Aires.

- Páginas en Internet :

<http://www.clarin.com/suplementos/rural/2007/11/10/r-01537174.htm>

<http://www.clarin.com/suplementos/rural/2007/11/10/r-01537172.htm>

- Revista NOTICIAS ,Editorial Perfil, N° 1610, 2 de Noviembre de 2007
- Revista NOTICIAS ,Editorial Perfil, N° 1653, 30 de Agosto de 2008
- Revista NOTICIAS ,Editorial Perfil, N° 1657, 27 de Septiembre de 2008
- Revista NOTICIAS ,Editorial Perfil, N° 1662, 1 de Noviembre de 2008



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del alumno

Apellido y nombre del autor: GHIANO ADRIANA TERESITA

E-mail: adrianacba84@hotmail.com

Título de Grado que obtiene: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: “DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR A LA PLANIFICACION ESTRATEGICA”

Título del TFG en inglés: “ FROM FAMILIAR ORGANIZATION TO STRATEGIC PLANNIFICATION”

Integrantes de la CAE evaluadora: LAURA ROSSO – RAUL BARROSO

Fecha de último coloquio: 10/08/09

Contenido del cd-rom y requerimientos: TFG en formato PDF

Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica: Inmediata

Después de.... mes(es)

Firma del alumno

RESUMEN DE TFG EN ESPAÑOL

Objetivo:

Desarrollar un plan estratégico integral para D.S.

El motivo deriva de la necesidad de otorgar a la empresa una herramienta de gestión que permita eficientizar la toma de decisiones, prescindiendo del manejo íntegramente familiar que se desarrolla en la actualidad; permitiendo orientar y mejorar el desempeño general de la organización, realizando acciones proactivas frente a los cambios suscitados en el contexto y en las acciones de la competencia, adecuando además la estructura interna de la empresa, permitiendo así una correcta implementación de la estrategia.

Diagnóstico:

Luego del análisis industrial y competitivo sumando a la evaluación de los recursos y capacidades, es posible concluir en que las principales características son:

✓ Relativas al mercado y la competencia: mercado saturado en función del gran número de competidores y el escaso crecimiento demográfico poblacional; fuerte rivalidad entre las empresas por el atributo precio, pero polarizada principalmente entre D.S y A.C., ya que sus ventas constituyen 2/3 del mercado local, siendo ambos rivales claves.

✓ Relativas a la macroeconomía: escasez de recursos financieros para desarrollar nuevas inversiones debido a las altas tasas de interés; incertidumbre económica y laboral que derivan en nuevas tendencias de consumo.

✓ Relativas a la organización: capacidad instalada desaprovechada, gestión de marketing ineficaz, toma de decisiones impulsada por búsqueda de consensos familiares y no por la estrategia.

Propuesta:

En función del diagnóstico anterior, es que se propone:

- ✓ Estrategia corporativa: desarrollar una diversificación relacionada, en la que D.S. se convierta en proveedor mayorista para las despensas locales. De esta manera la empresa operaría como intermediario mayorista y minorista, desplegando así una ventaja competitiva sustentable.
- ✓ Estrategia de negocios mayorista: desarrollar la actividad mayorista bajo el enfoque de *proveedor de mejor costo*.
- ✓ Estrategia de negocios minorista: bajo el enfoque estratégico básico de *proveedor de bajo costo*.
- ✓ Estrategias funcionales mayoristas: inherentes a las áreas de marketing y operaciones, a través de la definición de un canal de distribución acorde a la estructura de la empresa y los requerimientos de la actividad mayorista.
- ✓ Estrategias funcionales minoristas: relativas a las áreas de operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas.
- ✓ Lineamientos operativos: generación de planes de acción referentes a las actividades claves de la cadena de valor de D.S.

Implementación de la estrategia.

Desarrollo de una estructura acorde a los nuevos requerimientos de la organización, mediante la definición de funciones y tareas significativas, seleccionando además los recursos humanos claves para cada uno de ellos en función de la estrategia propuesta.

Creación de un órgano de gobierno, integrado por los miembros de la familia sumado a un consejo asesor externo, con objeto de regir las relaciones de la empresa-familia, equilibrando los intereses del negocio con los de la familia propietaria.

Conclusión:

Sin dudas que, será la planificación estratégica, el cimiento de dirección y la herramienta de gestión fundamental, para que la organización se convierta en la empresa líder del mercado, desarrollando ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

ABSTRACT OF THE TFG IN ENGLISH

Main objective:

It's to develop a entire strategic plan for D.S., due to the necessity of giving a special tool to make better the election of effective desitions, with the participation of people who are not just part of the owner family, as it is at the present. It will let improve the general operation of the organization in order to get proactive actions to face the competitive work.

It is also important to fit the internal estrutura of the organization to get a right funtcion related to the strategy.

Diagnosis:

After a competitive industrial analysis and the evaluation of resourses, it was possible to do a conclusion about the main characteristics.

✓ Concerning to the local market and competition: there are a lot of competitors for a low demographic growth. A strong rivalry related to prices which is polarised between D.S.and A.C.. They are both very important since their selling are the 2/3 of the local market.

✓ Concerning to the macroeconomy, there are few financial resourses to develop new invertions due to the high interest for loans. As there is a strong uncertainty about economy, people change their trend of consume.

✓ Conserning to the enterprise, there is an incompetent marketing management and the decitions are made by familiar consense and not by strategy.

Proposal:

Because of the diagnosis propose:

✓ Corporative strategy which consists on developing a related diversification where D.S. can be a wholesaler supplier to the local grocers. In this way the

enterprise would be able to act as an intermediary between wholesalers and retailers to get competitive advantage.

- ✓ Wholesaler strategy: develop an activity focusing on selling at the best price.

- ✓ Retailer strategy: the focusing will have to be a low price seller

- ✓ Functional wholesaler strategies: related to the marketing area, to determine a distribution way according to the enterprise structure

- ✓ Functional retailer strategies related to the marketing, operation, human resources and financial areas.

- ✓ Operation plans referred to the key activities in the valuable chain of D.S.

Setting of the strategy

Developing of new structures through strong definition of functions where the best human resources are used properly.

Creation of a government system by the members of the family owner but completed with an external specialised board to balance the business interests with the family owner ones.

Conclusion

The organization will be leader if they base the strategic planning on the supporting of the tool of management and developing competitive sustainable advantages.