

**FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN
TESIS DE LICENCIATURA**

**EN BÚSQUEDA DE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD DEL
COMERCIO MINORISTA**

**AUTOR: CARRONE MIGUEL
TUTOR: CPN SAMIR FERNANDEZ HACHIM
ASESORAMIENTO METODOLOGICO: DRA LAURA CIPRIANO**

Agradecimientos

En primera instancia deseo agradecer a mi madre por darme lo mejor de su ser y haberme apoyado en mucho de los momentos difíciles. A mi padre, el cual me enseñó los valores y el temple característicos de su Italia natal, y aunque desde hace mas de 10 años no esta entre nosotros siempre sentí su presencia y su apoyo.

A mis hermanos, por haber contribuido de una u otra forma a que sea la persona que soy. A esos amigos incondicionales por haberme apoyado durante el transcurso de mi carrera.

A mi tutor y amigo CPN Samir Fernandez Hachim, por su excelente predisposición para que mi tesis se realice.

A todas esas grandes personas de FASTA que me ayudaron de una u otra forma en mi carrera y en mi tesis. Como lo fue Mónica Pascual, una de las mejor personas y profesora que jamás conocí. A Yanina de la biblioteca de la universidad FASTA y a todos aquellos hicieron que de una u otra manera han ayudado a que llegara al final de mi carrera.

Por ultimo, a todos aquellos que creyeron en mí, pero sobre todo a aquellos que nunca lo hicieron y constantemente decían que debía abandonar la dura tarea de luchar por mis sueños; ya que fueron mi combustible para demostrarles que con sacrificio y perseverancia se pueden conseguir las metas mas difíciles.

INDICE:

	Abstract.....	4
	Estado de la Cuestión.....	5
	Tema	6
	Problema	6
	Objetivo General	6
	Objetivos Específicos	6
	Hipótesis	7
	Justificación.....	7
	Enfoque Teórico Conceptual.....	7
	Metodología General de la investigación	8
1.	Marco Introdutorio	9
2.	Análisis Macroeconómico: el contexto y sus efectos	10
2.1.	El crecimiento económico y su relación con la inversión ..	10
2.2.	Análisis de los principales bloques de inversión directa extranjera en la Argentina	11
2.3.	Los efectos producidos por los cambios económicos de la última década y sus consecuencias sobre los sistemas de comercialización y sus impactos en los comercios minoristas.....	13
2.4.	El supermercadismo como causa principal de la agonía del comercio minorista tradicional?.....	14
3.	Los comercios minoristas.....	15
3.1.	Concepto y tipos de comercios minoristas.....	15
3.2.	La evolución de los canales.....	16
3.3.	Cercanía y financiación informal como factores críticos de éxito en épocas recesivas.....	18
3.4.	Barreras de entradas para nuevos competidores.	19
3.5.	Poder de negociación en el comercio minorista	19
3.6.	Los proveedores, RRHH y los servicios, y el rol actual dentro de la estructura operativa.....	20
4.	Los distintos tipos de clientes y sus principales Características.....	21

4.1.	Los Hábitos de Compras, consideraciones generales.....	26
4.2.	La tendencia evolutiva en los hábitos de compras.....	27
4.3.	Los hábitos de consumo y su relación con la situación macroeconómica.....	33
5.	Las Tecnologías y el comercio minorista	34
5.1.	Los sistemas de información para la gestión.....	35
5.2.	El costo de su implementación.....	37
6.	Los servicios profesionales, su rol y los efectos sinérgicos producidos.....	37
7.	La Logística de abastecimiento y el comercio minorista ...	38
7.1.	Análisis y descripción de la cadena de abastecimiento	40
7.2.	Concepto y análisis del poder de negociación de los comercios minoristas.....	41
8.	Una mirada estratégica en búsqueda de una mayor competitividad	41
8.1.	Concepto de Estrategia.....	41
8.2.	Marco analítico para estrategias genéricas.....	42
8.3.	La especialización una opción estratégica: concepto y aplicación.....	45
8.4.	Su aplicación y sus beneficios.....	46
9.	Aspectos a considerar para lograr alta competitividad.....	48
9.1.	Concepto tradicional de competitividad	48
9.2.	Concepto de ventaja competitiva.....	49
9.3.	La cadena de valor y su importancia a la hora de establecer ventaja competitiva.....	49
10.	Concepto de alianzas estratégicas.....	50
10.1.	Tipos de alianzas estratégicas.....	51
10.2.	Con quien se deben generar y en que áreas.....	52
10.3.	Beneficios de su creación.....	52
10.4.	Inconvenientes en su realización y manejo	52
10.5.	Estructura necesaria para su formación y dirección.....	53
10.5.1.	Asesores profesionales.....	53
11.	Aspectos esenciales a considerar para aumentar la competitividad..	53

11.1.	El enfoque estratégico con el cliente como premisa.....	54
11.2.	La especialización orientada a ayudar al cliente en el proceso de compra.....	55
11.3.	Adaptación estratégica y supervivencia ante la nueva economía.....	56
	Anexos 1 – Encuesta.....	58
	Anexos 2 – Trabajo de Campo	62
12.	Conclusiones.....	80
13.	Recomendaciones.....	81
14.	Anexo de Carácter Concluyente.....	84
15.	Glosario de términos técnicos.....	85
16.	Bibliografía.....	86

ABSTRACT

El objetivo del siguiente trabajo consiste en determinar los beneficios, inconvenientes y modelos más apropiados para el establecimiento de alianzas estratégicas.

Para ello, se desarrollaron los conceptos teóricos vinculados con el tema, determinando las estrategias comerciales y las herramientas que se deben incorporar para lograr un perfil competitivo.

El trabajo se complementó con una investigación de mercados, la misma fue realizada a los propietarios o gerentes de nuestra unidad de análisis, en donde quedó demostrado empíricamente cuáles son las estrategias que deberán implementar las organizaciones para lograr así, el nivel de competitividad necesario para mantenerse en el mercado.

ESTADO DE LA CUESTIÓN

Los cambios económicos que sufrió el país en las últimas décadas ha llevado a modificar los patrones de consumo y las necesidades de sus clientes, en forma conjunta se aceleró el proceso de globalización llevando a que los comercios minoristas tengan que competir con grandes cadenas internacionales.

A los efectos de evaluar las diversas herramientas y estrategias con el fin de incrementar la competitividad del comercio minorista tradicional se evaluaron diversas acciones realizadas en mercados más maduros y se han adaptado estrategias y políticas comerciales de autores nacionales e internacionales como Nestor Braidot, Philip Kotler, Jean-Jacques Lambin, entre otros.

Tema

Lineamientos para lograr una mayor competitividad en el comercio minorista tradicional

Problema

La falta de competitividad en los comercios minoristas tradicionales (Almacenes, Minimercados, Autoservicios) de la ciudad de Mar del Plata.

Objetivo General

Determinar las Oportunidades de Mejoras, junto con las Herramientas que se deben incorporar para lograr comercios minoristas más competitivos.

Objetivos Específicos

- Determinar las factibilidades para el establecimiento de alianzas estratégicas dentro del tema analizado.
- Determinar los **servicios** que pueden llegar a ser ofrecidos a los clientes con el fin de otorgar mayor valor agregado.
- Identificar Conocimientos de los comerciantes sobre **Tecnologías Informáticas** existentes que posibilitaran hacer más eficiente la gestión comercial y la comunicación con sus aliados, complementadores y asesores externos.
- Identificar Conocimientos y Factibilidad de Implementación de **Herramientas de Gestión Comercial** que brinden oportunidades de mejorar la Competitividad de los Comercios Minoristas.

Hipótesis:

Los comercios minoristas tradicionales serán más competitivos, tendrán un mayor posicionamiento y aumentaran su rentabilidad. En la medida que realicen alianzas estratégicas, brinden productos y servicios con mayor valor agregado para el cliente o incorporen tecnología en sus procesos de gestión.

Justificación

Durante la última década, los comercios minoristas tradicionales han perdido competitividad, al igual que rentabilidad. Pero esto puede transformarse realizando modificaciones en la forma en la que son manejados, generando cambios tanto en las estrategias comerciales, como sus respectivas técnicas y fundamentalmente en su cosmovisión sobre la forma de gestionar sus negocios.

Enfoque teórico conceptual

En vista de los objetivos planteados se ha recurrido a la revisión de diversas fuentes, teorías y/o enfoques. A los efectos de abordar el problema con una base conceptual lo suficientemente sólida, que permita abordar el objetivo planteado se han considerado relevantes las siguientes bases teóricas:

1. Cadena de valor.
2. Hábitos de consumo
3. Teoría de la especialización.
4. Estructuras celulares.
5. Tecnología Informática.
6. Cooperación y complementación empresarial.
7. Logística de Abastecimiento.

Metodología General de la investigación

La investigación realizada consta de una investigación de campo, la cual tuvo dos partes una exploratoria y otra descriptiva.

Para la investigación descriptiva se encuestaron a 144 propietarios o responsables de comercios minoristas tradicionales.

1. Marco Introdutorio

El fenómeno de la globalización y sus efectos han llevado a los comerciantes a percibir que su competidor más importante ha dejado de ser aquel local pequeño que se encuentra a pocos metros del suyo, pasando a competir con las grandes cadenas internacionales que acarrean entre sus bagajes un sin número de herramientas que hace que la competencia entre ambos sea muy asimétrica.

Por lo tanto se están comenzando a generar acciones, por ejemplo, las Asociaciones y Cámaras Comerciales, tras el estímulo del Estado, en el contexto del Programa de Asistencia al Pequeño Comerciante, Reglamentaciones en lo que respecta al número máximo de sucursales que pueden establecerse en una ciudad, etc., esto está contribuyendo con el proceso de transformación cultural. Se ha comenzado a percibir que el competidor de antaño ya no es tal, sino que ahora se lo está concibiendo como un aliado de vital importancia para lograr la supervivencia y/o el crecimiento de su establecimiento.

En forma conjunta con los cambios macroeconómicos se producen modificaciones en la conducta de compra de los consumidores, ya que en épocas de crecimiento económico sostenido vienen aparejadas compras con periodicidad semanal o quincenal y de volumen significativo. En tanto que en épocas de recesión económica las compras son más frecuentes y por montos muchos menores. Frente a estos avatares se debe contar con capacidad para adaptarse a los cambios, modificando las estrategias comerciales.

Para recuperar la competitividad y rentabilidad perdida se deben efectuar ciertos cambios

Es fundamental que se produzca un cambio de paradigma en los propietarios de los comercios minoristas con el fin de dejar de trabajar en forma independiente y comenzar a asociarse con sus anteriores competidores, ahora convirtiéndose en colaboradores y complementadores de su estrategia comercial.

Delinear un sistema cooperativo de complementación y colaboración con otros especialistas, con el fin de lograr por medio de la unión de esfuerzos algunos de los beneficios con los que cuenta una gran empresa.

Añadir a sus establecimientos un sistema que logre una comunicación fluida sobre las cuestiones operativas, en base a la tecnología informática.

Mediante un sistema de inteligencia comercial determinar y proveer aquellos productos y servicios que solucionen problemas a los consumidores.

2. Análisis Macroeconómico: el contexto y sus efectos

2.1. El crecimiento económico y su relación con la inversión

El crecimiento de una economía esta directamente relacionada con la inversión, aunque esto esta en función de dos elementos claves, las expectativas sobre el crecimiento del país y el costo de oportunidad del capital. Los flujos de fondos que están destinados a inversión son muy sensibles a los cambios en las condiciones macroeconómicas locales e internacionales. Las perspectivas con respectos a la economía en el corto y mediano plazo se pueden vislumbrar observando la disminución o aumento de la inversión a nivel macroeconómico, si bien al hacer una observación a largo plazo se puede ver que el crecimiento del PBI es sostenido, los inversores internos y externos observan las tendencias en el mediano y corto plazo.



Al observar los ciclos económicos y de la inversión, los cuales tienen una relación directa, podemos ver que durante la década del ochenta la inversión alcanzó el mínimo histórico para la Argentina. Este decrecimiento de la inversión comenzó a revertirse a partir del año 1991, teniendo un crecimiento sostenido durante casi toda la década del 90. Este crecimiento se desaceleró a partir de año 1995, momento en el cual la economía y la inversión se contrajeron, llegando a ser mucho mayor la caída de la inversión que la del producto.

En base a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico se pueden ver los sectores en los que se ha concentrado la mayor parte de las inversiones en la década del '90.

Principalmente las inversiones se han realizado dentro de los sectores productores de bienes no transables, servicios públicos, personales y la agroalimentación.

En forma conjunta con el crecimiento de la inversión se deba el fenómeno del crecimiento de las importaciones de bienes de capital impulsado principalmente por la existencia de un régimen arancelario que favorecía a la importación de bienes de capital, la paridad dólar/peso (uno peso, un dólar), las políticas del estado en pos de la apertura comercial, el gran número de privatizaciones. Las cuales fueron acompañadas por una gran maza de inversión en pos de lograr el crecimiento necesario de estas, y por último se podía ver un escenario muy favorable del crecimiento del país, lo cual generaba muy buenas expectativas futuras para la economía.

2.2. Análisis de los principales bloques de inversión directa extranjera en la Argentina

Al observar la historia económica Argentina podemos ver que existen cuatro grandes bloques de inversión extranjera, y esto jugó un papel de gran importancia para el desarrollo de la economía.

El primer bloque fue la inversión inglesa a fines del siglo XIX, donde se creó un sistema de ferrocarriles más eficiente, cubriendo gran parte del territorio nacional, el otro sector favorecido fue la instalación de un gran número de plantas frigoríficas. Lo que buscaban aquellos inversores era asegurar un flujo constante de carnes hacia Inglaterra.

El segundo bloque de inversión de capitales extranjeros se produjo a mediados del siglo XX, pero en esta oportunidad los capitales estaban destinados a desarrollar las industrias manufactureras y con mayor valor agregado. En forma conjunta con la apertura y desarrollo de empresas se incorporaba el conocimiento heredado de las casas matrices de las cuales provenían las inversiones.

El tercer bloque de inversión extranjera se produjo a partir de la presidencia de Carlos Menem y su agresiva política de privatizaciones, en esta oportunidad las inversiones estaban principalmente orientadas a la adquisición y modernización de empresas nacionales.

Todo esto potenció un aumento de la competitividad de las empresas argentinas, llevándolas a producir bienes y servicios con mayor valor agregado. Como resultado de esto surgió una gran masa de compañías, por lo tanto desde el extranjero se percibía al país como un lugar propicio para las inversiones de largo plazo, llevando esto a alentar el establecimiento de filiales de grandes empresas ya sea para satisfacer las demandas del mercado interno o para la exportación, dentro de ellas podemos encontrar a Mc. Cain de origen canadiense, las cadenas de supermercados Wal Mart y Carrefour, la automotriz Toyota, entre otras.

Por último, el cuarto bloque de inversiones se dio luego de la devaluación del año 2001, en donde inversores multinacionales adquirían gran parte del paquete accionario o la totalidad de empresas Argentinas las cuales se encontraban a un precio mucho menor del que poseían antes de este proceso de devaluación, ya sea por el riesgo percibido sobre el país o por la diferencia cambiaria. Este elemento estaba potenciado por una gran incertidumbre sobre el futuro económico de la Argentina y latinoamericano.

2.3. Los efectos producidos por los cambios económicos de la última década y sus consecuencias sobre los sistemas de comercialización y sus impactos en los comercios minoristas

Como consecuencia de los altos índices del crecimiento del país y la mayor disponibilidad de dinero que las familias destinaban al consumo, se vio una oleada de empresas extranjeras que ingresaban para satisfacer las demandas dentro del sector de comercio minorista (Wal Mart, Carrefour, Unimarc, Ekono, etc.), en forma paralela las cadenas locales (Toledo, Disco, etc.) comenzaron su proceso de expansión.

En el consumo doméstico se vislumbraba un aumento en el consumo de bienes superiores. Por su lado el gobierno alentaba este crecimiento otorgando beneficios, ya que estos canalizan casi la mitad de los bienes de consumo final con ventas anuales por más de \$24.500 millones.

Pero este acelerado crecimiento de los puntos de ventas de los grandes supermercados trajo como consecuencia el decline y hasta la agonía y muerte de los comercios minoristas tradicionales (almacenes, minimercados y autoservicios).

Esta consecuencia trajo aparejada la disminución del número de estos establecimientos, generando un malestar social y un sinnúmero de protestas ante distintos organismos gubernamentales, lo cual genero en distintos puntos del país políticas que protegían a los comerciantes minoristas tradicionales. Por ejemplo, el máximo de hipermercados y supermercados que se pueden abrir en una localidad o el de metros cuadrados por bocas.

Estas medidas impulsaron a las cadenas a generar una nueva unidad de negocios bajo el formato Hard Discount, luego comenzaron a verse en el país cadenas bajo este formato pertenecientes a empresarios independientes.

A finales de la década de los 90 junto con la recesión se vio el crecimiento de un nuevo formato el *Hard Discount*. Esto se dio por los menores ingresos de

la población y consecuentemente por la búsqueda de productos de menor costo. Por otro lado se observó una gran cantidad de negocios que se transforman, ampliando su oferta y buscando una mayor rentabilidad. Las que antes eran carnicerías y verdulerías fueron incorporando gaseosas, aguas, cervezas, golosinas.

2.4. ¿El supermercadismo como causa principal de la agonía del comercio minorista tradicional?

Conjuntamente con el crecimiento de la economía, lo hacía el número de bocas de expendios de las grandes cadenas.

Esto último tenía como atractor satisfactor para las necesidades surgidas de los cambios en los hábitos de consumo, las nuevas necesidades de los consumidores ya no satisfechas por los comercios minoristas tradicionales.

Los grandes supermercados e hipermercados ofrecían una gama de productos más amplia, productos de marcas importadas y todos aquellos productos que puedan desear con el fin de satisfacer necesidades básicas, como así también aquellas que surgen en la búsqueda de la satisfacción de necesidades de status, filiación, etc.

A estos cambios debemos agregarle la incorporación de la mujer a la fuerza laboral, lo que producía en las familias una menor disponibilidad de tiempo para realizar las compras, por lo tanto, con un mayor ingreso en el grupo familiar y las financiaciones otorgadas por las tarjetas de crédito, posibilitaban compras más voluminosas.

A estos factores se agregó el esfuerzo realizado por las cadenas en brindar una ambientación de sus bocas que haga sentir a los viajes por los supermercados o los hipermercados algo más que la compra de comida, pasando a ser un paseo familiar.

Si bien al comienzo de la década del 80 se la puede considerar como el punto de partida del supermercadismo en Argentina, con la apertura del primer eslabón de la cadena Carrefour. Al hacer un recuento del crecimiento de supermercados encontramos que en 1981 existían 516 Y en 1996 la cantidad de supermercados en Argentina pasó a ser de a más de 1000 locales.

3. Los comercios minoristas

3.1. Concepto y tipos de comercios minoristas

Cabe destacar que cuando se haga referencia al formato de comercio minorista tradicional de alimentos nos estaremos refiriendo a los almacenes, minimercados y autoservicios. El mismo consiste en las actividades necesarias para vender bienes y servicios a los consumidores finales para su consumo privado, el origen de la compra en la venta minorista es siempre la satisfacción personal o familiar que produce el consumo final de artículos comprados.

Los comercios minoristas del sector alimenticio en su formato tradicional no poseen elementos innovadores, ni en lo que respecta a la esencia del servicio, ni en cuanto las técnicas de layout. Ofrecen una gama específica de productos, una diversificación de oferta limitada, y los servicios que lo diferencian del resto de los formatos están asociados a la asistencia personalizada de la compra y a la cercanía.

Al estudiar los clásicos sistemas de comercialización se observan los siguientes actores en la oferta:

- **Comerciante tradicional:** Dueño de un comercio de venta de mercancías al por menor, atendido por el mismo propietario con su familia, que en casos excepcionales cuenta con poco más de cinco empleados.

- **Autoservicio:** Establecimiento público de venta de mercancías al por menor, en el que los compradores toman por sí mismos lo que desean, pagando su importe al pasar por caja a la salida.
- **Supermercados:** autoservicio en el que se expenden todo género. de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente, que se sirve a sí mismo, paga a la salida.
- **Hipermercados y paseos de compra (shopping mall):** Autoservicio de gran concentración de variedad de rubros de producto, donde el consumidor acude tras la organización de su día de compras para su consumo probablemente mensual, sabiendo que allí abastece la mayoría de sus necesidades sin mayores pérdidas de tiempo.
- **Minimercados:** Autoservicio instalado en las estaciones de servicio expendedoras de combustible.
- **Cooperativas de consumo:** Sociedad de cooperación comunitaria y auto asistencia cuyo plan económico busca elevar el poder adquisitivo del salario de sus integrantes en la provisión de artículos de primera necesidad y formar capitales para crear fuentes de trabajo.

3.2. La evolución de los canales

La evolución de ventas de los comercios minoristas en la Argentina permite destacar los siguientes aspectos:

El comercio tradicional disminuye notoriamente su participación en el mercado, los supermercados dieron origen a los autoservicios (*self service*), a los hipermercados, a las cadenas y a los autoservicios en estaciones expendedoras de combustibles (*convenience stores*), los que aumentaron su participación de mercado notablemente en las dos últimas décadas.

Si bien las ventas originarias de los supermercados se centraron en los rubros alimenticios, bebidas y artículos de limpieza, luego los hipermercados han anexado rubros como indumentaria, librería, artículos para el hogar, electrodomésticos, electrónicos, bazar, ferretería, jardinería, pinturería, bicicletería, juguetería, repuestos y accesorios automotor, deportes, etc., configurando una hipercompetencia comercial.

Evidentemente, este fenómeno de concentración ha respondido a la demanda de variedad de productos, de bajos precios, de calidad de servicio y de ahorro de tiempo que supone comprar en un único lugar.

Esto ha transformado la relación de los productores y proveedores con los minoristas, a raíz de la fuerza de negociación que imponen los megacompradores, ha modificado la estructura de los canales de distribución.

A partir de 1998 surgieron cadenas de autoservicios de precios bajos (*hard o soft discount stores*) llamados también tiendas de descuento.

Estas cadenas son un canal de distribución relativamente nuevo en nuestro país. En Europa el sistema está obteniendo relevantes participaciones de mercado, alcanzando en algunos países el 30% en determinadas categorías de productos.

Al observar la evolución del comercio minorista en el plano internacional podemos ver como se ha producido un minucioso escudriño de las motivaciones de compra, llevándolas a incursionar en otros negocios.

Aunque en la Argentina debido principalmente a un proceso de emulación de las grandes cadenas se avanzó mucho en este plano, pero sin lograr el grado de desarrollo que se posee en los países industrializados. Por ejemplo, aun no contamos con tiendas que ofrezcan moda y variedad a precios competitivos o las tiendas de descuentos de indumentaria.

Es interesante destacar que esta modalidad de ventas significa un cambio en la conducta de compra de los consumidores, que difiere de lo ofrecido por los super e hipermercados.

A la oferta integral que ofrecen los hipermercados para satisfacer las necesidades hogareñas, con el consecuente viaje y movimiento de los productos comprados desde el local hasta el vehículo y luego su traslado hasta el hogar (estacionamiento, ascensores, etc.), que implica en general planear el momento de la compra, dedicarle tiempo y, en ocasiones, realizar gastos no planeados; las tiendas de descuento, ubicadas cerca de las concentraciones habitacionales, ofrecen un abastecimiento rápido de los productos esenciales de marcas propias, a precios generalmente muy bajos, con un limitado (número de referencias ofrecido por estas tiendas (alrededor de 400 artículos) incluyendo marcas propias.

3.3. Cercanía y financiación informal como factores críticos de éxito en épocas recesivas

La principal fortaleza del comercio minorista tradicional es su cercanía a los demandantes.

Si bien es muy difícil encontrar propietarios de comercios minoristas que posean mas de uno o dos puntos de ventas, el formato de comercio minorista tradicional esta muy atomizado.

Esto lleva a que en zonas de alta concentración poblacional podemos encontrar hasta cuatro puntos de ventas por cada cien metros, en tanto que en las zonas periféricas existe un promedio de un local cada doscientos metros.

Este nivel de cercanía es algo que les resulta muy difícil de lograr a los super e hipermercados, además de no ser factible ni económicamente, ni legalmente. Por lo tanto a la hora de realizar compras de bajo monto y/o de poca cantidad de artículos, el comercio minorista tradicional se vuelve una alternativa que brinda muchas ventajas.

Debido a la alta frecuencia de compra que se produce en los formatos tradicionales, se logra crear un vínculo muy estrecho entre el propietario y el cliente, esto lleva por parte del comerciante a tener un conocimiento sobre sus clientes muy valioso. Lo cual dio como beneficio el tener la posibilidad de otorgar financiación informal. Este tipo de crédito es muy útil en momentos en que las economías se encuentran recesivas o en zonas en donde la población no puede obtener herramientas de financiación como las tarjetas de créditos.

3.4. Barreras de entradas para nuevos competidores

Las barreras de entradas para los nuevos competidores esta dada generalmente por el actual marco legal que impide la apertura de nuevos supermercados y hard discount, además podemos mencionar la necesidad del un aporte inicial necesario para la apertura de una boca o una cadena de locales. A esto debemos agregarles la necesidad de un Know How mínimo sobre técnicas de ventas, acceso y conocimiento acerca de los mejores proveedores, preferencias de productos requeridos por los clientes según zonas. Etc.

3.5. Poder de negociación en el comercio minorista

El poder de negociación del comercio minorista es muy amplio por el alto volumen de compra que estos poseen en su conjunto, Además de efectuarles a sus proveedores los pagos al contado, por el conocimiento que poseen sobre sus clientes, por su amplia cobertura de mercado accediendo a la mayoría de los segmentos de mercados. Estos no son aprovechados por la falta de coordinación del sector, también existe una ausencia en la asistencia profesional que permita evaluar, planificar, reconocer oportunidades, amenazas y desarrollar políticas competitivas, pero principalmente poder aprovechar este gran poder de negociación.

3.6. Los proveedores, RRHH y los servicios, y el rol actual dentro de la estructura operativa

La estructura operativa utilizada en la actualidad suele ser muy deficiente, siendo utilizada sin ningún criterio estratégico. En el comercio minorista las premisas más importantes son las ventas.

Los proveedores de los comercios minoristas tradicionales generalmente son elegidos con muy poco criterio comercial, eligiéndolos mayoritariamente por la cercanía que este tiene o por la relación que existe con estos.

Se puede observar que las compras están fuertemente influenciadas por los proveedores y por las ofertas que estos poseen, teniendo poca importancia las necesidades o demandas de los clientes

A los servicios utilizados en los comercios minoristas tradicionales los podemos dividir en dos categorías, dentro de los primeros nos encontramos con los servicios brindados por los profesionales, los cuales solo se restringen a los servicios brindados por los contadores, los cuales se limitan a cumplimentar las disposiciones impositivas.

La estructura de recursos humanos generalmente consta del propietario, que generalmente hace las veces de gerente de compra, decidor de la política de precios, promociones, publicidades y en la mayoría de las oportunidades es el que cobra las mercaderías vendidas. Habitualmente se cuenta poco personal para la atención al público, el cual carece de conocimientos algunos con respecto a los productos o técnicas de atención al cliente

Lamentablemente, los sueldos no son muy buenos en este sector, motivo por el cual el servicio que brindan los empleados, y en especial los vendedores, dista mucho de la excelencia. Pero es hora de cambiar esta realidad, porque la gente que atiende al público necesita estar altamente motivada. Y si un negocio no puede pagarle más, quizá pueda ofrecerle otros beneficios.

Es importante entender que resulta crucial retener a los empleados, porque el gran problema del sector minorista es la alta rotación de personal o la baja calidad en la atención al cliente.

En Wal-Mart, por ejemplo, todos los empleados tienen la opción de comprar acciones de la compañía.

Por su parte, la gente que trabaja en Gap goza de grandes descuentos en el precio de la ropa.

Y en The Body Shop, los empleados saben que con cada venta que realizan, de alguna manera están contribuyendo a paliar las dificultades del mundo subdesarrollado.

Cada comercio minorista tiene que encontrar la mejor manera de motivar a su gente, capacitarla y retenerla. Al mismo tiempo, los retailers deben diseñar su negocio para que al cliente le resulte sencillo comprar sin la asistencia de los empleados. Y si no puede, o no quiere hacerlo, debe tener gente bien entrenada para atender a los compradores, pero sólo si lo solicitan.

4. Los distintos tipos de clientes y sus principales características

Murray Raphel experto en marketing minorista, autor de *Up the Loyalty Ladder*, *Customerization* y *Mind your own Business*, en un artículo escrito para *Gestión*, explica por qué no basta con ofrecer una amplia gama de productos o los precios más bajos del mercado.

A primera vista, recuerda, todos los minoristas son iguales. La lealtad de los clientes se logra siendo leales con ellos, y la prueba de fuego es la primera experiencia de compra. Una vez que se la supera satisfactoriamente, llega el momento de convencer acerca de que el valor de las soluciones es más importante que el precio. Y para que los clientes trepen al último peldaño, es necesario hacerlos sentir especiales y, de algún modo, recompensados.

El cliente potencial: Es aquella persona que conoce el negocio, pero que nunca gastó un peso en él. Durante años, las empresas pensaron que tenían dos opciones: contar con una amplia gama de productos u ofrecer precios bajos.

Muchos minoristas se aferraron a ellas, pero fracasaron. Una gama demasiado amplia de productos significa enfrentar altos costos y tener un gran inventario. Por eso, conviene recordar lo que dijo Napoleón Hill, un famoso experto en motivación: "Llegar al éxito no es difícil. Basta con encontrar un nicho y ocuparlo. Pero, ¿cuál es el nicho ideal?

Para el cliente, todos los retailers son iguales. Todos los supermercados son iguales, todos venden alimentos. Todos los negocios de ropa son iguales, todos venden ropa". A menos que se tenga algo que lo distinga de la competencia, sólo se será una cara más entre la multitud.

¿Quién necesita una mayor variedad en el entorno minorista actual? Los dueños de una PC pueden elegir entre más de 30.000 programas de software. Quienes desean comprar un auto se enfrentan a la necesidad de optar por uno de los 572 modelos de varias decenas de marcas. A la hora de adquirir una pasta de dientes, las personas deben decidir entre 138 variedades.

¿Y el precio? Los clientes siempre se sienten atraídos por el precio más bajo. El problema es que una estrategia de ese tipo no tiene fin. Cuando se decide ofrecer precios más bajos que sus competidores, siempre hay algunos que, igualan estos números. Y se queda atrapado en el medio de un desastre, llevando a un espiral concéntrico, donde todos terminan siendo perjudicados. El precio, por lo tanto, tampoco es el factor que determina el éxito.

Por lo tanto: lo primero que se debe lograr es que el potencial cliente disfrute de una experiencia cálida en el negocio, en la que quede claro que lo importante es él. Un estudio reciente, realizado en los Estados Unidos, reveló que las personas toman la decisión de comprar durante los primeros ocho segundos de haber ingresado a un local.

El comprador: Los compradores están un escalón más arriba que los clientes potenciales, y son aquellos que decidieron visitar su local. O porque escucharon hablar acerca del punto de ventas, o porque lo leyeron en algún lado, o quizás porque alguien se lo recomendó. Pero son escépticos. Y la primera vez que cruzan el umbral de la puerta es el "momento de la verdad". La experiencia de esa primera vez determinará si subirán al siguiente escalón, para transformarse en consumidores, o si se desilusionarán lo suficiente como para no volver jamás. Convertir a un comprador en consumidor no es fácil. Pero se lo puede convencer de que el valor de comprar ahí es más importante que el precio.

La primera experiencia es fundamental. Si un comprador vuelve cuatro veces seguidas a su negocio, se habrá convertido en consumidor. Pero eso sólo sucede si se logra que se sienta confiado, cómodo, y convencido de que ese punto de venta es el negocio de su elección. Mientras los compradores están en el interior del local, creen que son las personas más importantes del mundo. Y lo son.

Cuando ingresan a un comercio, una de las primeras cosas que detectan es el ambiente, por lo tanto es importante determinar si los empleados son personas alegres y entusiastas. Porque lo bueno del entusiasmo es que es contagioso. Los empleados imitan lo que, a su juicio, se espera de ellos.

El empresario Ross Perot sostiene que al personal no se lo maneja, se lo lidera. La gente que trabaja en su empresa sigue de cerca la manera en que usted se comporta; y sigue su ejemplo. En los Estados Unidos, una encuesta reveló que, para la mayoría de los compradores, la decisión de compra no está vinculada con el precio, sino con la confianza.

El consumidor: Cuando se pregunta, ¿por qué los consumidores compran en determinados negocios? Sólo por dos razones: encuentran sensaciones positivas y soluciones a sus problemas. Cuando se satisface alguna de estas dos necesidades, no sólo se habrá realizado una venta; también se habrá ganado un consumidor.

Ir a un salón de belleza, o comprarse ropa nueva, le brinda a una mujer sensaciones positivas. Adquirir un seguro de vida para garantizar la educación universitaria de los hijos, resuelve un problema a los padres.

Una vez que se ha encontrado a los consumidores, nunca se los debe dejar ir. Se trata de un gran desafío porque, según las estadísticas, el 20 por ciento de sus clientes lo abandona cada año. Es decir, uno de cada cinco de sus actuales clientes. Por lo tanto siempre hay que tener en cuenta realizar pequeñas acciones o actos, como por ejemplo: decir, gracias por comprar en mi negocio. O escribirles para contarles que se recibió productos que podrían interesarles.

Un estudio de Frederick F. Reicheld y W. Earl Sasser, publicado en Harvard Business Review, titulado "Cero defectos", indicó que "si se conservara sólo el 5 por ciento de los clientes que lo abandonan, se podría duplicar las ganancias".

En otras palabras, los consumidores fieles generan más ganancias. Ellos le hacen publicidad gratis, y las mejoras continuas del servicio que se les brinda no representan un costo, sino una inversión.

La mayoría de las empresas gasta cinco veces más dinero para ganar un nuevo consumidor que para conservar uno que ya tienen. Y semejante esfuerzo carece de sentido, porque es mucho más sencillo venderles a los actuales que a uno nuevo. En Marketing Myths, Kevin Clancy y Robert Shulman denominan "la paradoja del deseo de muerte" a lo que ocurre cuando una empresa invierte demasiado dinero en encontrar nuevos consumidores, y no gasta lo suficiente para mantener los que ya tiene.

El cliente: ¿Qué convierte a un consumidor en cliente? En pocas palabras: hacer que se sienta importante.

Esta tarea se realiza muy fácilmente, para lo cual se debe contar con información sobre los clientes, nombre y apellido, composición del grupo familiar, preferencias de consumo, etc. Lo fundamental es aplicar una regla

muy importante para atraer y conservar a los clientes: el valor agregado, que es un "extra" inesperado, no publicitado ni pedido. El cliente recordará esto mucho más tiempo que la compra.

Hay que tener en cuenta, además, que los clientes dependen de usted, y que se ofenden si no se les ofrece todo lo que necesitan. Si se le vende un bien X a una persona, pero no se le hace mención de los productos complementarios del producto, es probable que esa persona se decepcione cuando decida usarlo y descubra que no tiene todos los elementos complementarios necesarios apropiados.

Los defensores: Al hablar de marcas que poseen un liderazgo sostenido a nivel mundial descubrimos que: La marca líder en cámaras fotográficas es Kodak. Si hablamos de chiclets, la marca es Wrigley's. Y si nos referimos a galletitas es, sin duda, Nabisco. En hojas de afeitar, Gillette; en gaseosas, Coca-Cola; en jabón de tocador, Ivory, y en sopas, Campbell.

Las mismas marcas lideran cada una de esas categorías desde 1923. No sólo porque han dado muestras de excelente calidad, figuran entre los principales anunciantes y tienen muy buenos repositorios de mercadería.

Cada una de ellas contó, además, con un cliente satisfecho, quien se ocupó de recomendarla a otro, el que a su vez la recomendó a otro, y así sucesivamente, durante generaciones.

De esa manera crearon un grupo de defensores que constituyen la mejor fuente de negocios. Son verdaderos ejemplos de la publicidad testimonial. Cuando alguien cambia de barrio, por ejemplo, ¿un aviso en el diario lo convence de cuál es el mejor supermercado del lugar? Probablemente, no. En cambio, si se lo recomienda el vecino, ése será el lugar en el que comprará.

Una vez que los clientes han alcanzado el último peldaño de la escalera de lealtad, surge la pregunta crucial: ¿cómo hacer para que no se muevan de allí? La respuesta es: tratarlos de manera muy especial.

Se debería diseñar un programa de fidelización sólo para ellos. Por ejemplo: Algunas acciones muy eficaces sería llevarles una agenda para su cumpleaños, y llamarlos para felicitarlos.

También se les puede dar privilegios especiales: como no cobrarles el envío de lo que compran. Pronto, esos clientes especiales harán correr la noticia. Y otras personas ingresarán por primera vez al local, en el paso inicial de una secuencia que, si se actúa como debe, se los llevará hasta el último peldaño de la escalera de lealtad.

4.1. Los Hábitos de Compras, consideraciones generales

Paco Underhill es considerado un gurú del comercio minorista, autor del best-seller *Why We Buy: The Science of Shopping*, entre otros. Comenta que a lo largo de más de 20 años de experiencia y gracias a miles de videos realizados en los puntos de ventas y en sesiones de grupos, Underhill y su equipo descubrieron algunos hábitos interesantes.

Primero: los compradores caminan y miran, casi siempre, hacia la derecha; razón por la cual se ubican los nuevos productos justo a la derecha de los que más se venden.

Segundo: la gente no lee más de tres o cuatro palabras de un cartel ubicado en una vidriera.

Tercero: los consumidores pasan rápidamente frente a los bancos.

Cuarto: los espejos les recuerdan que están siendo observados.

Y quinto: si se colocan sillas en una tienda de ropa femenina, los hombres se sentarán y las mujeres se tomarán más tiempo para hacer sus compras.

Muchas personas entran en un local con la idea de comprar determinada marca, y se van después de haber adquirido otra. O cuando ingresa a un retail en busca de un producto, pero no le agrada el vendedor, abandonan el lugar y se dirigen a un competidor. Hoy en día, todos son más difíciles de convencer, mucho más desconfiados. Por haberlos engañados y manipulados, pero ahora ven más allá de las fachadas. Adquieren más experiencia. Están adquiriendo conciencia del poder como consumidores; saben que tienen la opción de elegir qué comprar y dónde hacerlo.

Al observar las diferencias entre la manera en que hombres y mujeres compran productos para el hogar, se puede ver que las mujeres están mejor entrenadas que sus maridos.

Tienen más disciplina, debido a que ese tipo de compras son su quehacer diario. Ellas encaran la tarea como administradoras de dinero, mientras que sus maridos se comportan como alguien que gana el dinero.

Los hombres razonan del siguiente modo: "Este es un producto curioso. Comprar lo es un buen negocio. Lo quiero. Cuando llegue a casa veré para qué sirve y cómo puedo usarlo". Por su lado, a los niños les va mejor cuando manipulan al padre. A la madre, en cambio, le resulta más fácil decir "No".

4.2. La tendencia evolutiva en los hábitos de compras

Para mejorar la experiencia de compra hay que ahorrarle tiempo y energías al consumidor.

- Los consumidores se muestran menos dispuestos a invertir tiempo y energías en el acto de compra, lo cual obliga al comercio minorista a multiplicar esfuerzos para satisfacer sus deseos y necesidades.

- Cuatro áreas básicas engloban la experiencia de compra: el acceso al comerciante; la identificación y selección de productos; la obtención del producto deseado, y el proceso de compra y devolución.

- La estrategia minorista de incrementar, por caminos innovadores, la conveniencia para el cliente, sólo resulta eficaz si abarca las cuatro dimensiones señaladas y se materializa con una visión integrada.

Estacionamientos congestionados, filas interminables en las cajas y escasa asistencia durante la compra, eran realidades que los clientes soportaban a regañadientes. Presionados por el tiempo, valoran las excursiones de compras rápidas y simples, y esperan ver satisfechas sus necesidades. El minorista que ahorra dificultades y demoras a sus clientes triunfa en su negocio, y supera a quienes se aferran al viejo modelo.

Desde la preventa hasta la postventa, los clientes buscan conveniencia. Y si bien muchos comerciantes declaran su compromiso con la conveniencia del cliente, ¿cuántos piensan realmente en ello?, ¿cuántos se preocupan por diseñar meticulosamente una estrategia al respecto?

Muchas veces se utiliza el término conveniencia con un significado amplio, que puede abarcar: ubicación del negocio, clasificación de los productos, conocimiento y capacidad de los vendedores, rapidez de las cajas, horarios, calidad del servicio, exhibición de productos o amplitud del estacionamiento. Pero rara vez los gerentes establecen relaciones entre estos aspectos.

Discount Store News organizó "focus groups" (grupos de discusión usados como herramienta de investigación cualitativa) con clientes y les preguntó: "¿Qué convierte a una tienda en 'más conveniente'?".

Las respuestas fueron: posibilidad de comprar todo en un mismo lugar, guías de compras, góndolas ordenadas y fácilmente identificables, pasillos amplios, mercadería abundante, precios bien visibles, política de devoluciones clara, personal suficiente, servicio las 24 horas, y líneas de cajas eficientes y centralizadas.

Según una investigación realizada en 1996 por Roper Starch Worldwide, la disposición ilógica de la mercadería irrita a los clientes, al igual que las interminables filas en las cajas.

La creciente importancia de comprar conveniencia, conveniencia significa acelerar y facilitar la compra. Los minoristas más eficaces entienden el punto de vista del cliente y van más allá: ven la experiencia minorista como una totalidad integrada por diferentes partes interrelacionadas. Y realizan la conveniencia de su oferta en cuatro áreas fundamentales, que engloban la experiencia total de compra: es fácil llegar (conveniencia de acceso); los productos se identifican y seleccionan rápidamente (conveniencia de búsqueda); se simplifica la obtención del producto deseado (conveniencia de posesión), y se agiliza la compra y la devolución de productos (conveniencia de transacción).

Comprender mejor estas formas de conveniencia, y cómo funcionan en conjunto, permite formular estrategias de conveniencia que incrementen la competitividad y mejoren la relación con los clientes.

La conveniencia del cliente impulsó muchas innovaciones en el comercio minorista de todo tipo. Obligó a reformular sistemas de operación, ofrecer mayor variedad de productos, concentrarse en la venta de servicios e invertir en el desarrollo de canales no tradicionales.

Esta demanda de los clientes refleja varias tendencias, entre ellas el creciente número de mujeres que trabajan y la sensación de urgencia que tiene el consumidor actual.

Una encuesta de Kurt Salmon Associates (1998) arrojó que la mayoría de los consumidores (56 por ciento) considera que hoy dispone de menos tiempo libre. Cada vez más gente clasifica a las compras como una obligación, y privilegia a los comercios que les ofrecen la posibilidad de ahorrar tiempo y energías.

Algunos supermercados y comercios masivos ofrecen a sus clientes la posibilidad de pasar, ellos mismos, los artículos por las máquinas lectoras de las cajas para agilizar el pago.

Muchas cadenas de "*convenience food-stores*" (tiendas de comestibles abiertos al público en forma prácticamente ininterrumpida) incorporaron almuerzos y cenas para llevar. Los minoristas de gran envergadura están experimentando con locales más pequeños y accesibles, donde se puede comprar más rápidamente (por ejemplo, las nuevas tiendas de comestibles "de barrio" de Wal-Mart Stores Inc.).

Pero la conveniencia es un blanco móvil. Lo que ayer pareció rápido (el revelado fotográfico en 24 horas), hoy puede resultar lento. Lo que fue fácil (alquilar películas en video), puede resultar engorroso.

Cuando un comerciante innova y eleva las expectativas de los consumidores, éstos comienzan a exigir que los competidores también lo hagan. Sin embargo, lo que resulta conveniente en un segmento de mercado puede ser irrelevante en otros. A quienes trabajan a tiempo completo les conviene un negocio abierto las 24 horas, pero esto no es significativo para las personas mayores, que valoran el estacionamiento y el servicio personalizado.

Generalmente, lo que es eficiente para el comerciante no lo es para el consumidor. Algunos llenan los pasillos con exhibidores de productos que dificultan la circulación.

Los supermercados suelen ubicar los artículos de venta frecuente (pan y alimentos de consumo diario) al fondo del salón, para generar compras por impulso. Para economizar salarios, algunos comerciantes mantienen niveles mínimos de empleados, dejando a los clientes librados a su suerte. Las cajas cerradas, que obligan a realizar largas filas, son otro ejemplo de "eficiencia" para el vendedor.

Acceder fácilmente al comercio minorista, La conveniencia de acceso es la rapidez y facilidad con que los consumidores pueden llegar a un minorista, ya sea personalmente, por teléfono, a través de una computadora o de otras formas. Incluye: ubicación y estacionamientos accesibles, horarios amplios, proximidad a otros negocios y acceso telefónico y por Internet. Sin accesibilidad, las demás formas de conveniencia son irrelevantes.

Quienes no ven la salida de compras como recreación sino como necesidad, opinan que los grandes centros comerciales son ineficientes, y están volviendo a los comercios tradicionales.

Cada vez más comerciantes extienden sus horarios de atención para adaptarse a las preferencias de los clientes. La mayor conveniencia de acceso es una de las principales ventajas de la venta directa. El vendedor llega al cliente y no al revés.

Emplazar el producto en el lugar correcto, La conveniencia de búsqueda se vincula con la rapidez y facilidad con que los consumidores identifican y seleccionan los artículos que desean adquirir. Se puede ayudar a los clientes mediante una mejor disposición de los locales, vendedores capacitados, sistemas interactivos y técnicas de visualización (exhibición, envases, señalética).

Los negocios que ofrecen conveniencia de búsqueda suelen especializarse en determinadas categorías de productos, o grupos de categorías, o en un segmento específico de clientes.

Disponibilidad del producto deseado, La conveniencia de posesión tiene que ver con la facilidad y rapidez con que los consumidores obtienen los productos deseados. Requiere existencia suficiente de mercadería y entregas puntuales. La tendencia más fuerte que se vislumbra en el mercado de comestibles son los pedidos online y la entrega directa al consumidor.

Los negocios que venden todo tipo de productos brindan conveniencia de posesión gracias a su variada oferta. Como el objetivo de los compradores es conseguir los productos deseados, la conveniencia de posesión resulta crucial.

Facilidad para concretar o modificar la compra, La conveniencia de transacción es la rapidez y facilidad con que los consumidores pueden efectuar o modificar sus compras. Es decir, cuán rápido y simple resulta negociar con una empresa durante o después de concretar la compra; lo que incluye operaciones de post venta tales como la devolución del producto por fallas o por insatisfacción del cliente.

Ofrecer conveniencia a la hora de pagar es particularmente difícil para muchos comerciantes. Cuando un cliente, cansado y apretado de tiempo, se dispone a pagar, ya está listo para irse. Esperar para pagar es una experiencia frustrante.

The Kroger Co. instaló, en 1997, en más de 20 de sus supermercados de Louisville, Kentucky, cajas experimentales para que los propios clientes pasaran la mercadería por las máquinas lectoras, y desde entonces sigue agregando locales al sistema. Los clientes consideraron que era una opción más rápida frente a las largas filas de las cajas. La gente mayor —que menciona la posibilidad de controlar personalmente el proceso de pago como la principal ventaja— se encuentra entre sus usuarios más frecuentes.

Sistemas de servicio bien diseñados permiten optimizar la dotación de personal y hacer expeditivo el paso por la caja. J. Sainsbury, el operador de supermercados del Reino Unido, utiliza sensores electrónicos para medir el tráfico de clientes que ingresa a sus locales y preparar las cajas para las avalanchas de público. Trader Joe's, una cadena norteamericana de pequeños locales de especialidades de comidas, capacita a todos sus empleados para trabajar de cajeros.

La conveniencia de transacción se manifiesta cuando los clientes pueden comprar sin bajarse de sus vehículos.

Desarrollar una estrategia integrada, Algunos minoristas incrementan la conveniencia por caminos innovadores. Pero la estrategia resulta insuficiente si no abarca a todas y cada una de las diferentes dimensiones de la conveniencia. Los comerciantes exitosos se manejan con una visión integrada; conveniencia de acceso, conveniencia de búsqueda, conveniencia de posesión y conveniencia de transacción.

4.3. Los hábitos de consumo y su relación con la situación macroeconómica

Según los últimos informes de la OMC (organización mundial de comercio) a nivel global se esta dando una reducción entre los niveles de ingresos de los distintos países del mundo, dentro del mismo extracto social, por lo tanto puede observarse que en los países en vía de desarrollo y en los industrializados las brechas existentes continúan achicándose.

Pero dentro de cada nación existen más ricos y más pobres, llevando a la casi extinción de la denominada clase media. La Argentina no escapa a esta tendencia global, la cual desde finales de la década del 90 se comenzó a acentuar, esto llevo a la disminución de aquella clase media argentina, la cual poseía muchos rasgos de la aristocracia europea, lo que podía evidenciarse observando la continua búsqueda de la satisfacción mediante productos sofisticados, tanto en lo destinado a la vestimenta, la educación, la alimentación, entre otros.

Luego de la última crisis económica vivida en la Argentina durante la presidencia de De la Rúa se acentuó más esta tendencia global, creando un movimiento en la composición social del país.

Como consecuencia de esto se produjo un incremento en los segmentos sociales de menores recursos, pero estos nuevos pobres poseían características distintas. Por un lado se puede ver que no existe diferencia

entre los ingresos monetarios de los nuevos pobres y aquellos que han permanecido dentro de ese estrato social, las diferencias están en los niveles de educación, los bienes durables (automóviles, electrodomésticos, etc.) que estos poseen o poseían y las costumbres de un nivel de vida que ya no gozan.

Por tal motivo surgieron grandes problemas para las empresas productoras de bienes y servicios, y al igual de los que lo comercializan.

Los cambios a los que tuvieron que adaptarse fueron que los volúmenes de compra obtuvieron una reducción significativa. Se pasó de realizar compras semanales o quincenales a diarias y de realizarlas en supermercados e hipermercados a efectuarlas en los comercios minoristas tradicionales. Los productos comprados pasaron a ser más pequeños y/o de menor volumen.

Hubo una migración de la elección de primeras marcas a segundas marcas de empresas líderes o productos de bajo precio de marcas y empresas desconocidas. Se impuso la modalidad de comprar productos sueltos, sobre todo en alimentos básicos (legumbres, harina y arroz).

5. Las Tecnologías y el comercio minorista

Durante los últimos 15 años, los progresos realizados en el área de la tecnología informática aplicada a la distribución y comercialización de productos en el sector minorista ha modificado todo el canal de abastecimiento. Cuando mayor es la tecnología utilizada por los integrantes de la cadena de abastecimiento, mayor serán los beneficios que obtengan. Entre estas tecnologías encontramos el sistema EDI (intercambio electrónico de datos) entre los distintos miembros del canal, los códigos de barras que poseen los productos y sus cajas contenedoras, los lectores ópticos para poder leer estos códigos de barras, las poderosas bases de datos donde se poseen los datos de los clientes.

5.1. Los sistemas de información para la gestión

Si bien es cierto que la incorporación de tecnología a cualquier empresa le otorga una mayor eficiencia dentro de sus operaciones "*...para lograr ventajas competitivas sostenibles mediante el uso de las tecnologías y sistemas de información se deben dar en la empresa una serie de circunstancias (entre ellas una determinada cultura organizativa con respecto a las tecnologías y sistemas de información y a su planificación) que no pueden conseguirse de forma inmediata...*"¹.

La interacción del proceso de diseño de la estrategia de sistemas de información y tecnologías de información (TI/SI) con el diseño de la estrategia de negocio deben articularse tanto con las relaciones de la empresa como con su entorno, como a las actividades Internas de la cadena de valor.

Esto es conceptualmente importantes en el diseño de procedimientos de análisis pensados para identificar oportunidades estratégicas basadas en TI/SI, a continuación las clasificamos por concepto

- Relacionadas con los productos
- Relacionadas con los clientes
- Relacionadas con los proveedores
- Relacionadas con los canales de distribución
- Relacionadas con las actividades de la cadena de valor
- De carácter general

Desde otra perspectiva se puede identificar un diferente conjunto de claves tener muy cuenta dentro de la organización las de gestión del conocimiento. Como por ejemplo, que el flujo de las comunicaciones internas se canalicen por e-mail de manera que se pueda reaccionar a las noticias; difundir en forma on-line los datos relevantes de la gestión diaria y las tendencias comerciales, para detectar pautas y adaptarse a las tendencias y personalizar el servicio al cliente.

¹ Andreu, Rafael; Ricart, Joan E. Y Valor Joseph en "Estrategia y Sistemas de Información", McGraw-Hill, Madrid, 1999, Pag. 6

Usar las PC para el análisis empresarial en la deliberación sobre productos, servicios y su rentabilidad. Ejecutar todos los procesos en forma digital, eliminando cuellos de botella administrativos.

A su vez y en forma paralela se puede y debe utilizar la tecnología para la operativa empresarial. Utilizar herramientas que permitan crear una realimentación de los clientes internos (empleados) para mejorar la eficiencia de los procesos operativos y los servicios creados. Usar sistemas digitales para atender los reclamos de los consumidores en pos de mejorar los productos y servicios.

Dentro de la operativa comercial su aplicación estará orientado a reducir el tiempo mediante el uso transacciones digitales con los proveedores y colaboradores, esto llevara a tener un stock menor y por ende a reducir el capital inmovilizado. Para ayudar al cliente de modo que pueda solucionar los problemas por sí solo, y reservar los contactos personales para resolver las necesidades del cliente complejas y de alto valor.

Todas estas herramientas deben estar sincronizadas con todas las áreas que se posean, con todos los aliados, colaboradores y complementadores de la operatoria total. Bill Gates en su libro "Los Negocios en la Era Digital" hace una analogía entre el sistema de información digital que posee una organización y el sistema nervioso humano, ya que ambos son capaces de aportar la información necesaria al lugar necesario.

"...Un sistema nervioso digital, comprende los procesos digitales que encadenan estrechamente todos los aspectos de pensamiento y acción en la empresa. Las operaciones básicas como la contabilidad y la producción así como la información de retorno de los clientes, son accesibles en forma electrónica para los trabajadores superiormente cualificados, quienes utilizan los instrumentos electrónicos para adaptarse y reaccionar con prontitud. La disponibilidad inmediata de informaciones exactas introduce un cambio en la reflexión estratégica que pasa de ser un aspecto aislado a convertirse en un proceso continuo e integrado con las actividades normales de la empresa..."².

² Gates, Bill en "Los Negocios en la Era Digital" Editorial Sudamericana SA, Buenos Aires, 1999, Pag. 37

5.2. El costo de su implementación

Al analizar los costos de la incorporación de tecnología para desarrollar una mejor gestión de los comercios minoristas, no solo se debe tener en cuenta los costos de adquisición del hardware (PC's, lectores de códigos de barras, etc.) y el software (sistemas operativos, bases de datos, etc.), además de estos costos se deben tener en cuenta los llamados costos hundidos. Estos costos corresponden a aquellas erogaciones que surgen del armado de las redes, de la contratación de capacitadores sobre el uso de la tecnología adquirida, el costo de mantenimiento del software y hardware, etc.

Al hacer un recuento sobre el total del desembolso realizado, se observa que los costos iniciales de equipamiento de hardware y el pago de las licencias sobre los software son mucho menores que los costos restantes del proceso de incorporación tecnológica. Por lo tanto, a la hora de evaluar un proyecto se debe hacer una planificación detallada y evaluar la totalidad de los costos, esto impedirá que el proyecto quede abandonado o no se explote en la totalidad de su potencialidad.

6. Los servicios profesionales, su rol y los efectos sinérgicos producidos

Dentro de los servicios profesionales disponibles nos encontramos con una variedad muy amplia de profesionales que posibilitarían beneficios notorios en la gestión del comercio minorista. *"...Por ejemplo, los despachos de contadores ofrecen asesoría financiera empresarial y sus ramas de asesoría estratégica ofrecen asesoría para la evaluación estratégica. Los abogados también han usurpado el papel que tradicionalmente jugaban la banca de inversión..."*³

Lamentablemente dentro del comercio minorista se utiliza muy pocos de los servicios profesionales mencionados con anterioridad, los motivos por los que no se utilizan son: la percepción de que significan un alto costo en su

³P, S, Sudarsanam. La esencia de las fusiones y adquisiciones. Prentice-Hall Empresas, Mexico, 1994, Pag. 102

estructura, los paradigmas existentes por parte de la gerencia, etc. Esto lleva a que solo utilicen los que les exigen las autoridades impositivas y solamente en los casos que no puedan hacerlos por sus propios medios.

Al evaluar los beneficios que se crean mediante el uso de servicios profesionales encontramos:

- Evaluación más objetiva sobre las estrategias y practicas aplicadas.
- Diseñar una estructura operativa óptima y su evaluación. una mayor coordinación de las tareas.
- Brindar información acerca de oportunidades y amenazas.
- Minimización de los riesgos y costos, debido a un uso más eficiente de los recursos.
- Reunir y evaluar información acerca de los clientes, lo cual permitirá implementar un programa de fidelización.
- Desarrollar una correcta política de precios, de surtido de productos y la creación de políticas comerciales que permitan generar una alta competitividad.

7. La Logística de abastecimiento y el comercio minorista

Logística es "... el conjunto de actividades interrelacionadas que, a partir de los materiales entregados por el proveedor, crean una utilidad en forma, tiempo y lugar para el lugar del comprador..."⁴

En la nueva concepción del sistema logístico se considera a las actividades relacionadas con el flujo de materiales como una red de actividades, las cuales necesitan de un sistema de información interconectado, de manera que cada área pueda compartir los objetivos globales del sistema y tener en cuenta los efectos sinérgicos de las decisiones en el resto del sistema logístico.

⁴ Prida, Romero, B. y Gutierrez Casas, G., en "Logística de Aprovisionamiento", Consultores Editoriales, Barcelona, 1997, Pag. 66

Frente a las exigencias de los clientes en cuanto servicios y a las presiones para reducir costes, ha surgido una nueva concepción del sistema logístico, la cual hace que la totalidad de la cadena comience a reconocer las oportunidades de obtener ventajas compartidas que pueden derivarse de brindar información de manera continua y leal.

Los beneficios de esta relación más estrecha pueden resumirse en:

- Mayor valor agregado al producto
- Plazos de entrega más cortos y fiables
- Menos cambios de última hora en las programaciones
- Programación de la producción mas eficiente
- Menos stocks
- Menos problemas de calidad
- Mayor adecuación del producto a las necesidades del cliente

Para definir la organización logística global como una cadena integrada de suministros se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Realizar un planeamiento estratégico del flujo logístico que abarque toda la cadena de suministros, compartido por todos sus miembros.
- Mantener únicamente aquellas actividades centrales dónde cada empresa puede demostrar sus principales cualidades. Llevando a desarrollar una tendencia hacia el *outsourcing* e incrementar la coordinación global de materiales y servicio que integran la cadena.
- Disponer de un sistema de información global, compartido por los diferentes *partners* (participantes o socios parte).
- Reforzar las relaciones entre los distintos integrantes de la cadena logística, así como con proveedores y sub contratistas.

El "...potencial que tiene la administración de la cadena de abastecimiento no se materializará hasta que no consideremos a la cadena de abastecimiento como un sistema integrado, equivalente al sistema nervioso central de la empresa para conseguir una verdadera ventaja competitiva..."⁵

⁵ Bud La Londe, Kee-Hian Tan, Mike Standing. Revista Gestión Nro. 5, Septiembre- Octubre 1996. "olvidese de la cadena de abastecimiento", Pag. 132

7.1. Análisis y descripción de la cadena de abastecimiento

Dentro de la cadena de abastecimiento nos encontramos con muchas falencias que llevan a tener un grado de ineficiencia muy elevado, esto proviene por la falta de comunicación entre los distintos *players* produciendo muchos inconvenientes para todos. Para los fabricantes y distribuidores, poseer activos (materias primas y mercaderías) con baja rotación, llevando a que los resultados financieros obtenidos sean menores. Por parte de los fabricantes una imposibilidad planificar la producción y para los distribuidores, disminuir los stocks mínimos de seguridad sin correr riesgos de que se produzcan quiebres.

El comercio minorista muchas veces se encuentra ante una presión muy fuerte ejercida por los fabricantes para comprar determinados volúmenes, esto lleva a una acumulación de mercadería innecesaria.

En lo que respecta a la distribución, se suele producir una desincronización entre las horas óptimas para la recepción de la mercadería y el momento real de entrega. Esta falla se suele dar por el alto *Lead Time* debido a la mala planificación de las rutas, lo cual se subsista por la ausencia de coordinación entre el distribuidor y el comerciante. En muchos casos le producen al comerciante pérdidas de ventas, insatisfacción de sus clientes, etc.

Con los representante o distribuidores surge una desinformación, por no poseer información sobre sus clientes (los comercios minoristas) generando pérdidas de ventas o pedidos discontinuos por el exceso de stocks de los clientes. Esto último, le origina al distribuidor un alto grado de incertidumbre a la hora de establecer los niveles de stocks óptimos de sus clientes.

Por último nos encontramos con los viajantes, preventistas y el personal que distribuye el material de merchandising y/o publicitario, la mayor deficiencia se aprecia por una falta de coordinación y supervisión, creando baches en los periodos de sus visitas. A esto debemos agregarle la ausencia de oferta de los materiales comunicacionales.

7.2. Concepto y análisis del poder de negociación de los comercios minoristas

El poder es la capacidad que tiene un integrante del canal para obligar a otro miembro a hacer lo que en otras condiciones no haría. Normalmente, el poder es necesario para motivar y dirigir las acciones de cualquier conjunto de entidades o individuos diferentes

El poder de negociación se puede observar en distintos sectores de la cadena de abastecimiento, este poder será implementado según el grado en que un miembro del canal dependa de otro, los integrantes del canal que posean mayor dependencia serán los que posean menor poder, la forma de realizar la implementación de poder se puede realizar de distintas formas como el poder de recompensa, de coerción, el experto, de referencia y de legitimidad.

La ausencia de integración dentro del sector del comercio minorista hace que los comerciantes se encuentren en una situación menos ventajosa que los demás *players*, como lo son los fabricantes, distribuidores, mayoristas etc. Esta posición los lleva a aceptar las condiciones de compras impuestas, los montos, formas de pagos, etc.

8. Una mirada estratégica en búsqueda de una mayor competitividad

8.1. Concepto de Estrategia

La estrategia empresarial se refiere al planeamiento de las actividades comercial del grupo empresarial como un todo, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos predeterminados a nivel empresarial. Estos incluyen la reorientación de las actividades de la compañía; la utilización del efectivo excedente de un negocio para financiar el crecimiento rentable de otro; la explotación de la interdependencia entre los negocios actuales o en perspectiva, dentro del portafolios del grupo empresarial, así como la disminución de riesgos.

Aparte de este papel de administración de portafolios, la estrategia empresarial se dirige a desarrollar un número de capacidades distintivas o capacidades esenciales, que la empresa sea capaz de traducir en una ventaja competitiva sostenible, y a su vez, en valor agregado. Estas capacidades centrales incluyen la arquitectura, reputación y habilidad innovadora de la compañía. La arquitectura comprende las relaciones internas entre la empresa y sus empleados, las relaciones externas con sus proveedores o clientes y las redes dentro de un grupo de organizaciones que colaboran entre sí. Un estilo apropiado de administración para dirigir las unidades de negocios forma parte de la arquitectura de la empresa.

“...La estrategia de negocios tiene que ver con el mejoramiento de la posición competitiva de un negocio individual, con el propósito de maximizar la contribución de este para alcanzar los objetivos del grupo empresarial. También se dirige a explotar los activos estratégicos que ha acumulado el negocio...”⁶

8.2. Marco analítico para estrategias genéricas

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta es una matriz clásica de portafolios de negocios de una empresa en dos dimensiones: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de la compañía en el mercado. “Con el método del Boston Consulting Group (BCG) la empresa clasifica todas sus UEN, con la **matriz de crecimiento-participación**” en el eje vertical el porcentaje de crecimiento del mercado representa la medida del atractivo del mercado. En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado sirve para medir el peso de la empresa en el mercado. Si se divide la matriz de crecimiento-participación como se indica más abajo, aparecen cuatro tipos de UEN:

- *Estrellas. Las estrellas son productos o negocios que se ubican en gran-crecimiento y gran-participación. Con frecuencia requieren fuertes*

⁶ Sudarsanam, P, S, Ob. Cit. Pag 36,

inversiones para financiar su veloz crecimiento. Con el tiempo, este crecimiento disminuirá y se convertirá en vacas de dinero

- *Vacas de efectivo. Las vacas de efectivo son productos o negocios que se ubican en poco-crecimiento y gran-participación de mercado. Estas UEN, exitosas y bien establecidas, requieren menos inversión para conservar su parte del mercado. Así pues, producen mucho dinero, el cual es usado por la empresa para pagar cuentas y para apoyar a otras UEN que requieren inversión.*
- *Interrogantes. Las interrogantes son unidades de negocios con poca participación que se ubican en mercados de gran crecimiento. Requieren muchísimo dinero para conservar su parte y más aún para aumentarla. La gerencia debe pensar muy bien cuales son las interrogantes que debe intentar convertir en estrellas y cuales debe eliminar poco a poco.*
- *Perros. Los perros son productos y negocios que se ubican en poco crecimiento y poca participación; pueden generar dinero suficiente para mantenerse, pero no guardan la promesa de producir grandes cantidades de dinero.⁷*

crecimiento del mercado	Estrella	Interrogante
	Vaca de efectivo o dinero	Perro
Participación relativa de mercado		

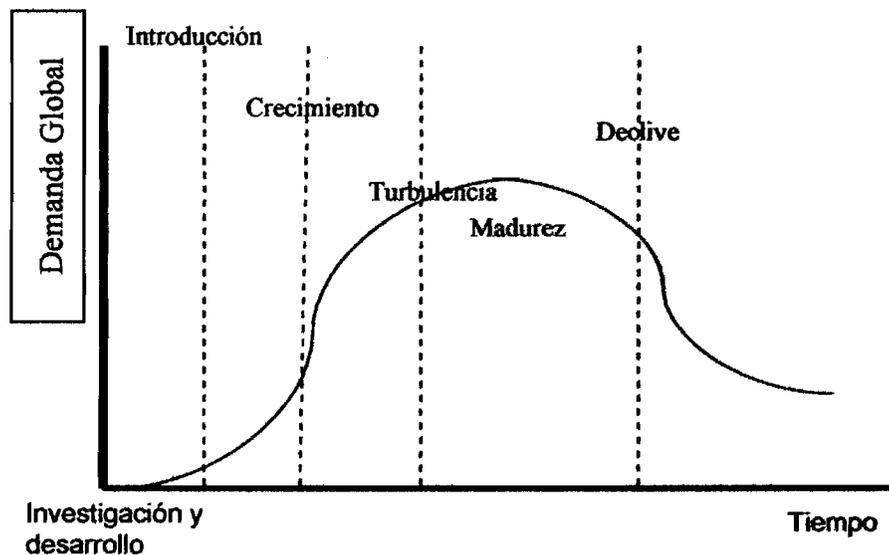
El ciclo de vida del producto

Indica la evolución de un producto y su mercado asociado a lo largo del tiempo. Las cuatro etapas de la vida de un producto son: lanzamiento, desarrollo, madurez y declinación.

"...El mercado potencial mide la importancia de la oportunidad económica que representa un producto mercado. Esta primera dimensión del atractivo esencialmente cuantitativa, debe complementarse con una evaluación dinámica, describiendo, describiendo su tiempo de vida, es decir, la evolución de la demanda

⁷ Kotler, Philip, **Mercadotecnia**; México, Prentice Hall, tercera edición 1996 Pag 42-43

potencial en el tiempo. Para describir esta evolución se acude habitualmente al modelo del ciclo de vida del producto (CVP), tomando la biología, que describe el ciclo vital de un producto según una función logística en forma de "S". Se distinguen cuatro fases en este ciclo: una fase de despegue (introducción), una fase exponencial (crecimiento-turbulencia), una fase estacionaria (madures-saturación) y una fase de declive (finalización o petrificación)...⁸



El modelo de Ansoff de elección estratégica

Este modelo traza las direcciones opcionales en que una empresa decidirá orientarse.

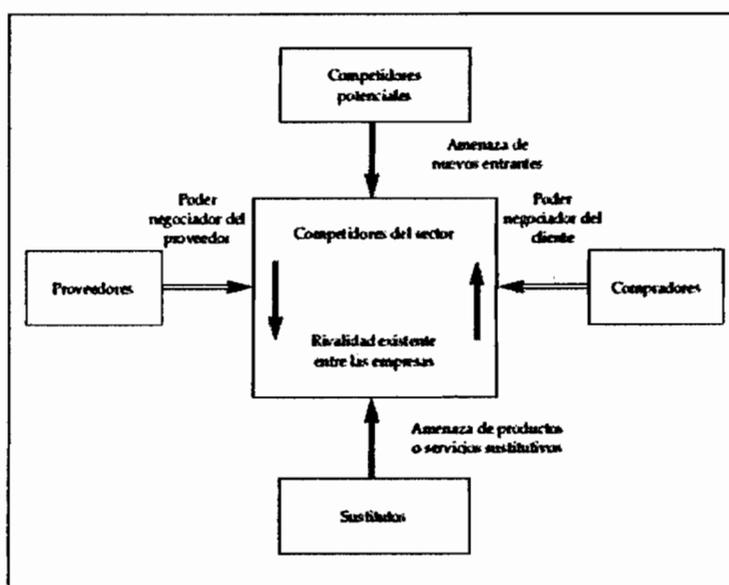
La matriz ilustra cuatro posibles opciones estratégicas para una empresa, dependiendo de la relación entre sus productos / mercados existentes y aquellos en los que desea incursionar. Estas son: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

⁸ Lambin, Jean-Jacques, **Marketing Estratégico**; Chile, Mc Graw Hill, tercera edición 1995, P 250-251



El modelo de cinco fuerzas de Porter

Porter describe la estructura competitiva del ambiente de una empresa en cinco dimensiones: la competencia, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación relativo de los proveedores, el poder de negociación relativo de los compradores y la amenaza de los sustitutos.



8.3. La especialización una opción estratégica: concepto y aplicación

Desde la perspectiva de la existencia de las empresas, la teoría de la especialización interpreta que la "...empresa en la teoría neoclásica es ni más ni menos que una unidad de producción especializada, que a su vez "puede ser una unidad compuesta por una sola persona..."⁹

⁹ Demsetz, Harold en "La economía de la empresa", Editorial Alianza, Madrid 1997, Pag. 20

Las empresas existen para producir bienes y servicios para otros, pero su éxito empresarial, su rentabilidad financiera y su supervivencia están íntimamente ligado al grado de eficiencia que esta posea. Esta eficiencia se debe a las economías de escala, a la actividad especializada y al predominio de costes de transacción bajos. Y si la propuesta de Smith es cierta (que la especialización está limitada por la dimensión del mercado), entonces se deduciría que: el coste de transacción por unidad monetaria de bienes intercambiado es menor cuanto mayor es el mercado y la importancia de las empresas para la producción de una economía es mayor cuanto mayor es el mercado.

8.4. Su aplicación y sus beneficios

Reingeniería es:

"...la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez..."¹⁰

Definición ésta con cuatro claves:

- **Fundamental:** "examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios".
- **Radical:** "llegar hasta la raíz de las cosas", "descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo", "reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo".
- **Espectacular:** "no es cuestión de hacer mejoras marginales e incrementales sino de dar saltos gigantescos
- **Procesos:** "conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y un producto de valor para el cliente".

¹⁰ Hammer, Michael y Champy, James en "Reingeniería", Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994 Pag. 34-35

Al efectuarse un proceso de reingeniería suelen surgir ciertas características comunes.

Entre ellas encontramos que muchas de las actividades existentes se combinan, surgiendo una reducción de procesos, flujo de información, tiempos y recursos humanos.

En función de la experiencia adquirida por la empresa y por conocimiento aportado por los asesores profesionales, los procesos se ejecutan de forma más natural, reduciendo las verificaciones y los controles. Las unidades de trabajo cambian de departamentos funcionales a equipos de procesos. Suele cambiarse el enfoque de medidas de desempeño y compensación hacia las de actividad a resultado.

Lo que normalmente sucede luego de producida la reingeniería, en la empresa quedan procesos que han sido depurados con el análisis del valor, agilizados con la tecnología informática, pero los resultados esperados no son los previstos. *"...Comúnmente, esperamos encontramos con una empresa más ágil, donde los procesos duren menos tiempo, donde hay más productividad y mejor calidad de información, pero a pesar de que aparentemente se han hecho bien las cosas, no se producen beneficios..."*¹¹

La reingeniería no está completa si no se avanza acomodando la organización al proceso. Una organización basada en los procesos, significa formar mini organizaciones o mini empresas dentro de la empresa para dar lugar a células. Los procesos básicos de la empresa se pueden dividir en procesos esenciales y procesos de apoyo, dónde los esenciales son los que están relacionados con la naturaleza íntima, con el objeto del negocio.

Hay que pensar la célula como un círculo de calidad permanente, dónde las personas que pertenecen a un equipo de trabajo, si tienen la motivación adecuada, va a estar permanentemente pensando cómo mejorar la calidad y la producción.

¹¹ Pascual, Alejandra y Macazaga, Jorge en "Post-Reingeniería. La organización celular para todo tipo de empresas", Editorial Temas, Buenos Aires, 1996, Pag. 21.

Desde otra perspectiva, lo expuesto se puede complementar con el concepto de "Estructuras de Redes" como una forma "no tradicional" de describir las estructuras.

"...La "idea" de estructuras de redes es que todos puedan comunicarse con todos desde un punto de vista potencial. Es el tejido a partir del cual una persona dentro de una organización se comunica no sólo verticalmente sino también horizontalmente y en forma oblicua hacia arriba y hacia abajo..."¹²

Al conjugar estas características, la estructura de red es una estructura dinámica, necesidad ésta como para que el tamaño de la organización no juegue en contra de la flexibilidad.

Generalmente cuando las empresas empiezan a crecer, las estructuras comienzan a dividirse en partes y cada parte comienza a generar identidad propia. Esta fragmentación es lo que no debe ocurrir, puesto que corremos el riesgo de perder cohesión.

9. Aspectos a considerar para lograr alta competitividad

9.1. Concepto tradicional de competitividad

La teoría clásica de Porter (1980), ha servido ha varias generaciones de nuevos enfoques estratégicos, también a tenido su evolución.

De promover la generación de estrategias genéricas únicas basadas en sus cinco fuerzas competitivas, hasta un reciente enfoque de diversificación de la estrategia, quizás se deba a al hipercompetitividad que obliga a desestabilizar los ambientes, los mercados y las fuerzas inciertas que determinan la estructura de la industria.

¹² Serra, Roberto y Kastika, Eduardo en "Re-estructurando Empresas", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994, Pag. 191.

Actualmente las fronteras existentes entre las industrias no están bien determinadas. Resulta difícil encontrar el poder de negociación de los compradores, dado que estos no se definen con claridad, o que se complementan y comparten tanto bienes y servicios que complican la aplicación original de las teorías básicas de Porter.¹³

9.2. Concepto de ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier habilidad, característica, tecnología, conocimiento o capacidad que en forma diferencial permite a una empresa posicionarse en niveles de gran valor agregado y efectivo en su industria.

9.3. La cadena de valor y su importancia a la hora de establecer ventaja competitiva

"La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia" en un sector.

"La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa puede crear para sus compradores".

"El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar" por bienes o servicios.

Una empresa en mercados competitivos, por la existencia de competidores locales y globales puede crear y mantener ventajas, competitivas mediante la formulación e implementación de estrategias competitivas.

Se utiliza a tal efecto la herramienta llamada "Cadena de Valor", la que "disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación

¹³ adaptación del Cáp. 1 de "competir en arenas globales" Pág. 24

existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores".

A su vez se define a actividades de valor, cómo "las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa", las que "pueden dividirse en dos amplios tipos": Primarias y de Soporte, como se observa en la figura:



- Actividades primarias: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y venta, servicios posventa.
- Actividades de apoyo: Infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compra.

10. Concepto de alianzas estratégicas

"...Se puede conceptuar como un acuerdo entre dos o más organizaciones jurídicas independientes, que unen o comparten parte de sus capacidades y / o recursos, sin llegar a formar una nueva sociedad, instaurando un cierto grado de interrelación entre las mismas, con el objeto de lograr o incrementar sus ventajas competitivas..."¹⁴

¹⁴ Revista Alta gerencia año IX, núm. 45 ediciones interoceánicas S.A., Pág.. 40

10.1. Tipos de alianzas estratégicas

Alianza: asociación abierta- a corto plazo – entre dos o más compañías que tienen intereses compartidos.

Alianza estratégica: asociación con una estrategia de negocios subyacente, que le da forma y diseño a la alianza. Tiene una visión que guía su manejo y evolución, y cuenta con una infraestructura interna que la sostiene.

Alianza horizontal: asociación que se establece con otras compañías para tener acceso a competencias complementarias.

Alianza trasnacional: acuerdo de alcance limitado y con un objetivo común.

Alianza vertical: asociación que se establece dentro de la misma cadena de valor, con socios que tienen una mejor economía de escala para ciertas habilidades.

Coalición: alianza temporaria, sin obligaciones legales, entre una o mas firmas, que se realiza para alcanzar objetivos o estándares específicos.

Co-opción: es una alianza con sus posibles competidores, quienes se convierten en proveedores de bienes y servicios complementarios.

Co-especialización: se realizan para la creación de valor que resulta de combinar recursos, habilidades o conocimientos de distintas compañías.

Joint venture: asociación legal, generalmente entre dos compañías, establecidas con el fin de crear una cadena de valor para apuntar a nuevos mercados.

Organización virtual: alianza temporaria entre individuos y / u organizaciones que forman parte de una red y, juntos, poseen las habilidades necesarias para producir y ofrecer rápidamente un producto o servicio específico que demanda el mercado.

Cartera de alianzas: grupo de alianzas bilaterales y separadas establecidas por una empresa.

Red de alianzas: serie de vínculos que se establecen entre un grupo de empresas afines.

10.2. Con quien se deben generar y en que áreas

Los comercios minoristas deberían formar alianzas entre los comercios mismos del mismo sector, con los integrantes de la cadena de abastecimiento, los proveedores de servicios profesionales, fabricantes de productos y servicios, empresas de logística y con cualquier empresa o persona que le genere una alta competitividad.

10.3. Beneficios de su creación

Los beneficios que se observan de su creación son muy diversos, por un lado tenemos la reducción de costos, generados por el aumento del poder de negociación; pero principalmente le permite a los comercios minoristas tradicionales afrontar los cambios tan vertiginoso que propone este mercado hipercompetitivo.

10.4. Inconvenientes en su realización y manejo

Los inconvenientes se encuentran en dos áreas principales, uno de ellos es el costo de su implementación por los recursos necesarios, sean en infraestructura o en recursos humanos, y por otro lado, tenemos como principal barrera los paradigmas actuales de los comerciantes y empresarios del sector.

10.5. Estructura necesaria para su formación y dirección

Luego de haber identificado el tipo o tipos de alianzas estratégicas que mejor faciliten la obtención de los beneficios esperados, se deberá implementar una estructura que permita la formación, dirección y control de la misma.

Esta estructura deberá contar con el asesoramiento de profesionales que proporcionen la generación de una correcta estrategia, que obtengan beneficios para todos los integrantes de las alianzas estratégicas. Pero además de los recursos humanos necesarios, se tendrá que implementar una tecnología tal, que permita la reducción de costos y el mejor manejo de la información entre los integrantes de dicha alianza.

10.5.1. Asesores profesionales

Aunque la formación de alianzas se ha incrementado en los últimos años, en el sector local esto es relativamente nuevo, por lo tanto es muy probable que no se obtenga fácilmente la experiencia necesaria para llevar a cabo una alianza.

Por lo tanto se debe buscar la contribución de asesores que estén familiarizados con la legislación existente sobre la materia y sean capaces de orientar a los comerciantes para desarrollar una implementación adecuada, también será necesario la utilización de abogados empresariales, contadores, asesores en planeación estratégica, marketing y relaciones públicas.

11. Aspectos esenciales a considerar para aumentar la competitividad

Tener éxito en la competencia empresarial es obtener el objeto de la disputa; y el objeto a conseguir son los clientes, puesto que ellos son el origen de un negocio y la satisfacción plena de ellos es la única estrategia válida para la existencia permanente del mismo.

Quien obtuviere éxito es porque desarrolló una ventaja competitiva por sobre el adversario, y ésta "...*nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo...*"¹⁵

Pero esto no es una tarea fácil, ya que las necesidades y deseos de los consumidores son muy dinámicos, por lo tanto esta ventaja competitiva debe estar monitoreándose y adaptándose continuamente. En esta dura tarea "...*Sólo sobrevivirán aquellos que consigan vincularse indisolublemente –en sentido figurado y en sentido literal- a sus clientes...*"¹⁶

En un sentido práctico aquellos retailers que pertenecen a los comercios minoristas tradicionales enfrentan la competencia de empresas de gran envergadura y en la mayoría de los casos multinacionales. Por lo tanto tienen dos opciones principales:

La primera desarrollar una comercialización de especialidades o súper especialidades y la segunda, consiste en distinguirse por el servicio al cliente, basado en una relación más íntima.

El éxito de las dos opciones depende en primera medida que se elija correctamente un grupo de clientes y se concentre en ellos.

11.1. El enfoque estratégico con el cliente como premisa

Los consumidores no compran productos o servicios, los consumidores compran soluciones a sus problemas. Las empresas más exitosas no crean productos o servicios, ellas entregan u ofrecen de una manera más eficiente que sus competidores la solución que el cliente buscaba.

Los consumidores compran valores, que están dispuestos a pagar por resultados, por lo tanto las cantidades o frecuencia de compra no es igual a bajos precios, sino a la satisfacción que el bien le produzca, cuando mayor sea esta, mayor será el precio que están dispuestos a pagar. Es más, las

¹⁵ Porter, Michael E. en "Ventaja Competitiva", CECOSA, México 1987, Pag. 20

¹⁶ Peters, Tom en "Del caos a la excelencia", Ediciones Folio SA, España, 1989, Pag. 68

necesidades de los clientes son tan diferentes que están dispuestos a pagar por el mismo servicio distintos precios de acuerdo a las circunstancias en donde surja la necesidad.

Se puede enumerar 5 claves para aplicar la ecuación del valor:

- Entender las necesidades y deseos del cliente.
- Dar respuesta a esas necesidades.
- Identificar y fijar inversiones en aspectos clave como la retención de los clientes más valiosos.
- Desarrollar distintos paquetes de valor para diferentes segmentos del mercado.
- Desarrollar una mentalidad basada en el valor.

11.2. La especialización orientada a ayudar al cliente en el proceso de compra

En contraposición a la inevitable costumbre instalada del paseo de compras, el consumidor vivencia un sinnúmero de problemas en situaciones de no paseo, todavía no atendidas o no debidamente atendidas, que provocan grandes pérdidas de tiempo en demasiadas ocasiones.

Tales son las que se presentan cuando el consumidor adquiere un bien de importancia en su vida, muchos consumidores que deciden adquirirlos, tropiezan con una serie de problemas.

En su proceso de búsqueda, necesitan información sobre marcas, modelos y precios; necesitan asesoramiento en la elección y necesitan garantía (promesa) la satisfacción recibida será igual a la ofrecida. Necesitan buscar u coordinar el traslado de los bienes adquiridos. Necesitan bienes relacionados directamente con el producto y bienes indirectamente relacionados.

Quando se trate de productos o servicios nuevos debe brindarse:

Información sobre alternativas de uso y la forma de Adquisición de insumos

Pago: Necesitan hacerlo de diversas maneras, con efectivo, con tarjeta de crédito o débito automático; de contado o financiado; con cantidad de cuotas a elección.

Reclamo por insatisfacción: Necesita devolverlo, para exigir el reemplazo o la devolución.

11.3. Adaptación estratégica y supervivencia ante la nueva economía

En "...todos los campos, la época que se está viviendo se encuentra en transformación. Se nos impone una nueva era, cuyo progreso nadie puede detener. El mundo se encuentra en los albores de una era de inteligencia en red: época que da origen a una nueva economía, a una política y a una nueva sociedad. Los negocios se transformarán, los gobiernos se renovarán y los individuos podrán reinventarse a sí mismos; todo esto con la ayuda de la nueva tecnología de la información..."¹⁷

"...La economía de la era de la inteligencia en red es una economía digital, dónde: la información en todas sus formas es digital, reducida a bits almacenados en computadoras, desplazándose a velocidad de la luz a través de las redes. También es una economía del conocimiento, con base en la aplicación del know-how de los seres humanos a todas las cosas que se producen y la forma como se elaboran". " Es una era de interconexión en red no sólo de la tecnología sino de los seres humanos, las organizaciones y las sociedades". "La competencia no proviene solamente de los competidores, viene de cualquier parte. Cuando la información se hace digital e interconectada, caen las barreras y ningún negocio es seguro. No existe ningún sitio para protegerse" "Se necesita una nueva empresa" " La nueva empresa es una red interconectada de equipos que la comparten y actúan entre sí como clientes y servidores, transformando en consecuencia, las relaciones entre las organizaciones..."¹⁸

¹⁷ Tapscott, Don en "La Economía Digital" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, Pag. 2

¹⁸ Gates, Bill, Ob. Cit, Pag 36

Las compañías necesitan nuevas estrategias para la nueva economía. La interconexión en red permite nuevas estructuras y estrategias. Además, posibilita establecer fuertes y confiables relaciones personales, muy diferentes de aquellas desarrolladas en la antigua jerarquía.

¿Existen dificultades al conformar una organización en proceso de aprendizaje?

El aprendizaje individual, que se ha venido presentando durante milenios, requiere inteligencia y conscientización. No obstante, ambos elementos se pueden ahora interconectar en red para crear organizaciones conscientes.

La consciencia organizacional constituye un prerrequisito para el aprendizaje organizacional. Las nuevas redes se están abriendo en toda la gama de la comunicación humana.

"...Si los '80 fueron el decenio de la calidad y los '90 el de la reingeniería de procesos, ahora será la década de la velocidad. De la rapidez con que cambiará la naturaleza de las empresas. De la rapidez con que se desarrollarán las transacciones. De cómo el acceso a la información cambiará el estilo de vida de los consumidores y las expectativas planteadas a las empresas. Las mejoras de calidad y de los procesos se introducirán mucho más rápidamente. Y cuando el aumento de velocidad sea suficiente, la propia naturaleza de la empresa se transformará. Un fabricante o un distribuidor capaces de reaccionar a una variación de las ventas en cuestión no ya de semanas, sino de horas, en el fondo deja de ser un suministrador de producto para convertirse en una empresa de servicios cuya oferta se desenvuelve alrededor de un producto..."¹⁹

"...Las empresas triunfadoras del próximo decenio serán las que utilicen los medios digitales para reinventar su propio funcionamiento. Estas compañías tomarán decisiones con rapidez, actuarán con eficiencia y hallarán vías positivas de contacto directo con sus clientes..."²⁰

¹⁹ Gates, Bill en "Los negocios de la Era Digital" Pag. 13

²⁰ Gates, Bill, Ob. Cit, Pag 36

Anexo 1

Encuesta

Lineamientos para aumentar la competitividad del Comercio Minorista

1 Sexo:

M	F
----------	----------

2 Qué edad tiene usted?

20 A 30	31 A 40	41 A 50	Más de 50

3 Educación:

Primaria	Secundaria	Terciaria	Universitaria

4 Metros Cuadrados del Comercio

< 50	50 A 100	101 A 150	> 151

5 Cantidad de Empleados * Especificar Cantidad

Nivel Jerarquico (Ger/Encar)

--

 Nivel Medio (Supervisores)

--

 Personal Operativo

--

6 Asesores Profesionales

Contador

--

 Tec. Informatico

--

 Lic. En Administración/Marketing

--

7 Categorías de Productos

Frescos	Limpieza	Carnicería	Verdulería	Bazar

8 Forma de Pago

Contado	Frescos	Limpieza	Carnicería	Verdulería	Bazar
Financiado (Cheque/Tarj/Cta.Corr)					

9 Frecuencia de Compra

Más una Vez por Semana	Frescos	Limpieza	Carnicería	Verdulería	Bazar
1 vez por Semana					
C/ 1 Mes o más					

10 Conocimientos Sobre Tecnología

Marque con una X	Nulos	Básicos	Avanz
Pc's			
Hardware de Gestión			
Software de Gestión			

11 Tecnología que Posee - Marque con una X

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 12, sino pasar a la 14

	SI	NO
Pc's		
Hardware de Gestión		
Software de Gestión		

12 Estaría Dispuesto a Incorporar Tecnología Informática - Marque con una X

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 13, sino pasar a la 14

	SI	NO
Pc's		
Hardware de Gestión		
Software de Gestión		

13 Motivo de no Implementación

	Alto Costo	Baja.Rel. Cto.Benef	Uso Complejo
Pc's			
Hardware de Gestión			
Software de Gestión			

14 Aplica Servicios de Valor Agregado

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 15, sino pasar a la 17

	SI	NO
Posee Entrega a Domicilio		
Posee Financiación Propia		
Acepta Tarjetas / Tickets		
Sabados Tarde / Domingo		

15 Estaría Dispuesto a Incorporar Servicios Valor Agregado - Marque con una X

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 16, sino pasar a la 17

	SI	NO
Posee Entrega a Domicilio		
Posee Financiación Propia		
Acepta Tarjetas / Tickets		
Sabados Tarde / Domingo		

16 Motivo de no Implementación

	Baja Relacion Cto/Benef	No Brinda Beneficios	Complejidad Implement
Entrega a Domicilio			
Financiación Propia			
Tarjetas / Tickets			
Sabados Tarde / Domingo			

17 Conocimientos Sobre Herramientas de Gestión Comercial - Marque con una X

Marque con una X	Nulos	Básicos	Avanz
Marketing			
Alianzas Estrategicas			

18 Aplica Herramientas de Gestión Comercial -Marque con una X

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 19, sino finalizar

	SI	NO
Marketing		
Alianzas Estrategicas		

19 Estaria Dispuesto a Incorporarlas - Marque con una X

* Si la respuesta fue negativa pasar a la 20, sino finalizar

	SI	NO
Marketing		
Alianzas Estrategicas		

20 Motivo de no Implementación

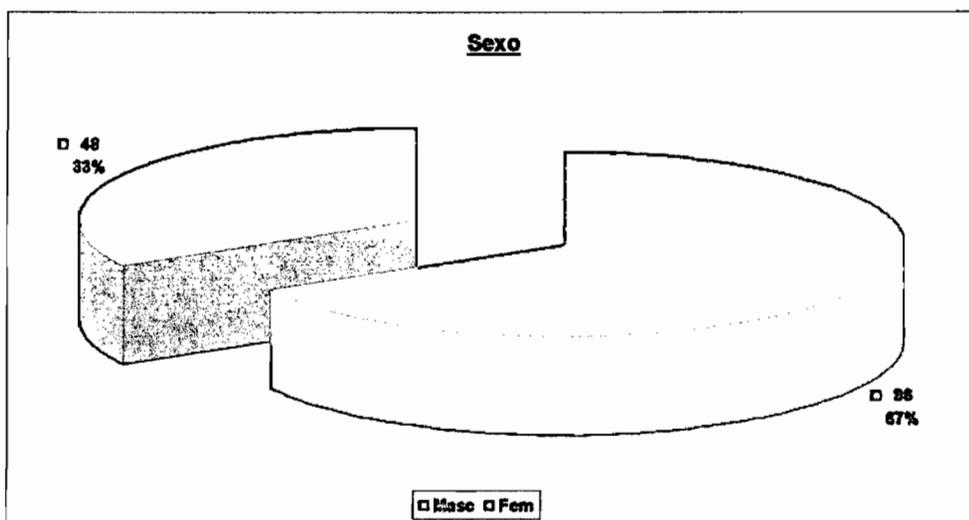
	Sólo P/Grandes Emp	No Brinda Benef	Alto Costo	Implem Comp
Marketing				
Alianzas Estrategicas				

Anexo 2

Trabajo de Campo

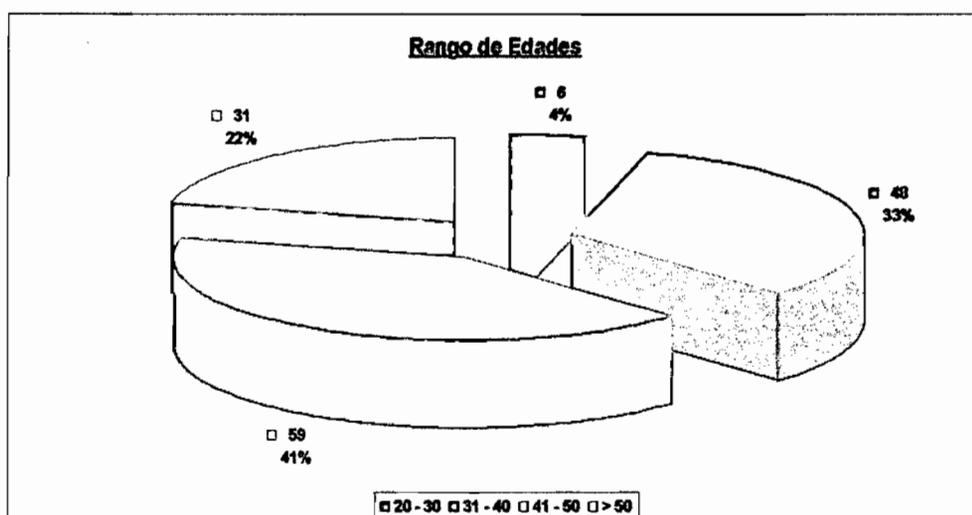
Composición de la muestra

Sexo	Hombres	Mujeres
Cantidad	96	48
Valores Porcentuales	66,7%	33,3%



De la muestra analizada se observa que el 67% de los propietarios o responsables de los comercios minoristas son hombres.

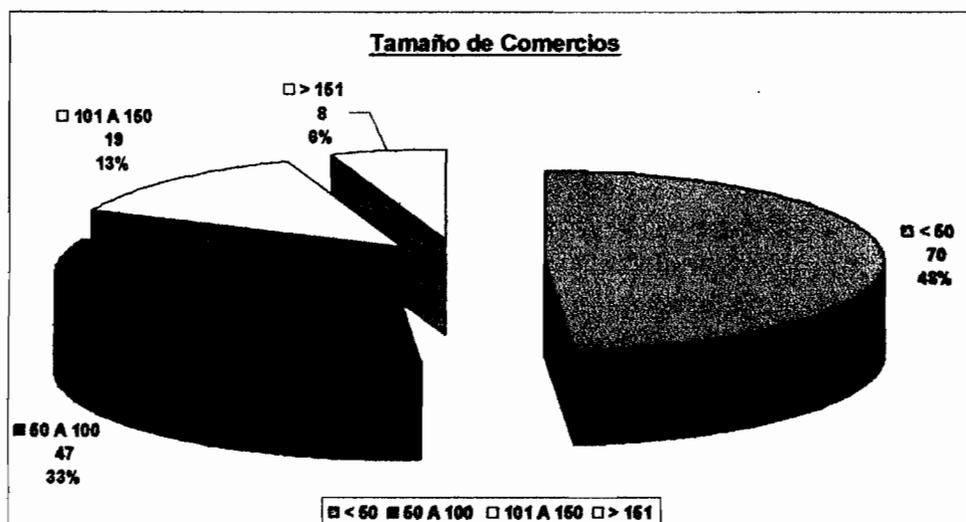
Rango de Edades	20 - 30	31 - 40	41 - 50	> 50
Cantidad	6	48	59	31
Valores Porcentuales	4%	33%	41%	22%



Al observar los resultados del rango de edades se puede ver que solo el 4% son personas del rango de los 20 a 30 años.

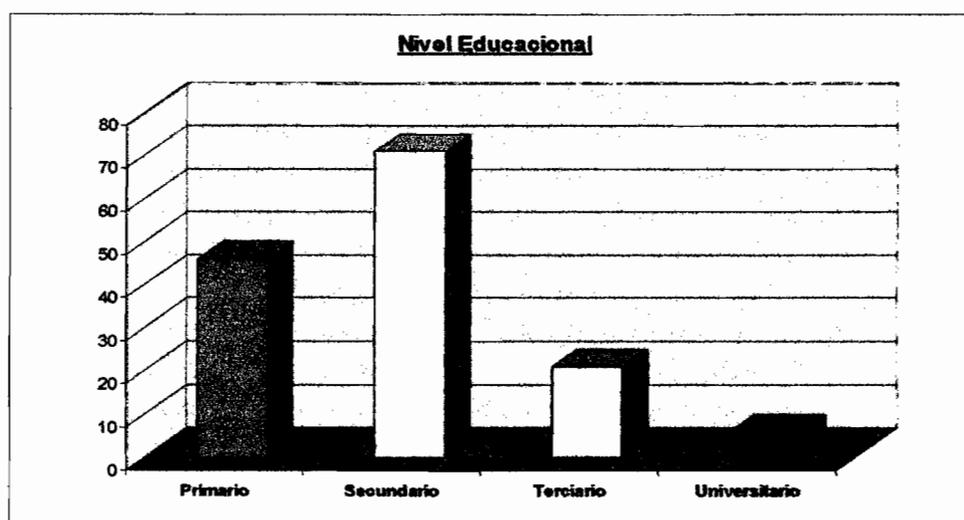
Lineamientos para aumentar la competitividad del Comercio Minorista

Metros Cuadrados	< 50	50 A 100	101 A 150	> 151
Cantidad	70	47	19	8
Valores Porcentuales	48,6%	32,6%	13,2%	5,6%



En su mayoría (48% los menores a 50 metros cuadrados y 33% los que se encuentran en el rango de los 50 a 100) los comercios se relativamente chicos.

Educación	Primario	Secundario	Terciario	Universitario
Cantidad	46	71	21	6
Valores Porcentuales	31,9%	49,3%	14,6%	4,2%



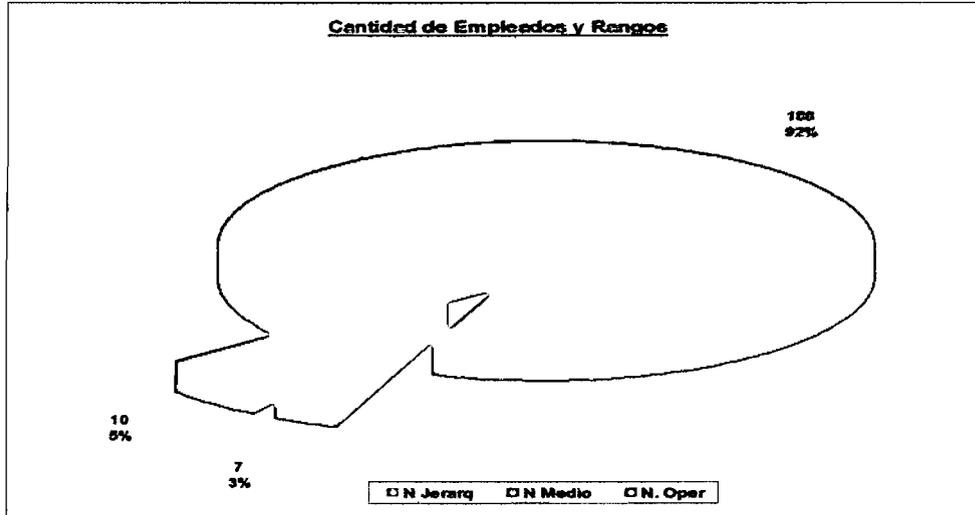
- En su mayoría (81.2%) los propietario o responsables de los comercios son personas que no poseen un nivel educacional más allá de los estudios básicos

Observaciones sobre los datos generales de la muestra

Se puede observar que los responsables de los comercios en su mayoría son personas mayores a los 30 años, propietarios de comercios chicos y con un nivel educacional medio bajo. Por tales motivos, cualquier acción o herramienta propuesta debe ser adaptada a las características de los comercios y de sus propietarios.

Cantidad de Empleados y Jerarquías

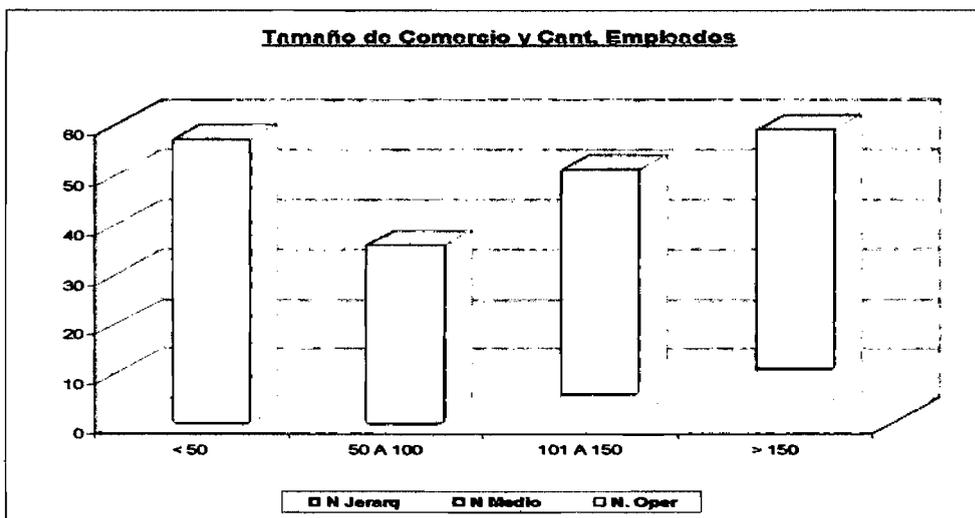
Cantidad	7	10	188
% / Muestra	3,4%	4,9%	91,6%



Si bien existen muchos comercios que poseen una estructura operativa familiar, aquellos que deciden incorporar empleados lo hacen solo para tareas operativas.

Tamaño de comercio y Jerarquías de Empleados

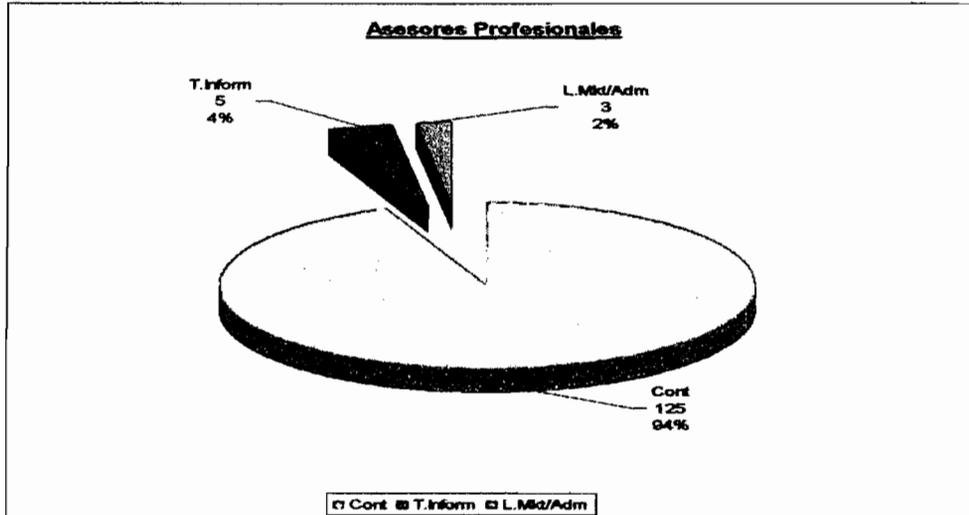
Tamaño Comercio	Cantidad Comercio	N. Jerarq	N. Medio	N. Oper
< 50	70	0	0	57
		0%	0%	100%
50 A 100	47	0	0	30
		0%	0%	100%
101 A 150	19	2	4	43
		4%	8%	88%
> 150	8	5	6	48
		8%	10%	81%



Al relacionar la cantidad de empleados y los tamaños de los comercios se puede ver que existe una relación directamente proporcional entre la incorporación de personal con funciones de mayor jerarquía y el tamaño del comercio.

Asesores Profesionales

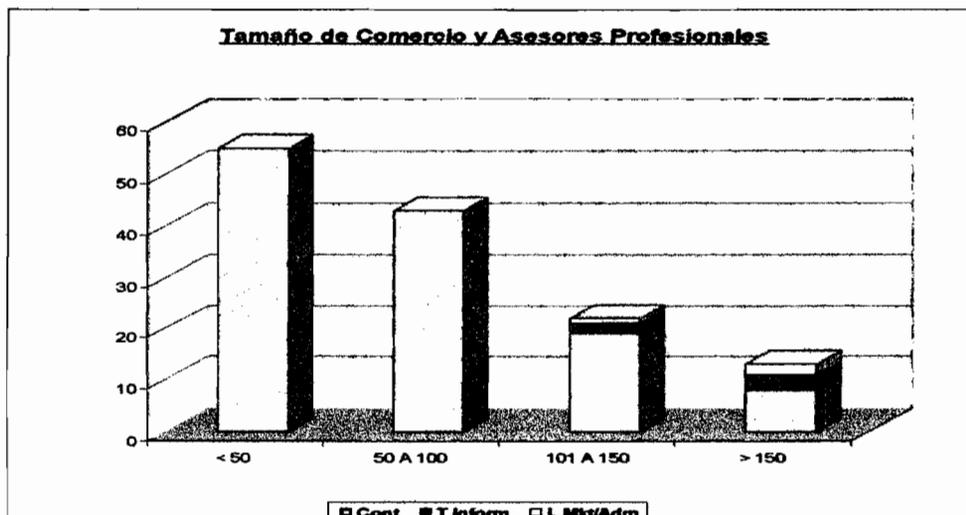
	T. Inform	L. Md/Adm	Cont
Cantidad	5	3	125
% / Muestra	4%	2%	94%



Se pudo observar que la incorporación de profesionales solo se daba para poder cumplir con sus obligaciones impositivas, solo el 4% poseen algún técnico en informática contratado para realizar el mantenimiento de sus sistemas informáticos y tan solo el 2% contrata a profesionales de marketing o administración.

Tamaño de comercio y Asesores Profesionales

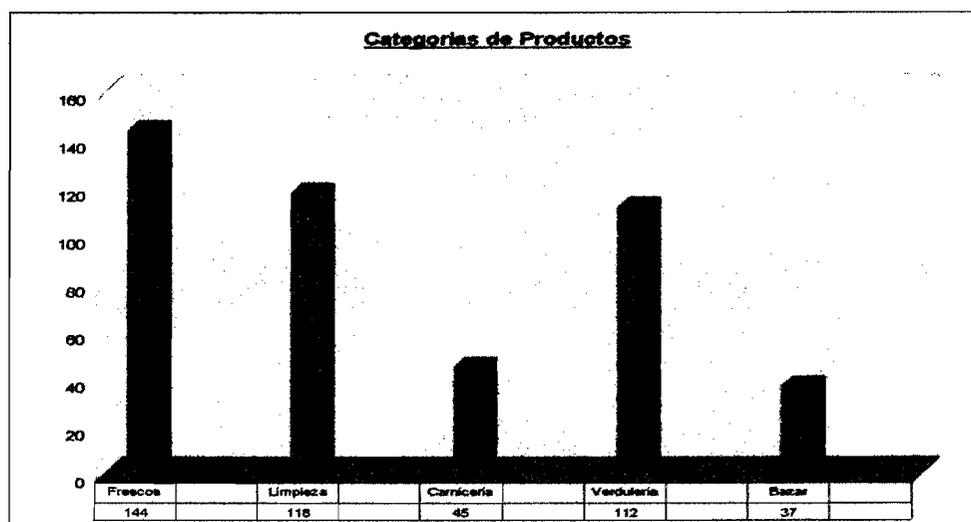
Tamaño de Comercio	Cantidad	T. Inform	L. Md/Adm	Cont
< 50	70	55	0	0
		79%	0%	0%
50 A 100	47	43	0	0
		91%	0%	0%
101 A 150	19	19	2	1
		100%	11%	5%
> 150	8	8	3	2
		100%	38%	25%



La incorporación de asesores profesionales posee una relación creciente directamente proporcional con el tamaño del comercio.

Categoría de Productos

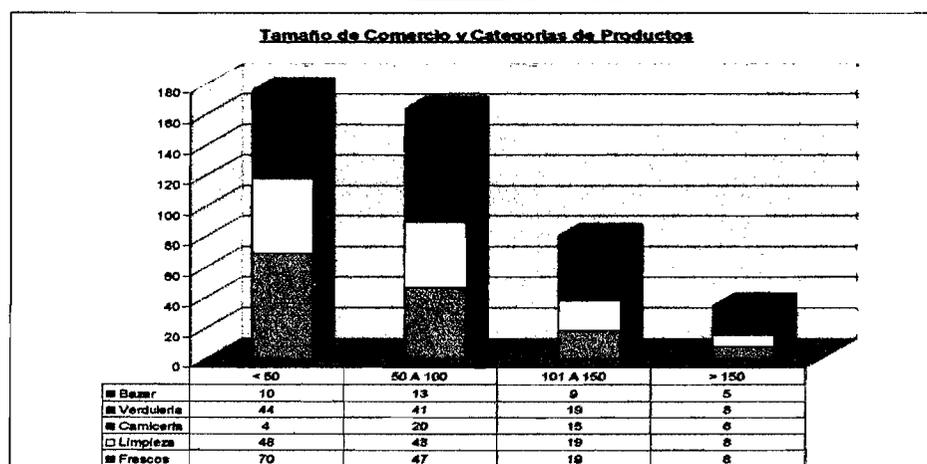
	Frescos	Limpieza	Carnicería	Verdulería	Bazar
Cantidad	144	118	45	112	37
% / Muestra	100,0%	81,9%	31,3%	77,8%	25,7%



Al observar las categorías de productos se pudo ver que existe una gran concentración de productos tradicionales (lácteos, fiambres, etc.) y muy baja diferenciación entre los distintos comercios encuestados.

Tamaño Comercio y categoría de productos

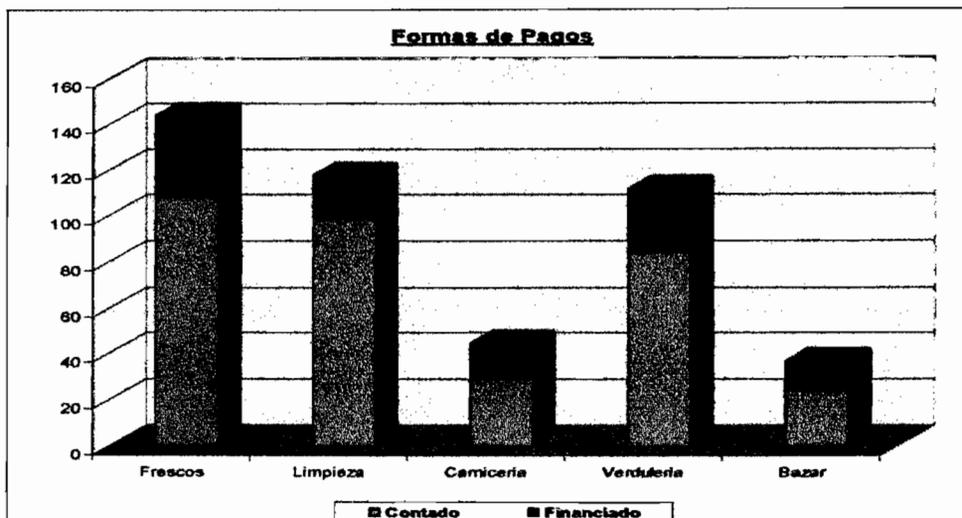
Metros ²	Cantidad	Frescos	Limpieza	Carnicería	Verdulería	Bazar
< 50	70	70	48	4	44	10
		100%	89%	6%	63%	14%
50 A 100	47	47	43	20	41	13
		100%	91%	43%	87%	28%
101 A 150	19	19	19	15	19	9
		100%	100%	79%	100%	47%
> 150	8	8	8	6	8	5
		100%	100%	75%	100%	63%



Cuando mayor es el tamaño del comercio mayor es la variedad de productos ofrecidos. Los valores porcentuales muestran cual es el porcentaje de comercios dentro del rango de M² que poseen la categoría del producto.

Forma de Pago

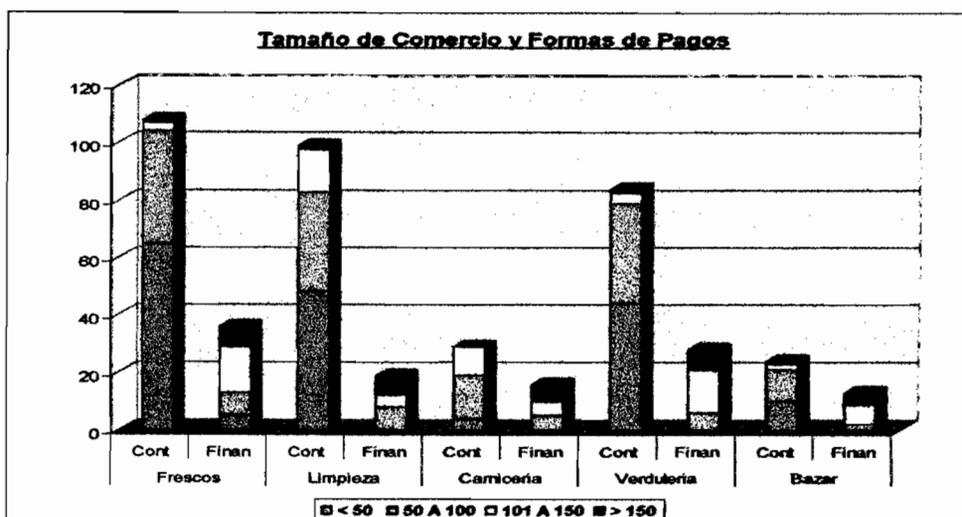
	Frescos		Limpieza		Carnicería		Verdulería		Bazar	
	Cont	Fin	Cont	Fin	Cont	Fin	Cont	Fin	Cont	Fin
Cantidad	108	36	99	19	29	16	84	28	24	13
Valores Porcent	75%	25%	84%	16%	64%	36%	75%	25%	65%	35%



Al observar los datos sobre la forma de pago se puede ver que en casi todos los casos la forma de pago utilizada es Contado. Durante el proceso de relevamiento se detectó que algunas empresas ofrecen financiación (ej. La Serenisima) pero que no suelen utilizarla.

Tamaño de Comercio y Forma de Pago

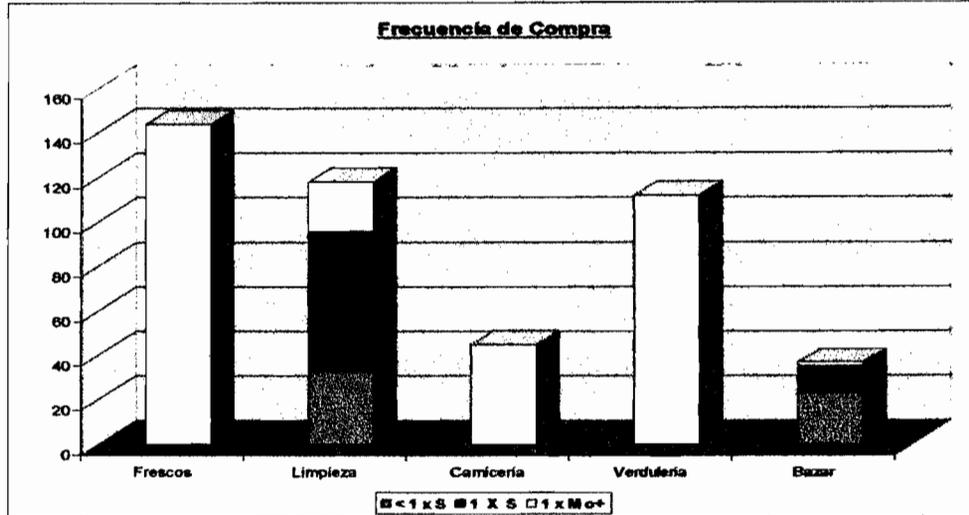
Metros ²	Cantidad	Frescos		Limpieza		Carnicería		Verdulería		Bazar	
		Cont	Finan	Cont	Finan	Cont	Finan	Cont	Finan	Cont	Finan
< 50	70	65	5	48	0	4	0	44	0	10	0
		93%	7%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
50 A 100	47	39	8	35	8	15	5	35	6	11	2
		83%	17%	81%	19%	75%	25%	85%	15%	85%	15%
101 A 150	19	3	16	15	4	10	5	4	15	2	7
		16%	84%	79%	21%	67%	33%	21%	79%	22%	78%
> 150	8	1	7	1	7	0	6	1	7	1	4
		13%	88%	13%	88%	0%	100%	13%	88%	20%	80%



Como se puede observar en el grafico los comercios mayores a 100 M² pagan alrededor del 80% sus compras en forma financiada.

Frecuencia de Compra

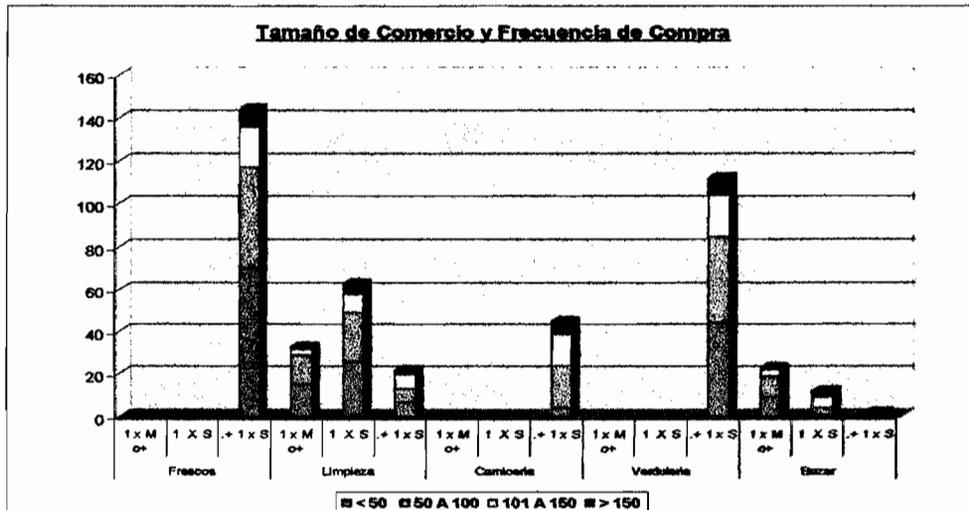
	Frescos			Limpieza			Carnicería			Verdulería			Bazar		
Cantidad	0	0	144	33	63	22	0	0	46	0	0	112	23	12	2
Valores Porcent	0%	0%	100%	28%	53%	19%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	62%	32%	5%



Se puede observar que los productos perecederos son aquellos que poseen una frecuencia de compra diaria o mayor, estos siempre se compran más de una vez por semana. Los productos de limpieza son comprados en un 53% con una periodicidad semanal y un 19% de las veces menor a 1 semana. En tanto que los artículos de bazar son comprados con una frecuencia mayor.

Tamaño de Comercio y Frecuencia de Compra

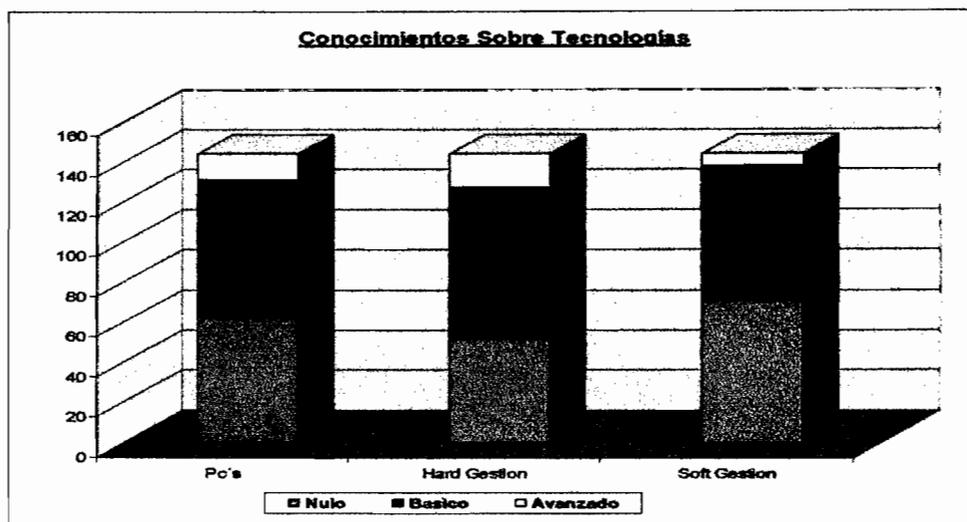
Metros	Cantidad	Frecuencia de Compra														
		<1xS	1xS	1xM	1xM+											
< 50	70	0	0	70	16	26	7	0	0	4	0	0	44	9	1	0
		0%	0%	100%	31%	54%	15%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	80%	10%	0%
50 A 100	47	0	0	47	14	23	6	0	0	29	0	0	41	19	3	0
		0%	0%	100%	33%	53%	14%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	77%	23%	0%
101 A 150	19	0	0	19	3	9	7	0	0	15	0	0	19	3	5	1
		0%	0%	100%	16%	47%	37%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	33%	58%	17%
> 150	8	0	0	8	1	5	2	0	0	8	0	0	8	1	3	1
		0%	0%	100%	13%	53%	25%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	20%	60%	20%



El comportamiento de compra suele ser similar en todos los tamaños de comercios, exceptuando los productos no perecederos que en los comercios mayores a 100 m² suelen hacerse compras de mayores volúmenes y por periodos más prolongados.

Conocimientos Sobre Tecnología

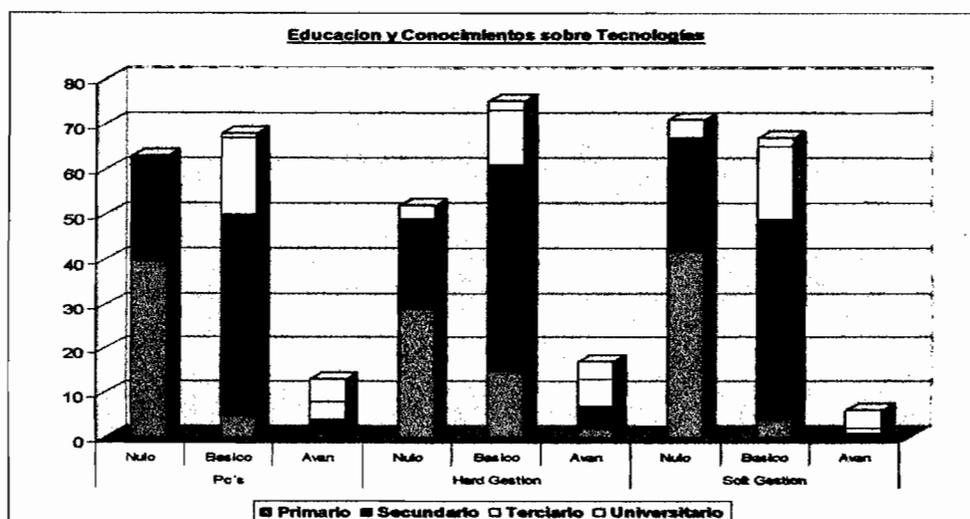
	Pc's			Hard Gestion			Soft Gestion		
	Nulo	Basico	Avan	Nulo	Basico	Avan	Nulo	Basico	Avan
Cantidad	63	68	13	52	75	17	71	67	6
Valores Porcentuales	44%	47%	9%	36%	52%	12%	49%	47%	4%



Según los datos obtenidos el conocimiento sobre tecnología suele ser muy básico o nulo y se acrecienta en los Software de Gestión.

Educación y Conocimientos Sobre Tecnología Informática

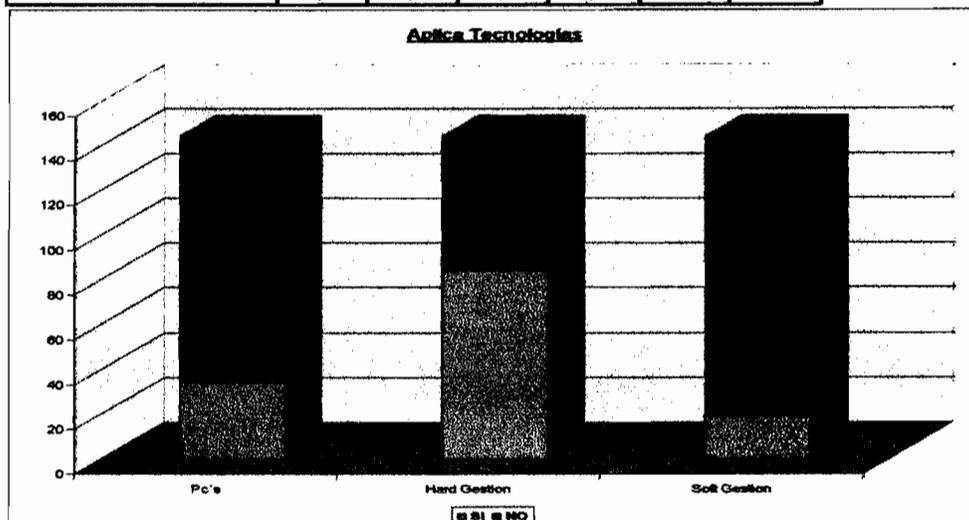
Educación	Cantidad	Pc's			Hard Gestion			Soft Gestion		
		Nulo	Basico	Avan	Nulo	Basico	Avan	Nulo	Basico	Avan
Primario	46	40	5	1	29	15	2	42	4	0
		87%	11%	2%	63%	33%	4%	91%	9%	0%
Secundario	71	23	45	3	20	46	5	25	45	1
		32%	63%	4%	28%	65%	7%	35%	63%	1%
Terciario	21	0	17	4	3	12	6	4	16	1
		0%	81%	19%	14%	57%	29%	19%	76%	5%
Universitario	6	0	1	5	0	2	4	0	2	4
		0%	17%	83%	0%	33%	67%	0%	33%	67%



Si bien existe una relación entre el nivel educacional y los conocimientos de sobre tecnologías, existe un mayor conocimiento en los niveles educacionales menores con respecto a los hardware de gestión (balanzas electrónicas, lectores de códigos de barras, etc.), debido a su fácil uso.

Tecnología Informática que Posee

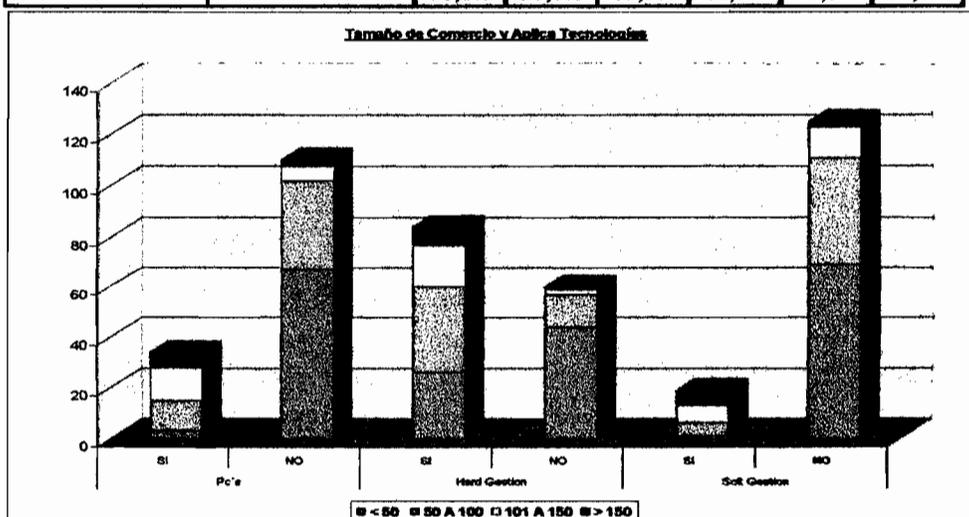
	Pc's		Hard Gestion		Soft Gestion	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Cantidad	34	110	84	60	19	125
Valores Porcentuales	23,6%	76,4%	58,3%	41,7%	13,2%	86,8%



La existencia de tecnología dentro del comercio minorista suele ser muy escasa, exceptuando el hardware de gestión que esta teniendo una incorporación cada vez mayor. El motivo de su creciente incorporación esta dado por su facilidad de uso y la baja constante en sus costos.

Tamaño Comercio y Tecnología Informática que Posee

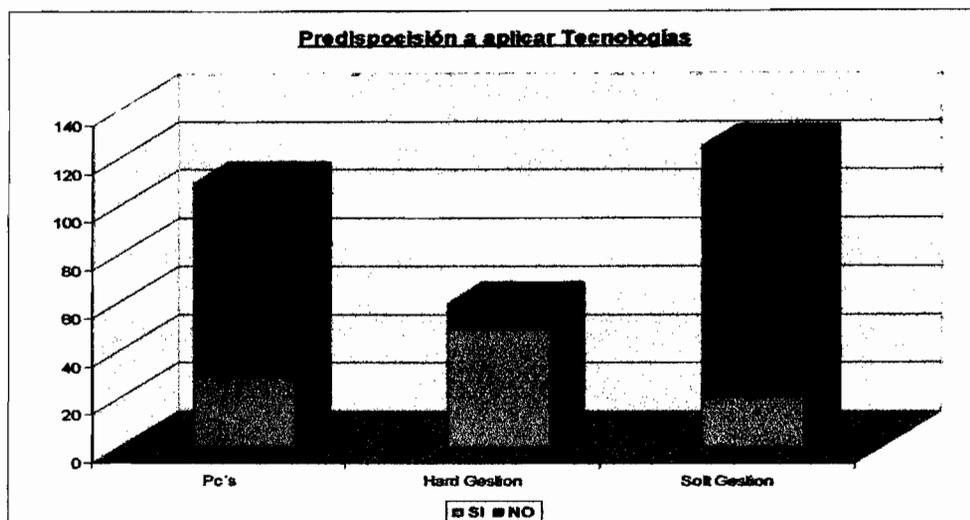
Metros ²	Cantidad	Pc's		Hard Gestion		Soft Gestion	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
< 50	70	3	67	26	44	1	69
		4,3%	95,7%	37,1%	62,9%	1,4%	98,6%
50 A 100	47	12	35	34	13	5	42
		25,5%	74,5%	72,3%	27,7%	10,6%	89,4%
101 A 150	19	13	6	17	2	7	12
		68,4%	31,6%	89,5%	10,5%	36,8%	63,2%
> 150	8	6	2	7	1	6	2
		75,0%	25,0%	87,5%	12,5%	75,0%	25,0%



En los comercios menores a 50 M² la tecnología es casi nula, en tanto que los que tienen entre 50 y 100 M² han incorporado recientemente hardware de gestión, por último, en aquellos mayores a 100 M² existe una incorporación tecnológica más intensa.

Predisposición a incorporar Tecnología Informática

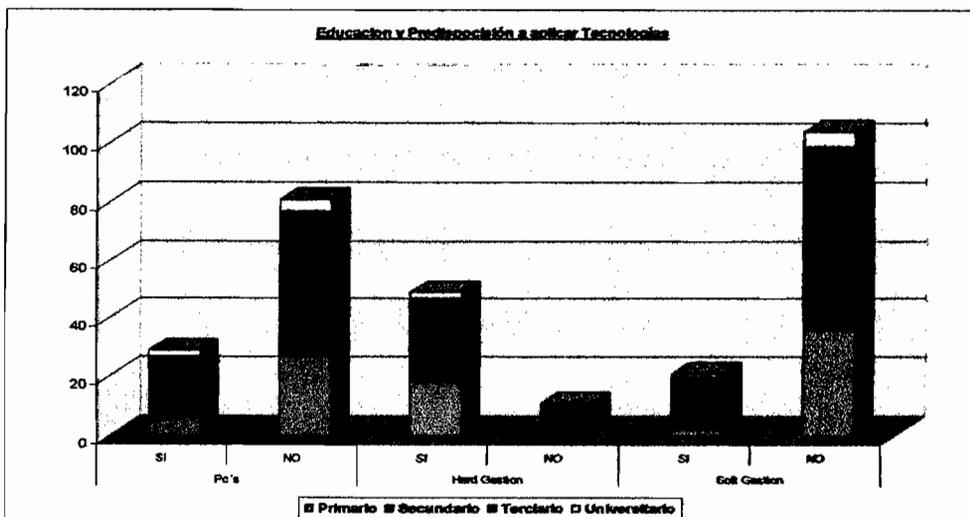
	Pc's		Hard Gestion		Soft Gestion	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Cantidad	29	81	49	11	21	104
Valores Porcentuales	26,4%	73,6%	81,7%	18,3%	16,8%	83,2%



La predisposición a incorporar tecnología solo se da en los casos de Hardware de Gestión, en tanto en lo que respecta a Pc's y Software de Gestión existe una reticencia a su incorporación.

Educación y Predisposición a Incorporar Tecnología Informática

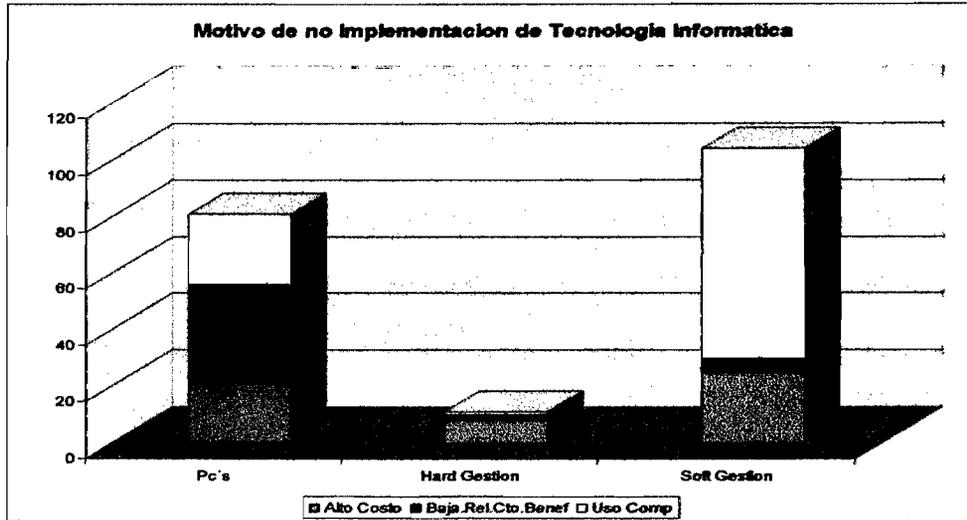
Educación	Cantidad	Pc's		Hard Gestion		Soft Gestion	
		SI	NO	SI	NO	S	NO
Primario	46	6 18%	27 82%	18 95%	1 5%	2 5%	36 95%
Secundario	71	16 28%	42 72%	24 71%	10 29%	17 26%	49 74%
Terciario	21	5 38%	8 62%	5 100%	0 0%	1 7%	14 93%
Universitario	6	2 33%	4 67%	2 100%	0 0%	1 17%	5 83%



Como se puede ver en las tablas y en el grafico, el nivel educacional no tiene incidencia significativa sobre la predisposición a incorporar tecnología.

Motivos de no implementación Tecnología Informática

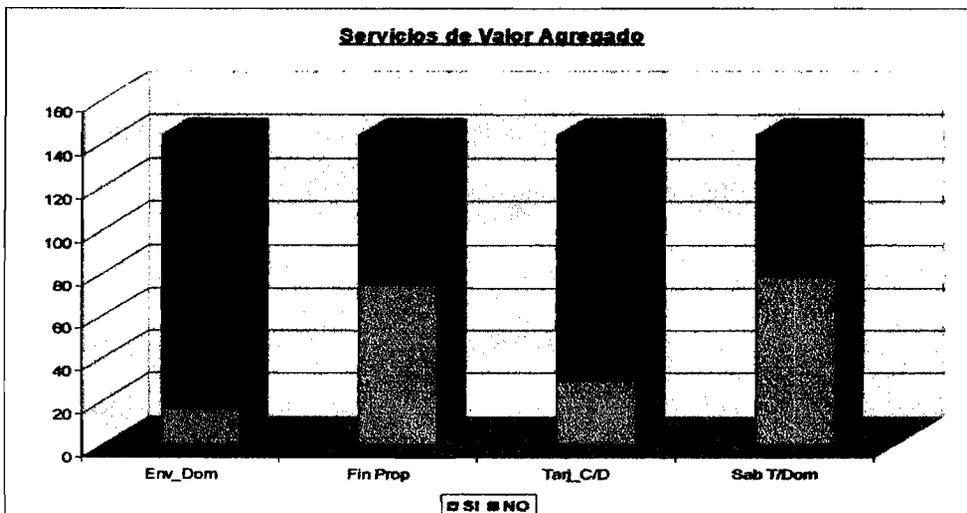
	Alto Costo	Baja Rel Cto Benef	Uso Comp
Pc's	21	35	25
Valores Porcentuales	25,9%	43,2%	30,9%
Hard Gestion	8	2	1
Valores Porcentuales	72,7%	18,2%	9,1%
Soft Gestion	25	5	74
Valores Porcentuales	24,0%	4,8%	71,2%



Como se puede observar existe la percepción de que las Pc's poseen un alto costo, en el caso del Software de Gestión no se incorpora debido a su uso complejo.

Servicios Valor Agregado

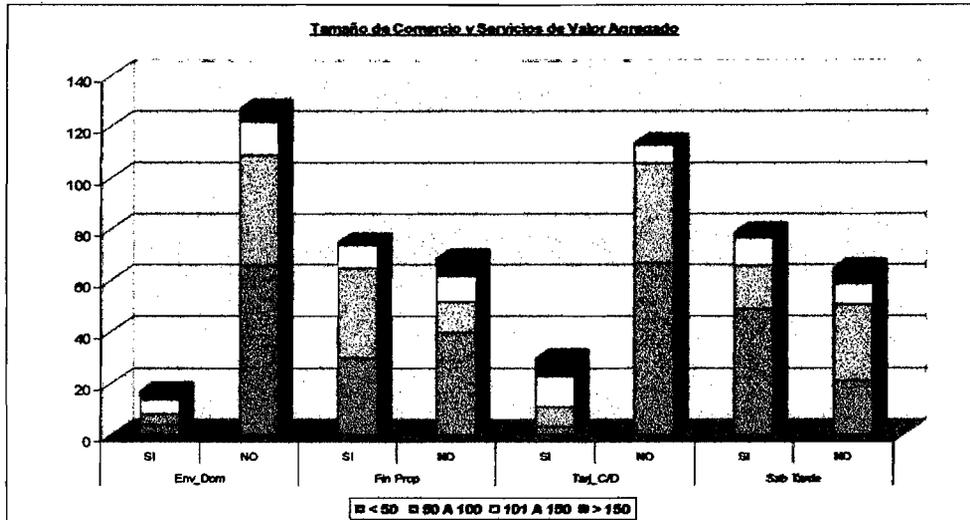
	Env_Dom		Fin Prop		Tarj_C/D		Sab T/Dom	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Cantidad	17	127	75	69	30	114	79	65
Valores Porcentuales	11,8%	88,2%	52,1%	47,9%	20,8%	79,2%	54,9%	45,1%



Existe una baja incorporación de servicios de Valor Agregado, siendo la financiación propia y los horarios no convencionales lo de mayor aplicación (Sábado por la tarde y Domingo).

Tamaño Comercio y Servicios Valor Agregado

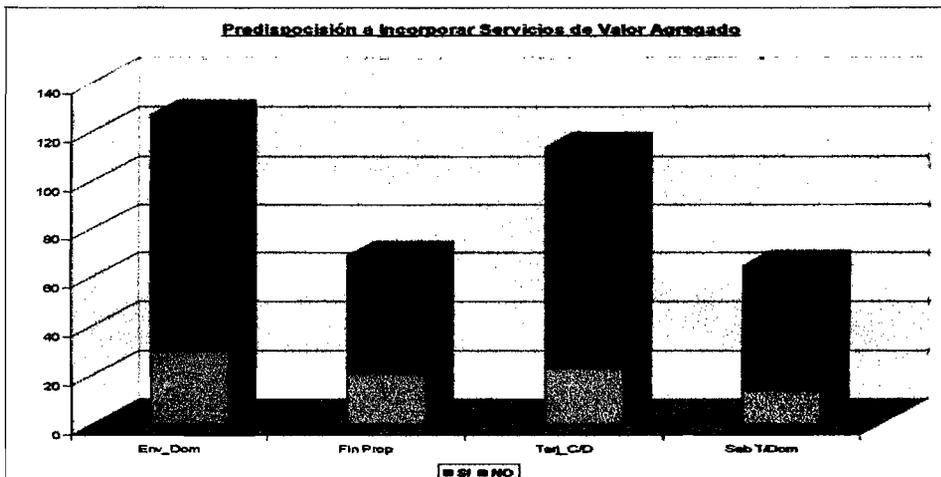
Metros ²	Cantidad	Env_Dom		Fin Prop		Tarj_C/D		Sac Tarde	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
< 50	70	4	66	30	40	3	67	49	21
		5,7%	94,3%	42,9%	57,1%	4,3%	95,7%	70,0%	30,0%
50 A 100	47	4	43	35	12	8	39	17	30
		8,5%	91,5%	74,5%	25,5%	17,0%	83,0%	36,2%	63,8%
101 A 150	19	6	13	9	10	12	7	11	8
		31,6%	68,4%	47,4%	52,6%	63,2%	36,8%	57,9%	42,1%
> 150	8	3	5	1	7	7	1	2	6
		37,5%	62,5%	12,5%	87,5%	87,5%	12,5%	25,0%	75,0%



Al relacionarlos con el tamaño de los comercios se pudo observar que los que poseen un tamaño menor a los 100 M² son más proclives a brindar financiación propia. Por otro lado, los mayores a 100 M² suelen ofrecer envíos a domicilio y aceptan tarjetas de crédito/debito.

Predisposición a incorporar Servicios Valor Agregado

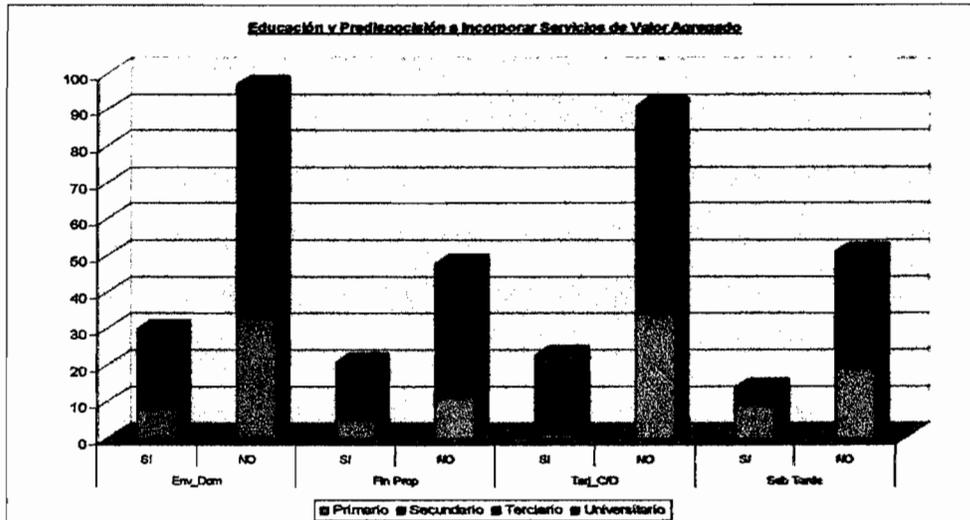
Cantidad	Env_Dom		Fin Prop		Tarj_C/D		Sac Tarde	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	30	97	21	48	23	91	14	51
Valores Porcentuales	23,6%	76,4%	30,4%	69,6%	20,2%	79,8%	21,5%	78,5%



De aquellos comercios que no poseen servicios de Valor Agregado alrededor del 25% estaría dispuesto a incorporarlos.

Educación y Predisposición a Incorporar Servicios Valor Agregado

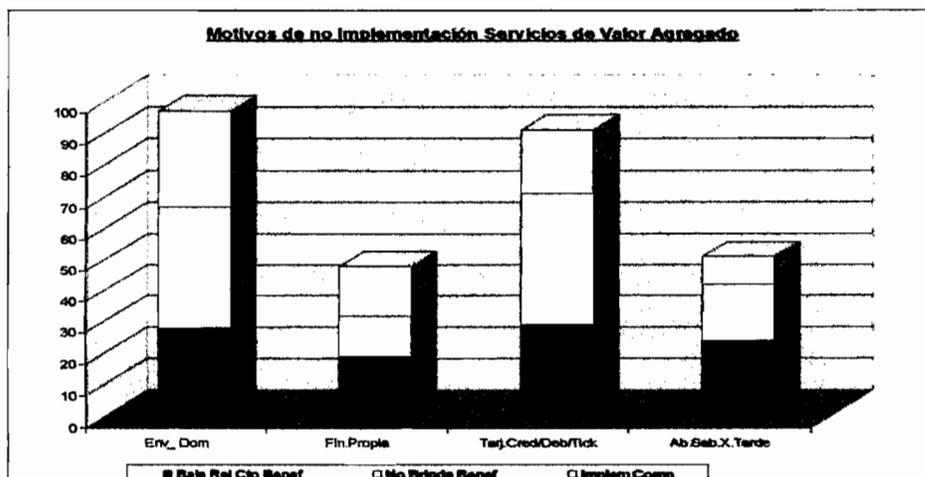
Educación	Cantidad	Env. Dom.		Fin. Prop.		Tarj. Cred.		Ab. Sub. X. Tarde	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Primario	46	8	33	5	11	1	34	9	19
		19,5%	80,5%	31,3%	68,8%	2,9%	97,1%	32,1%	67,9%
Secundario	71	15	51	13	29	13	47	4	24
		22,7%	77,3%	31,0%	69,0%	21,7%	78,3%	14,3%	85,7%
Terciario	21	4	12	3	2	4	10	0	6
		25,0%	75,0%	60,0%	40,0%	28,6%	71,4%	0,0%	100,0%
Universitario	6	3	1	0	6	5	0	1	2
		75,0%	25,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	33,3%	66,7%



Como puede observarse aquellas personas que poseen un nivel educacional primario o secundario son más reticentes a incorporar Servicios de Valor Agregado.

Motivos de no implementación de Servicios de Valor Agregado

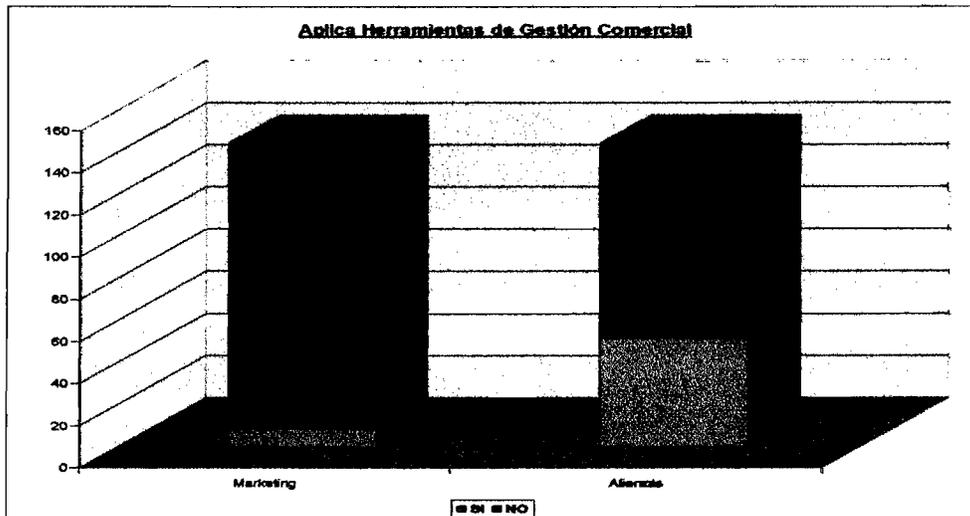
	Baja Rel Cto. Benef	No Brinda Benef	Implem. Comp
Env. Dom	28	39	30
Valores Porcentuales	29%	40%	31%
Fin. Propia	19	13	16
Valores Porcentuales	40%	27%	33%
Tarj. Cred/Deb/Tick	29	42	20
Valores Porcentuales	32%	48%	22%
Ab. Sub. X. Tarde	24	18	9
Valores Porcentuales	47%	35%	18%



El envío a domicilio y la aplicación de tarjetas de crédito/debito no son aplicadas debido a la percepción que no brinda beneficios significativos, en tanto que el brindar financiación propia y tener abierto fuera de los horarios habituales se considera que la relación costo beneficio es muy baja.

Aplica Herramientas de Gestión Comercial

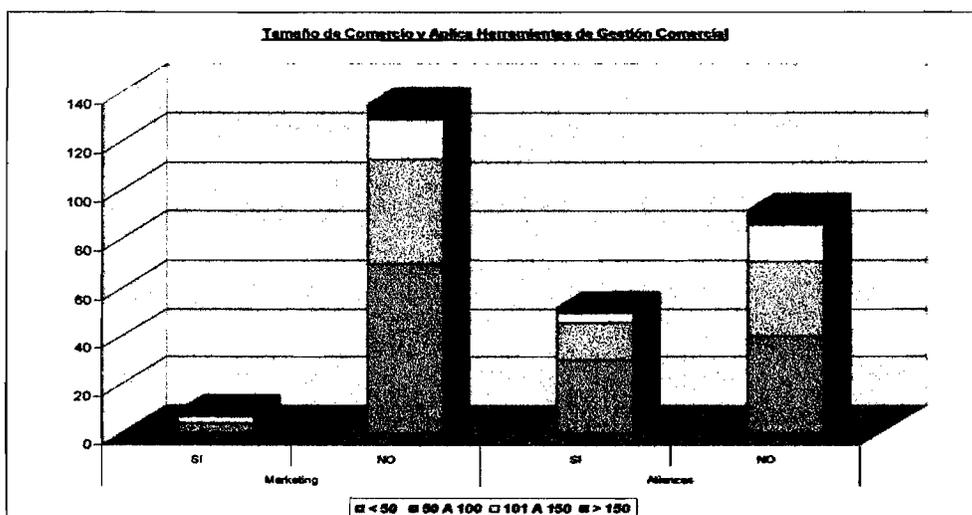
Cantidad	Marketing		Alianzas	
	SI	NO	SI	NO
	8	135	52	92
Valores Porcentuales	6,3%	93,8%	36,1%	63,9%



Si bien no suelen aplicarse herramientas de gestión comercial todas aquellas referidas a acciones de Marketing son las de menor uso (6,3%), en tanto que existen algunos comercios que realizan Pool de Compras (36,1%)

Tamaño Comercio y Aplicación de Herramientas de Gestión Comercial

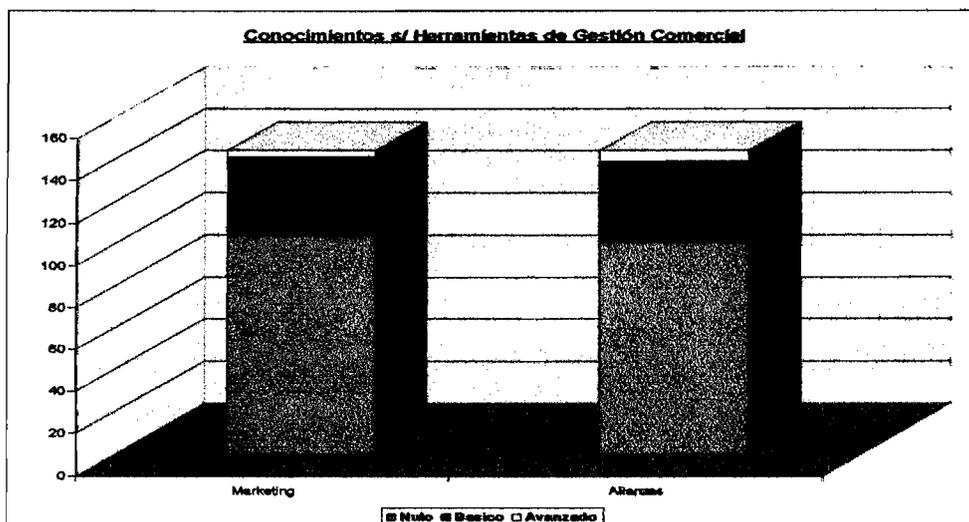
Metros ²	Cantidad	Marketing		Alianzas	
		SI	NO	SI	NO
< 50	70	0	70	30	40
		0,0%	100,0%	42,9%	57,1%
50 A 100	47	4	43	18	31
		8,5%	91,5%	34,0%	66,0%
101 A 150	19	3	16	4	15
		15,8%	84,2%	21,1%	78,9%
> 150	8	2	6	2	6
		25,0%	75,0%	25,0%	75,0%



Al relacionar el uso de herramientas de gestión comercial se puede ver que las acciones de Marketing son aplicadas solamente por comercios con mayor a 100 M², en tanto que las alianzas estratégicas son efectuadas por comercios menores a los 100 M².

Conocimientos sobre Herramientas de Gestión Comercial

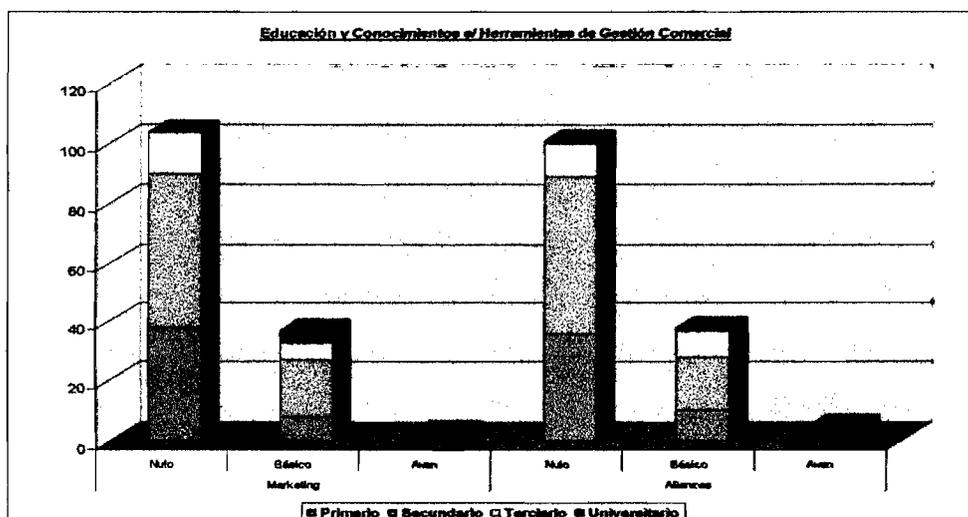
	Marketing			Alianzas		
	Nulo	Basico	Avan	Nulo	Basico	Avan
Cantidad	104	37	3	101	38	5
Valores Porcentuales	72%	26%	2%	70%	26%	3%



Existe un desconocimiento muy marcado sobre las herramientas de Gestión Comercial, llegando al 72% de conocimientos nulos sobre Marketing y un 70% sobre alianzas Estratégicas.

Educación y Conocimientos Herramientas de Gestión Comercial

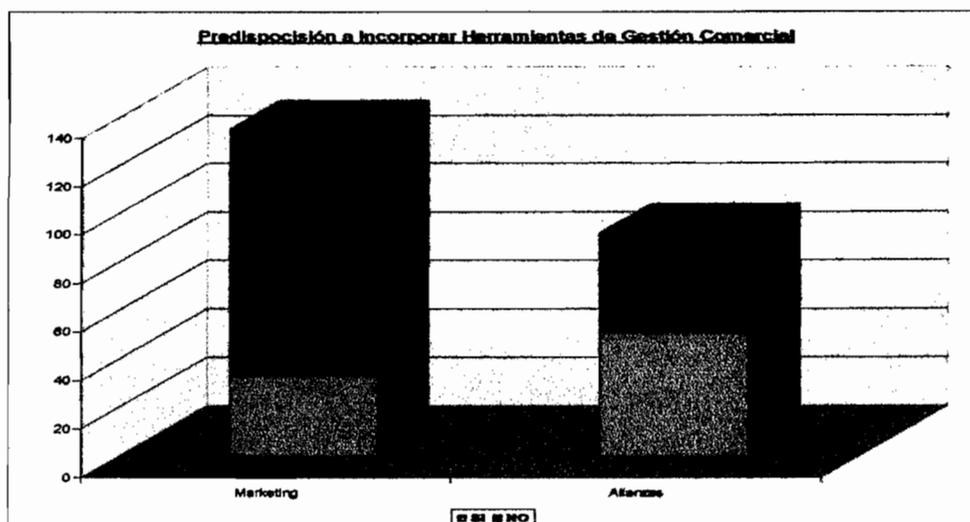
Educación	Cantidad	Marketing			Alianzas		
		Nulo	Basico	Avanz	Nulo	Basico	Avanz
Primario	46	38	8	0	36	10	0
		83%	17%	0%	78%	22%	0%
Secundario	71	52	19	0	53	18	0
		73%	27%	0%	75%	25%	0%
Terciario	21	14	6	1	11	9	1
		67%	29%	5%	52%	43%	5%
Universitario	6	0	4	2	1	1	4
		0%	67%	33%	17%	17%	67%



Exceptuando aquellas personas que poseen educación universitaria el resto de la muestra no posee conocimientos sobre las herramientas de Gestión Comercial o estos son muy pobres.

Predisposición a Aplicar Herramientas de Gestión Comercial

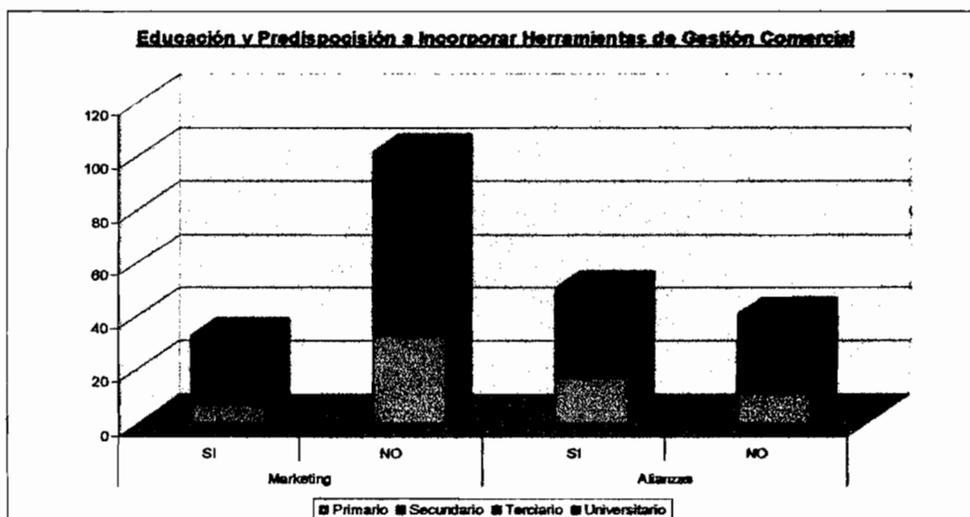
	Marketing		Alianzas	
	SI	NO	SI	NO
Cantidad	33	102	51	41
Valores Porcentuales	24%	76%	55%	45%



La mayor predisposición a incorporar herramientas de Gestión Comercial esta dado por las Alianzas Estratégicas.

Educación y Predisposición a Aplicar Herramientas de Gestión Comercial

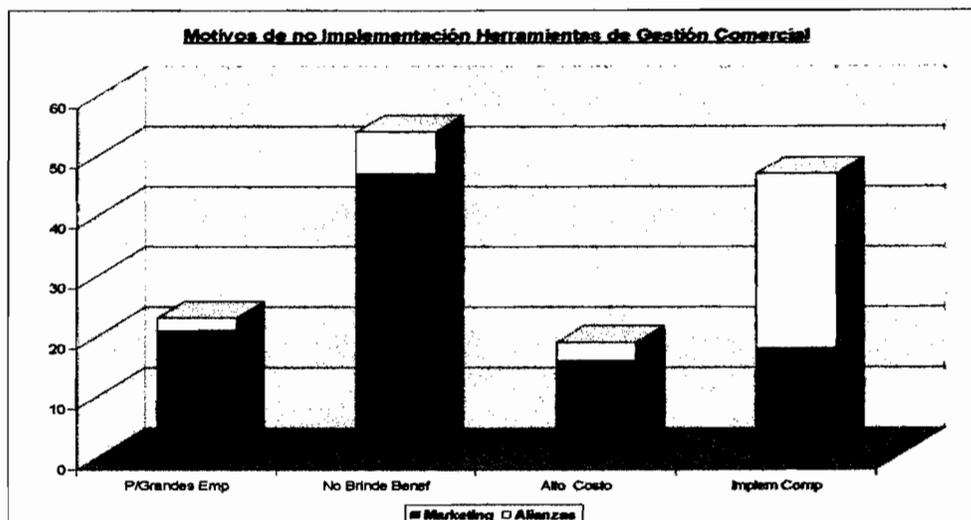
Educación	Cantidad	Marketing		Alianzas	
		SI	NO	SI	NO
Primario	46	7 17,5%	33 82,5%	17 60,7%	11 39,3%
Secundario	71	18 26,1%	51 73,9%	19 43,2%	25 56,8%
Terciario	21	7 35,0%	13 65,0%	14 82,4%	3 17,6%
Universitario	6	1 16,7%	5 83,3%	1 33,3%	2 66,7%



Quienes poseen educación terciaria y/o universitaria son quienes poseen una mayor predisposición a aplicar herramientas de Gestión Comercial.

Motivos de no implementación

	P/Grandes Emp	No Brinda Benef.	Alto Costo	Implem Comp
Marketing	21	47	16	18
Valores Porcentuales	21%	46%	16%	18%
Alianzas	2	7	3	29
Valores Porcentuales	5%	17%	7%	71%



Uno de los motivos que mayor peso (46%) tiene por el cual no se aplican Herramientas de Marketing es que se considera que no brinda beneficios, en tanto que las Alianzas Estratégicas se percibe como algo de muy difícil aplicación (71%)

12. Conclusiones

"... El marco competitivo que se ha instalado, ha llevado a las empresas a buscar distintas formas de complementación tendientes a mejorar su posición competitiva. Lo que requiere de nuevas actitudes y predisposiciones para la negociación en un marco de asociación para el progreso conjunto..."²¹

Al analizar los problemas de competitividad de los comercios minoristas, se puede visualizar los bajos niveles de eficiencia y productividad, siendo los elementos que la producen, los siguientes:

- Falta de tecnología.
- Falta de Capital.
- Falta de Herramientas de Gestión.
- Falta de Escalas de Producción o Volumen de Operación.
- Bajos Niveles de Rentabilidad.
- Bajos Niveles Educativos.
- Escasos Conocimientos sobre Herramientas de Gestión y Tecnológicas.

En general todas y cada una de estas causas de desequilibrio estratégico y competitivo, esconden una componente común, la falta de una estrategia adecuada.

Para cada una de estas debilidades, se deben generar un conjunto de opciones que tiendan a resolver desde la raíz el desequilibrio estratégico.

²¹ Setembrino, Hugo en "La transformación Empresaria", Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, 1990, Pag. 43

13. Recomendaciones

1. Para mejorar el perfil tecnológico necesario
 - Asociación con propietarios de tecnología de producción y/o de comercialización
 - Adquirir tecnología del exterior o mediante *leasing*.
2. Para aumentar capital operativo necesario
 - Asociación con financistas o bancos (por montos, por proyectos, etc.).
 - Asociación con grandes clientes y/o segmentos de mercados de gran volumen/rentabilidad.
 - Asociación con proveedores de alta significación.
3. Para mejorar la cadena de valor
 - Revisar la cadena de valor propia, buscando reducir zonas de desventajas, asociaciones con cadenas de valor asimétrica
 - Las mejores opciones son las cadenas de valor complementarias, con mayor poder relativo propio.
4. Para aumentar volumen
 - Asociación flexible con distribuidores, comercializadores de productos y/o servicios destinados a grandes clientes y/o segmentos de mercados de gran volumen/rentabilidad.
 - Potenciación del equipo comercial, realizando acciones *Out-Door*.
5. Para aumentar rentabilidad
 - Asociación con grandes marcas (*Premium Price*)
 - Aumento del mix de servicios y productos, asociándose con fabricantes o prestadores.
 - Potenciación de técnicas de productividad y eficiencia.
 - Disminuir y/o eliminar la dependencia a los proveedores de productos caros y de mala calidad, reemplazando y/o asociándose para atrás.

Los argumentos observados alientan a configurar nuevas formas organizativas, fundados en aspectos competitivos y tecnológicos, mediante organizaciones celulares, configuradas y asignadas a realizar actividades vitales para incrementar la competitividad, mediante las siguientes categorías:

Células de atención al cliente

Son los actuales locales acondicionados a las nuevas demandas del mercado. Todas las transacciones que se realizan quedan registradas en una Base de Datos a través de la terminal que el local posee.

Células de abastecimiento

Centro de Logística de Abastecimiento: Toma de la Base de Datos las necesidades de productos de cada Local. Articula y controla el flujo de abastecimiento.

Unidades de Abastecimiento: Transportan mercaderías desde el fabricante o el importador hasta los Locales de Atención al Cliente.

Células de soporte

Unidad de Ingeniería Financiera: Canaliza el flujo financiero. Lleva una planificación del flujo de fondos. Su función es reducir costos financieros.

Móviles de Soporte Tecnológico: Grupo al servicio y control de funcionamiento de la Red Informática y de telecomunicaciones.

Unidad de Exposición Impositiva: Realizan todas las declaraciones juradas, mediante la información obtenida en la Base de Datos Transaccional.

Mesa Directiva: Lugar dónde todos los actores reunidos, tendrán una mesa directiva, con el fin de tomar decisiones democráticamente.

Tecnología informática

Los Sistemas y Tecnología de Información son elementos claves para la estrategia planteada, con el fin de generar ventajas competitivas sostenibles, esto requiere de:

El montaje de una Intranet que permita interconectar todas las computadoras, alistados en las células, articulado con un Sistema de Telecomunicaciones que permita vincularlas.

La adquisición de software que, capte el conjunto de transacciones y las transmite a una Base de Datos Transaccional. Luego con dicha información se generarán los informes contables e impositivos para cada actor.

14. Anexo de Carácter Concluyente

Los lineamientos propuestos con anterioridad deben estar acompañados de tres elementos claves, las cuales están basadas en las relaciones humanas dentro de la organización y disminuir las barreras culturales:

- Estar todos involucrados en el negocio.
- Estar todos comunicados.
- Estar todos informados.

Estas claves permiten eliminar la improductividad y la desmotivación que genera la desconfianza, sus integrantes, los comerciantes minoristas tradicionales, no consustanciados culturalmente con valores de la gran empresa, pero de consustanciarse con valores como **la confianza**, lograrán configurar esta complementación, y así obtendrán una disminución significativa de costos y de tareas *non-core*, para concentrarse en la acción.

La participación y la información disipan la idea de la conspiración.

Esta organización tendría un límite de crecimiento que estaría claramente determinado por el mercado y la densidad poblacional de la ciudad. No obstante, permite competir exitosamente con la concentración, creándole barreras de expansión en ese mercado.

Glosario de Términos Técnicos

- **Lay Out:** terminología utilizada para describir la forma del diseño de las góndolas, heladeras, cajas y demás elementos que componen un comercio minorista.
- **Lead Time:** tiempo transcurrido desde que el producto es cargado en los vehículos del mayorista o distribuidor hasta que llega al punto de venta o comercio minorista.
- **Players:** terminología utilizada en el ámbito empresarial para identificar a los integrantes dentro de un sector o industria (proveedor, fabricante, etc.)
- **Know How:** frase que describe a los conocimientos o habilidades dentro de un proceso fabril o comercial.
- **Stock Mínimos de Seguridad:** Nivel de stock de mercadería mínimo hasta el cual se puede operar sin correr riesgos de desabastecimiento.
- **Benchmarking:** herramienta utilizada en la cual se busca descubrir entre las mejores empresas para determinar las mejores practicas y luego adaptarlas a la propia empresa.
- **Cadena de valor:** descripción y descomposición de los procesos de una organización, contando desde el ingreso de la materia prima, pasando por su transformación y el servicio post venta.
- **Hard discount:** Establecimiento de venta al detalle en la cual su surtido es limitado y formado por marcas con precios muy baratos.
- **Hipermercado:** Establecimiento de venta al detalle y en autoservicio, con una superficie de venta de más de 2500 m2.
- **Marcas del distribuidor:** nombre creado por el distribuidor de ciertos productos, los cuales son fabricados por otros distintos a él.
- **Mayoristas:** intermediario en los circuitos comerciales largos de distribución. Suele ser el nexo entre los fabricantes y los comercios minoristas. Su papel es comercial y logístico.
- **Posicionamiento:** Forma en la cual se percibe dentro de la mente del consumidor a un producto o una marca.

Bibliografía

ANDREU, Rafael - RICART, Joan - VALOR, Josep, Estrategia y Sistemas de Información, McGraw-Hill. Madrid, 1991.

BLANCHARD, Kent y W AGHORN, Terry, Mission Posible, Gestión Book Summary, Buenos Aires Review, Buenos Aires, diciembre de 1997.

GALBRAITH, Jay R., La estrategia y la planeación organizacional, en MINTZBERG,

Henry - QUINN, James Brian, El proceso estratégico. Madrid: Prentice Hall, 1993

GATES, Bill, Los Negocios en la Era Digital, Editorial Sudamericana SA, Buenos Aires, 1999.

HAMMER, Micheal - CHAMPY, James, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Colombia, 1994.

HESKETT, James L., SASSER, Earl W., SCHLESINGER, Leonard A., THE SERVICE PROFIT CHAIN, "La cadena de utilidad de servicio", Gestión Book Summary, Buenos Aires Review, Buenos Aires, diciembre de 1997.

MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1984.

Pascual, Alejandra y Macazaga, Jorge en "Post-Reingeniería. La organización celular para todo tipo de empresas", Editorial Temas, Buenos Aires, 1996,

PETERS, Tom, Del Caos a la excelencia, Ediciones Folio S.A., España, 1989.

PFEFFE Jeffy,. The Human Equation, Gestión Book Summary 2, Buenos Aires Review, Buenos Aires, diciembre de 1998.

PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, CECSA, México, 16 ed. 1987

PRIDA ROMERO, B. GUTIERREZ CASAS, G. Logística de Aprovevisionamientos, Consultores Editoriales, Barcelona 1997.

SCHEIN, Edgar H., "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica", Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona, 1988.

SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo, Re-Estructurando Empresas, Ediciones Macchi., Buenos Aires, 1994.

SETTEMBRINO, Hugo O., La Transformación Empresarial, Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires, 1990.

TAPSCOTT, Don, La Economía Digital, McGraw-Hill, Colombia, 1997.

Kotler, Philip, Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994

SUDARSANAM, P, S. La esencia de las fusiones y adquisiciones. Prentice-Hall Empresas, 1994