



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Asociatividad; ¿la solución para el pequeño comerciante minorista?: una perspectiva desde la comunicación minorista?

Zambón, Juan José

2003

Cita APA: Zambón, J. (2003). Asociatividad; ¿la solución para el pequeño comerciante minorista?: una perspectiva desde la comunicación minorista?. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



118-0026

Col. 1502/0198

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas - Secretaría de Posgrado

CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PYMES

DOCENTES: Tesis Final
ADRIANA FASSIO
ANGEL DE MENDONÇA

BUENOS AIRES, JULIO 2003

"Asociatividad: ¿la solución para el pequeño comerciante minorista?"

- Una Perspectiva desde la Comunicación -

Buena investigación

NOTA: Cuatro (4/5)

de Mendonça

Angel de Mendonça

Dep. G. 3351, G. 255, A. 423
Z1A
Tesis M

Lic. Juan José Zambón

Mailto: j_zambon@hotmail.com

NOTA: El presente trabajo es parte de una investigación que surge de una hipótesis común pero se compone de tres partes; una correspondiente al análisis jurídico; otra correspondiente al análisis del plano de la comunicación tanto interna como externa y otra parte referida al análisis del punto de vista comercial.

Para una correcta comprensión del alcance de la presente investigación se recomienda leer el Análisis Jurídico realizado por el Dr. Alfredo A. Blanco y el Análisis Comercial realizado por el Lic. Daniel Vacca.

CONTEXTO PARA LEER EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar una contextualización del presente trabajo es pertinente mencionar que comenzó a gestarse en el año 2001 antes de la devaluación y la investigación de campo se llevó a cabo entre los años 2002 y 2003.

La información y datos estadísticos ayudan a mostrar el contexto de los años 90 y el posterior escenario post-devaluación.

Se buscó lograr una visión holística del tema tratado, aportando una visión desde la comunicación, la comercialización, la administración y las ciencias jurídicas.

Es a la luz de lo mencionado anteriormente desde donde se debe analizar todo lo desarrollado en la tesis.

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. Marco Contextual - Introducción | 1 |
| 1.1. Presentación del problema | 1 |
| 1.2. Cambio de tendencia | 11 |
| 2. Objeto de Estudio | 13 |
| 3. Relevancia y Factibilidad de la Investigación | 13 |
| 4. Características de la asociatividad | 14 |
| 4.1. Las alianzas empresarias y la competitividad Macroeconómica | 19 |
| 4.2. Los efectos positivos de las alianzas a nivel Macroeconómico | 24 |
| 4.3. Los beneficios para los países en desarrollo | 27 |
| 5. Descripción del trabajo | 29 |
| 6. Planteo del problema | 29 |
| 6.1. Preguntas relevantes | 29 |
| 7. Definición de variables | 30 |
| 7.1. Unidades de análisis y observación | 30 |
| 7.2. Análisis comunicacional | 30 |
| 7.2.1. Unidad de Análisis | 30 |
| 7.2.2. Variables Independientes | 30 |
| 7.2.3. Variables dependientes | 30 |
| 7.2.4. Indicadores | 30 |
| 8. Marco Teórico | 31 |
| 9. Objetivos | 31 |
| 9.1. Objetivo general | 31 |
| 9.2. Objetivos específicos | 31 |
| 10. Hipótesis | 31 |
| 11. Método de investigación | 32 |
| 12. El poder de las marcas (o No Logo) | 33 |
| 13. Características del trabajo planteado | 34 |

| | |
|--|----|
| 14. Escenario | 36 |
| 15. La experiencia como dogma | 36 |
| 16. Procesos culturales (Industria vs. Vanguardia) | 38 |
| 17. Marco teórico | 43 |
| 18. Análisis de la información proveniente del trabajo de campo realizado a las ACE mediante el cuestionario preparado a tal fin | 53 |
| 18.1. Similitudes y diferencias entre el Grupo de Control y las ACE constituidas | 54 |
| 18.2. Diferencias entre el Grupo de Control, las ACE constituidas y el Grupo de Compras Centro | 55 |
| 19. Prospectiva | 56 |
| 20. Plan de trabajo | 65 |
| 21. Conclusiones | 66 |
| 21.1. Los principales puntos de las conclusiones | 68 |
| Anexo (Documentación y desgrabación de las Entrevistas) | 69 |
| 1. Cuestionario al grupo de control | 70 |
| 2. Cuestionario casos exitosos de ACE | 90 |
| | |
| Bibliografía | 97 |

1. MARCO CONTEXTUAL - INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El comercio minorista en nuestro país se desarrolló históricamente sobre las bases de un mercado al que se puede denominar "cautivo", ya que el cliente carecía de mayores opciones, sólo podía adquirir lo que se le ofrecía y al precio que, comerciantes, fabricantes o distribuidores fijasen. Consecuencia característica de economías cerradas, donde se puede observar por parte del Estado un alto intervencionismo, y de parte del consumidor una total desprotección en relación a sus derechos.

En ese contexto, cualquier individuo que poseyera un mínimo capital, podía convertirse en comerciante, desarrollando esta actividad, en la mayoría de los casos con cierto éxito. Ello era así, porque en esa época no había que "vender", con todo lo que este término significa, tal como lo prueba la existencia de innumerable bibliografía escrita al respecto, sino solo se necesitaba "despachar, cobrar y quedarse con la ganancia".

El comerciante minorista así nacido y formado, cometió un error estratégico fundamental, que a la fecha viene pagando con su propia existencia, y este fue, el dar por sentado que el marco contextual nunca cambiaría, que siempre se iba a seguir "despachando". Idéntica conducta le cupo a la clase dirigente, quienes carecieron de la perspectiva mínima necesaria, que aunque más no fuera, les hubiese permitido observar la experiencia internacional del sector y de esta forma intervenir para que el impacto del cambio no generara las desastrosas consecuencias del cierre de tantos comercios, pérdidas de puestos de trabajo, incremento de la desocupación y mayor desprotección social.

Es probable que el gran error haya sido el pensar que la década de los ochenta no era tiempo de formación o previsión, sino de recaudación y que así seguiría siéndolo.

En este marco, pensar en asociarse, no solo podía parecer innecesario, sino hasta estratégicamente inadecuado.

A partir de los cambios sucedidos en los años `90s a nivel mundial y especialmente con la adopción tardía de Argentina del modelo neoliberal se nos plantean preguntas e incongruencias que alteran las formas de hacer y pensar. Estas alteraciones no son estrictamente Macroeconómicas sino que se ven reflejadas en la realidad que le toca a la gente "común", es decir sale de los grandes centros de debate ideológico y de los Ministerios de Economía de los países y afecta directamente la vida del ciudadano.

Este ciudadano, ya sea que lo analicemos como un "consumidor de bienes y servicios", como un creador de "valor agregado" o como un eslabón más de una larga cadena comercial; siente los beneficios y las consecuencias de un mundo "globalizado" pero no "integrado".

Estas consecuencias se ven reflejadas en las maneras de hacer y de pensar. Un pequeño comerciante de barrio que conocía a sus vecinos y lo que "fiaba" lo anotaba en la libreta, debió adaptarse a vender con tarjeta de crédito, o a manejar una diversidad de productos y marcas mucho mayor que en los viejos tiempos. Ese comerciante quizá deba manejar un stock más ajustado. Deberá adaptarse a las reglas de logística y de pago que le imponen las empresas fabricantes de productos.

Por otro lado está el consumidor que accede a una mayor variedad de productos, además durante los años 90`s la Argentina entró en un proceso acelerado de apertura de su mercado; lo que originó la llegada de grandes cadenas de *Super* e *Hiper* mercados (Jumbo, La Anónima,

Carrefour, Norte, Tía, Disco, Cotto, Dia Descuento, Eki Descuento, Ekono, etc) lo que redefinió el escenario local. A esto se le sumó la concentración de la oferta en los *Shoppings* (Unicenter, Alto Palermo, Costa Salgero, El Solar de la Abadía, Galerías Pacífico, Abasto de Buenos Aires, etc), esos grandes templos del consumo donde todo parece fácil de adquirir y la opción de elecciones es infinita.

La decisión de estos consumidores afectó de manera indiscutible la realidad del almacén de barrio que se vio desplazado a un último plano en la elección del lugar de compras.

A esto se le sumó el acceso al crédito, lo que redefinió la posibilidad de compra ya que está pasó a ser mensual y cuantiosa. El paseo al hipermercado concentró la oferta y la demanda en grandes superficies que, al negociar con los proveedores por volumen, consiguieron descuentos a los cuales no accedían los pequeños comerciantes.

Por otro lado las políticas desafortunadas del Estado que alternaron de un intervencionismo casi autoritario a un "que mande el mercado" dejó desprotegido a los más débiles. Esto ocasiono la quiebra de muchos pequeños comercios.

En consecuencia, desde el comienzo de la década del 90s, con la profundización de la apertura económica, la globalización¹ y el arribo al

¹ *Globalización*: En la actualidad esta palabra refiere al nuevo paradigma tecnológico, económico y financiero, y su difusión a escala mundial.

El conocido filósofo y ex ministro de Francia, Jacques Attali, se refiere al impacto de la globalización en la sociedad: "El poder estará en manos de los que tengan los recursos financieros. La sociedad tenderá a dividirse en tres clases. En el extremo más bajo los nómades proletarios, masas de inmigrantes en busca de trabajo. En el extremo superior los nómades de lujo, que irán en pos de paraísos donde puedan disfrutar de sus riquezas y desentenderse de los otros, pagando la menor cantidad de impuestos posibles y sin acoso de nadie. En el medio una clase que tratará de escalar al segmento superior y no caer en el inferior, viviendo en permanente angustia. Para la franja más numerosa habrá desempleo,

país de las grande bocas de expendio, se da forma a un nuevo escenario de negocios para el comerciante minorista, el que le supuso mucho más amenazas que oportunidades, poniendo en evidencia restricciones tanto endógenas como exógenas, que trabarían el normal desarrollo del sector.

Entre las primeras, hemos podido observar la carencia de información suficiente como para haber diseñado una estrategia de adaptación que les permitiera cierto éxito, imposibilidad de asociarse, problemas de organización, incapacidad de autodiagnóstico, falta de iniciativa para encarar cambios de manera autónoma y tendencia a adoptar conductas regresivas de redimensionamiento. Aspectos estos que tienen que ver con aspectos culturales en la manera de "hacer" de los empresarios.

En cuanto a las restricciones exógenas, quizá entre las que más limitaron al sector, encontramos la falta de acceso al financiamiento, costo de los servicios de infraestructura, inseguridad jurídica, inadecuación de los servicios de capacitación y consultoría, etc.

Estas circunstancias han impedido al sector adaptarse a las nuevas reglas del juego, por cierto, literalmente opuestas a las que se venían desarrollando hasta ese momento.

Párrafo aparte merece el tema de los Hipermercados, ya que llegaron, se instalaron y comenzaron a funcionar sin ningún tipo de control, pues las ideas dominantes en ese momento hacían suponer que, estos, iban a ser uno de los grandes creadores de fuentes de trabajo y motorizadores de la economía interna.

Según un informe del INCCOM (Instituto de Capacitación Comercial) y A.C.Nielsen, ya para el año 1997 el canal de alimentación pasaba en un

pero no hay que pensar en clases estratificadas sino porosas. Será una sociedad hiperfrágil, hiperprecaria y nada solidaria..."

46,6% por los Supermercados; 28,7% por los Negocios Tradicionales (Almacenes) y el 24,7% por los denominados Autoservicios.

Un informe posterior del mismo año asevera que durante el año 1996 las empresas denominadas comúnmente Super Hiper Mercados, con un total de 705 bocas distribuidas en todo el país facturaron por concepto de alimentos y bebidas; limpieza y perfumería la suma de \$6.575.735.850.-. Durante ese mismo período de tiempo, 625 Distribuidores Mayoristas (los que le venden comúnmente a los Almacenes de proximidad) facturaron por el mismo concepto la suma de \$12.400.000.000.-. Es decir del 100% de lo facturado (\$18.975.735.850.-) el 63,3% correspondió a los distribuidores Mayoristas y el 34,6% a los Super e Hiper Mercados.

Tanto el Estado Nacional como Provincial dejaron hacer al mercado, recordemos que hasta no hace mucho tiempo, quien hablara de la necesidad de cierto control estatal que regulara mínimamente las reglas del juego, era catalogado de regresivo; pero la experiencia fue demostrando que la panacea esperada no fue tal, y que además entre otras graves consecuencias, de esta política del "lase fasere - lase pasare", solo en materia de empleo, por cada puesto de trabajo creado por las grandes superficies, fueron cayendo de 7 a 10 de los que sostenía el comercio tradicional.

A modo de ejemplo introducimos aquí la transcripción de la intervención que realizó Salvador Santos Campano, Pte. de CECOMA, ante la Cámara de Diputados de España:

"En fecha 11-04-94 la Comisión de Economía, Comercio y Hacienda del Congreso de los Diputados de España, recibe a D. Salvador Santos Campano, Presidente de la Confederación Española de Comercio Minorista (CECOMA), para que informe en relación a la proposición de Ley de Comercio que tramita en la Cámara.

La Ley cuya sanción se solicitaba, tenía por finalidad organizar el comercio interior español a la luz de la experiencia de los países de la Comunidad y sobretodo teniendo en cuenta la difícil situación por la que atravesaba el comercio minorista del país en virtud del indiscriminado avance de las cadenas de hipermercados. Circunstancia que ocurría como consecuencia de la falta de una regulación legal que impusiera reglas de juego claras y precisas que permitiesen la posibilidad de competir en un marco de igualdad de condiciones.

En su alocución, el Presidente de CECOMA, entre otros puntos informa sobre:

A.-Que en España había un millón cincuenta y cuatro mil establecimientos comerciales, los que no reclamaban ningún privilegio, sino que pretendían poder ejercer su actividad en las mismas condiciones que lo hacían sus pares de Francia, Alemania o Italia.

B.-Que la actual situación del comercio minorista coincidía con la cuota de mercado captada por las grandes cadenas y la difícil situación de la economía nacional.

C.-Que los Hipermercados trajeron consigo cierta cuota de corrupción, ya que cuando falta dinero para llevar adelante algún proyecto, el mismo les es solicitado a estas cadenas, a cambio de autorizaciones para instalar sus bocas en dichos lugares.

D.-Que se permitió el avance hipermercadista sin tener en cuenta la experiencia de los países vecinos, como Francia, donde llegaron a ocupar el sesenta por ciento de la cuota de mercado y luego tuvieron que prohibir la instalación de nuevas grandes bocas.

E.-Que en Europa está calculado que por cada puesto de trabajo que crean las grandes superficies, se destruyen tres puestos del comercio tradicional, considerando que en España la cifra aumenta a cuatro puestos de trabajo perdidos.

F.-Que las grandes cadenas producen ventas a pérdidas (por debajo del costo de adquisición), práctica que debe erradicarse de España.

G.-Que en Francia hay un organismo donde están los empresarios pequeños, los grandes, los sindicatos y las diferentes administraciones que son quienes

regulan la implantación de las nuevas instalaciones comerciales y esto es lo que debería ocurrir en España.

H.-Que en cuanto a la metodología de pago de las grandes cadenas, también deben ser reguladas, ya que los plazos impuestos por éstas, importa una forma de competencia ilícita. Como ejemplo, baste citar el caso de Francia, donde el productor entregaba la mercadería, a los tres meses se le entregaba la documentación de pago, la que vencía a los siguientes sesenta días".²

La reconversión del comercio minorista que había comenzado en la década de los '80 en Argentina, se aceleró a partir de la consolidación de la convertibilidad. Es indudable que a las autoridades económicas les convenía la presencia de los supermercados debido a que diseñan sus estrategias de competencia en torno a importantes rebajas de precios convirtiéndose de esta manera en aseguradores de la estabilidad del índice de precios minoristas.

Las cifras son concluyentes, mientras que en 1970 los minoristas tradicionales concentraban el 90% de las ventas de productos masivos, en 1994 esta participación había caído al 38,1%. En cambio el *total self service* (autoservicios más supermercados) reunía en 1970 un 10% de las ventas y en 1994 alcanzaba el 61,9%.

En el sector de la alimentación se observa, durante esos años, un aumento de la concentración de ventas en los supermercados a costa de los almacenes y pequeños autoservicios. Se puede observar que en 1995 existían 1.136 supermercados que representaban el 0,83% del total de los negocios, pero participaban en un 43,2% del total de ventas.

En cuanto al movimiento económico prometido, el mismo tampoco arrojó los resultados esperados, ya que la expansión Hipermercadista, que determinó el cierre de innumerables comercios del sector, además

² Intervención de Salvador Santos Campano, Pte. de CECOMA, ante la Cámara de Diputados de España - 1994

giró sustanciales ganancias al exterior, generando una economía de transferencia³ que tanto afecta a países en desarrollo como el nuestro.

Además no se debe dejar de observar que fueron adquiriendo un gran poder de negociación, a partir de la concentración en la compra, convirtiéndose indirectamente en los únicos dueños del negocio, solo baste analizar los plazos que imponen a los productores o fabricantes, que en algunos casos superan los ciento ochenta días, para tomar conciencia del peligro que ello reporta y como ejemplo solo hay que analizar entre otras la experiencia Francesa. (Se desarrollará sucintamente este caso)

En la actualidad, con la crisis de la convertibilidad en diciembre de 2001 se genera un hecho coyuntural que parece favorecer nuevamente al pequeño comerciante de barrio y lo hace vivir un "veranito" ya que al cortarse la cadena de crédito obligó al consumidor a redefinir su estrategia de compra de productos llevándolo nuevamente a la compra diaria o semanal en los comercios de proximidad.

El escenario planteado genera un beneficio coyuntural para los pequeños comerciantes y, además, como ellos aprendieron de su competencia hoy se plantean estrategias de asociatividad.

No obstante esto cabe aclarar que el mercado es dinámico y se resignifica constantemente por lo que es pertinente aclarar cuales son las tendencias que se están dando en la actualidad.

Según datos recientes podemos afirmar que como tendencia está perdiendo terreno el fiado, según el titular de un matutino: **TRAS QUINCE MESES, LOS SUPER ATRAEN EL CONSUMO MINORISTA.**

³ *Economía de transferencia*: Se entiende por tal, a la actividad comercial desarrollada por determinadas empresas multinacionales, que aprovechando el vacío legal o la conciente permisividad del país donde desarrollan su actividad, transfieren las utilidades a sus casas matrices, sin un mínimo de reinversión en el lugar de la explotación.

“LOS ALMACENES DE BARRIO Y PEQUEÑOS AUTOSERVICIOS PIERDEN TERRENO FRENTE A LAS PROMOCIONES”...⁴

- * Los descuentos impulsaron en cambio en la tendencia**
- * En un año, las ofertas alcanzaron a 3100 productos más**
- * Las grandes cadenas retomaron sus planes de apertura de sucursales**

“Uno por comodidad y otro poco porque ya no había grandes diferencias de precio que justificaran movilizarse hasta el supermercado, desde hace varios meses la joven pareja de Mariano y Cecilia habían empezado a hacer sus compras en los almacenes de su barrio de Constitución. Sin embargo, hace quince días volvieron a Coto tentados por un descuento del 15% en todos los precios que ofrecía la cadena de supermercados”⁵.

No son los únicos clientes que recuperan las grandes superficies en las últimas semanas con sus agresivas promociones.

Con descuentos que oscilan entre el 15 y 30% en toda la compra o en alguna familia específica de productos (como carnes y vinos). Coto, Disco, Carrefour y Jumbo están intentando volver a captar a los consumidores que habían perdido a manos de los almacenes y los pequeños almacenes de barrio. Y por primera vez, al menos en el último año, sus esfuerzos están empezando a dar sus frutos.

Según un estudio de la consultora Braidot y Asociados⁶ (una empresa que realiza trimestralmente estudios de evolución de consumo), a partir de marzo último comenzó a revertirse la tendencia que estuvo vigente durante todo 2002 y provocó un éxodo de clientes de las grandes cadenas. Si bien se mantuvo constante el número de personas que sostienen que cambiaron su lugar de compra (alrededor de un 30% de los consumidores), por primera vez desde la devaluación los ganadores

⁴ Diario La Nación, Sup. Economía & Negocios, 28-04-2003

⁵ Ídem

⁶ Consultora Braidot & Asoc. 15-03-2003

fueron los supermercados, que en promedio captaron a más del 70% de los clientes que admiten haber modificado sus hábitos de consumo.

En la consultora sostienen que la recuperación de los supermercados todavía es muy incipiente para que sus efectos se haya sentir en los números del INDEC-que muestra desde hace casi un año y medio una caída del orden del 30% en el volumen de ventas de las grandes cadenas-; pero remarcan el cambio de tendencia que se concretó en las últimas semanas.

“Desde la devaluación las grandes superficies venían perdiendo clientes en forma constante frente al almacén de barrio, gracias a la posibilidad de comprar fiado, pero ahora estamos empezando a notar un cambio en la tendencia, con un regreso de los consumidores hacia las grandes superficies”, señaló Gaspar Gracia Daponte coordinador de proyectos de Braidot⁷.

Los supermercados e hipermercados ganan clientes en la compra de todos los productos de la canasta básica, aunque tienden a captar más consumidores en el rubro de ventas de bebidas con alcohol. En este segmento, el 75,7% de los consumidores que cambiaron su lugar de compras eligen los supermercados, mientras que los almacenes se llevaron un 4,7% y los quioscos un 15,3%. En cambio en el caso de los lácteos los supermercados solos logran canalizar un 68,1% de los clientes que modificaron sus hábitos, mientras que la participación de los almacenes y autoservicio trepa a casi el 20 por ciento⁸.

Gracia Daponte explica el cambio de tendencia por la mayor agresividad de los supermercados “Las grandes cadenas supieron reaccionar y amoldarse a los requerimientos de los consumidores que buscan primeras marcas con precios muy competitivos, **mientras que los**

⁷ Consultora Braidot & Asoc. 15-03-2003

⁸ Ídem

almacenes no supieron generar nuevos mecanismos como los pools de compra" señaló⁹.

1.2. CAMBIO DE TENDENCIA

La mayor agresividad en términos comerciales de los supermercados también se verifica si se analiza el crecimiento de las ofertas que publican semanalmente las grandes cadenas mediante folletos y avisos en los diarios. Según una medición de la consultora Tomadato, en marzo de este año (2003) la cantidad de ofertas anunciadas por las grandes cadenas de la Capital Federal y el Gran Buenos Aires alcanza a 7900 items, mientras que en mismo mes del año pasado él numera no superaba los 4800 productos.

"Con este crecimiento superior al 60% en él numero de ofertas publicadas, las grandes cadenas ya están en los mismos niveles que en las mejores épocas previas a la devaluación", señaló Luis Soricheti, director de la Consultora Tomadato¹⁰.

El cambio en la tendencia del negocio para los supermercados también se ve reflejado en el hecho de que varias cadenas están retomando sus planes de aperturas.

Hasta ahora, la que picó en punta fue Coto, que hace un par de semanas inauguro una sucursal en La Plata y antes de fin de año (2003) proyecta sumar otras dos. Pero el grupo Carrefour y Jumbo no se quieren quedar atrás. Los franceses inauguraran un hipermercado de Carrefour y tres supermercados de Norte antes de fin de año. Mientras que Jumbo tiene en carpeta un proyecto para abrir tres sucursales en la Capital federal el Gran Buenos Aires.

Frente al análisis de esta información podríamos plantear que las estrategias asociativas son de corto plazo y acotadas. Son

⁹ Consultora Braidot & Asoc. 15-03-2003

¹⁰ Consultora Tomadato 01-03-2003

intempestivas, no sistematizadas y no contemplan la profesionalización de las mismas.

Partiendo del marco contextual señalado, este trabajo se ha de propuesto demostrar la validez de la siguiente afirmación:

DE LA APLICACIÓN/EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS JURÍDICOS, COMERCIALES Y DE COMUNICACION ADECUADOS, DEPENDE EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE ASOCIATIVIDAD DEL SECTOR DE COMERCIANTES MINORISTAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

A partir de esta pregunta el tema a estudiar es el comportamiento en los últimos tiempos de una parte del canal de distribución de productos alimenticios en el Gran Buenos Aires, debido a la crisis económica y social que vive nuestro país en los últimos años.

De acuerdo a nuestra experiencia personal como consultores y a observaciones de la realidad, como así también informes específicos y trabajos anteriores vemos que los autoservicios y almacenes unipersonales están realizando un cambio en su forma de organizarse interna y externamente.

Es evidente que los supermercados e hipermercados en la década del noventa han concentrado la compra y la venta de manera espectacular por lo que los pequeños almacenes y autoservicios unipersonales se están agrupando de diferente forma para comprar con mayor volumen y así poder obtener ventajas competitivas que luego pueden trasladar a los consumidores finales.

Por otro lado la ausencia de poder adquisitivo de los consumidores hace que las compras familiares no sean planificadas semanal o mensualmente si no todo lo contrario, las compras son diarias o en

varias veces a la semana, lo que genera que estos tipos de locales de proximidad puedan explotar una política comercial de tipo corporativa.

2. OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se centrará en estudiar el grupo de compra denominado "**GRUPO DE COMPRAS CENTRO**", constituido por veinticinco (25) comerciantes del ex partido de Gral. Sarmiento al cual estamos asesorando en aspectos organizacionales de tipo interno y externo.

Cuando nos referimos a aspectos internos son los de tipo: jurídico, reglamentario, organigrama, logístico, financiero, etc. El aspecto externo es el de cara al cliente en definitiva el plan de negocio corporativo: Política de marca, de comunicación, de precios, etc.

3. RELEVANCIA Y FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACION

Investigar implica siempre una confrontación con la realidad empírica (observaciones, entrevistas, documentos, datos estadísticos, etc.) en este caso se utilizara todo lo mencionado para arribar a conclusiones que surjan del "**GRUPO DE COMPRAS CENTRO**".

Como se expresó en la introducción del presente trabajo el contexto del país ha generado una protoasociatividad incipiente y espontánea que se está dando de manera poco organizada, comprometiendo los resultados y la subsistencia en el largo plazo, es por ello que creemos que es relevante investigar cuales serian los modelos de gestión mas adecuando para lograr que la asociatividad se convierta en motor del cambio y generador de crecimiento entre las pequeñas empresas argentinas.

Para ello vamos a investigar un caso en el que se dio un comienzo de asociatividad de manera espontánea y poco organizada, este grupo se encuentra actualmente con problemas que atentan contra la continuidad del modelo, por ello creemos que es el momento de introducir herramientas de gestión que contribuyan al funcionamiento y crecimiento del grupo de compras. Esto implica necesariamente desarrollar un modelo de gestión que sea fácilmente adaptable a otros grupos.

Dado que el éxito de un modelo permitiría su asimilación a otros casos, que al convertirse en exitosos podrían representar una alternativa al estancamiento económico reinante, vemos que es relevante la presente investigación.

Por otro lado es factible llevar adelante este proyecto dado que contamos con una experiencia concreta y tomaremos como referencia casos exitosos en otros países. Por lo tanto la información está disponible.

4. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD

El término ASOCIATIVIDAD como tal, no está en el Diccionario de la Real Academia Española, lo que sugiere, en términos lingüísticos un verdadero neologismo.

Pero, en términos de los Empresarios Pequeños y Medianos, el término ASOCIATIVIDAD nos pone ante una oportunidad que es a la vez un verdadero desafío que no sólo compromete aquello que puede ser lo más importante para un Empresario: el capital si no que, como ya señalamos, involucra un espectro mucho más amplio y preciso: la propia cultura, al interpelar el modo mismo de sus relaciones en el ámbito de la producción y el trabajo.

La ASOCIATIVIDAD hace referencia a un mecanismo de colaboración entre PYME en donde cada Empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Las PYMES, en la Argentina comenzaron a utilizar ésta estrategia casi intuitivamente y en respuesta a los desafíos que, cotidianamente, surgían de la dinámica del desarrollo económico, cuya expresión más evidente, pero no única, es el proceso de internacionalización del sistema económico.

Así, las PYMES percibieron, adecuadamente, que su propia subsistencia dependía tanto de las tareas a emprender en el campo de la reconversión productiva, como de una profunda transformación cultural que, en un solo y único movimiento, permitiera no sólo incorporar el sentido innovador, tomador de riesgo, entre otras características empresarias básicas, sino producir una saludable articulación entre el rasgo central de la organización capitalista de la producción: la individualidad y sus competidores (los otros, el afuera, tanto positiva como negativamente).

Esta articulación sólo puede desarrollarse en el espacio del consenso, del diálogo, en última instancia, ésta oportunidad sólo puede surgir en aquellos ámbitos donde la convivencia democrática es el telón de fondo que propicia el desarrollo de las personas, tanto en lo económico como en los múltiples y variados aspectos de su existencia.

En particular, para los Empresarios, el concepto de ASOCIATIVIDAD fue tomando un carácter extendido aunque siempre orientado a describir formas de relación inter empresaria cuyo resultado final representaba mejoras sustanciales en la competitividad, una más alta rentabilidad, una sensible disminución de los riesgos, y en muchos casos

la posibilidad de acceder a instrumentos financieros y no financieros que de otra manera resultaban inabordables.

Así, ASOCIATIVIDAD se usó indistinta, pero imprecisamente, para designar a las alianzas estratégicas, a diversas formas del outsourcing, redes, esquemas de tercerización y benchmarking.

Pero más allá del uso de los conceptos, las formas asociativas fueron demostrando ser una metodología de muy alto valor para no sólo desarrollar estrategias defensivas frente a la internacionalización de la economía, sino que comenzaron a demostrar ser eficaces para producir el crecimiento en condiciones competitivas muy difíciles.

Ante ambas situaciones, las PYMES pueden, al igual que cualquier otra empresa, adoptar diversas estrategias individuales, tales como:

- ✓ reingeniería de los procesos productivos,
- ✓ mejoramiento continuo de la calidad,
- ✓ incrementar fuertemente la capacitación de sus obreros y empleados,
- ✓ reestructurar sus procedimientos de gestión y control
- ✓ desarrollar en forma individual, alianzas estratégicas (en tanto acuerdo u asociación "uno a uno" entre dos partes empresarias)

Así, las alianzas estratégicas, como forma asociativa utilizada, tanto por PYMES como por grandes empresas, se manifestaron en diversas modalidades de:

- ✓ "joint venture",
- ✓ participación accionaria,
- ✓ acuerdos de comercialización,
- ✓ de manufactura,
- ✓ de uso de licencia,
- ✓ de investigación y desarrollo tecnológico,

✓ subcontratación, etc.

Pero las estrategias individuales demostraron no alcanzar para dar una respuesta integral a los nuevos tiempos que enfrentaban las empresas.

Sin embargo, y pese a esta percepción, las formas asociativas, por su carácter colectivo o plural, eran objetadas por muchos Empresarios.

Algunas objeciones mostraban razonabilidad.

En las estrategias individuales, la autonomía, discrecionalidad e independencia gerencial juega un rol fundamental y está, a su vez, fuertemente enraizado en la cultura empresaria.

No obstante, otro grupo importante de objeciones proviene de empresas que están ligadas a una cultura rentista no competitiva y que poseen aún, respaldos que surgen de alguna forma del poder político y que, en consecuencia, no pueden compartir.

Otras objeciones surgen de empresarios que aún no han llegado a comprender que uno de los instrumentos claves del desarrollo capitalista es la "división del trabajo" y que, para que ésta haya dado los enormes beneficios que aún continua brindando resulta imprescindible una adecuada coordinación de esfuerzos y voluntades, que la hagan no sólo eficaz sino eficiente en la consecución del bienestar de la sociedad.

Pero la dinámica de la propia realidad comenzó a poner en evidencia que las estrategias individuales no son contradictorias con las estrategias de tipo colectivo o grupales con la condición de que éstas reconozcan la individualidad de la empresa y acoten los riesgos derivados de la interacción.

Así comenzaron a conformarse y desarrollarse diversos tipos de redes productivas, tanto verticales como horizontales, asociaciones de

cooperativas, cadenas productivas con diverso grado de jerarquización. Pero en todos los casos quedaba siempre comprometida la autonomía gerencial, de allí que su utilización por parte de las PYMES tenían un carácter bastante restringido a determinadas situaciones bien definidas.

En consecuencia debía estructurarse una modalidad estratégica colectiva que tuviera en cuenta ésta demanda. La modalidad quedó definida en la Argentina cuando, en la última modificación de la Ley 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales - art. 367 al 376), los legisladores incluyeron la figura de la AGRUPACION DE COLABORACION EMPRESARIA que atiende esta situación adecuadamente. Podemos entonces decir que:

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIA ES:

- * UNA ESTRATEGIA COLECTIVA,
- * DE CARÁCTER VOLUNTARIO,
- * QUE NO ES EXCLUYENTE CON RELACIÓN A LOS MERCADOS Y
- * QUE MANTIENE LA AUTONOMÍA GERENCIAL

Esta estrategia puede ser incentivada, motivada o estimulada tanto por el sector estatal, como parte de una política específica para las PYMES, o por las Cámaras Empresarias, pero sea quien sea el que la proponga, es la decisión empresaria la que la adopta.

En suma, la ASOCIATIVIDAD es un mecanismo de colaboración interempresarias que posee una alta flexibilidad tanto en la afiliación como en la operación y en el ámbito de acción; la ASOCIATIVIDAD es un instrumento que permitió a algunos autores acuñar una nueva palabra: COO - PETENCIA, término que permite articular la cooperación (síntoma de la paz) con la competencia (que alude a la oposición de intereses).

4.1. LAS ALIANZAS EMPRESARIAS Y LA COMPETITIVIDAD MACROECONOMICA

“Normalmente la ventaja comparativa se deriva a percibir nuevas formas de configurar y gestionar todo el sistema de valor. Las empresas reestructuran o integran sus actividades con lo de los proveedores, modifican las estrategias de los canales y conjugan o integran actividades con los compradores. ... La importancia de todo el sistema de valor de la ventaja competitiva se manifiesta por la frecuencia de los agrupamientos.”

MICHAEL PORTER -La Ventaja Competitiva de las Naciones-, (2000)
Editorial Vergara.

Debido a que el escenario resulta de alta rivalidad, el primer objetivo empresarial es mantener con vida a la empresa, conservando participación en el mercado. No es que en el pasado no se haya estado sujeto a la necesidad de sobrevivir, pero una serie de barreras naturales (estado de la ciencia y la tecnología) o artificiales (proteccionismo) permitían libertades que hoy no son posibles. Las compañías deben hacer un esfuerzo continuo para ampliar su presencia en el mercado y con ello disminuir el poder de la competencia. Es preciso mejorar la calidad, precio y presentación de los productos para ganar dominio ya que no hay margen para las ineficiencias.

Crecer y sobrevivir resultan objetivos indivisibles, siendo tan así que las estrategias que aseguran la continuidad y el crecimiento se superponen, se confunden y confluyen. Se hacen parte de una misma política. Crecer es, como en el desarrollo de cualquier organismo animado, prioritario

para mantenerse vivo y perdurar. Es el mercado el que modela la forma de trabajo y en él los espacios se defienden ferozmente. La mayor competencia transformó los métodos de producción; mutó los sistemas tradicionales; cambió la óptica, requiriendo cada vez mayores áreas para desarrollar sus habilidades. Las empresas no pueden trabajar en ambientes pequeños, se volvieron reducidos los espacios nacionales. El desarrollo de las fuerzas productivas chocó violentamente con la división política en países y comenzó a erosionar las barreras de contención armadas en defensa de sus producciones. Es por eso que hoy la permanencia deriva de la interrelación de los mercados y la conformación de ámbitos de trabajo amplios y dinámicos. De ahí que se haya avanzado tan velozmente hacia la construcción de un mercado global.

La suma de esfuerzos aislados provocó saltos que culminaron con una nueva revolución tecnológica, con epicentro en el terreno de la informática y las comunicaciones y con enorme gravitación sobre la oferta y demanda; a su influjo, las líneas establecidas en los mapas, los colores distintos con que se pintan las naciones y las barreras que artificialmente ponen los hombres han sido arrasadas. Las ideas traspasan las fronteras, no quedan restringidas al medio geográfico originario y se extienden velozmente sobre las cabezas de consumidores ubicados en diferentes lugares.

Los ciudadanos, sin importar su nacionalidad, pueden conocer al instante los avances que, en materia de productos, se generan en cualquier sitio; además de la forma en que satisfacen sus necesidades, qué consumen, qué hacen o cómo pasan sus días los habitantes de diversas razas y nacionalidades que pueblan el planeta. De igual manera, las empresas conocen la existencia de diversas formas de producción ejecutadas por corporaciones ajenas a su mercado natural. En la sociedad de la información, los bienes no pueden ser contenidos por límites políticos.

Un mercado nacional no puede ser explicado solamente por las variables existentes en el mismo, sino por sus vinculaciones con otras plazas mundiales. Cada matiz o adelanto alcanzado en algún punto del planeta se proyecta al interior de otras economías, influyendo sensiblemente sobre gustos, necesidades y demandas. La velocidad con que circula la información y el conocimiento juegan un rol fundamental. Como porción de un todo, cada plaza sufre el influjo del resto de las partes y a la vez influye a cada una de las partículas y al conjunto.

Frente al nuevo escenario las firmas debieron modificar sus estrategias, ya no pueden quedar contenidas en restringidos entornos nacionales. El desafío moderno permite la supervivencia de entidades más fuertes (concentración), con una visión global de los negocios (internacionalización). Al plantearse la lucha por la supremacía en el terreno de la tecnología y en la penetración de la voluntad del consumidor, las empresas están obligadas a invertir una dosis voluminosa de recursos humanos y financieros, que sólo pueden ser conseguidos por organizaciones empresariales sólidas y poderosas

Competir significa ejecutar nuevas y mayores inversiones para alcanzar estadios que permitan mantener la actividad en el mercado. La amortización de los gastos sólo puede ser soportada por la producción a escala. Para que grandes niveles de producción puedan ser realizados, las empresas deben llegar (economía de alcance) a mercados más amplios. Los estados nacionales han adecuado sus realidades a las necesidades de las empresas modernas, abriendo sus economías en forma unilateral o a partir de procesos de integración con otras unidades nacionales cercanas geográfica o políticamente. Las empresas adecuan a su vez su actuación a escala global, reforzando el proceso.

La carrera tecnológica ha sido el resultado lógico del aumento de la rivalidad de las empresas, que se han visto forzadas a mejorar por cualquier vía la formación de los costos de su oferta de bienes o

servicios. Los costos se trasladan, por lo general, a los precios de venta lo que produce el acercamiento de mayores compradores (economía de alcance). El horizonte se ensancha y con ello el nivel de actividad (economía de escala), produciendo un nuevo mejoramiento de los precios y el refuerzo de la espiral positiva.

Únicamente entenderemos el funcionamiento de los mercados modernos si dejamos de lado el pensamiento lineal y mecanicista, para incorporar una visión sistémica. Por consiguiente, deberemos considerar el mercado como un sistema y cada componente en sus relaciones con el resto. Entre las partes se producen influencias motivadoras o negativas, influencias recíprocas en un esquema de disímiles y complicados vínculos que no permanecen estáticos, sino que están continuamente modificándose, alimentándose, originando sinergias, provocando metabolismos y transformaciones. En este sentido, podemos considerar dos tendencias simultáneas, la que promueve la internacionalización de las empresas y la que provoca los procesos de concentración.

El nivel educativo, el saber y acervo cultural y de capacitación laboral de la población; la infraestructura y logística disponible; la calidad y el precio de los insumos o, en otros términos, la existencia de proveedores calificados, el grado de rivalidad existente; las exigencias de la demanda; la eficiencia con que asume su rol el Estado, el equilibrio fiscal, el sistema impositivo y la calidad de la asignación del gasto son algunos aspectos que explican el éxito o el fracaso, tanto como los aspectos inherentes de la productividad y eficiencia interna que pueden alcanzar las organizaciones.

La competitividad es el producto de la combinación de estrategias micro y macroeconómicas y ambas se ensayan una y otra vez hasta alcanzar preeminencias efectivas.

Tanto en el cosmos empresarial como en el de las decisiones nacionales las compañías y los países tratan de exponer y extender sus recursos y habilidades, de manejarse con ventajas naturales o adquiridas, y atemperar sus desventajas. Los Estados establecen estrategias nacionales para facilitar el progreso de las actividades empresarias y, a la vez, éstas deben hacer el máximo esfuerzo para conseguir grados de eficiencia que resistan la compulsa en el mercado.

Los Estados nacionales, con el objetivo de crear el ambiente más adecuado para que las empresas desplieguen al máximo su potencial productivo, ensayan estrategias de ampliación de los espacios nacionales a partir de la apertura o la conformación de bloques económicos. En esa más amplia extensión, las firmas pueden desplegar sus estrategias competitivas buscando agrupar ventajas y neutralizar debilidades, ya sea a partir de la inversión de recursos propios o de su agrupamiento con otras unidades afines o complementarias.

La apertura y globalización de la economía, la participación y fomento de las naciones en la creación de mayores plazas a través de los bloques económicos regionales son parte esencial de la nueva organización de las actividades empresarias y un gran incentivo para las políticas de alianzas estratégicas.

Puestas en el camino de lograr mayor competitividad, las empresas se abocan a construir mejores cadenas de valor utilizando toda su capacidad creativa, innovadora y emprendedora, obligadas a usar eficientemente los recursos y a buscar la incorporación tecnológica que, en un momento determinado, dé la respuesta más apta a las complejas necesidades del mercado consumidor (calidad, servicio y reconocimiento).

Una vez establecidas las necesidades a cubrir, se deberán considerar los límites que impone su misma estructura y el funcionamiento de la

organización, incluyendo un análisis comparativo y de correlación de fuerzas con los rivales.

Algunos de los límites al desarrollo pleno de la compañía serán imposibles de remover con recursos propios, ya sea por la escasa dotación o por la dependencia de determinaciones exógenas que exceden el contexto de su decisión. Si la posición de la compañía impide la cobertura de sus necesidades, las barreras pueden ser removidas con la asociación de otras unidades.

De esta manera ha asomado un instrumento que se ha convertido en una práctica común y que vendrá a alcanzar los estadios de competitividad indispensables para ingresar en el mercado en posiciones cercanas a la best practice: "las alianzas estratégicas".

Cada vez más difundidas y determinantes de las condiciones en que se desenvuelven las actividades empresarias, se han instalado en el reservorio estratégico de los principales operadores económicos, constituyendo una estrategia ofensiva que posibilita la anexión de aptitudes y una herramienta defensiva para neutralizar y superar las carencias.

4.2. LOS EFECTOS POSITIVOS DE LAS ALIANZAS A NIVEL MACROECONOMICO

Desde las organizaciones político-económicas de escala mundial, como por parte de los gobiernos de los países industrializados se ha dado impulso a la conformación de asociaciones entre compañías originarias de sus países y compañías de países emergentes, en razón de la valoración positiva obtenida por la herramienta en términos de aumento de los niveles de competitividad microeconomías y sistémica en las últimas áreas, con la positiva consecuencia del florecimiento de

acuerdos entre empresas pequeñas y medianas de las naciones de menos desarrolladas con corporaciones líderes ubicadas en los territorios de mayor nivel de ingreso global y por habitante, impulsadas por algunos incentivos especiales.

El tránsito del esquema tradicional de ayuda al desarrollo hacia la popularización del modelo asociativo constituye una toma de conciencia colectiva acerca de que el avance de las sociedades depende de la capacidad competitiva de sus empresas y sus externalidades (competitividad sistémica).

La intensa labor llevada a cabo en el pasado por los organismos internacionales para favorecer el crecimiento de las regiones marginales del mundo y la búsqueda de una disminución de la brecha entre Norte y Sur no tuvieron el éxito esperado. La periferia no aumentó su participación en el producto y comercio a escala mundial, no se revirtió la brecha existente, ni la tendencia a su ampliación.

Una enorme masa de recursos invertidos por los países industrializados directamente o a través de organismos internacionales quedaron esterilizados al orientarse hacia obras que estaban levemente vinculadas con el desarrollo de las fuerzas productivas. La elección de los proyectos estuvo relacionada con las conveniencias políticas de los miembros de los gobiernos de centro o de la periferia, con los intereses de las empresas que hacían lobby a favor de las adjudicaciones o a lo sumo con algún difuso objetivo de carácter social, derivado de un complejo de culpa.

No se tomaba en cuenta la necesidad de implantar condiciones que aseguraran el desarrollo productivo a mediano y largo plazo de los países en desarrollo.

Más que caridad para calmar sus necesidades, éstos requerían de la ayuda para aprender a producir competitivamente y que les permitieran trabajar. Al lado de la ayuda iba una política proteccionista que castigaba las producciones de los países en vías de desarrollo y la novación en utilizar métodos desleales de confrontación comercial.

Por décadas, en el mejor de los casos los fondos se orientaron a generar empleos relacionados con actividades no proyectadas internacionalmente, a tratar de provocar efectos encadenantes y multiplicadores a partir de la construcción de obras públicas faraónicas de escasa repercusión sobre la eficiencia ecoestructural de la periferia, o al engaño de una promoción de exportaciones competitivas artificialmente; que aun constituyendo objetivos loables o bienintencionados, fueron ineficientes para garantizar un progreso auto sostenido en el mediano y largo plazo. Mientras se hacían algunas carreteras o puentes (seguramente necesarios) el centro del mundo mejoraba los niveles de capacitación de su mano de obra, desarrollaba tecnología o ejecutaba obras de infraestructuras directamente ligadas con la competitividad.

A escala microeconómica, se contabilizaron importantes inversiones privadas de riesgo, con el objeto principal (de sortear las barreras protectoras que los países en desarrollo habían armado para defender la ocupación interna de factores de la producción y sus cuentas nacionales.

Este tipo de radicaciones fue bienvenidas porque suponían la instalación de modelos tecnológicos modernos que podrían asegurar el crecimiento del producto y la ocupación de mano de obra. Pero sin una estrategia nacional el objetivo de satisfacción de la demanda interna en un mercado cerrado provocó la distorsión de la orientación de las inversiones.

4.3. LOS BENEFICIOS PARA LOS PAISES EN DESARROLLO

Resulta imprescindible una reconversión industrial que sea capaz de desenvolverse autónomamente, dotada de capacidad tecnológica, empresarial, comercial y organizativa como para enfrentar un sistema de alta competencia. Los países en desarrollo podrán beneficiarse a través de asociaciones microeconómicas al incorporar nuevas técnicas de producción, tecnologías de punta y know-how, a las que, de no ser así, les sería dificultoso o imposible acceder, resolviendo de esa manera una serie de problemas operativos.

Un socio más experimentado formulará proyectos más apropiados para explotar las potencialidades, efectuará los estudios de prefactibilidad más precisa y acertadamente y pondrá a disposición canales de comercialización y conocimientos sobre el mercado mundial

Para ello se deben abrir nuevas opciones de ingreso de capitales internacionales, aumentando las oportunidades de financiamientos externos para la adquisición de bienes de capital, tecnologías y equipos que transformen la virtualidad en realidad. Por esta vía las organizaciones acrecentarán su performance productiva al modernizar su capacidad industrial, perfeccionar la calidad y atemperar los precios de los bienes que elaboren.

La asociación facilitará el aprendizaje administrativo, al igual que la incorporación de su experiencia en materia de estrategia y management. A su vez, la acción elevará la capacitación de la mano de obra local. El aprendizaje acentuará la productividad y eficiencia de la compañía, economizando materias primas, energía, recursos financieros y agrandando la renta y la posibilidad de sostener el crecimiento.

Las empresas de los países en desarrollo que adopten modalidades asociadas de funcionamiento adquirirán preeminencias en el mercado

local, por lo cual podrán extender sus escalas operativas para lanzarse al exterior a través de productos más acomodados a la demanda internacional.

Asimismo, las nuevas producciones, al poder sustituir importaciones en sectores donde existían capacidades productivas potenciales, no explotadas hasta el momento por falta de tecnología, mejorarán el aprovisionamiento de las partes, insumos y bienes que ahora se contratan en el exterior. Con ello se recuperará la situación relativa de la balanza de pagos, creando las condiciones para obtener escalas más competitivas. De ese modo, las asociaciones incidirán positivamente en el cambio de la estructura productiva y la cultura empresaria del país huésped.

La incorporación de know-how no es una tarea sencilla, muchas veces la insuficiente capacidad empresarial local para gerenciar idóneamente una firma de alta complejidad y dimensión determina que el control efectivo sea ejercido por el socio más avanzado.

El socio menor debe tratar de adquirir las aptitudes faltantes - que han limitado el crecimiento -aprehendiendo los conocimientos acumulados en otras empresas y dirigencias. Este es el motivo central que moviliza la asociación: la capacitación e incorporación de aptitudes superiores, mediante una transferencia permanente y no puntual de conocimiento y habilidades. La dificultad se verá reflejada en el conocimiento y manejo de las técnicas de comercialización internacional y de las relaciones con los clientes, dado que este know-how se adquiere a través de una ejercitación continua, en la que las condiciones subjetivas juegan un rol preponderante.

5. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Por tratarse de un trabajo que pretende abarcar en el análisis tres campos diferentes -Jurídico; Comunicacional y Comercial- creemos pertinente dividir la investigación en tres volúmenes separados. Para entender la relación de las tres áreas de análisis sugerimos leer la investigación completa.

No obstante lo antedicho cada una de las partes por sí misma presenta una coherencia y una exhaustividad en el análisis que permite entender el punto de vista parcial.

Los tres volúmenes comparten una hipótesis común y la diferencia está en los objetivos particulares que se plantean.

El trabajo surge como posible a partir de que los investigadores deciden encarar un asesoramiento al grupo de compras en las áreas de análisis respectivas. De esta primera aproximación exploratoria se disparan una serie de preguntas que nos llevan a encarar el presente trabajo.

6. PLANTEO DEL PROBLEMA

6.1. PREGUNTAS RELEVANTES

- a) ¿Mejora el funcionamiento del grupo asociativo la circunstancia de integrarse bajo un marco normativo adecuado?

- b) ¿La implementación de una estrategia de comunicación común a los miembros del grupo contribuye a mejorar su funcionamiento, a alinear los objetivos comunes y grupales y a alcanzar las metas comerciales?

- c) ¿Resulta relevante realizar una gestión de costos adecuada para alcanzar con éxito los objetivos de la asociación?

7. DEFINICIÓN DE VARIABLES

7.1. UNIDAD DE ANÁLISIS Y DE OBSERVACIÓN

Asociatividad empresaria en el Grupo de Compras Centro

7.2. ANÁLISIS COMUNICACIONAL (Ver también Análisis Jurídico -Dr. Alfredo A. Blanco- y Análisis Comercial -Lic. Daniel Vacca-)

7.2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

Comunicación¹¹ publicitaria del "GRUPO DE COMPRAS CENTRO"

7.2.2. VARIABLE INDEPENDIENTES

Grado de comunicación publicitaria y comunicación interna

7.2.3. VARIABLE DEPENDIENTE

Grado de conocimiento de la marca "GRUPO CENTRO" y nivel de desarrollo de herramientas para comunicación interna y organización de la misma

7.2.4. INDICADORES

Nivel de inversión publicitaria

Nivel de comprensión de la comunicación

Nivel de identificación de los beneficios del GRUPO DE COMPRAS CENTRO

Nivel de desarrollo de los canales de comunicación interna

¹¹ El concepto de "comunicación" que consideramos adecuado a los fines de nuestra tesis, es el planteado en el libro "La Comunicación en las Organizaciones", compilación realizada por Fernández Collado³: "...para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos, no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados mas o menos distintos para cada uno de los comunicantes".

8. MARCO TEÓRICO

NOTA: Ver Análisis Comunicacional (pp. 43)

9. OBJETIVOS

9.1. Objetivo General

Explorar, describir y explicar la relación entre el éxito de la asociatividad y la profesionalización y sistematización de la operatoria del grupo de compras en el área jurídica (marco normativo contractual), comercial (manejo de costos) y comunicacional (desarrollo y posicionamiento de una marca) mediante la aplicación de herramientas de gestión de empresas.

9.2. Objetivos específicos

- a) Analizar si el *"Contrato de Colaboración Empresaria"* (ACE) representa un instrumento jurídico adecuado para el logro de los objetivos del GRUPO DE COMPRAS CENTRO.
- b) Analizar el efecto que genera el desarrollar y posicionar una marca común a todos los miembros del Grupo de Compras Centro.
- c) Formular un esquema de control y desarrollo en la gestión de costos que permita hacer más competitiva las compras y ventas del Grupo.

10. HIPÓTESIS

El éxito() de un programa de asociatividad, aplicado al sector de comerciantes minoristas de productos alimenticios, depende de la correcta utilización de instrumentos jurídicos, comerciales y de comunicación para su gestión.*

(*) Definiremos éxito como el logro del objetivo de la asociatividad, para el caso analizado: "Comprar al precios más barato posible en el mercado".

11. METODO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el trabajo se partirá del marco conceptual de la teoría de sistemas, tomando como referentes a diferentes autores contemporáneos que tratan el tema de comunicación, marketing, administración de empresas y legislación.

Se aplicará la metodología del caso para analizar como referente la operación de un Grupo de Compras conformado por 25 comercios pequeños y medianos, cuyas superficies de venta están comprendidas ente los 50 m² los 200 m².

Cada uno de estos comercios tiene entre 1 y 5 empleados y su facturación diaria oscila entre los \$300 y \$2.000.

Se tomará este caso testigo para hacer una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que permita detectar cuales pueden ser fortalezas y cuales debilidades para desarrollar un modelo de gestión profesional para este tipo de grupos.

Para investigar la hipótesis planteada se desarrollará el marco conceptual desde el cual se desprenderá la metodología de análisis de casos, investigando por un lado la información relevada de la mencionada PyME y por otro tomado como caso de control otras Pymes de diferentes sectores seleccionadas al azar. El criterio utilizado para seleccionar a las firmas que actuarán de control será el perfil de las empresas (luego se detallará este punto).

El trabajo contempla investigar el modelo de gestión aplicado a partir del surgimiento de estos grupos, además se realizarán entrevistas en profundidad con responsables de las empresas analizadas.

Las entrevistas se llevarán a cabo a partir de un cuestionario modelo que contemplará preguntas estructuradas, semi-estructuradas y abiertas, de manera tal que se pueda realizar una correcta recopilación de datos y el correspondiente análisis comparativo.

Para integrar un grupo de control se seleccionarán empresas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que sean PyMES
- Que sean comercios de venta al público
- Que le den importancia a la asociatividad como metodología de trabajo
- Que no superen los \$ 600.000 de facturación anual

El objetivo del trabajo es tratar de dilucidar cuánto peso puede tener una estrategia de gestión de empresa profesionalizada para competir con las grandes cadenas de supermercados a partir de una estrategia de posicionamiento de marca, la inserción dentro de un adecuado marco jurídico y un adecuada gestión de los costos. A la par de esto se analizarán cuáles son las fortalezas y debilidades de estas empresas para tratar de realizar un primer acercamiento exploratorio a cuáles son las características de las firmas que se convierten en fortalezas a la hora de competir en mercados muy dinámicos y poco previsible como los actuales.

12. EL PODER DE LAS MARCAS (o No Logo)

-¿Depende el éxito de un programa de asociatividad, aplicado al sector de comerciantes minoristas de productos alimenticios, de la correcta aplicación y utilización de una adecuada política de gestión de la comunicación interna y externa?-

A manera de introducción pretendo contar por que elijo este proyecto y a partir de que supuesto me voy a mover.

Me apasiona la comunicación y sobre todo la relación que tiene esta con el tejido social: comunicamos cuando hablamos, cuando escribimos,

cuando nos movemos. Comunicamos a partir de las expresiones artísticas, estados de ánimo, etc. Por otro lado hoy es un hecho que las empresas dependen, en gran medida, de una correcta gestión estratégica de la comunicación para poder competir en mercados hiper dinámicos como los actuales.

Además, nos encontramos frente a un fenómeno por el cual los productos y servicios y las marcas trascienden las fronteras nacionales y culturales por lo que una gestión de la comunicación implica jugar con una multiplicidad de saberes, disciplinas y culturas. Es por ello que a mediados de los 80's las empresas descubrieron que para tener éxito debían producir marcas y no productos.

Por todo ello planteo realizar una investigación que me permita analizar cuanto influye la aplicación de adecuadas políticas de comunicación interna y externa para alcanzar con éxito el objetivo de un programa de asociatividad.

13. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO PLANTEADO

Para desarrollar el trabajo voy a partir del marco conceptual de la teoría de sistemas y tomaré como referentes a diferentes autores contemporáneos que tratan el tema de comunicación y marketing.

Aplicaré la metodología del caso para analizar como referente la operación del Grupo de Compras Centro (integrado por 25 comerciantes minoristas), a dos ACES constituidas y un grupo de control conformado por tres empresas de sectores diferentes al del grupo.

Se tomará este caso testigo para hacer una investigación de tipo exploratoria y descriptiva que permita detectar cuáles pueden ser fortalezas y cuáles debilidades para posicionar una marca a nivel zonal.

Para investigar la hipótesis planteada se bajara desde el marco conceptual a trabajar con una metodología de análisis de casos, investigando por un lado la información relevada del mencionado Grupo de Compras y por otro tomado como caso de control otras Pymes de diferentes sectores seleccionadas al azar. El criterio utilizado para seleccionar a las firmas que actuarán de control será el perfil de las empresas (luego se detallará este punto).

El trabajo contempla investigar el material generado por los departamentos de marketing, los planes de negocios y las entrevistas en profundidad con responsables de las empresas analizadas.

Las entrevistas se llevarán a cabo a partir de un cuestionario modelo que contemplará preguntas estructuradas, semi-estructuradas y abiertas, de manera tal que se pueda realizar una correcta recopilación de datos y el correspondiente análisis comparativo.

Para integrar un grupo de control se seleccionarán empresas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Que sean PyMES
- Que participen al menos en un mercado extranjero
- Que le den importancia al marketing y la comunicación en sus estrategias corporativas y de ventas
- Que no superen los U\$S 3.000.000 de facturación anual

El objetivo del trabajo es tratar de dilucidar cuanto peso puede tener una marca para competir a nivel global, si es necesario tener definida una política de comunicación interna para el correcto funcionamiento de una organización, y si el Grupo tiene las herramientas necesarias para gestionar esas políticas. A la par de esto se analizarán cuales son las fortalezas y debilidades de estas empresas para tratar de realizar un primer acercamiento exploratorio a cuales son las características de las

firmas que se convierten en fortalezas a la hora de competir en mercados muy dinámicos y poco previsibles como los actuales.

14. ESCENARIO

Como signo global, la cultura contemporánea se encuentra en medio de una etapa histórica que se nutre de distintos elementos. Por un lado, absorbe los sedimentos del posmodernismo que gobernó las tendencias en las últimas décadas (esto implica hablar de cierto nihilismo, desencanto por los valores tradicionales, etc.), y por otro, la exaltación del estilo de vida urbano luego de las transformaciones tecnológicas y de los nuevos medios de comunicación. En ese contexto, los comportamientos y hábitos de los individuos en cuanto consumidores de productos y servicios dan un giro importante. Sus búsquedas cambian, detectando mensajes que les hablen a "ellos" en forma personalizada y no a un conjunto no identificado de personas. Tal es así que las formas y contenidos de los mensajes construidos son enunciados desde otros lugares y puntos de vista. Es que la multiperspectividad (una suerte de fenómeno que enaltece el fenómeno de lo "multi": multiétnico, multimedia, multidisciplinario) exige un procesamiento de la información no lineal, sin núcleo específico y con diferentes significados. Es que cada objeto, cada idea se resignifica de manera veloz. Y la relación de las personas con esos objetos cobra otras dimensiones. La gente se acerca a ellos a partir de la experiencia. Para decirlo literariamente, la gente -hoy- busca consumir adjetivos y no sustantivos.

15. LA EXPERIENCIA COMO DOGMA

Todo esto nos lleva a pensar de otra manera, anticipándonos a los estímulos del público. Para ello hay que realizar un exhaustivo trabajo de observación e investigación. Para ejemplificar, cito un fragmento de un trabajo de campo realizado por la empresa Steinbranding, en relación

a un trabajo que están realizando actualmente: *“Nuestro objetivo es acercarnos a la materia prima de la cual nos nutrimos, a la pureza original de las imágenes. Ir en busca de lo nuestro, convivir con la gente, hablar de diseño, registrar lo que está pasando en la escuela, en la plaza, hablar con los artistas, meternos en la cocina, hablar de nuestras creencias: Despojándolos del contexto. Abordándolos desde nuevos puntos de vista”*¹².

St. Luke's es una de las agencias de publicidad de mayor éxito en Gran Bretaña. Han desarrollado un proyecto llamado *Sensorama* en el que proponen una especie de marketing de los sentidos, determinado por la infinita cantidad de información que circula a nuestro alrededor y que sólo puede ser rescatada y asimilada a través de fragmentos. En ese marco, **St. Luke's** propone que “los estímulos que verdaderamente perduran son aquellos que tienen que ver con la experiencia, un juego donde la práctica y la observación interactúan con los sentidos del cuerpo”¹³.

La travesía previa desborda las ideas lineales de punto de partida y llegada. Se trata de un refugio intermedio, que se alza sobre una superficie cicatrizada por una serie de preconceptos históricos. La premisa es abandonarlos para dar cuenta de los costados más intensos de la experiencia. Es que la experiencia –entendida como la consolidación de un retazo de realidad percibida a través de los sentidos- ha desplazado el autoritarismo de los eslóganes, las moralejas y los manuales de instrucciones.

El aquí y ahora nos dicta con una voz susurrante pero precisa, la importancia de beber lugares, en vez de visitar pubs; saborear espacios, más que sentarse en restaurantes; sudar decibeles, en vez de escuchar música o bailar.

¹² Entrevista publicada en www.elportalpublicitario.com, (2000)

¹³ www.stlukes.co.uk

Estas consideraciones construyen un criterio específico, una herramienta con la cual moldear diversas amalgamas culturales. En definitiva, comunicar es rastrear modelos cualitativos de recepción, sospechando ante todo la no existencia de una verdad absoluta. La verdad se erige en cada intento, en cada observación y su posterior enunciación.

16. PROCESOS CULTURALES (Industria Vs. Vanguardia)

"Qué queda de la aventura surrealista? Poca cosa si no es que una gran esperanza perdida, pero quizás en el terreno de la literatura han, en efecto, aportado algo. Esa cólera, ese asco ardiente vertido en la cosa escrita constituye una actitud fecunda, que quizá servirá algún día, más tarde (...) El mundo ya no existe..."

Antonin Artaud (fragmento de <El gran anochecer o bluff surrealista>).

Cuando evocamos el término proceso, como un disparador metalingüístico espontáneo, construimos automáticamente sus significados académicos, las diversas formas de abordarlo, las concepciones disímiles, caemos en la cuenta de que no es más ni menos que lo siguiente:

m. Progreso (acción de ir hacia delante). / Transcurso del tiempo. / Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno, etcétera...¹⁴

Luego lo articulamos con la idea de *cultura* -teniendo en cuenta la amplitud de representaciones que podemos generar al respecto- y producimos una fórmula cinematográfica, de movimiento continuo. La cultura, como ente abstracto y concreto a la vez, evoluciona

¹⁴ Diccionario Enciclopédico Larousse

desmesuradamente, es producida en arquitecturas lineales o cintas mecánicas, donde operarios invisibles mentales y sociales, cumplen tareas monótonas y angustiantes, con el único objetivo de producir más y más.

Desde la visión de ciertos pensadores como Walter Benjamín o Raimond Williams, toda manifestación humana puede ser considerada "cultura". Un libro, la manera de expresar la introspección al mundo, un disco de jazz o blues, el packaging de un producto de consumo masivo. Cultura y los procesos, la manera en que ésta interactúa con los diferentes entramados sociales, llegando a producir efectos profundos sobre las masas.

Por otro lado, Adorno y Horkheimer plantean que el sólo hecho de *"hablar de cultura ha sido siempre algo contra ella misma; el denominador común 'cultura' contiene ya virtualmente la toma de posesión, el encasillamiento, la clasificación, que entrega a la cultura al reino de la administración"*¹⁵. Es decir, ese efecto cegador producido por la repetición de los estereotipos, por el juego perverso de dar mucho y a la vez no ofrecer nada, por la mecánica de construir una realidad conformista donde todo sucede como en un paraíso artificial, como en una caricatura pseudoperfecta en la cual la felicidad consiste en olvidar -o disipar por instantes breves- las raíces de la alineación. El yo alienado frente a la industria de posibilidades excitantes, seductoras y simultáneamente inalcanzables.

Esas herramientas, manipuladas minuciosamente por los estratos de poder hacen que el individuo -desde una perspectiva marxista- olvide su triste rutina y prepare sus sentidos para la jornada siguiente. Horas y horas de plusvalía. Horas y horas alienado, sentado tras la gran cinta

¹⁵ THE CULTURE INDUSTRY: ENLIGHTENMENT AS MASS DECEPTION (from "Dialectic of Enlightenment" New York: Continuum, 1993. Originally published as *Dialektik der Aufklärung*, 1944)

mecánica y -como los procesos de la industria cultural- produciendo más y más.

La cultura es un resultado global y no, la suma de las partes. La gran maquinaria (o *Rueda de la Fortuna* según Ignatius Reilly, personaje central de la novela "La conjura de los necios" de John Kennedy Toole), con sus engranajes aceitados sólo funciona a la perfección si todas sus piezas se mueven a la par. Es decir, si la industria cultural construye *productos* y las masas consumen de acuerdo a las reglas preestablecidas. Y los productos, como meros objetos fetiche, que significan la idea de valor cuantificable a partir de sus destinos como mercancías. Mercancías valiables dentro de los parámetros del intercambio de la oferta y la demanda. Entonces, todo producto concebido a partir de la industria antes citada no es más que la repetición material de una instancia anterior y que es absorbida por las masas como el límite de lo alcanzable, donde los hechos no superan jamás las expectativas, lo obvio, el final feliz, el banquete de perdices añejas y las sonrisas amplias y postizas.

En cambio, las obras de arte operan desde otro lugar. Son como tipos robustos y psicóticos que se abusan, golpean y torturan a niños pequeños e inocentes llamados *sentido común*. Son hitos que generan un *break*, un punto de giro en las cosas cotidianas. Una patada en el culo a lo preestablecido, a lo que *debería ser*. No es casual que los artistas de vanguardia no sean -salvo en contadas ocasiones- profetas de su tiempo. Generalmente, durante sus años de vida, son vistos como cruzados, locos, excéntricos, pretenciosos, alcohólicos perdidos, consumidores de opios extravagantes, etcétera, etcétera, etcétera...

Las verdaderas obras de arte desconocen los mandamientos del entorno o el mercado. Quizás generen un mercado aparte, propio y elitista pero -como verdaderos outsiders- orinan en los árboles de la industria,

duermen en los rincones oscuros de los edificios predecibles, husmean entre los desechos de la *cultura* contemporánea.

Dadaístas, surrealistas, beatniks, integrantes del movimiento punk (entre otros exponentes de algunas de las vanguardias del siglo XX) buscaban la "verdad" del arte en lo nuevo, lo original. La base de la autenticidad que buscan los vanguardistas, se erige sobre estructuras alejadas del lugar común. En nuestro caso, de la industria cultural, entendida como entramado infinito de *clichés* y lugares comunes.

Según textos de Julien Benda extraídos del libro "El triunfo de la literatura pura o la Francia Bizantina (Ed. C. E I., Buenos Aires, 1948)", donde retoma palabras de Jean Paulhan, G. Pélisier, Baudelaire, Gourmont, entre otros, afirma lo siguiente:

"La obligación del escritor de ser original, cueste lo que costare, conduce a la exterminación del lugar común, 'el terror de las letras', mientras que el lugar común, si así se llama a una verdad generalmente admitida, constituye una pieza necesaria de la cual hacen uso los pensadores menos acusados de vulgaridad. Esta necesidad es la que registra un experto cuando escribe: 'Una página sin clichés es una consecución de enigmas; ello desagrade al espíritu más curioso...'"

Entonces cabe preguntarse si es posible generar nuevas ideas ubicándose fuera de la industria cultural, cuál es la línea divisoria entre el interior y el exterior de su territorio. Entre la duda y el escepticismo, atravesados por corrientes de pensamiento disímiles y antagónicas, emergen planteos de esperanza, donde las chances de ruptura parecen accesibles. Luego, utilizando un ojo clínico e indagando en ejemplos pasados, emergen otros planteos de signo invertido. Vemos que la ruptura es sólo un instante, un golpe de gracia. Una explosión producida bajo el contexto de un tiempo y un espacio determinados. Después, los sedimentos que deja dicha bomba poseen resultados

variables. La originalidad se sistematiza, es absorbida por el resto de la industria, le es dado un casillero dentro del mercado y se transforma en otro producto cultural, inserto en el catálogo infinito de objetos preexistentes. Hasta que irrumpe otra vanguardia que desestabiliza algunos cimientos; y vuelve a cumplirse el ciclo.

Sin embargo, no consideramos a dichos intentos como entes aislados carentes de sentido. Por el contrario, vemos en esa articulación entre búsqueda y experimentación la clave de todas las mutaciones de los procesos culturales.

Las vanguardias han adoptado ese rol, proponiendo otras reglas de juego, ofreciendo otra mirada posible, manteniéndose al margen de las normas de la industria... Aunque sería ingenuo pensar que las obras de arte *auténticas* quedan completamente exentas a dichas normas. Adorno y Horkheimer sostienen que *"las obras de arte puras, que niegan el carácter de mercancía de la sociedad ya por el sólo hecho de seguir su propia ley, han sido siempre al mismo tiempo también mercancías"* (ídem 4).

Tanto la industria cultural necesita de las vanguardias (para ajustar sus mecanismos de alineación), como las vanguardias necesitan de la industria (para enfatizar sus rasgos diferenciales y funcionar como tal). Ambas son partes de un equilibrio irregular que -a través de sus batallas- definen las distintas posiciones ideológicas que interactúan en el ámbito social. Estas posiciones se ven (en cierta medida) custodiadas por el gran mercado, que no permite que hablen a sus espaldas, ni que se generen nuevas propuestas de alcance masivo sin su autoritario consentimiento.

Tomamos los conceptos de vanguardia y de industria cultural para hacer referencia al contexto en el que nos movemos al trabajar en el área de la comunicación y, de esta manera, poder ponernos en situación de definir

un marco teórico que sirva de referencia para poder completar el trabajo.

Todo lo antedicho nos sirve para introducirnos al tema que nos va a ocupar en el presente trabajo.

17. MARCO TEORICO

En la economía argentina de los últimos cuarenta años se han registrado una serie de hechos políticos y medidas económicas que reforzaron la concentración de capital en manos de un reducido grupo de grandes empresas en detrimento de las incipientes pequeñas y medianas firmas (tema que hemos analizado en la introducción general del presente trabajo).

Como consecuencia, el Estado, se distanció cada vez más de su función de ser motor generador de un mercado interno y de un real desarrollo de las economías regionales. El ejemplo más patente lo constituye la situación actual de total estancamiento y desaparición de las Pymes, hecho que se acentúa cuanto más nos alejamos de Buenos Aires.

Del libro de Alwin Toffler "El Cambio de Poder"¹⁶, se puede extraer un ejemplo de la contracara de la situación antes mencionada. Aquí se hace referencia al caso de la economía del norte de Italia, donde gran parte de su potencial se basa en una importante cantidad de empresas familiares. Dichas empresas cuentan con una mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado comparada con la escasa capacidad de maniobra rápida que tienen las grandes corporaciones.

Podemos hablar, en este mismo lapso, de un proceso paulatino a nivel mundial de globalización/fragmentación en los planos político,

¹⁶ Toffler Alwin, "El Cambio de Poder"

económico, social y cultural. Dicho proceso es doble, de transnacionalización y surgimiento de fenómenos localistas.

En este marco va adquiriendo mayor preponderancia la comunicación como parte integrante de todo intercambio.

Así se vuelve más importante que la concentración de capital, y la diferenciación tecnológica, una eficiente política de comunicación interna y externa. Una empresa es más competitiva en cuanto se sustente en su factor humano y en el buen manejo de la información y el conocimiento.

La llave para lograr la intersección de estos factores es lograr una política efectiva de comunicación multidireccional que sustente una marca con fuerte presencia en el/los mercado/s.

Antes de pasar a la etapa de análisis del objeto de nuestro trabajo, es conveniente desarrollar los conceptos teóricos en los que nos basamos y la dimensión exacta de sus correspondientes significados.

En un primer lugar el concepto de *"Imagen Corporativa"* o *"Imagen de Empresa"* desarrollado por Justo Villafañe¹⁷. Para el autor tiene naturaleza dinámica y es esencialmente un hecho relacional. Este concepto implica que los procesos de formación de la imagen de empresa no pueden reducirse al cambio o configuración de una determinada identidad visual, a la publicidad o a las relaciones públicas de la empresa, sino que deben ser extendidos a la empresa-institución en su totalidad. Desde los productos y servicios, la cultura, los hombres y las mujeres que trabajan en la empresa, la comunicación interna y externa, hasta el conjunto de relaciones de la empresa con todos sus públicos. Este es un concepto central en nuestra tesis, dado que entendiendo que la ausencia de comunicación es una manera de

¹⁷ Villafañe Justo, "Imagen Positiva"

comunicar y que, por otro lado, todo vacío de comunicación será llenado por prejuicios y supuestos de la comunidad con respecto a la empresa.

El autor nos propone la visión de una empresa que en los últimos años del siglo 20 está inmersa en un proceso de gran complejidad, en el que el éxito o el fracaso no dependen en lo esencial de la calidad de sus productos y servicios, sino de una gestión adecuada de su imagen y comunicación. Aquí encontramos otro de los beneficios de la gestión estratégica de la imagen que es la transmisión del nuevo proyecto empresarial, de nuevos valores, y del rol que jugará la empresa en la comunidad.

La "*Gestión Estratégica de la Imagen*" significa entender la imagen pública de la empresa como un nuevo vector de competitividad. Esta imagen pública positiva se conseguirá interviniendo rigurosamente sobre su identidad visual, su comunicación y cultura corporativa; los tres pilares constitutivos de una empresa. (Una imagen clara nos permitirá la inserción e identificación de la empresa con la comunidad y a su vez la identificación de los empleados con la empresa)

Llevar adelante una gestión exitosa significa: analizar la imagen actual a través de una auditoria de imagen; crear una norma corporativa que le de basamento al proyecto empresarial; y controlar la imagen a través de la comunicación a partir de programas específicos de comunicación interna y corporativa.

El concepto de "*comunicación*" que consideramos adecuado a los fines de nuestra tesis, es el planteado en el libro "*La Comunicación en las Organizaciones*", compilación realizada por Fernández Collado¹⁸: "...para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Quienes se

¹⁸ Fernández Collado, "*La Comunicación en las Organizaciones*"

comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de **significados compartidos**, no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados mas o menos distintos para cada uno de los comunicantes". (Collado: 1991)

"La comunicación es el proceso social mas importante. Por lo tanto, si esta es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio". (Collado: 1991)

Para completar el sentido de esta definición consideramos pertinente incorporar el concepto de *"Organización Comunicante"* y *"Comunicación Organizada"* que plantea la autora Annie Bartolli¹⁹ :
"...en una palabra, la organización requiere programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia. Desde luego nada es más ineficaz que una organización rígida, esclerosada, compartimentada y obstaculizada por procedimientos ancestrales. Para mantenerse flexible y reactiva, la organización solo puede ser comunicante, es decir vital. Inversamente, la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden. La comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal". (Bartolli: 1992)

Esta autora considera la organización de la empresa como un sistema cuyos componentes son: estrategia, estructura, cultura, comportamientos. Sería entonces el resultado de la interrelación entre estos elementos, lo que defina las características de una determinada organización empresarial.

Como la *"cultura"* será uno de los conceptos centrales sobre los que basaremos el cambio, pero a la vez es uno de los más complejos, nos vamos a detener un poco más en los aspectos que este concepto implica.

¹⁹ Bartolli Annie, "Comunicación Organización"

La cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptado, consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema cultural. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Es, en otras palabras, lo que las personas que integran un sistema cultural aceptan como cierto. Se mueven entonces en un plano racional y abarca concepciones de todo tipo (acerca del hombre, del mundo, de la divinidad, del trabajo, de la mejor manera de hacer las cosas, etc.).

Evidentemente, no siempre existirá una absoluta uniformidad en las creencias, sobre todo si hablamos de sociedades complejas, aunque sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de los miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den a esta su sello distintivo.

Los "*valores*", por su parte, son ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser premiadas y cuáles castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

En el sistema cultural tenemos por lo tanto, que la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. Estas son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicas de sus miembros.

En tanto organización orientada a la producción o prestación de servicios, las tareas de una empresa se distribuyen en forma piramidal. Esta pirámide de funciones es lo que se llama organización formal que

abarca dos aspectos principales; según Engel y Riedmann ²⁰ : la distribución horizontal por áreas de actividad (organización funcional) y la distribución vertical por áreas de dirección (organización escalonada).

La "*organización formal*" a la que hacemos referencia es el esqueleto del esquema social de la empresa mediante el cual es posible analizar gran parte del comportamiento en la empresa y de las relaciones sociales entre los grupos que la integran.

Esta organización formal se corresponde con un sistema formal de status, de poder, de rangos y de papeles, pero a la vez lleva implícito un sistema informal que puede coincidir o no con el anterior. En este caso existiría una alteración de los roles formales, sobre todo en lo concerniente a la dirección, como consecuencia de la mezcla entre las relaciones familiares y las administrativas.

Definimos "*status*" como relevancia social en relación con la posición del sujeto dentro de la organización.

Como "*poder*" se designa, en general, la capacidad de un individuo para imponer su voluntad con ayuda de su fuerza, de su influencia o de cualquier otro medio a su alcance.

El "*rango*" de una persona depende de la importancia de su actividad con respecto a los objetivos económicos de la organización y se puede definir como el status de la función. (ídem anterior)

Como papel formal se entiende los distintos comportamientos de un individuo en relación con los distintos grupos o individuos con los que interactúa dentro y fuera de la empresa.

²⁰ Engel y Riedmann "Casos Sobre Motivación y Dirección de Personal"

Para acercarnos a una correcta definición de "*sistema informal*", debemos tener en cuenta que con motivo de pertenecer a una organización formal, a los hombres se les plantean situaciones en las que deben mantenerse relaciones interpersonales que no están planificadas ni organizadas. El término "informal" sirve, por lo tanto, para describir estas relaciones interpersonales como efectos secundarios no planificados por la organización formal. No quiere decir que se trate en este caso de relaciones no estructuradas y de poco formalismo.

Un análisis acertado de los flujos de comunicación e información dentro de la organización, tiene en cuenta tanto los canales formales como los informales. Realizaremos un análisis más profundo de este punto dentro del cuerpo general de la tesis.

Apuntando a una gestión exitosa de la empresa a la que hacemos referencia y basándonos en diversos autores contemporáneos que tratan el tema de gestión y comunicación, debemos darle un lugar adecuado en el análisis a la comunicación informal como instrumento para agilizar los flujos de información, desburocratizar las actividades y liberar energía positiva dentro de la organización.

Nos basaremos en Jaime del Castillo Hermosa²¹ para dar una definición de lo que entendemos como "*Personalidad*" de la empresa: Esta es "*...la suma total de los rasgos característicos de una empresa, es decir, lo que la hace única y la diferencia de otras compañías similares. Este carácter específico viene determinado por su origen y evolución y se manifiesta a través de un sistema de valores, hábitos y costumbres compartidos por todos los miembros de la organización, un concepto de calidad y servicio, un estilo de gestión, unas conductas, un lenguaje, un modelo organizativo y una tecnología, elementos todos ellos que componen la cultura de la empresa y su filosofía*".

²¹ del Castillo Hermosa Jaime, "La Empresa Antes los Medios de Comunicación"

Otros dos conceptos de Engel y Riedmann que utilizaremos en nuestro análisis son: "motivación" y "dirección". En los últimos tiempos están empezando a ganar preponderancia las opiniones que destacan la importancia de los factores del sistema social (trabajadores y dirección) en la consecución de los resultados tradicionales de una empresa. Por lo tanto es necesario intentar una mayor coordinación en el establecimiento de objetivos individuales y económicos. Se deben entender las diferentes formas en que funciona el comportamiento humano para, de esta manera, lograr entender cómo funciona la motivación y cómo hacer más eficiente la actividad desempeñada por el individuo en la empresa.

La motivación sería entonces el origen e influencia de los estímulos que dirigen el comportamiento. Por lo tanto la motivación en la empresa tiene que ver con comprometer a la gente con una actividad empresarial que signifique la satisfacción de necesidades individuales. Es claro que los objetivos individuales del personal no son idénticos a los de la empresa, aunque se pueden lograr al tiempo que se realizan los objetivos de esta. Toda actividad empresarial ofrece, en este sentido, objetivos cuya consecución puede significar inmediatamente la satisfacción de necesidades individuales de tipo físico, social y también psíquico.

Es labor de la dirección lograr una coordinación entre objetivos individuales y empresariales.

A los fines prácticos de realización del trabajo que nos ocupa, el concepto de "dirección" que manejaremos será el siguiente: *La capacidad para manejar u orientar las actividades individuales y empresariales hacia la consecución de objetivos pautados transmitiendo los valores de la empresa, alineando los objetivos de todos, estableciendo las nuevas reglas y los parámetros para el comportamiento.*

La dirección es una función de grupo. Es el resultado de interacciones, de relaciones recíprocas de los miembros del grupo. No proviene, por tanto, de un único determinante. La dirección resulta de la combinación de distintos determinantes, entre los que se cuentan las cualidades personales y el comportamiento, las disposiciones organizativas y objetivos, así como elementos de situación.

Los "*estilos de dirección*" se pueden clasificar en: "*Tradicionales*" y "*Modernos*". Dentro de los primeros encontramos: El liderazgo *carismático*, el *patriarcal*, el *autocrático*, y el *burocrático*. En el segundo grupo encontramos: El estilo *autoritario*, el *democrático* y el *laissez-faire*. Tomamos en cuenta esta clasificación general por considerarla la más abarcativa.

Otra de las herramientas de análisis que vamos a aplicar es la "*Gestión de Calidad*"²². ¿Que es la Gestión de calidad?, "Es una manera de mejorar constantemente la performance (desempeño, rendimiento) en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles". "*En la gestión de calidad se combinan métodos de administración básicos con esfuerzos de mejoramiento innovadores, y habilidades técnicas especializadas en una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos*". "*La gestión de calidad depende del personal e involucra a todos los trabajadores. Es tanto una filosofía como un conjunto de principios rectores que representan el cimiento de una organización en constante mejoramiento, el fundamento de todos los procesos dentro de ella y el nivel de respuesta presente y futuro a las necesidades de los consumidores*".

En el libro "Quality Management", B. Brocka y S. Brocka plantean que: "*La meta de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo, pero antes hay que atravesar el umbral de la motivación y capacitación del trabajador*".

²² Brocka y Brocka, "Quality Management"

De los conceptos anteriormente expuestos a lo largo de estas páginas y de acuerdo a vasta bibliografía consultada para llevar adelante este trabajo, podemos afirmar que el recurso más importante en las empresas es el factor humano. "La gestión de calidad es, entonces, una forma de otorgar facultades para la toma de decisiones a los empleados (empowerment) pero también de capacitar a los gerentes". Esta forma de administración no tiene sentido para las organizaciones que se rigen por planes operativos standar, directivas y otros recursos de administración que se valen del poder o el temor. Debemos tener en cuenta que, instrumentar este tipo de administración puede resultar difícil, dado que no es una práctica habitual en los últimos dos siglos de historia económica confiar en que los empleados puedan ser capaces, inteligentes y comprensivos.

La gestión de calidad puede ser exitosa en cualquier tipo de organización siempre y cuando se procure incorporarla dentro de la cultura empresarial.

Concluyendo con el desarrollo del marco teórico en el que nos vamos a basar, queremos citar alguno de los conceptos generales desarrollados por Jaime del Castillo Hermosa: *"Hoy más que nunca las empresas operan en un gigantesco escenario a la vista de la opinión pública y su éxito viene determinado no sólo por su actuación en el mercado, sino también por lo que los diversos públicos de este mercado opinan sobre ellas, cumpliéndose casi siempre la máxima de que: una actitud de aislamiento no sólo motiva unas malas relaciones públicas, sino también malos negocios"*.

Además, la comunicación y la información representan hoy un valor económico de importancia creciente para enfrentar un mercado cada vez más exigente y una competencia cada vez más ardua.

Todas las consideraciones vertidas con anterioridad implican la necesidad de que exista en la empresa una política global y coherente de comunicación, en los que estén integrados todos los aspectos que

conforman la imagen pública de la organización. Y para esto no basta con cambiar el logotipo o crear un gabinete de prensa.

"La comunicación no es una táctica sino una estrategia necesariamente avalada por una filosofía y un talante muy determinados". (del Castillo Hermosa, Jaime: 1991)

18. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO A LAS ACE MEDIANTE EL CUESTIONARIO APLICADO A TAL FIN (VER ANEXO)

Este cuestionario se basa en el aplicado sobre el grupo de control con algunas modificaciones por razones obvias de la forma en que operan las ACE.

Las entrevistas desgrabadas (incluidas en el anexo) se realizaron a dirigentes de dos casos exitosos de "Asociaciones de Colaboración Empresaria". A partir del presente material y realizando el correspondiente cruce de datos con el grupo de control se tratará de encontrar similitudes y diferencias que expliquen el éxito de las empresas o de los grupos para tomar como parámetros de abordaje a la problemática planteada en la Hipótesis.

Es deber del investigador recalcar que el presente trabajo es de tipo exploratorio y no pretende explicar una determinada situación sino simplemente elaborar herramientas de abordaje para una futura profundización del presente análisis de casos.

Analizando las entrevistas realizadas tanto al denominado "grupo de control", como a las dos ACE constituidas y con cierta trayectoria en el mercado más la entrevista al "Grupo de Compras Centro" podemos concluir que:

Se pueden detectar similitudes y diferencias entre el denominado "Grupo de Control" y las ACE constituidas y con cierta trayectoria en el mercado. Por otro lado las diferencias en la operatoria entre estos dos primeros sujetos de estudio y el "Grupo de Compras Centro" es lo que brinda la información más rica.

Un primer paso es enumerar dichas similitudes y diferencias y a partir de esto elaborar un borrador del camino a seguir en caso de querer constituir una ACE exitosa.

18.1. Similitudes entre el "Grupo de Control" y las ACE constituidas

#1- En mayor o menor grado incorporan habitualmente tecnología para realizar sus operaciones (web, mail, bases de datos, etc)

#2- Tiene una organización basada en un "organigrama funcional"

#3- Poseen una cadena de distribución organizada

#4- Se da una situación de liderazgo claro

#5- Se incorpora una administración altamente organizada y profesionalizada

#6- Las distintas organizaciones están formalmente constituidas bajo las leyes previstas para tal fin

#7- Mantienen un control sobre la calidad de productos/servicios/atención de clientes.

#8- Tiene una política de fidelización de clientes o por lo menos apuntan a ello

#9- Trabajan sobre la imagen y la comunicación .

#10- Le dan alta importancia al marketing

#11- Incorporan profesionales en su staff

#12- Tiene una misión, visión y valores compartidos

#13- Tienen una imagen común pregnante o apuntan a ello

#14- Trabajan sobre la capacitación del personal e incorporan planes de desarrollo de las relaciones con los distribuidores

#15- optimizan los recursos

18.2. Diferencias entre el "Grupo de Control", las ACE y el "Grupb de Compras Centro"

#1- El "Grupo de Compras Centro" no tiene un liderazgo definido

#2- No existe planificación y método de trabajo

#3- El grado de organización es precario o nulo

#4- No existen herramientas de administración

#5- Poca propensión al cambio

#6- No se incorpora tecnología

#7- No existe un plan de negocios

#8- No existe una imagen común u homogénea

#9- No existe un criterio de compras definido y único

#10- No hay misión-visión-valores compartidos

#11- No hay división de tareas y responsabilidades

#12- No hay un plan de fidelización de clientes común

#13- No se busca la capacitación como una ventaja diferencial

#14- No se cuenta con un sistema administrativo informatizado

#15- No se cuenta con una inversión en comunicación predefinida

A partir de lo mencionado se desprende que el Grupo de Compras Centro no aplica ninguna política de comunicación tanto interna como externa. Lo que permitiría asumir que esto atenta contra la consecución de los objetivos de la asociatividad y debilita la cohesión de los diferentes integrantes de la misma.

19. PROSPECTIVA

Sin duda es factible disparar un cambio dentro del "Grupo de Compras Centro" que permita incorporar herramientas de gestión profesionalizadas y un modelo de trabajo que copie lo mejor de sus competidores o de otras empresas de rubros distintos inclusive. Pondremos énfasis en el aspecto de la gestión y de la incorporación de conocimiento en las maneras de *hacer*, pues esto permitirá que los flujos de información refuercen la cultura del grupo permitiendo definir claramente una misión, visión y valores compartidos.

En situación de crisis y partiendo de la gestión estratégica de la comunicación se puede generar un cambio positivo para involucrar al público interno y externo; para integrarse al mercado y competir; para crear un "común"; para responder adecuadamente a las necesidades de los clientes; para crecer; para resolver crisis...

Por otro lado el nudo central sobre el que se trabajó fue el lograr un ensamble entre el análisis teórico, y la realidad empírica del grupo. Es por esto que tomamos para desarrollar nuestra hipótesis central un caso real.

De la experiencia en dicho trabajo concluimos que no hay recetas generalistas, hay que respetar las particularidades, tomar lo que existe, reformularlo y a la postre lograr un crecimiento sostenido.

El plan de acción que se propone es: armar mapas que nos permitan fijar ciertos esquemas orientativos en el territorio de la gestión estratégica de la comunicación. En otras palabras, de la experiencia práctica se pueden extraer ciertas constantes que pueden guiar el análisis y el posterior plan de acción en empresas de similares características (ej.: empresas familiares). Estas pautas van a guiar al profesional por el territorio que desconoce. En este aspecto, el trabajo puede asemejarse al de un antropólogo que interactúa como observador calificado y participante para analizar una determinada cultura.

A partir de la información obtenida tanto empírica como teórica podemos suponer que organizando la gestión del grupo bajo el paraguas de una marca e imagen comunes, incorporando además herramientas de gestión profesionalizadas en el área de administración y logística (ver **Análisis Comercial de la ACE**) se puede lograr una acción que quiebre con la inercia y permita posicionar al grupo en la zona de influencia con una fuerte presencia en la comunidad, permitiendo el incremento en el volumen del negocio.

La tarea que proponemos y dado el bajo grado de desarrollo hoy existente no representa un alto grado de complejidad ya que se propone avanzar de menos a más buscando sinergia entre las diferentes áreas para lograr la masa crítica necesaria para que el cambio propuesto se produzca.

En el detalle del "Plan de Acción" se incorporan los conceptos a desarrollár de manera de dejar claro el curso de acción.

A partir de la comunicación como vector de cambio, se tratará de modificar una situación que afecta a los planos comercial y organizacional. Se hace necesario en este caso, cambiar los valores culturales existentes por otros nuevos que le den base estructural a la nueva organización del grupo. Se aplicará la idea de refundación para incorporar los nuevos valores que refuercen los ya existentes. La idea es consolidar un grupo con fuerte presencia en la comunidad y con alto grado de competitividad.

El trabajo en el plano comunicacional no puede separarse de los otros dos pilares básicos de la imagen corporativa que son la identidad visual y la cultura.

La prioridad será actuar en la cultura de Grupo de Compras Centro, teniendo presente que el cambio en los valores básicos de la organización se expande a otros planos de la misma. *"La comunicación no es, sin embargo, una panacea universal. La empresa que la utilice ha de encontrarse en una buena situación para que funcione con eficacia y es imprescindible que su política de comunicación e imagen encaje a la perfección en su cultura e idiosincrasia"*

Citando a Andrew Mayo podemos decir que la cultura es una combinación de seis factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes de relación.

En definitiva, la cultura es el inconciente colectivo de la organización que se manifiesta a través de comportamientos. Podemos decir que la cultura tiene como funciones: favorecer el consenso, ser la base del proyecto empresarial, favorecer la integración de los distintos grupos

dentro de la organización, legitimar las formas de poder e influencia. De acuerdo a esto se configurará una personalidad corporativa determinada.

El cambio cultural se hace necesario cuando la cultura se convierte en un obstáculo para los fines de la organización. Es el momento en el que nuevos valores deben sustituir a los anteriores. El "Grupo de Comprás Centro" sufre de obsolescencia cultural que se traduce en una resistencia al cambio y la evolución que perjudica notablemente la consecución de los objetivos empresariales.

Teniendo en cuenta que la cultura de la organización fluye a partir de la comunicación, todo cambio en uno de estos aspectos generará necesariamente un cambio en el otro.

La comunicación interna tiene como función apoyar estructuralmente el proyecto organizacional sea cual sea la orientación estratégica de la ACE en términos de "management", pero la trascendencia de la comunicación interna crece proporcionalmente a la importancia que la ACE conceda en su desarrollo y competitividad a sus recursos humanos. Y aquí debemos tener en cuenta que la calidad de la vida laboral deriva de las prácticas adecuadas que cumplan tanto los objetivos de la organización como la de los individuos que forman parte del grupo. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral, constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los miembros una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto, procurando conocer las ideas que las personas pueden aportar. Por eso, para llevar adelante el cambio va a ser necesario conformar equipos de trabajo comprometidos con el éxito o el fracaso de las acciones que se propongan. Para que esto funcione se debe lograr un alto nivel de satisfacción y motivación de los integrantes, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio.

Según la autora francesa Mbuyen - Than *"la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es la estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general"*. (Mbuyen - Than 1991)

La comunicación interna es un instrumento imprescindible para lograr la implicación del personal. Este punto es fundamental para revertir la situación negativa en el caso que nos ocupa. También es elemento indispensable a fines de mejorar la productividad en dos niveles: transmitir información operativa y sensibilizar a los individuos respecto a los objetivos de rentabilidad del grupo y de cada uno de los comercios que lo integran. Un ejemplo de esto es la utilización de estas técnicas a partir de la década del '80 para mejorar la productividad en empresas a través de los círculos de calidad.

El otro aspecto de la comunicación que vamos a trabajar es la transmisión de la personalidad de la empresa hacia el exterior.

Podemos decir que la personalidad corporativa es la zona visible de la identidad de la empresa donde es posible la intervención comunicativa, cuyo objetivo es la inducción de una imagen intencional de la entidad.

A partir de un nuevo patrón cultural y de nuevas pautas de comunicación, se conformará la identidad visual representativa de la empresa que debe traducir los atributos que la caracterizan: *valores existentes*: tradición, honestidad y cultura del trabajo; *valores nuevos*: innovación, calidad, servicio al cliente, cuidado ambiental.

Llevado a la práctica, lo antedicho se traducirá en las siguientes acciones:

1. *A corto plazo (máximo ocho meses)* se deberá revertir la “baja comunicación interna” existente en el grupo alineando los objetivos del mismo.

Se instrumentaran las políticas necesarias para generar mayor comunicación ascendente, descendente, transversal y horizontal.

Entendiendo a los individuos que integran el denominado “Grupo de Compras Centro” como clientes internos, el vector descendente nos deberá servir para transmitir la historia económica del Grupo (desarrollos técnicos, estructuras, procedimientos, aspectos económicos y financieros, etc.) y la historia del colectivo humano que la forma (aspectos sociolaborales, actividades formativas, promoción, información).

Los objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para:

- asegurar que todos conozcan y entiendan los principios de la organización.
- lograr credibilidad y confianza.
- extender la idea de participación.
- agilizar los canales de transmisión de la información.
- fortalecer los roles jerárquicos.
- favorecer y hacer operativa la comunicación.

Según Justo Villafañe²³ el soporte en el que se transmiten estos contenidos es fundamentalmente el medio escrito. En nuestro caso consideramos más apropiado (por tratarse de un Grupo de dimensiones pequeñas), la interacción cara a cara.

²³ Villafañe Justo, “Imagen Positiva”

En cuanto al vector ascendente podemos decir que el objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social en el grupo para:

- que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- que afloren energías y potencialidades ocultas.
- el máximo aprovechamiento de las ideas.
- favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- estimular el consenso.

El objetivo de la comunicación horizontal es la implicancia de todas las personas para:

- favorecer la comunicación de los individuos entre los distintos comercios y el total del grupo.
- facilitar los intercambios interpersonales o intercomercios.
- hacer posible un proyecto del Grupo basado en la participación.
- mejorar el desarrollo organizativo.
- incrementar la cohesión interna.
- agilizar los procesos de gestión.

En cuanto a la comunicación de tipo transversal, el objetivo primordial es configurar un lenguaje común de actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma con el fin de:

- promover nuevas mentalidades.
- modificar ciertos comportamientos.
- elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- hacer más visible la aportación individual.
- aumentar el rendimiento.
- ganar en eficacia y satisfacción.
- incrementar la competitividad.

- dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Finalmente, coincidimos con J. Villafañe cuando afirma que *“a la hora de hacer comunicación interna casi todo vale y las únicas condiciones esenciales para hacerla eficaz son la voluntad política que significa incorporarla estratégicamente a la gestión de la empresa, la creatividad en su concepción, y el sentido común en su utilización”*.

En la práctica, las acciones a seguir van a ser: transmisión y fijación de valores nuevos, ampliación de la participación y generación de confianza a través de transmisión de información operativa y comunicación de las nuevas pautas de productividad que serán puestas también a consideración de los individuos integrantes del Grupo.

Teniendo como marco la refundación, se operativizará lo antedicho de la siguiente manera:

- Trabajaremos sobre los socios. Es prioritario abrir los circuitos de información, hacer partícipes a todos los socios de la misma información con respecto al estado actual del Grupo. Con esto buscamos quebrar el aislamiento de los socios. El concepto central aquí es información clara y abierta a todos por igual. Con tal motivo se enviarán a los socios, informes quincenales de la situación y se realizarán reuniones una vez por semana.
- En el plano externo se buscará generar una imagen positiva en la comunidad mediante el desarrollo de una marca e identificando al Grupo de Compras Centro con valores tales como “calidad”; “precio”, “proximidad”; etc.

NUESTRA ACCIÓN SE ORIENTA A AFIANZAR VALORES QUE:

- Alinean los objetivos de todos.
- Establecen las nuevas reglas.
- Son explícitos a través de fuertes mensajes.
- Circulan en dos vías: de arriba hacia abajo y retorno hacia arriba hasta que todos construyen y entienden una estructura de valores comunes.
- Serán usados como criterios de selección y evaluación del desempeño de los individuos y del Grupo.
- Constituirán parámetros para el sistema de compensación.
- Son referencias para el comportamiento.

20. PLAN DE TRABAJO

- Crear una marca en común
- Diseñar la imagen visual del grupo
- Desarrollar un plan de marketing y comunicación semestral
- Asignar un presupuesto al punto anterior
- Diseñar las herramientas de comunicación y publicidad más adecuadas (web, news setter, mailing, flyers, afiches para vía pública, spots de radio, etc)
- Desarrollar un circuito de comunicación interna (Carteleras, House Organ, planillas de pedido e informe de precios, planillas de fax, buzón de mensajes, etc.)
- Analizar la cadena de distribución
- Desarrollar un plan de promociones y de ofertas
- Desarrollar un plan de fidelización de clientes
- Elaborar acciones de recompensa y beneficios a los clientes y socios

21. CONCLUSIONES

Como introducción a esta instancia es pertinente aclarar que la experiencia por la que atravesamos como investigadores a partir de la Hipótesis planteada, y la modalidad en que se encaró el trabajo, debemos destacar lo enriquecedora que fue la experiencia por varios motivos: multiperspectividad; integración e interacción de diferentes saberes y disciplinas; intercambio de experiencias con comerciantes o pequeños empresarios con muchos años de experiencia práctica en el comercio y contrastación de saberes académicos con "experiencia de vida" ó "experiencia en el hacer".

Desde este punto de vista es sin duda interesante poder haber trabajado sobre estos casos.

Por otro lado y retomando la hipótesis: *¿Depende el éxito de un programa de asociatividad, aplicado al sector de comerciantes minoristas de productos alimenticios, de la correcta utilización de instrumentos jurídicos, comerciales y de comunicación para la gestión?..* Debemos asumir que no; no depende el éxito del programa de la correcta utilización de instrumentos jurídicos, comerciales y de comunicación.

A simple vista esto podría ser una decepción para "nosotros los profesionales", pero no es así. La idea es que la correcta aplicación de estos instrumentos puede contribuir muchísimo a la mejora en la gestión y es recibido con interés por parte de los pequeños comerciantes y empresarios la mención de estos instrumentos de gestión, pero definitivamente el éxito -cómo lo hemos mencionado- pasa por otro lado y es lo económico lo que termina definiendo (como en muchos casos) el éxito final del programa.

Queda abierta la posibilidad de continuar investigando porque las políticas instrumentadas como están hoy no ayudan a quienes debería y

que se puede hacer en ese sentido ya que los números demuestran que desde la promulgación de la ley no son muchas las ACE que se han instrumentado y la gran mayoría se conformaron en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Retomando datos analizados en el apartado "SITUACIÓN REGISTRAL" del análisis jurídico podemos decir que: "...en la actualidad, es decir después de casi veinte años de la sanción de la Ley 22903, el Registro Público de Comercio lleva registrada 1026 ACE y la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires, contabiliza 130 inscripciones".

Por otro lado a partir de lo investigado proponemos una posible estrategia para los grupos asociativos con poca capacidad de compra que supere la dicotomía actual "poca capacidad de compra vs. éxito", esta instancia superadora estará dada por la incorporación de estos grupos chicos a grupos asociativos con mayores volúmenes de negocio y aquí si se tornará más importante la profesionalización de la gestión de los grupos ya que esto puede ayudar a la rápida integración inter-asociaciones y a la mejora en la operatividad agilizando la gestión del negocio.

21.1. LOS PRINCIPALES PUNTOS DE LAS CONCLUSIONES...

- El adecuado desarrollo de la comunicación interna y externa no es condicionante del éxito de la asociatividad.
- El capital de trabajo disponible si condiciona el éxito del programa.
- La asociatividad no es funcional -hoy- para los pequeños comerciantes ya que para poder negociar buenos márgenes de descuento se necesitaría reunir a muchos de ellos para generar la masa crítica necesaria de capital de trabajo, lo que tornaría imposible el acuerdo para generar este frente común.
- El nivel de profesionalización de la gestión comercial de estos pequeños comerciantes es muy bajo o en muchos casos nulo.
- La cantidad de bocas de venta y la superficie de ventas de estos pequeños comerciantes es fundamental para el éxito de un programa de asociatividad (a mayor superficie y mayor cantidad de bocas mejor).
- Es necesario un liderazgo fuerte para la conducción del grupo que decida asociarse.
- El volumen de compra mensual necesario para tener capacidad de negociación directa con las fábricas (evitando los mayoristas e intermediarios) se ubica por encima de los \$500.000.- mensuales.

ANEXO (DOCUMENTACIÓN Y DESGRABACIÓN DE ENTREVISTAS)

1. CUESTIONARIO PARA TESIS - GRUPO DE CONTROL -

El siguiente es un cuestionario abierto que será utilizado para guiar una entrevista en profundidad con las empresas seleccionadas y las que se utilizarán como "Grupo de Control" a los fines de la presente tesis.

El mencionado "Grupo de Control" está constituido por empresas con características comunes mencionadas en la descripción de la *Metodología Aplicada* en el punto, dichas empresas si bien no conforman una ACE tienen una operatoria general similar a alguno de los casos estudiados, por otro lado se considera necesario su inclusión y análisis a los fines de responder a la *Hipótesis* planteada en la presente tesis.

#1) Por favor: ¿Nombre de la empresa, actividad, cantidad de personas ocupadas y tiempo de desarrollo de la actividad de la empresa en el mercado?

Industrias Saladillo S.A.

Alejandro Repetto; Gerente Comercial.

Fábrica líder en la producción de caños plásticos para conducción de fluidos.

20 años en el mercado con 250 empleados.

Isolant S.A.

Margarita May; Gerente de Marketing.

Fábrica de láminas y tubos de espuma termoplástico para aislamiento.

100 empleados.

La empresa tiene 10 años de trayectoria en el mercado.

CPSA S.A.

Eric Castanier, Gerente General

Fábrica de sistemas de fijación.

30 empleados.

En realidad CPSA es producto de un OMC ya que adquirimos la empresa montada por ITW-SPIT. Esta es una empresa franco-americana con una sólida trayectoria internacional dedicada a la producción y comercialización de sistemas de fijación y anclajes para la construcción.

G.C.C.

#2) ¿facturación anual?

Industrias Saladillo S.A.

\$15.000.000

Isolant S.A.

\$3.500.000

CPSA S.A.

Todavía no hay datos suficientes ya que estamos en una etapa de inversión y de desarrollo de nuevos productos.

G.C.C.

#3) ¿Tienen website?

Industrias Saladillo S.A.

Sí, www.industriassaladillo.com

Isolant S.A.

Sí, www.isolant.com.ar

CPSA S.A.

www.cpsa.com.ar

G.C.C.

No

#4) ¿Utilizan habitualmente el Mail como herramienta de trabajo?, ¿qué resultados le da?

Industrias Saladillo S.A.

Sí, utilizamos habitualmente el correo electrónico en nuestro trabajo. Básicamente se utiliza para intercambiar información con proveedores y clientes pero no para acciones de marketing directo. Recién este año estamos evaluando incorporar este tipo de actividades a nuestro programa de marketing ya que además permitiremos a nuestros clientes habituales realizar pedidos en forma on line.

Isolant S.A.

Para nosotros el e-mail es una herramienta indispensable ya que no solo trabajamos intercambiando datos con proveedores y clientes sino que también se utiliza en nuestras tareas de exportación y para mantenernos comunicados con nuestra filial en Brasil.

Nos da muy buenos resultados e incluso lo utilizamos como un canal complementario para las acciones de marketing directo ya que en muchos casos damos la opción de comunicarse por TE, Fax, Correo o

Mail. Esto nos permite agilizar la actualización de la base de datos e intercambiar mucho volumen de información de manera organizada.

CPSA S.A.

Utilizamos el mail sobre todo en nuestras relaciones hacia el exterior y hacia el interior del país. Consideramos este medio muy útil ya que permite mejorar el grado de profesionalización de las tareas habituales y nos descomprime mucho el desarrollo de nuestras actividades ya que el mail tiene la ventaja de darnos tiempo para pensar lo que queremos decir, es decir permite organizar el discurso y las ideas y a la vez da inmediatez porque no hay que llevar la carta al correo. O sea es el cruce ideal entre lo inmediato del teléfono y la organización de la información que se da en las epístolas.

G.C.C.

No

#5) ¿Cómo es la cadena de distribución de la empresa?

Industrias Saladillo S.A.

Nos manejamos a través de una red de comercios y corralones que nos representan y tienen nuestros productos. Por otro lado tenemos cinco arquitectos que son los que hacen la venta especializada a obras grandes y asesoran técnicamente. Estos Arquitectos tiene asignadas zonas del interior del país a las que viaja sistemáticamente para relevar las obras que se inician.

Por otro lado tenemos un sistema propio que se alimenta de diferentes fuentes de información para llegar a las nuevas obras que se dan de alta

de manera tal que podamos ofrecer nuestro producto al comienzo de la obra.

Isolant S.A.

En nuestro caso nos manejamos para la venta a grandes obras de manera directa ya sea por medio de nuestro cuerpo de arquitectos (el cual compartimos con Industrias Saladillo). Además tenemos muy aceptada la relación con quines son nuestros usuarios principales y además recomendadotes, los techistas. A ellos les hacemos llegar toda la información de novedades y todo lo referente a lanzamiento de productos.

Por otro lado nos manejamos con la cadena de distribución compuesta por los corralones y comercios que manejan este rubro de productos.

CPSA S.A.

Nos manejamos con un Ingeniero que hace el asesoramiento a obras y los productos se comercializan en los locales de venta de este tipo de productos.

G.C.C.

Compramos en conjunto pero la distribución la realizamos centralizando la mercadería en la cámara de comercio de ..., desde ahí cada miembro del grupo organiza el traslado de su mercadería a cada negocio. Es decir no tenemos una estrategia común de distribución.

#6) ¿Realizan actividades de comercio exterior, exportan?, ¿tienen un dpto. o persona que se encargue de las exportaciones?

Industrias Saladillo S.A.

Tenemos una persona encargada de comercio exterior y otra que se ocupa de las relaciones institucionales. Ambas trabajan en tandem para incrementar las ventas al exterior. Además tenemos representantes exclusivos en los principales países de interés para nosotros. Participamos además en ferias y congresos en el exterior. Lo que no hemos implementado aún pero nos interesa, es todo lo referente a la participación en misiones comerciales y el trabajo con organismos como la Fundación Exportar.

De todos modos hoy por hoy solo exportamos el 5% de nuestra producción. El 95% se destina al mercado externo. Nuestro ideal es alcanzar el 30% en exportaciones.

Isolant S.A.

No tenemos una persona específica para manejar el tema exportaciones, si bien tenemos representantes en el exterior lo que tiene que ver con exportaciones lo maneja el presidente de la empresa y yo como gerente de marketing.

Participamos de algunas expos en el exterior, sobre todo en países limítrofes y además hacemos algunos contactos puntuales. Tenemos por otro lado una filial en Brazil que toadavía no alcanza los resultados esperados.

CPSA S.A.

Hemos hecho algunas exportaciones a Uruguay y Brazil pero son operaciones muy chicas.

La verdad es que como estamos poniendo a punto nuestra línea de producción no nos estamos enfocando en el comercio exterior porque nuestra prioridad es satisfacer la demanda interna.

G.C.C.

No

#7) ¿Cuándo fue la última exportación que realizaron y adonde?

Industrias Saladillo S.A.

Hemos realizado exportaciones a EE.UU., Uruguay; Perú; Bolivia; Centro América y Medio Oriente.

En este momento estamos armando algunas operaciones para Europa del Este e Italia.

Isolant S.A.

Uruguay y Brazil.

CPSA S.A.

Uruguay.

#8) ¿Tienen una persona/departamento, encargado del área de marketing/publicidad/comunicación?

Industrias Saladillo S.A.

En general lo que tiene que ver con comunicación, Marketing y Publicidad lo genero yo como responsable del Dpto. Comercial. En algunos casos interviene el presidente de la compañía pero la decisión

final la deja en mis manos. Para algunos temas también interviene el responsable de comercio exterior.

Isolant S.A.

Yo soy la persona responsable de elaborar las estrategias de marketing y publicidad con la supervisión del presidente de la compañía y en relación con la agencia.

CPSA S.A.

Yo intervengo en el desarrollo de las acciones en mi calidad de Presidente y responsable comercial. Además colabora el ingeniero responsable de la venta técnica.

G.C.C.

No, no tenemos una estrategia de publicidad más allá de la elaboración de volantes en común.

#9) ¿Desarrollan un plan de Marketing anual?, ¿Qué priorizan en él?

Industrias Saladillo S.A.

La verdad es que si bien tenemos pautadas algunas acciones concretas a lo largo del año como por ejemplo participaciones en expos o lanzamiento de promociones estacionales. No tenemos un plan demasiado definido a priori.

Si bien se que voy a ir en contra de las recomendaciones del "Buen Management" en realidad vamos armando la cosa sobre la marcha y en relación a los resultados. Esto tiene que ver directamente con el cambio que se dio en el mercado a partir del año pasado que h hace imposible predefinir nada.

Nos basamos en los resultados históricos y en nuestra experiencia y conocimiento del mercado para maniobrar en la crisis.

Por otro lado estamos posicionando nuevos productos que tiene que ver con la nueva tecnología de fabricación que incorporamos a fines del 2001 y en este sentido si estamos trabajando para el mercado externo.

Esta tecnología nueva es de desarrollo Suizo y es la única disponible en todo el continente americano. Solo 25 empresas en el mundo (una de ellas es Industrias Saladillo) disponen de este sistema de fabricación. Con esto apuntamos a posicionarnos como referentes en nuestro mercado, en EE.UU. y en la CE.

Isolant S.A.

El plan se desarrolla a ppio. De cada año y no es exhaustivo. En realidad se delinear las pautas de funcionamiento y se trabaja en relación a algunas certezas. Dejando margen para maniobrar de acuerdo a la situación del mercado y de las ventas en cada momento.

CPSA S.A.

Si trabajamos en base a un plan pre pautado pero con nuestro problema de puesta apunto de la línea de producción a partir de que se adquirió la empresa tuvimos que cambiar, ajustar o dejar sin efecto algunas de las cosas que veníamos haciendo pero la idea siempre es que haya un plan que respalde las acciones.

G.C.C.

No estamos pensado si nos conviene o no hacer publicidad en conjunto pero tenemos muchas diferencias de criterio internas.

#10) ¿Cómo realizan los lanzamientos de productos?

Industrias Saladillo S.A.

Generalmente desarrollamos la compañía en conjunto con la agencia. Pensamos el concepto y el target al que nos dirigimos y a partir de esto desarrollamos las diferentes piezas (mailings, avisos, packaging, etc.).

En este momento dado que estamos con algunos productos para el mercado externo trabajamos mucho sobre la web.

Isolant S.A.

Todo lo que tiene que ver con innovaciones o nuevos productos lo manejamos a través de marketing directo y de promoción en punto de venta.

Trabajamos sobre una base de datos que tenemos muy depurada enviando la información a nuestros usuarios principales que son los techistas (colocadores). Además también apuntamos a los arquitectos que representan el segmento profesional al que hay que convencer de los beneficios de nuestros productos.

Toda la campaña se desarrolla en conjunto con la agencia.

CPSA S.A.

En general manejamos mucha publicidad en punto de ventas y medios especializados. Últimamente estamos lanzando menos productos al mercado pero cuando lo hacemos pensamos la estrategia y las piezas y se lo transmitimos a la agencia que nos trae los bocetos para las correcciones finales. Luego se realiza la producción del material y salimos.

A la par de esto hacemos mucho trabajo de asesoramiento en obra a través de nuestro departamento de Ingeniería.

G.C.C.

Cada uno se lleva su mercadería al local y a partir de ahí la vende...

#11) ¿Tiene una agencia de publicidad que los asesore?

Industrias Saladillo S.A.

Si trabajamos en conjunto con una agencia.

Isolant S.A.

Sí.

CPSA S.A.

Sí.

G.C.C.

No

#12) ¿Cuál es la inversión promedio anual en publicidad?

Industrias Saladillo S.A.

\$ 500.000.- anuales (*).

Isolant S.A.

\$ 250.000.- anuales (*).

CPSA S.A.

\$ 150.000.- anuales (*).

() Los números están cambiados pero conseroan la proporción.*

G.C.C.

No tenemos datos pero es muy poca, diría que casi nada.

#13) ¿Desarrollan acciones de fidelización de clientes?

Industrias Saladillo S.A.

Sí, sobre todo hacemos un trabajo muy fuerte a nivel garantía de calidad de productos y asesoramiento técnico en obra.

Para nosotros es fundamental hacer un trabajo fuerte de fidelización puesto que hoy enfrentamos mucha competencia que cuenta con muy buen nivel de productos, además para el usuario, hay muchas opciones de diferentes materiales y productos de marcas muy distintas por lo tanto es esencial que nuestra marca esté dentro del Top of Mind del cliente.

Es por ello que hemos realizado -a pesar de la devaluación- grandes inversiones en incorporación de nueva tecnología que nos permite posicionarnos a la vanguardia del negocio.

Isolantr S.A.

Desde ya que trabajamos con la fidelización del cliente. Más allá de una calidad de los productos hacemos un trabajo muy fuerte de imagen de Isolant. Además trabajamos mucho con la información al cliente ya que comprobamos que esto nos permite destacarnos de la competencia y es

muy agradecido por parte de los clientes, sobre todo del interior del país.

CPSA S.A.

Trabajamos en fidelización de los clientes pero dado el cambio de management que se realizó en la empresa y como estamos poniendo a punto la línea de producción este punto ha sido dejado un poco de lado últimamente pero considero que es prioritario para un buen desarrollo del negocio.

G.C.C.

En realidad están volviendo los clientes que hacen pocas compras más reiteradas durante la semana.

Hay que tener en cuenta que con los super e hiper mercados los pequeños comerciantes quedamos muy golpeados pero a partir de la crisis que está viviendo el país la cosa cambió, ya que la gente tiene menos poder adquisitivo por lo que realiza compras por proximidad en la medida que lo necesita.

Si bien no fidelizamos a los clientes a partir de un plan preestablecido, la fidelidad viene de la relación cotidiana del pequeño comerciante con el cliente.

#14) ¿Usualmente quien atiende los reclamos de los clientes?, ¿en cuanto tiempo se resuelven?

Industrias Saladillo S.A.

Tenemos varios canales de consulta y reclamos: desde un 0-800 pasando por correo pago y también incorporando los mails que están diseccionados a cada área de la empresa.

Si bien no tenemos estructura de un canal sumamente formal de reclamos estos se responden usualmente en el transcurso de la semana de realizados.

Digo que no tenemos un canal formal porque por los canales antes mencionados no ingresan solamente reclamos sino toda la información que los clientes o distribuidores envíen a la empresa.

Isolant S.A.

El teléfono y el mail son los principales canales y en general el reclamo es respondido por el departamento de marketing con el soporte técnico de la gente de planta cuando así lo requiera la situación.

Tratamos de dar la respuesta en no más de tres días hábiles de producido el reclamo porque como certificamos calidad esto continuamente es monitoreado por la comisión interna de calidad.

CPSA S.A.

Los reclamos son derivados a las áreas que correspondan para ser respondidos lo antes posible. Generalmente si se trata de productos los reclamos los atiendo yo o el departamento de Ingeniería. Si son administrativos los responde la persona encargada de esa área.

G.C.C.

El dueño del comercio que es el que atiende, cobra, paga, recibe las quejas y habla de fútbol con toda la gente que pasa por el local.

#15) ¿Tienen una base de datos de usuarios/consumidores actualizada?

Industrias Saladillo S.A.

No la tenemos todo lo desarrollada que deberíamos.

Isolant S.A.

Sí, para nosotros es una herramienta fundamental de trabajo para que la gestión de marketing sea exitosa.

CPSA S.A.

Nuestra base de datos no está del todo desarrollada.

G.C.C.

No

#16) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que utilizan habitualmente?

Industrias Saladillo S.A.

Habitualmente tenemos mucho material gráfico (catálogos, listas de precios, etc.). Otro elemento que utilizamos con asiduidad es la web y agregamos algo de pauta de medios, de todos modos nos adecuamos a la situación y tratamos de estar continuamente evolucionando.

Isolant S.A.

Utilizamos mucho material gráfico. Sobre todo catálogos. Por otro lado hacemos un trabajo muy fuerte en marketing directo para tener un canal abierto de comunicación con los clientes.

En general tratamos de tener un mix de herramientas que nos permitan responder rápidamente a las demandas de información incluso de adelantarnos a ellas.

CPSA S.A.

Utilizamos la web y los catálogos de productos. De momento lo que es pauta publicitaria está cortada.

G.C.C.

Propaganda en las radios zonales y volantes.

#17) ¿En una escala de 1 a 5 donde uno es muy baja importancia, dos es baja importancia, tres es mediana importancia, cuatro es alta importancia y cinco es prioritaria- cuanta importancia le conceden a la comunicación y el marketing en su empresa?

Industrias Saladillo S.A.

4

Isolant S.A.

5

CPSA S.A.

3

G.C.C.

3

#18) ¿Cómo ve el futuro del mercado en el que actúa (mercado en crecimiento, crisis, surgimiento de nuevos mercados)?

Industrias Saladillo S.A.

En realidad con el actual modelo Argentino, a nosotros se nos hace difícil planificar el futuro ya que el desarrollo económico y técnico de un país no puede estar atado al gap cambiario. A nosotros la devaluación no nos favoreció, es mas nos juega en contra ya que a los únicos que beneficia un dólar caro es a los que desarrollan trabajos con mano de obra intensiva. En realidad esto sirve si nos queremos asemejar a los países de Asia que son productores en base a mano de obra barata.

Para Saladillo la devaluación lo complica en el sentido que mucha de nuestra materia prima son insumos provenientes de la industria petroquímica que está dolarizada por lo que la competitividad no aumenta por la devaluación. Si a eso le sumamos el aumento de flete y seguros la exportación no es la solución mágica. Por otro lado la construcción en Argentina no ha recuperado la fuerza que tuvo a principio de los 90's pero nos mantenemos y por ahora el negocio camina.

Isolant S.A.

Todavía no tenemos demasiado claro que va a pasar. Los indicadores de la construcción están prácticamente por el piso pero nosotros notamos una recuperación en el negocio.

Estamos apuntando a los mercados externos pero somos concientes que no es de hoy para mañana que se construyen relaciones para exportar y mantenerse. Por ahora venimos ensayando diferentes estrategias y tratamos de adecuarnos a los tiempos que corren.

CPSA S.A.

Por ahora no quiero arriesgar un pronóstico porque falta ver que pasa con las elecciones. Por un lado la devaluación generó caos y un desordenamiento del mercado. Para que esto se ajuste va a tener que pasar un tiempo. Por ahora la palabra es "incertidumbre".

G.C.C.

En la medida que el gobierno no se deje de robar y las cosas se hagan bien no vamos a ver una mejora. La gente quedó muy golpeada con la crisis, más en esta zona.

En realidad el desocupado no puede comprar y eso nos afecta en forma directa. Por otro lado la competencia desleal (comercios en negro y sin habilitación) también nos juega en contra.

El otro problema son los precios, es imposible competir contra los precios de los hiper super que compran por cantidad. Eso lo estamos revirtiendo a partir de la conformación del Grupo de Compras, pero en general la cosa está complicada.

#19) ¿Qué es lo que le falta a su empresa para ser más competitiva y cual es la principal ventaja?

Industrias Saladillo S.A.

Una política de gobierno clara y reglas de juego estables con claros beneficios para el que produce.

Isolant S.A.

La principal ventaja es que en el mercado nos conocen y nos respetan, además la calidad de nuestros productos es indiscutida.

Con respecto a lo que nos falta, creo que tiene que ver con un modelo de país con reglas claras y no que se maneje según el humor de turno.

CPSA S.A.

Nos hacen falta más ventas....

G.C.C.

La principal ventaja es el conocimiento del negocio y del cliente y la proximidad con la comunidad.

La experiencia del Grupo de Compras es buena pero hay que perfeccionarla y profundizarla, por otro lado tenemos que incorporar nuevas formas de hacer las cosas...

Este es un tema complicado porque nosotros los pequeños comerciantes estamos acostumbrados a hacer las cosas a nuestro modo y nos complica poder incorporar cosas nuevas pero creo que ese es el camino para "profesionalizarnos".

#20) ¿Qué aciertos y que desaciertos percibe en las empresas competidoras?

Industrias Saladillo S.A.

En general tienen un buen nivel.

Isolant S.A.

La calidad de los productos, en realidad usan argumentos de ventas que no son tan ciertos y apuestan a lo "barato".

CPSA S.A.

Hoy no hay tanta diferencia técnica entre unos y otros en realidad lo importante es el respaldo técnico y la marca, es decir como está posicionada la empresa.

G.C.C.

Creo que hay que analizar como se manejan los comercios a los que le va bien. Sobre todo las grandes superficies de ventas. Como manejan las compras, la administración, las ventas, la publicidad, etc.

Con esa información debemos enriquecer nuestro conocimiento y fundamentalmente abrir la cabeza.

#20) ¿Desea agregar algo más?

MUCHAS GRACIAS

2. CUESTIONARIO ACE - (CASOS ÉXITOSOS DE ACE)

Este cuestionario se basa en el aplicado sobre el grupo de control con algunas modificaciones por razones obvias de la forma en que operan las ACE.

Las entrevistas desgrabadas a continuación se realizaron a dirigentes de dos casos exitosos de "Asociaciones de Colaboración Empresaria". A partir del presente material y realizando el correspondiente cruce de datos con el grupo de control se tratará de encontrar similitudes y diferencias que expliquen el éxito de las empresas o de los grupos para tomar como parámetros de abordaje a la problemática planteada en la Hipótesis.

Es deber del investigador recalcar que el presente trabajo es de tipo exploratorio y no pretende explicar una determinada situación sino simplemente elaborar herramientas de abordaje para una futura profundización del presente análisis de casos.

D10

#1) Por favor: ¿Nombre de la agrupación, actividad, cantidad de empresas que la componen, personas ocupadas y tiempo de desarrollo de la actividad de la agrupación en el mercado?

La agrupación se denomina *D10*, su actividad consiste en la adquisición de productos para satisfacer las necesidades de sus integrantes en la mayor escala posible, logrando de esa forma un mejor costo. La asociación está compuesta por nueve empresarios, tiene cuatro empleados y desarrolla sus actividad con una antigüedad aproximada de dos años y medio.

#2) Utilizan habitualmente el Mail como herramienta de trabajo?, ¿qué resultados le da?

Si utilizamos el Mail y consideramos satisfactorio su utilización.

#3) Cómo es la cadena de distribución de la empresa?

La agrupación posee un depósito donde se reciben las mercaderías adquiridas por los miembros, de donde éstos se encargan de formalizar su retiro. También allí tenemos la sede administrativa de la misma, donde se encuentran los empleados administrativos y operarios. En cuanto a la logística, nos estamos planteando la necesidad de profesionalizar la misma.

#4) Tienen una persona o departamento, encargado del área de marketing/publicidad/comunicación?

No.

#5) ¿Desarrollan un plan de Marketing anual?, ¿Qué priorizan en él?

No.

#6) ¿Cómo realizan los lanzamientos de productos?

Uno de los miembros de la agrupación, ha tomado la responsabilidad de gestionar la publicidad de nuestros productos, los que se ofrecen por el sistema de

#7) ¿Tiene una agencia de publicidad que los asesore?

No.

#8) ¿Cuál es la inversión promedio anual en publicidad?

Consideramos que aproximadamente, la inversión anual asciende a la suma de pesos.....

#9) ¿Desarrollan acciones de fidelización de clientes?

No.

#10) ¿Usualmente quien atiende los reclamos de los integrantes?, ¿en cuanto tiempo se resuelven?

El grupo posee una emplead administrativa, encargada de la gestión de compras, en cuanto a recepción de ofertas, averiguación de precios en el mercado, materialización de pedidos etc., que es quién atiende cualquier tipo de reclamos de los integrantes y la resolución en cuanto al tiempo y la forma es adecuada.

#11) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que utilizan habitualmente?

Nuestra única herramienta de comunicación la constituye el.....

#12) ¿En una escala de 1 a 5 donde uno es muy baja importancia, dos es baja importancia, tres es mediana importancia, cuatro es alta importancia y cinco es prioritaria- cuanta importancia le conceden a la comunicación y el marketing en su empresa?

Consideramos que la comunicación y el marketing es una herramienta prioritaria y nos encontramos analizando como mejorar en su conocimiento y utilización, siempre acotados por una cuestión presupuestaria, ya que no podríamos distraer importantes sumas, pues ello haría perder el sentido de la agrupación, es decir mejorar los costos para trasladarlos al consumidor.

#13) ¿Cómo ve el futuro del mercado en el que actúa (mercado en crecimiento, crisis, surgimiento de nuevos mercados)?

Consideramos que nos hallamos frente a un mercado en crisis, pero con oportunidades.

#14) ¿Qué es lo que le falta a la agrupación para ser más competitiva y cual es la principal ventaja?

Nos falta mejorar en la aplicación de las herramientas de comunicación y marketing, y la principal ventaja es el nivel de confianza reinante dentro de la agrupación, producto de las calidades personales de los integrantes.

#15) ¿Qué aciertos y que desaciertos percibe en las empresas competidoras?

En cuanto a los hipermercados, el nivel de lobby que han llevado a cabo, lo que les permitió desarrollar su actividad, sin ningún tipo de control, obteniendo ganancias desmesuradas en desmedro del productor y del mediano y pequeño comercio, que no supo defender

Reales - Agrupación de Compras

#1) Por favor: ¿Nombre de la agrupación, actividad, cantidad de empresas que la componen, personas ocupadas y tiempo de desarrollo de la actividad de la agrupación en el mercado?

La agrupación se denomina *REALES AGRUPACIÓN DE COMPRAS*, su actividad consiste en la adquisición de productos solicitados por sus integrantes, esta compuesto por veinticinco supermercadistas, en la actualidad ocupa nueve personas y desarrolla su actividad desde el año 1998.-

#2) Tienen website?

No.

#3) Utilizan habitualmente el Mail como herramienta de trabajo?, ¿qué resultados le da?

El grupo, cuya organización se halla totalmente informatizada, utiliza como medio de comunicación con sus integrantes el fax, ello es así porque aún no hemos encontrado quién nos garantice la inviolabilidad de la información que se transmite por medio de la red, como el temor que nuestra base de datos, que es de gran dimensión pueda ser atacada por algún virus, produciendo daños irreparables. En La actualidad, nos encontramos analizando la posibilidad de contar con una red propia de la agrupación.-

#4) Cómo es la cadena de distribución de la agrupación?

La agrupación cuenta con un predio de propiedad de todos los miembros, dentro del cuál se construyó un depósito, de más de mil metros cuadrados, lugar donde se recibe la mercadería y los empleados ubican las mismas conforme los pedidos de los integrantes, quienes en días predeterminados, proceden a su retiro.

#5) Tienen una persona o departamento, encargado del área de marketing, publicidad y comunicación?

Por el momento contamos con la colaboración de un Licenciado en Comunicación, quién se halla a cargo de dicha tarea.

#6) ¿Desarrollan un plan de Marketing anual?, ¿Qué priorizan en él?

No.-

#7) ¿Cómo realizan los lanzamientos de productos?

No existe una estrategia de lanzamientos de productos, ya que ello en general queda a cargo de cada integrante, pues la distancia y la

diversidad de zonas donde éstos desarrollan sus actividades así lo recomienda. Sin perjuicio de ello en oportunidades de ofertas puntuales se elabora una presentación común.

#8) ¿Tiene una agencia de publicidad que los asesore?

No.-

#9) ¿Cuál es la inversión promedio anual en publicidad?

La misma ronda los ochenta mil pesos anuales, cifra que por vía de descuentos previamente pautados, queda a cargo de las empresas proveedoras.-

#10) ¿Desarrollan acciones de fidelización de clientes de los miembros de la agrupación?

Si, lo hacemos organizando rifas en fechas puntuales, como ser el día de la madre, o sorteos de automóviles OK, con muy buenos resultados para los comercios de los integrantes.

#11) ¿Usualmente quien atiende los reclamos de los integrantes?, ¿en cuanto tiempo se resuelven?

Los reclamos son atendidos por el área administrativa, quienes en general dan inmediata solución a cuestiones que puedan plantearse.

#12) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que utilizan habitualmente?

#13) ¿En una escala de 1 a 5 donde uno es muy baja importancia, dos es baja importancia, tres es mediana importancia, cuatro es alta importancia y cinco es prioritaria- cuanta importancia le conceden a la comunicación y el marketing en su empresa?

Cuatro.-

#14) ¿Cómo ve el futuro del mercado en el que actúa (mercado en crecimiento, crisis, surgimiento de nuevos mercados)?

Avizoramos el futuro con el surgimiento de nuevos mercados.

#15) ¿Qué es lo que le falta a la agrupación su para ser más competitiva y cual es la principal ventaja?

En la actualidad la agrupación se encuentra a punto de iniciar un proceso de reingeniería de toda su estructura, para lo cual se contratará a una consultora privada de probada experiencia en el mercado, la que elaborará y entregará a la agrupación manuales de ejecución. Consideramos que esta circunstancia nos hará mucho más eficientes en la tarea desarrollada. La principal ventaja resulta contar con la conducción y el liderazgo necesario, la que se encuentra a cargo de un hombre experimentado y que a la vez es integrante de la agrupación, con las ventajas que ello conlleva.

BIBLIOGRAFÍA

BLIBLIOGRAFÍA

- * BALZAROTTI NORA; "De Supermercados, Comercios Pequeños y Comercios Minoristas"
- * BARTOLI, ANNIE; "Comunicación y Organización", Argentina 1992, Ed. Paidos
- * BROCKA B. & BROCKA S.; "Quality Management"
- * CHAVES, NORBERTO; "La Imagen Corporativa", México 1994, Ed. Gustavo Gili S.A.
- * DEL CASTILLO HERMOSA, JAIME; "La Empresa Ante los Medios de Comunicación", España, Ed. Deusto
- * FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS; "La Comunicación en las Organizaciones", España 1991, Ed. Trillas
- * GOLDHABER, GERALD; "Comunicación Organizacional", Argentina 1984, Ed. Diana
- * HENGEL Y RIEDMAN; "Casos Sobre Motivación y Dirección de Personal", España, Ed. Deusto
- * ILPES (INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL), "Guía Para la Presentación de Proyectos", México 1983, Ed. Siglo XXI Editores
- * INCCOM; "Informes Estadísticos" Julio/Diciembre 1997, Argentina 1997, Instituto de Capacitación Comercial
- * KLEIN, NAOMI; "No Logo", España 2001, Ed. Paidos

- * MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN Y EL EMPLEO; "Impacto Socioeconómico de las Nuevas Formas de Comercialización", Argentina 1996, Dirección Provincial de Comercio Interior, Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería

- * MOLINE MARSHALL; "Comunicación Activa, Publicidad Sólida", España, Ed. Deusto

- * MURARO, HERIBERTO J.; "Técnicas de Investigación de Mercado y Opinión Pública", Argentina 1994, Ed. Centro de Estudiantes de La Facultad de Ciencias Sociales, UBA

- * MURIEL, LUISA M. / ROTA, GILDA; "Comunicación Institucional - Enfoque Social de las Relaciones Públicas -", Ecuador 1980, Ed. Andina

- * PEREIRO LUIS; "Un Reto para las Pymes", Publicación Periodística, Diario Clarín, 13-02-2000

- * PORTER, MICHAEL; "Las Ventajas Competitivas de las Naciones", Argentina 1999, Ed. Vergara

- * SANTESMASES MESTRE, MIGUEL; "Marketing Conceptos y Estrategias", España 1995, Ed. Pirámide

- * SANTOS CAMPANO, SALVADOR - Pte. De CECOMA; "Trascripción de la Comparencia en el Congreso de los Diputados", Trascripción de la Intervención Frente a la Honorable Cámara de Diputados Española

- * SCHMITT, BERND & SIMONSON ALEX; "Marketing y Estética, La Gestión Estratégica de la Marca, La Identidad y La Imagen", España 1998, Ed. Deusto

- * SCHWARZER, CARLOS G. Y ASOC.; "Informe Final - Proyecto Red Flores / Red Jardín", Argentina 2002
- * SENGE PETER; "La Quinta Disciplina", España 1997, Ed. Granica
- * SOL, JULIO; "La Guerra de las PyMES"
- * SUBSECRETARÍA DE COMERCIO INTERIOR, SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERÍA -MINISTERIO DE ECONOMÍA Y OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS-; "Casos Exitosos de Asociativismo", Argentina 1996
- * TOFFLER, ALVIN; "El Cambio de Poder", España 1992, Ed. Plaza & James Editores
- * ULRICH, DAVID; "La Organización Sin Fronteras", España 1997, Ed. Granica
- * VILLAFAÑE, JUSTO; "Imagen Positiva", España 1993, Ed. Pirámide
- * WERTHER, WILLIAM / HEITH, DAVIS; "Administración de Personal y RR.HH.", Argentina 1996, Ed. Mc Graw Hill
- * ZALDIVAR ENRIQUE; MANOVIL, RAFAEL M.; RAGAZZI GUILLERMO E.; "Contrato de Colaboración Empresaria", Argentina 1997, Ed. Abeledo -Perrot