



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA

TRABAJO FINAL

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL EN LAS CADENAS
DE GRANDES SUPERFICIES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Roberto Andrés Pérez Galvis

Autor del Trabajo Final

Sr. Alberto Antonio Guida

Técnico en Administración de Empresas

Tutor del Trabajo Final

Febrero 3 de 2014

DECLARACIÓN DE COMPROMISO

*"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber .
entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen
explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial
o total, como una tesis, en ésta u otra institución".*

Roberto Andrés Pérez Galvis

DNI 94.762.438

TABLA DE CONTENIDO

1. Antecedentes	4
2. Justificación	6
3. Planteo del problema	8
4. Hipótesis	9
5. Objetivo General	10
6. Objetivos Específicos	10
7. Marco Teórico	11
8. Análisis de Situación e Investigación	15
Coto	19
Carrefour	22
Jumbo	24
Walmart	28
Entrevista realizada a experto en el tema	32
Encuestas	37
9. Conclusiones	43
10. Recomendaciones	47
11. Bibliografía	49
12. Anexos	50
Carta de aceptación del tutor del trabajo de grado	51
CV del tutor del trabajo de grado	52
Encuestas	54

ANTECEDENTES

“El supermercado surge como tipología comercial en los inicios de la década de los años 30 del siglo XX”¹, la cual era una época caracterizada por la crisis mundial que se vivía en ese entonces. La “superproducción acompañada de un subconsumo, la falta de dinamismo en el mercado internacional, la especulación bursátil, el hundimiento del sector financiero y la crisis industrial”² son algunas de las causas de esta ya mencionada crisis.

Después de esta época, ni los comerciantes mayoristas ni minoristas trataban de lanzar nuevamente el negocio del comercio, aún cuando contaban con las mercancías requeridas para lograrlo. Sin embargo, un comerciante llamado Clarence Saunders, “tuvo la idea de poner las mercancías al alcance de los compradores y así, el comerciante solo tenía que cobrar y reponer los productos cuando se acababan”³. El cambio fue radical en ese entonces, ya que un solo empleado podía hacerse cargo de un volumen de venta muchas veces superior. Fue así como empezó a nacer el concepto de tiendas y supermercados.

En el mercado argentino, “fue hasta 1951 que el comercio de los alimentos tenía características estructurales que provenían de la época colonial, tales como la especialización, la cual comprendía unidades que comercializaban un grupo de producto entre los que se encontraban carnicerías, lecherías y almacenes; la atomización, que eran negocios de tamaño reducido a cargo de una o dos personas que atendían a los vecinos y las monofuncionales, que no agregaban otros servicios para el cliente.”⁴

Debido a esto, “los comercios estaban dispersos en las áreas urbanas y funcionaban como negocio de proximidad, no eran generadores de tráfico, la competencia de precios y servicios era escasa y no existía la publicidad. Sólo los instalados en avenidas captaban clientela interrumpiendo su circulación. La competencia más agresiva provenía de las ferias municipales que funcionaban en la vía pública, en particular en frutas, hortalizas y otros productos frescos, sistema de comercialización propiciado por el Estado, que también

¹ <http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

² *Ibíd*em

³ http://www.supermercado.us/compras/tiendas/alimentos/primer_supermercado_de_la_historia/

⁴ CHIODO, Luis. *Hipermercados en América Latina*. Edit. Antropofagia, 2010.

encuentra su origen en la época colonial,”⁵ pudiéndose observar el cambio tan drástico que ha ocurrido a lo largo del tiempo, en comparación con la época actual.

“Con la ley de inversiones extranjeras del gobierno de A. Frondizi”⁶ empezaron a llegar al país diversas y grandes empresas, las cuales en 1962 introdujeron definitivamente la denominación supermercado en Argentina. Estos nuevos supermercados “trabajaban con tecnología traída de Estados Unidos”⁷, por lo que contaban con ventajas competitivas sobre sus competidores locales.

En resumen, “en el proceso de integración de las cadenas de autoservicios, supermercados e hipermercados es posible registrar dos modelos. El primero es el de las empresas ya radicadas en el país que ampliaron la cadena i) expandiéndose territorialmente; ii) abriendo nuevos locales en las ciudades donde operan y iii) comprando unidades independientes y/o pequeñas o medianas cadenas de negocios en otras regiones. El segundo modelo tuvo como protagonistas a empresas extranjeras especializadas, que en la década del 90 se inician o bien implantando sus comercios o bien comprando cadenas que estaban operando en el país.”⁸

⁵ Ibídem

⁶ Ibídem

⁷ Ibídem

⁸ CHIODO, Luis. Hipermercados en América Latina. Edit. Antropofagia, 2010.

JUSTIFICACIÓN

Según M.M Zimmerman, “la operación básica del supermercado es lograr volumen de ventas recurriendo a métodos tales como precios atractivos, técnicas de exposición, autoservicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones y publicidad, inventarios grandes pero bien regulados con respecto a rotación y adición de líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles.”⁹. Aunque actualmente, la operación de los supermercados sigue siendo la misma, en los últimos años, las empresas de este sector han venido implementando diferentes estrategias para no sólo atraer a los consumidores a que compren sus productos sino también buscando una fidelización y una lealtad por parte de estos pensando en el futuro, fortaleciendo las relaciones entre ambas partes y convirtiendo a estos consumidores en clientes.

Actualmente, el mundo ha experimentado fuertes cambios, pues día a día es más globalizado y competitivo. Las personas empezaron a conocer el gran valor que tienen como clientes para las empresas y al notar que cada vez eran más las opciones disponibles en el mercado, comenzaron a hacer valer el servicio que estaban recibiendo y si este no se encontraba a la altura de sus expectativas, simplemente era necesario acudir a la competencia.

Es por esto que las organizaciones empezaron a utilizar el concepto de CRM como una “estrategia de negocio que utiliza tecnologías de la información centrándose en crear relaciones con clientes, de tal forma, que se consiga un conocimiento preciso de sus necesidades, intereses y patrones de compra”¹⁰, logrando así un mayor conocimiento del cliente y la personalización del trato con los mismos, un aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes, un aumento de las ventas, una rápida obtención de resultados y una reducción de los costos de servicio.

De esta manera, las empresas comenzaron a apostar por el futuro, debido a que vivimos en una sociedad donde cualquier tipo de negocio que contribuya a optimizar al máximo el valor del cliente tendrá abierto el camino al éxito.

⁹ <http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

¹⁰ <http://www.ivanromero.es/proyecto/antecedentes.php>

La Web y los canales electrónicos hicieron posible que las empresas adquirieran información de los consumidores que antes era difícil de obtener. Con esto podían adquirir y analizar a sus clientes distinguiendo sus preferencias, lo que hizo que actualmente la estrategia básica de negocios de los supermercados e hipermercados se encuentre centrada en el cliente y en ofrecerle el más alto nivel de satisfacción posible, haciendo única su experiencia de compra, brindándole el mayor número de beneficios y reconociéndolo como un consumidor dinámico.

El marketing relacional, al tener como fin el generar relaciones rentables con los clientes, estudia el comportamiento de los consumidores y de acuerdo a esto se diseñan estrategias y acciones a fin de facilitar la interacción con los clientes y otorgarles una experiencia excelente y memorable. “Implica una alta capacitación del personal interno, base fundamental para la ejecución e implementación del mismo.”¹¹

A partir del marketing relacional, el sector de hipermercados y supermercados ha venido desarrollando en los últimos años un esfuerzo integrado para, construir y mantener una red de consumidores individuales y empresariales, al mismo tiempo que buscan fortalecer las relaciones con los agentes que ocupan dicha red para el beneficio mutuo de ambas partes.

Es por esto que el motivador principal al realizar esta investigación es el de profundizar en todas las estrategias de marketing que las empresas del sector aplican para atraer y conservar a sus clientes, y que otras podrían implementarse en un futuro respondiendo a los cambios constantes del mercado.

Este trabajo se realiza para optar por la graduación como Especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

¹¹ GUIDA, Alberto Antonio. Reuniones periódicas con el tutor del Trabajo Final.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Muchas empresas descubrieron con el paso del tiempo que los consumidores tenían en una mejor percepción el valor agregado que les podrían brindar los productos o servicios vs. la reñida competencia de precios que atentaba incluso la percepción de calidad que tenía el consumidor sobre estos. Es por esto que se requiere conocer y comprender lo que el consumidor desea para poder venderle algo. Con el tiempo, el consumidor ha empezado a tener la posibilidad de escoger; y las empresas escogidas son aquellas que conocen y que dan al consumidor lo que desea.

El marketing relacional no sólo se concentra en retener a los clientes y obtener la lealtad de los mismos, sino también en que la empresa cuente con un marketing más efectivo que sea capaz de brindarle a la organización el conocer a fondo las preferencias de sus clientes y plantear las estrategias de acuerdo a esto. El marketing relacional brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por consiguiente aprender a servirlo.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

A partir de esto, lo que se busca con esta investigación es descubrir:

1. ¿Qué estrategias de marketing relacional se encuentran desarrollando las empresas del sector actualmente?
2. ¿Cuál es el alcance de estas estrategias?
3. ¿Son efectivas las estrategias de marketing relacional utilizadas?
4. ¿Cómo podría el marketing relacional aportar nuevas formas de atraer clientes y estar pendiente de ellos?

HIPOTESIS

Mediante las estrategias de marketing relacional, las empresas dentro del sector de grandes superficies en el mercado argentino pueden comprender y modificar la actitud de compra de los consumidores.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis completo de las estrategias de marketing relacional efectivas utilizadas en el sector de hipermercados y supermercados argentino durante los últimos años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar un análisis estadístico donde se pueda observar la situación actual y la evolución del sector en los últimos años.
2. Realizar un estudio para explicar las diferentes estrategias de marketing relacional que pueden ser y/o han sido aplicadas en el sector por las distintas empresas.
3. Determinar cuáles de estas estrategias cumplieron con los objetivos propuestos y cuáles no fueron tan efectivas como se esperaba.
4. Diseñar una investigación exploratoria cuali-cuantitativa para analizar las variables relevantes de este trabajo y poder descubrir los deseos de los consumidores y el nivel de satisfacción con las estrategias utilizadas.
5. Este trabajo se realiza para optar por la graduación como Especialista en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de la Universidad de Buenos Aires.

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de conocer y hacer énfasis en algunos de los conceptos a tratar en el Trabajo Final, a continuación se estudiarán y explicarán algunos de ellos:

Marketing

“Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.”¹²

Marketing Relacional

“El proceso de crear, mantener e intensificar relaciones firmes, cargadas de valor con sus clientes y otros interesados.”¹³

Supermercado

“Operaciones relativamente grandes, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y autoservicio, diseñadas para atender todas las necesidades de comestibles, productos para lavar, y productos para mantenimiento doméstico.”¹⁴

Hipermercado

“Abarcan áreas de entre 80.000 y 220.000 pies cuadrados y combinan los principios de venta al detalle de supermercados, tiendas de descuento y clubs de bodega. El surtido de productos va más allá de los artículos de compra rutinaria e incluye muebles,

¹² KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. La edición del milenio. México: Ed. Pearson Educación, 2001.

¹³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 8ª Edición. México: Ed. Pearson Educación, 2001.

¹⁴ KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. La edición del milenio. México: Ed. Pearson Educación, 2001.

electrodomésticos grandes y pequeños, ropa y muchos otros artículos. La exhibición es a granel, con un mínimo de manipulación por parte del personal de la tienda.”¹⁵

Mayoristas

“Negocios independientes que asumen la propiedad de la mercancía que manejan. Se les conoce como intermediarios, distribuidores o casas de abasto de fábrica.”¹⁶

Competitividad

“Tener capacidad, recursos y disposición para producir más valor a los destinatarios de la oferta, y por supuesto a la propia empresa, a través de mayores soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones de interés recíproco.”¹⁷

Rentabilidad

“El rendimiento que tiene el capital que se ha invertido, el cual está determinado por las estrategias adoptadas.”¹⁸

Globalización

“La tendencia a abrir los mercados extranjeros al comercio y a la inversión internacional.”¹⁹

¹⁵ *Ibíd*em

¹⁶ *Ibíd*em

¹⁷ STERN, Jorge, TESTORELLI, Guillermo H. y VICENTE, Miguel A. *Las Claves del Marketing Actual: Teorías y métodos para la realidad latinoamericana*. 1ª Edición. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2005.

¹⁸ HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. 6ª Edición. México: Ed. Mc Graw Hill, 2005.

¹⁹ BOHLANDER, George y SNELL, Scott. *Administración de Recursos Humanos*. 14ª. Edición. México: Ed. Cengage Learning, 2008.

Posicionamiento

“Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta. Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.”²⁰

Investigación

“También llamada “Marketing Research”, analiza y evalúa los factores que inciden en el proceso de Marketing. Busca la comprensión del mercado, de las distintas necesidades y establece la relación entre nuestro producto, los clientes y la competencia, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (actitudes, preferencias y usos). Su utilización es imprescindible y sus resultados son la base de toda planificación.”²¹

Comunicación

“Abarca aquellos aspectos relacionados con la selección de mensajes, medios, estructura de comunicación, para decirle al mercado que nuestro producto o servicio existe.”²²

Producto

“Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”²³

²⁰ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 8ª Edición. México: Ed. Pearson Educación, 2001.

²¹ STERN, Jorge, TESTORELLI, Guillermo H. y VICENTE, Miguel A. *Las Claves del Marketing Actual: Teorías y Métodos para la realidad latinoamericana*. 1ª Edición. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2005.

²² *Ibíd*em

²³ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 8ª Edición. México: Ed. Pearson Educación, 2001.

Consumidor

“Es quién tiene necesidades, deseos y poder adquisitivo para cubrir sus carencias, sean reales, potenciales o latentes. Puede ser de bienes con valor económico o social.”²⁴

Comprador

“Es el sujeto o entidad responsable de la transacción económica de elegir y adquirir, entre muchas opciones, el bien o prestación ya sea para uso propio o de terceros.”²⁵

Cliente

“Es quién periódicamente compra y consume un producto, marca, empresa, o lo hace en un mismo lugar de ventas. Vale decir, es un comprador o consumidor fidelizado, leal o reiterativo.”²⁶

²⁴ VICENTE, Miguel Ángel. *Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades*. 1ª Edición. Argentina: Ed. Pearson, 2009.

²⁵ *Ibíd*em

²⁶ *Ibíd*em

ANÁLISIS DE SITUACIÓN E INVESTIGACIÓN

“El sector supermercadista argentino viene cobrando un papel destacado como actor económico en las últimas décadas, principalmente por su dinámico crecimiento que ha impactado directamente en las formas de comercialización, en la demanda de empleo y en la conformación de precios. Como negocio enfocado al mercado interno, el sector se encuentra altamente asociado con la marcha de la economía y en el contexto de la evolución económica positiva de los últimos años, ha evidenciado un crecimiento sostenido y una proyección de expansión amplia a futuro. Los supermercados han venido desplegando estrategias de expansión que han incluido tanto la multiplicación de los locales (o bocas de expendio) así como también en diversificar las formas de gestionar la adquisición de las mercaderías a expender, para maximizar la rentabilidad empresarial. Estas cuestiones ponen en perspectiva dos aspectos claves para la gestión e intervención mercantil: a) la incorporación de nuevos representados (al ampliarse la base de bocas de expendio); b) las maneras en que este sector interviene en la formación de precios y que pueden afectar la capacidad de compra de los trabajadores.”²⁷

Este sector se ha ido expandiendo a lo largo del tiempo, con una concentración que se encuentra en poder de pocas empresas, las cuales son Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima, Nexus Partners y Casino; siendo las 4 primeras las que poseen mayor número de establecimientos comerciales y las de más alta facturación, por lo que fueron escogidas para objeto de este estudio.

Estas empresas “aunque reúnen sólo el 15% del total del total de bocas del país, tienen la capacidad de vender el 58% del total de alimento y bebidas de la Argentina. La dimensión económica de estas empresas les ha conferido un posicionamiento privilegiado en el mercado, con mejor posicionamiento para la negociación con proveedores y para captar mayores ganancias.”²⁸

²⁷ SANTELLÁN, Miguel. *Relevamiento sobre supermercados en Argentina*. Argentina. Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. Secretaría de Estudios y Estadísticas. 2011

²⁸ *Ibidem*

Como parte del análisis de la evolución del sector, mediante la investigación realizada se pudo descubrir que “en 1965 se lanza el primer “supermercado total” en Argentina”²⁹, al ver que los negocios de venta minorista en grandes superficies estaban dando resultados, pero al concentrarse en “crecer rápidamente, el sector había entrado en una carrera de aperturas y varias de las localizaciones fueron equivocadas. Otras empresas, con su expansión, pusieron en evidencia sus inadecuados recursos gerenciales y administrativos.

Para casi todas, el “mix” de ventas no era el óptimo, ya que tenían una participación excesiva de los alimentos y de los productos de consumo, de baja rentabilidad. La fragilidad del sector se originaba también en la falta de experiencia empresarial, la inexistencia de cadenas de producción, almacenaje y distribución modernos, una baja penetración del automóvil a nivel familiar y una red de comercio tradicional de gran penetración a nivel barrial.”³⁰

“En 1980, la política económica se orientó a reducir la intervención del Estado y, fundamentalmente, a controlar la inflación, que desde 1975 era superior al 160% anual. El comercio se abrió a la inversión extranjera y se permitió el giro al exterior de las utilidades empresariales. Esta política económica animó a las inversiones en el sector comercial, incluyendo las de capital extranjero.”³¹

“Con la implantación de Carrefour en 1982 se inició la llegada de las cadenas internacionales de venta de alimentos a la Argentina.”³² Esta cadena poco a poco fue expandiéndose hacia Capital Federal y hacia el interior del país; abriendo nuevos negocios incluyendo el primer supermercado en un shopping y adquiriendo supermercados de otra cadena. “El ingreso de Carrefour también significó un cambio en la metodología de negociación del supermercadismo en Argentina, sustentado en negociaciones anuales con alto nivel de presión y demanda de fuerte inversión en el punto de venta.”³³

²⁹ *Ibídem*

³⁰ *Ibídem*

³¹ *Ibídem*

³² *Ibídem*

³³ GUIDA, Alberto Antonio. Reuniones periódicas con el tutor del Trabajo Final.

En 1987, COTO que había iniciado como una red de carnicerías, decidió expandirse y abrir su primer supermercado. “Al mismo tiempo se impulsó una serie de inauguraciones en Capital Federal y Gran Buenos Aires, a la que se sumó el alquiler de los locales de la cadena El Hogar Obrero. Esta decisión estratégica tuvo como resultado la triplicación de la facturación y permitió a la cadena dar el salto para proyectar propuestas de avanzada como las que se están gestando en la actualidad.”³⁴ “Su estrategia se sustentó en precios bajos, dirigiéndose al consumidor de bajos y medianos ingresos.”³⁵

En 1988, llegó el país Makro, la reconocida compañía mayorista de origen holandés, iniciando su actividad en la provincia de Buenos Aires. “Hoy está presente en los principales centros urbanos del país, convertida en una de las organizaciones mayoristas más importantes en la provisión de una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios para clientes profesionales.”³⁶

La entrada de Walmart en Argentina se produjo en 1995, con la inauguración de un local en Avellaneda. Al igual que Carrefour, la empresa fue creciendo rápidamente y fue gracias a “la premisa y base de su éxito desde el principio de trasladar los ahorros generados a los precios finales que pagan los clientes, en un marco de integridad y respeto.”³⁷.

Entrando ya a discutir la situación actual del sector; en la década del 90 este tuvo su mejor momento ya que las empresas contaban con una alta participación de mercado al ser atractivas para los consumidores por lo novedosas que eran. Sin embargo, a principios de la década del 2000, con la crisis que afectó al país, el sector pierde una gran parte de la participación de mercado que tenía debido a la caída del poder adquisitivo de los consumidores.

En el año 2003, llegaron al mercado los “supermercados chinos”, los cuales al ser negocios de proximidad fueron atrayendo cada vez más a los consumidores que buscaban ahorrar su

³⁴ <http://blogdelasmarcas.blogspot.com.ar/2007/10/historia-de-coto.html>

³⁵ CHIODO, Luis. Hipermercados en América Latina. Edit. Antropofagia, 2010.

³⁶ <http://www.makro.com.ar/site/makro/pt/empresa/historia/historia.aspx>

³⁷ <http://www.walmart.com.ar/institucional/>

dinero en tiempos de crisis, adquiriendo exclusivamente los productos básicos de la canasta familiar. Además, este tipo de supermercado cuenta con la ventaja sobre las grandes superficies de ser atendido casi siempre por sus dueños, los cuales tienen una mentalidad de gran sacrificio en el trabajo y tienen una capacidad de asociación mayor que la que se puede encontrar comúnmente.

Para el año 2005, los hipermercados y supermercados estaban en debacle; debido a esto, las empresas del sector comienzan a generar estrategias de precios bajos, estrategias para generar tráfico en los locales y estrategias para mejorar el share y el volumen de ventas. No obstante, el costo económico de estas estrategias era muy alto y un tiempo después, los descuentos empezaron a achicarse y a perder valor para los clientes; estas estrategias ya no estaban teniendo el efecto ni los resultados esperados.

Como consecuencia, las empresas del sector se replantearon las acciones y estrategias que venían implementando y empezaron a negociar con los proveedores y a innovar en mejoras en el servicio para la satisfacción de los clientes y consumidores.

A continuación se presenta una tabla donde se puede observar el proceso de concentración de las grandes cadenas entre 1960 y 2010:

Empresa	Origen	Inicio de actividades	Fin de actividades	Movimientos	
				Año	Evento
Disco	Uruguay	1967	1991	1967	Compra el 50% de los supermercados DISCO de Argentina
				1984	Compra el 50% restante de los supermercados DISCO de Argentina
				1991	Vende DISCO de Argentina a Juan Peirano Basso
Carrefour	Francia	1982	Actual	1982	Abre el primer local en San Isidro
				1984	Abre el segundo local en Vicente López
				1999	Por su fusión con Promodes toma el 49% de las acciones de Supermercados Norte. En el mismo año compra al Grupo Exxel el 2% de Supermercados Norte y los 5 locales que Unimarc de Chile tenía en Argentina
				2000	Compra el saldo de 49% de Supermercados NORTE y la cadena CASA TIA
				2002	Se expande en Mendoza
Cencosud	Chile	1982	Actual	1982	Abre el primer hipermercado en Buenos Aires
				2003	Compra la cadena de supermercados DISCO a Royal Ahold
				2004	Compra la cadena de supermercados SUPER VEA
Walmart	USA	1995	Actual	1995	Abre el primer local en Buenos Aires
				2007	Compra 3 hipermercados AUCHAN
Auchan	Francia	1997	2007	1997	Abre su primer local en el centro comercial de Avellaneda
				2007	Vende sus 3 locales a Walmart
Royal Ahold	Holanda	1998	2003	1998	Compra el 50% de DISCO a Velox Retail Holding
				1999	Compra Supermercados Americanos (Córdoba), Supermercados González (San Juan), Supermercado Pinocho (La Plata)
				2000	Compra los locales de la cadena chilena EKONO
				2002	Compra el saldo de las acciones de DISCO

				2003	Vende Supermercados DISCO a CENCOSUD
Promodes	Francia	1997	2000	1997	Inicia la cadena DIA %
				1998	Compra el 49% de supermercados NORTE a Exxel Group
				1999	Compra el saldo de Supermercados NORTE a Exxel Group
				1999	Compra CASA TIA, CASA LOZANO (Jujuy) y se fusiona con Carrefour
Casino	Francia	1998	2010	1998	Compra el 100% de Supermercados Libertad
				1999	Compra el 75% de Supermercados San Cayetano
				2010	Vende su cadena LEADER PRICE a NEXUS PARTNERS
Exxel Group	Argentina	1998	2001	1996	Compra Supermercados NORTE
				1997	Compra Supermercados DUMBO, Supermercados DEVOTO, Tiendas ABUD (entre Ríos), Supermercados TANTI, Supermercados ACASUSSO, la empresa LA FLORIDA del NORTE S.A e Hipermercados TIGRE
				1998	Compra la cadena de Supermercados MEGA (Rosario), LOS HERMANOS (entre Ríos)
				1998	Vende 49% de NORTE a Promodes
				1999	Exxel vende un 2% a Promodes
Nexus Partners	USA	1996	Actual	2001	Vende el saldo accionario de NORTE a CARREFOUR
				1996	Inicia desarrollo empresa EKI
				2010	Compra la cadena LEADER PRICE a Casino. Lanza la versión Super Eki Plus.

Fuente: Chiodo, Luis (2010). Hipermercados en América Latina. Antropofagia: Bs A; e información interna SEYE – FAECYS.

Para el desarrollo de este Trabajo Final de Grado, se realizaron distintas visitas a algunos locales de las diferentes cadenas de grandes superficies estudiadas. En estas visitas, fue posible recopilar información que será analizada posteriormente con el fin de poder demostrar qué tan efectivas son las estrategias que estas grandes cadenas se encuentran desarrollando. Adicionalmente, se realizarán también encuestas a distintos grupos de edad, que nos permitan también medir la eficacia y eficiencia de estas estrategias.

A continuación se presenta la información recopilada a lo largo del desarrollo de este Trabajo Final de Grado:

1. COTO

La Tarjeta TCI es una tarjeta de compra y crédito desarrollada y administrada por COTO para que las personas que la posean tengan más beneficios al momento de la compra y disfruten de experiencias exclusivas. Con esta tarjeta se puede acceder a nuevas alternativas de pago y financiación de compras, pudiendo adquirir cualquier producto o servicio ofrecido por COTO.

Todos los días se puede comprar en cuotas con o sin interés de acuerdo a las promociones vigentes. Además, es posible financiar el saldo del resumen de cuenta según los límites de créditos otorgados en la Tarjeta TCI.

Adicionalmente y a diferencia de la competencia, la tarjeta TCI ofrece un programa de seguros llamado “Protección COTO-TCI”, mediante el cual es posible proteger desde una compra diaria hasta la tranquilidad de seres queridos accediendo a coberturas como respaldo económico en caso de pérdida accidental de la vida o incapacidad total y permanente, cobertura de todas las compras de electrodomésticos, informática, amueblamientos, automotor con excepción de los bienes consumibles ante el daño accidental o robo del producto por 90 días después de la compra, protección en caso de pérdida de la tarjeta TCI y asistencia por robo en vía pública que incluye el traslado al domicilio habitual, envío de mensajes urgentes y cambio de combinación de cerraduras.

➤ **DESCUENTOS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO.**

Es posible acceder a los siguientes descuentos en Supermercados COTO al momento de la realización de este estudio:

Descuentos todos los días

- 6 cuotas sin interés y hasta 24 cuotas fijas en electro, hogar, bazar y textil, abonando con la Tarjeta TCI.
- 12 o 18 cuotas sin interés en electro, hogar, bazar, textil, ferretería y automotor, abonando con tarjetas de crédito Visa, MasterCard, Argencard, Cabal y Diners de todos los bancos.
- Hasta 3 cuotas sin interés y hasta 12 cuotas fijas en electro, hogar, bazar y textil abonando con todas las tarjetas de crédito.
- 10% de descuento en todos los productos con la tarjeta de compra Argenta.

Lunes

- 15% de descuento si se hace parte de la Comunidad COTO, abonando con tarjeta debito maestro del Banco de la Nación Argentina. Adicionalmente se regresa un 5% del IVA.
- 20% de descuento abonando en 1 pago con tarjetas de crédito Visa, MasterCard y Cabal del Banco Ciudad.

Martes

- 15% de ahorro con las tarjetas de crédito Visa, Cabal, Fraterna y MasterCard del Banco Credicoop
- 15% de ahorro + 5% de devolución de IVA con la tarjeta debito del banco Credicoop.
- 15% de descuento abonando en 1 pago con la Tarjeta de crédito TCI Visa y MasterCard.
- 10% de descuento en un pago con todos los medios de pago si se es parte de la Comunidad COTO.

Miércoles

- 20% de descuento + 6 cuotas sin interés con las tarjetas de crédito del Banco de la Nación Argentina.
- 10% de descuento para jubilados y pensionados o mayores de 60 años con todos los medios de pago.

Jueves

- 15% de ahorro abonando con las tarjetas de crédito del Banco ICBC.
- 20% de ahorro abonando con la tarjeta debito del Banco ICBC.
- 15% de descuento abonando en 1 pago con la Tarjeta TCI Visa y MasterCard.
- 10% de descuento para jubilados y pensionados o mayores de 60 años con todos los medios de pago.

Viernes

- 15% de descuento en 1 pago con todas las tarjetas de crédito de todos los bancos (incluyendo la tarjeta TCI) + 5% de beneficio adicional si se hace parte de la Comunidad COTO.
- 20% de descuento con las tarjetas de crédito del Banco HSBC.
- 10% de descuento + 12 cuotas sin interés en todos los productos de electrodomésticos el primer fin de semana del mes abonando con tarjetas Visa, MasterCard, Argencard, Cabal y Diners.

➤ **DESCUENTOS PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS**

Todos los miércoles y jueves, con todos los medios de pago en 1 pago en todos los productos en todas las sucursales.

➤ **PROMO CLUB LA NACIÓN**

Todos los martes y miércoles 15% de descuento sobre el total de la compra sin tope de devolución en sucursales seleccionadas.

➤ **COTO DIGITAL**

Es el supermercado virtual de COTO a través del cual es posible comprar desde cualquier PC.

Cualquier persona puede hacer uso de este supermercado virtual, pero si se tiene la Tarjeta TCI se puede acceder a un 15% de descuento + 3% adicional abonando online de lunes a viernes en 1 pago. Incluye todos los productos.

2. CARREFOUR

La Tarjeta Carrefour es una tarjeta de compra y crédito con la que se puede obtener cualquier producto que se encuentre en las tiendas Carrefour de todo el país. Ofrece todos los días distintos planes de financiación.

Esta cadena de grandes superficies trabaja bajo la premisa “El precio más bajo o le devolvemos el dinero”, con lo cual atrae muchos consumidores y muchos clientes que con sólo conociendo esto les parece suficiente para preferir a la marca.

Con esta tarjeta se puede acceder a los siguientes beneficios al momento de la realización de este estudio:

- 15% de Descuento SIN TOPE en toda tu compra excepto electrónica, electrodomésticos, telefonía celular, cuatriciclos, ciclomotores, tractores, aceites, cortes de carne de gobierno y pollos.
- 6 cuotas sin interés en todo textil.
- 3 cuotas sin interés en metegol, mesas de ping pong y sets de piezas de cocción.
- 18 cuotas sin interés en motos
- 15 cuotas sin interés en muebles de interior y colchones (que superen \$400).
- Hasta 12 cuotas sin interés en motos, cuatriciclos, muebles de interior, tractores y bicicletas.
- Hasta 30 cuotas sin interés en motos y cuatriciclos.
- 12 cuotas sin interés en colchones (que superen \$400), grupos electrógenos y aparatos fitness.
- 6 Cuotas sin interés en herramientas eléctricas, explosión y neumáticas, baterías, neumáticos, camping, muebles de jardín, aparatos fitness, bicicletas, juguetes, kayaks, depósitos de Jardín, Bagaje y Grupos Electrógenos.

➤ **DESCUENTOS CON TARJETAS DE CRÉDITO Y DÉBITO.**

Es posible acceder a los siguientes descuentos en Carrefour al momento de la realización de este estudio:

- Todos los martes, 15% de descuento en todos los productos excepto electrónica, electrodomésticos, telefonía celular, motos, ciclomotores, tractores, cortes de carne y pollos, abonando con la Tarjeta Carrefour.
- Todos los martes y miércoles con tarjeta Argenta, 15% de descuento para jubilados y pensionados en almacén, bazar y textil y el resto de los días 10% de descuento.
- Todos los martes, 15% de descuento con débito ó 10% de descuento con crédito en toda la compra pagando con tarjeta CITI, excepto electrodomésticos.

- Todos los miércoles, 15% de descuento con débito ó 10% de descuento con crédito + 6 cuotas sin interés con todas las tarjetas de crédito Visa y MasterCard pagando con banco Supervielle, excepto electrodomésticos.
- Todos los viernes, 10% de ahorro con MasterCard y Nativa de Banco Nación y hasta 12 cuotas sin interés. Además 2 y 3 cuotas sin interés en todos los productos, excepto electrodomésticos.
- Hasta 12 cuotas fijas en todos los electrodomésticos todos los días.
- 10 % de descuento todos los lunes y martes pagando con la tarjeta Clarín 365.
- Todos los martes, 15% de descuento en toda la compra excepto electrodomésticos, informática y telefonía celular, pagando con Banco Patagonia.

Adicionalmente a los descuentos con las diferentes tarjetas, Carrefour ofrece a los miembros de su Comunidad el espacio “Mundo Bebe”, donde las madres pueden acceder consejos, notas, guía del embarazo, calendario de ovulación entre otras para estar mejor informadas pensando en el bienestar de sus hijos pequeños. Adicionalmente, Carrefour también ofrece la “Revista Positiva”, una publicación mensual dedicada a las mujeres con lo último en moda y tendencias.

3. JUMBO

Con la Tarjeta CENCOSUD es posible comprar en todos los locales Disco, Jumbo, Easy, Veá y Blaisten del país.

Con esta tarjeta, se puede comprar en Disco y Jumbo en hasta 3 cuotas en productos comestibles, librería, limpieza, mascotas, cosméticos y perfumería y hasta 36 cuotas en productos no comestibles (excluyendo librería, limpieza, mascotas, cosméticos y perfumería); en Súper Veá hasta 12 cuotas en productos no comestibles (excluyendo librería, limpieza, mascotas, cosméticos y perfumería), y en Easy hasta en 36 cuotas en todos los productos (excluyendo librería, limpieza, mascotas, cosméticos y perfumería).

A diferencia de las tarjetas de la competencia, la Tarjeta CENCOSUD ofrece poder encontrar el detalle de todas las operaciones del mes aún no liquidadas en el resumen mensual (compras del mes y cuotas a ingresar en el próximo resumen).

Se puede solicitar hasta 3 (tres) adicionales de la Tarjeta Cencosud llamando al centro de atención telefónico o en los stands ubicados en los locales Jumbo.

Al tener la Tarjeta CENCOSUD y adherirse al resumen de cuenta online y a pago automático, se obtiene la participación automática en la rifa de un Ipad mensual.

Existe también un sistema de alertas, que da la posibilidad de recibir un e-mail con información pertinente y detallada ante eventos como:

- Alertas de compras: Cada vez que se realiza una compra o al alcanzar un monto de compras determinado.
- Alertas Vencimiento de Resumen de Cuenta: 3 días antes del vencimiento del resumen.
- Alertas Compra en Cuotas: Al alcanzar un monto de compras en cuotas determinadas.
- Alertas Débitos automáticos Rechazados: Ante débitos automáticos adheridos a las tarjetas CENCOSUD que hayan sido rechazados.

Adicional a la tarjeta CENCOSUD, JUMBO también cuenta con los “JUMBOCHECKS”, que son cupones de reintegro del dinero válidos en la próxima compra dentro de un periodo determinado. Esta estrategia comercial es muy bien recibida por los clientes y consumidores, quienes hacen largas filas (hay pocas cajas habilitadas) para poder canjear los JUMBOCHECKS y de esta manera ahorrar un poco de dinero.

➤ **JUMBO MÁS**

Jumbo Más es el programa de puntos que premia los consumos de sus clientes, solamente por comprar en Jumbo y Disco. Cada vez que se pasa la Tarjeta de Puntos Jumbo Más por la caja, se suman 7 puntos por cada \$1 de compra que podrán canjearse por regalos

exclusivos, viajes, órdenes de compra o también se pueden usar los puntos como medio de pago en Jumbo o Disco.

También es posible canjear los puntos por kms. LANPASS, órdenes de compra y obtener beneficios inmediatos para disfrutar en tu tiempo libre, siendo esta una de las ventajas competitivas de la organización ante la competencia.

Adicionalmente, Jumbo también cuenta con clubes de afinidad exclusivos para las personas que posean la Tarjeta Jumbo más.

- Club para vos y tu bebe
- Por dentro y por fuera (salud y belleza)
- Jumbo Deli & Wine Club

➤ **JUMBO A CASA**

Es el servicio que ofrece Jumbo para hacer compras por internet o por teléfono sin salir de la comodidad de casa. Se pueden encontrar online el mismo precio, calidad y ofertas que en el local.

➤ **CAJAS DE AUTOCOBRO**

JUMBO fue la primera cadena en implementar este novedoso sistema en el 2012.

A través de este servicio, llamado “Compra Fácil”, el cliente puede en forma individual pasar los productos por el escáner, embolsarlos, emitir su propio ticket y realizar el pago posteriormente en una caja donde serán revisado que la totalidad de los productos incluidos en el ticket sea la misma que se encuentra en las bolsas.

El lugar donde se encuentran las cajas de “Compra Fácil” cuenta con cámaras de seguridad para evitar robos y adicionalmente, las terminales cuentan con una balanza y una luz especial que se encenderá cuando exista una falta de consistencia entre el peso del producto escaneado y el que efectivamente se deposite en la bolsa.

Con este sistema, JUMBO pretende generar un ahorro de tiempo a todos sus clientes.

➤ **DESCUENTOS**

A diferencia de la competencia, Jumbo no tiene alianzas estratégicas con bancos y sus tarjetas débito y crédito ni con otras entidades que ofrecen beneficios a sus socios en supermercados. En lugar de esto realizan ofertas específicas en distintos productos, haciendo descuentos en sus precios.

Los descuentos vigentes al momento de realizar este estudio son:

- Jamón cocido natural: Elaboración propia por 100 gr. Antes: \$11,02; Ahora: \$7,99.
- Tarta de chocolate y dulce de leche: Elaboración propia. Antes: \$54,90; Ahora: \$39,90.
- Queso barra: Sancor por 100 gr. Antes: \$9,35; Ahora: \$6,99.
- Sorrentinos: Elaboración propia ricotta y jamón o mozzarella y jamón caja por 600 gr. Antes: \$45,90; Ahora: \$34,90.
- Chorizo alemán: Elaboración propia por 100 gr. Antes: \$6,69; Ahora: \$3,99.
- Pan lacteado: Elaboración propia. Antes: \$14,90; Ahora \$11,90.
- Mandarina Murcot por kg: Antes: \$6,99; Ahora: \$4,99.
- Zapallo: Inglés por kg. Antes: \$4,99; Ahora: \$3,99.
- Brócoli: Por kg. Antes: \$15,99; Ahora: \$11,99.
- Hamburguesas Patty x 4 + choclo Green Life x 300 gr. Antes: \$47,09; Ahora: \$38,50.
- Milanesas de soja napolitana Finca Natural por 300 gr. Antes: \$25,49. Ahora: \$20,39.
- Pizza Sibarita mozzarella por 940 gr. Antes: \$76,79; Ahora: \$61,49.
- 20% de descuento en lomo, cuadril y tapa de nalga.
- 50% de descuento en la segunda unidad de crema La Serenísima pote 360 cc.
- 50% de descuento en la segunda unidad de ravioles La Italiana pollo y verdura por 1 kg.
- 50% de descuento en la segunda unidad de mini-tostadas Riera por 90 gr.

4. WALMART

Esta cadena de grandes superficies, la última que será objeto de análisis en este estudio, ofrece 2 tarjetas a sus clientes, logrando así una estrategia diferenciadora en el mercado.

➤ TARJETA WALMART

La Tarjeta Walmart es una tarjeta que otorga descuentos y beneficios a sus clientes. Se puede utilizar en cualquier Walmart del territorio nacional.

Su obtención es gratuita y se puede comprar el mismo día que la tarjeta es dada de alta. Adicionalmente, el cliente puede elegir la fecha de vencimiento y puede solicitar hasta 4 adicionales sin cargo.

A diferencia de la competencia, esta tarjeta es la única que como requisito excluyente tener una antigüedad laboral de 6 meses, un ingreso bruto mínimo de \$800 y una edad mínima y máxima comprendida entre los 21 y los 70 años para poder adquirirla. Esto puede ser considerado como no atrayente y a veces discriminatorio para muchos consumidores, pero para otros es considerado una tarjeta aún más exclusiva por tener establecidos estos requisitos. Pero al mismo tiempo, también ofrece la posibilidad de adquirirla a Trabajadores autónomos inscriptos en Ganancias y Poseedores de tarjeta de crédito a comparación de la competencia que sólo la ofrece a empleados en relación de dependencia, jubilados y pensionados y trabajadores autónomos inscriptos en monotributo.

Es posible acceder a los siguientes descuentos y beneficios con la Tarjeta Walmart al momento de la realización al momento de la realización de este estudio:

- Todos los jueves, 20% de ahorro en toda la compra, en un pago. Tope \$300 (sólo comprando en la tienda).
- Todos los días, 4 cuotas sin interés en toda tu compra.
- Todos los días, 12 cuotas sin interés en Electro, Muebles de interior, Neumáticos y llantas, Muebles y máquinas de exterior.
- Todos los sábados y domingos, 24 cuotas sin interés en LEDs, LCDs, notebooks, netbooks, ultrabooks, heladeras, aires acondicionados y muebles.

➤ **TARJETA DE CRÉDITO MASTERCARD WALMART**

Tarjeta MasterCard Internacional para comprar en más de 22 millones de comercios en todo el mundo. Al adquirirla, el cliente obtiene los mismos beneficios de la Tarjeta Walmart, y adicionalmente recibe:

- Todos los días, 20% de ahorro en walmartonline.com.ar, en un pago y sin tope.
- 4 CSI en toda la compra.
- 12 CSI en ELECTRO, Muebles, Neumáticos, Llantas y Gran Puericultura
- Puede abonar el resumen de cuenta en los cajeros de la red Link y la red Banelco, donde además puede realizar adelantos en efectivo.

➤ **DESCUENTOS**

- 25% de ahorro en 3 cuotas sin interés en juguetería, pagando con Tarjeta Walmart.
- Todos los días, 12 cuotas sin interés pagando con Visa, MasterCard, American Express y Cabal.
- 12 cuotas sin interés en electro, fitness y bicicletas, pagando con Visa, MasterCard, American Express, Cabal, Tarjeta Naranja y Tarjeta Nevada.
- Todos los días, 4 cuotas sin interés en toda la compra, pagando con la Tarjeta Walmart.
- Todos los jueves, 20% de ahorro en toda la compra pagando con Tarjeta Walmart.
- Promoción lanzamiento Samsung Galaxy s4 liberado: \$7.699.

➤ **DESCUENTOS POR BANCOS**

Citibank

- Todos los miércoles, 15% de ahorro con tarjetas débito en toda la compra o 10% de ahorro con tarjetas de crédito en toda la compra.
- Limite de compra con tarjeta débito \$3000 (para clientes Gold \$5000) CFT 4,67%

- De lunes a viernes, 15% de ahorro con tarjetas de crédito MasterCard y visa Citi en toda la compra (Walmart online).

Supervielle

- Todos los lunes, 15% de ahorro con tarjeta débito y 10% de ahorro + 3 cuotas sin interés con tarjetas de crédito.
- Todos los lunes, 15% de ahorro con tarjeta débito (tope \$300 por mes) y 10% de ahorro + 12 cuotas sin interés con tarjetas de crédito (tope \$300 por mes). (Walmart online).

Banco Hipotecario

- Todos los días, 3 cuotas sin interés en toda la compra CFT: 3,59%
- Todos los viernes, 10% de ahorro en toda la compra con tarjetas de Crédito, tope \$400 (1) y 15% de ahorro en toda la compra con tarjetas débito, tope \$400.
- Del viernes 9 al domingo 17 de agosto con tu tarjeta de crédito de Banco Hipotecario 20% de crédito en Juguetes, Indumentaria, Deportes y Gran Puericultura sólo en 5 cuotas sin interés (CFT 3,559%).
- De lunes a viernes 15% de ahorro en toda tu compra con tarjeta de Crédito en 3 cuotas sin interés con tope de \$400 por transacción (Walmart online).

Banco Ciudad

- Sábados y domingos 24 cuotas sin interés en todo electro y muebles de jardín y 50 cuotas sin interés en LCDs, LEDs, Notebooks, Netbooks CFT: 0,26%
- Los sábados., 24 cuotas sin interés en todo electro y 50 cuotas sin interés en LCDs, LEDs, Notebooks y Netbooks (Walmart online).

Banco Comafi

- Todos los martes 15% de ahorro con tarjetas de Débito y 10% de ahorro con tarjetas de Crédito.
- Todos los martes 15% de ahorro con tarjetas de débito (tope \$150 por mes) y 10% de ahorro + 12 cuotas sin interés con tarjetas de crédito (tope \$150 por mes) CFT 2,81% (Walmart online).

Banco de la Nación Argentina

- Todos los sábados 15% de ahorro y hasta 6 cuotas sin interés en toda la compra con tarjetas de crédito de Banco de la Nación Argentina.
- Todos los sábados 15% de ahorro hasta 6 cuotas sin interés en toda la compra con tarjeta de crédito Visa y MasterCard (sin tope de compra). (Walmart online).

Tarjeta Shopping

- Todos los días 6 cuotas sin interés.

Tarjeta Naranja

- Todos los sábados y domingos, 12 cuotas sin interés en electro, fitness, bicicletas y motos.

American Express

- Todos los días 12 cuotas sin interés en electro, fitness y bicicletas.

Visa y MasterCard

- Todos los días 12 cuotas sin interés en electro, fitness (máquina de ejercicio) y bicicletas.
- 18 cuotas sin interés en LED, LCD, Notebooks, Cámaras, Heladeras, Lavarropas, Aires acondicionados y motos.
- 24 cuotas sin interés en productos seleccionados.

➤ ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTO EN EL TEMA

Con el fin de conocer la opinión de un experto en el tema del retail en Argentina, fue posible concretar una entrevista con el Lic. José Ignacio Amodei, quién ocupa un alto cargo en CCR LATAM; empresa de investigación de mercados transdisciplinaria con visión de negocios con más de 50 años en el sector. Esta empresa realiza una labor de integración y articulación de información para transformarla en conocimiento y se dedica a generar valor en sus clientes mediante la evaluación constante de información real de su gestión en sus mercados. Gracias a esto, fue posible investigar más profundamente sobre el tema. Adicionalmente, el Lic. Amodei también es profesor de distintas universidades, entre ellas la Universidad de Buenos Aires.

A continuación se presenta la entrevista realizada:

1. ¿Qué estrategias de marketing se encuentran desarrollando las cadenas actualmente?

Actualmente lo que se está dando, a diferencias de años anteriores donde había estrategias unificadas para todos los canales, es que se está implementando la segmentación por tipo de formato de negocio, lo que ayuda a las cadenas de grandes superficies a generar tráfico. Sin embargo, los formatos pequeños han ido ganando participación relativamente hablando versus los supermercados e hipermercados, ya que actualmente el factor proximidad es de vital importancia para el consumidor, por lo que ahora las grandes cadenas han ido modificando sus estrategias.

Estrategias como un esquema de ubicación geográfica, una fuerte tendencia a la concentración, una estrategia de comunicación en diferentes medios (vía Internet con portales propios, periódicos, folders, TV y hasta hace poco medios gráficos gracias al cepo).

Otra estrategia es la estrategia de fidelización (Comunidad Coto, Tarjeta Cencosud, Carrefour con su tarjeta propia etc.) que dan beneficios a los clientes que la poseen.

Adicionalmente, se ve un incremento en la estrategia de desarrollo marca propia, el cual es un tema internacional y trascendente y un tema que tiene 2 objetivos; por un lado la rentabilidad y por otro lado diferenciarse y fidelizar con unos altos estándares de calidad.

También está la estrategia de posicionamiento, ya que a pesar de las estrategias existentes, de una u otra manera las cadenas siempre tienden a tratar de tener un mejor precio de diferentes maneras. En algunas cadenas, la variable precio aparece fundamentalmente como consecuencia de toda una acción promocional.

Otro tema viene del lado del consumidor, el cual compra cuando hay descuentos o actividades promocionales. Eso genera de una u otra manera una especie de gancho con el cual el consumidor se considera inteligente y que está pagando el precio justo, lo cual hoy es considerado el precio con el descuento incluido.

Algunas cadenas trabajan distintas categorías de productos que otras no manejan, lo que genera una misión de compra muy diversa y que en gran parte está generando la apertura de tiendas en formatos más pequeños. Esto viene desarrollándose desde el año 2002 en Buenos Aires, especialmente con el avance de las tiendas de autoservicio, en Capital Federal especialmente del autoservicio asiático. Adicionalmente, por el cepo cambiario, que hace que las empresas no puedan enviar sus dividendos y/o ganancias hacia el exterior hace que de una u otra manera se terminen invirtiendo en el país adquiriendo diferentes puntos de venta que hacen que se ganen participación sobre el canal.

2. ¿Cuál es el alcance de estas estrategias?

Yo creo que estas estrategias están para quedarse. Uno de los considerandos que uno hace es que si las tiendas de cercanía avanzaron en épocas de bonanza imagínate lo que puede pasar cuando haya crisis. Creo que en el fondo lo que se privilegia es un valor que está vinculado con la variable tiempo, la cual toma un valor más allá de lo monetario que se transforma en central porque la gente privilegia su tiempo para desarrollar múltiples actividades. Esto hace que se fomente cada vez más este tipo de punto de venta en el que el control del gasto es mucho mayor, ya que existe la percepción de precios en compras menores.

3. ¿Son efectivas las estrategias utilizadas?

Creo que las cadenas de grandes superficies cuando generan un mix de productos en sus diferentes formatos son efectivas porque hacen una mezcla y tratan de contemplar todo el rango de actividades posibles.

De un lado, más sofisticado, más tentación y mayor surtido y del otro lado está el que tiene un surtido más reducido donde hay un alto nivel de exigencia por parte del público.

En capital, cada vez mas asciende el porcentaje de hogares unipersonales y esto hace que los consumidores no requieran realizar compras grandes sino en su lugar compras de mantenimiento, donde el formato de cercanía es un formato ganador.

4. ¿Cómo podría el marketing relacional aportar nuevas formas de atraer clientes y estar pendientes de ellos?

Yo creo que todo lo que está vinculado con un claro, sano y preciso plan es importante, porque la gente de alguna manera en un ambiente tan competitivo como que se plantea su importancia y con estas estrategias se tiene por lo menos 1 elemento adicional para hacer volver al consumidor.

Creo que las grandes cadenas deberían ponerle atención e implementar una estrategia que haga la ilusión de la carnicería o verdulería tradicional dentro de sus locales, desde la perspectiva de que surtido tiene su punto de venta y la armonización del ambiente.

Otra forma sería el desarrollo de cadenas de farmacias dentro de los puntos de venta, ya que últimamente es un canal que ha venido creciendo exponencialmente,

5. ¿A qué tipo de cliente le parece que están más dirigidas las estrategias de marketing relacional empleadas por las cadenas de grandes superficies?

Yo creo que esencialmente, por la distribución que tienen, son trans-nivel socioeconómico y ni hablar de tramo medio y alto.

Cuando uno hace referencia a los niveles bajos, creo que el tema esencialmente baja por la posibilidad de estar bancarizado. A los efectos de poder aprovechar las propuestas que

hacen estas grandes cadenas, creo que todo aquel que de alguna manera tiene la posibilidad de tener una tarjeta usufructúa esto y el que no la tiene desearía tenerla y poder acceder a todas las condiciones que se presentan permanentemente.

6. ¿Cuál piensa usted que es el mejor medio para comunicar las estrategias empleadas por las cadenas de grandes superficies?

La industria de retail es la industria que más creció en montar promociones vía internet.

Por otro lado, hubo suerte y de esto se han beneficiado desde la perspectiva del gobierno, en cuanto a control de precios porque de una u otra manera les ha hecho una comunicación indirecta hacia los consumidores.

Creo también que la gente se ha ido acostumbrando a como las cadenas publican. Con el cepo de medios gráficos, puedo decir que si bien el consumidor no se transparenta bajo ese medio, las cadenas han hecho un muy buen trabajo en comunicarlo.

7. ¿Está de acuerdo con que las cadenas de grandes superficies informen sobre sus descuentos y/o promociones a través de las redes sociales?

Si definitivamente, además es el futuro. Hay muchas personas que leen directamente periódicos digitales y con los Smartphone, que son embajadores móviles de cada uno de los supermercados; te mandan mensaje vía texto y se ajustan a lo que los consumidores están requiriendo, por lo que definitivamente la vía digital va a ser la vía 100% futuro.

8. ¿Cuáles cree usted que son los indicadores del progreso de las estrategias de marketing relacional?

Básicamente hay que diferenciar 2 cosas. Por un lado el incremento de ventas no garantiza incremento de rentabilidad. Ha habido aumento en el volumen de ventas que parecería ser que durante lo que va del año le ha ganado en términos de tendencia a los negocios de autoservicios.

¿Por qué esto? Claramente por el desarrollo de apertura de bocas, esto claramente hace que donde vos instalas una nueva boca seguramente vas a estar creciendo porque antes no lo

tenías, por lo tanto como la gente no come 2, 3 veces más, seguramente que la boca que ya estaba le está sacando ventas y esto es lo que ha sucedido.

Lo otro son los mayoristas, ¿qué ha pasado con ellos? Lo que estamos viendo es que como consecuencia del aumento de autoservicios que se van reconvirtiendo, y genera un aumento de precios en el canal mayorista por expansión de autoservicios.

9. ¿Desde su punto de vista, las estrategias de marketing relacional generan más recordación o más posicionamiento?

Yo creo que el usuario final va en búsqueda de poder optimizar su poder adquisitivo. Cuando tienes cerca a tu hogar diferentes puntos de venta relativamente próximos, seguramente vas a indagar para ver cuál de estos es el que mejor posibilidades te da, cual es el que mejor servicio ofrece, cual tiene las condiciones que el consumidor requiere (limpieza, frío etc.) que hace que la expresión de valor aumente; expresión de valor dada por una mejor situación de precio/promoción/condiciones económica-financieras y por otro lado producto/ servicio

10. ¿Piensa usted que todas las áreas de la empresa deben estar involucradas en la planeación de las estrategias?

Todas las aéreas tienen que estar involucradas. En principio estará el sector de management seguido de la gerencia general, aéreas de real estate, que son las que buscan espacios y lugares para abrir el punto de venta, Category Management para decidir que surtido les proveemos, que estrategia generamos desde el punto de vista de surtido, que categorías van a hacer trafico para nosotros, que categorías van a ser rutina, ocasionales, estacionales y cuales dan rentabilidad.

Posteriormente está la etapa de implementación dentro del punto de venta (cajas registradoras, publicad etc.) y pricing.

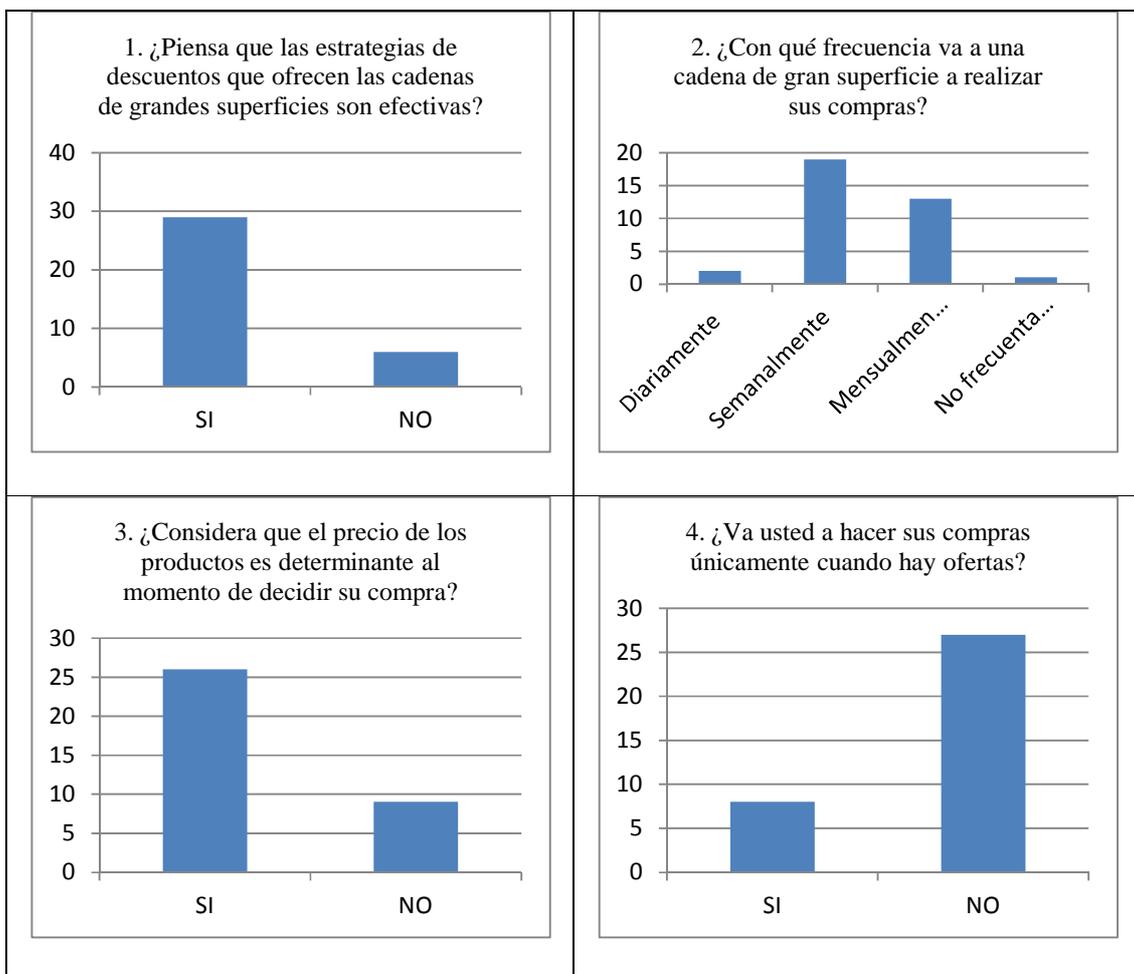
➤ ENCUESTAS

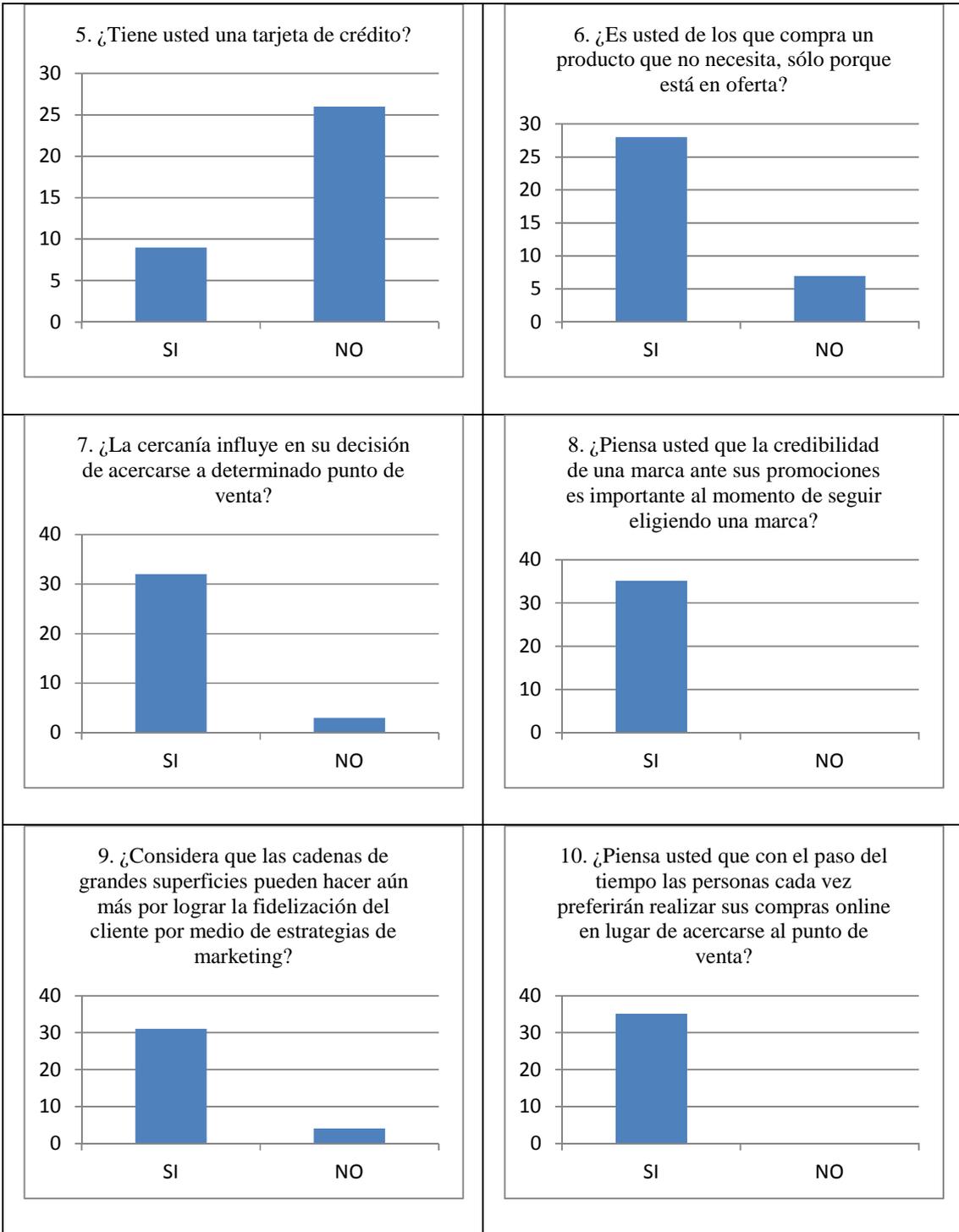
Se realizaron 3 distintas encuestas a 3 diferentes grupos de edad. Estos grupos fueron divididos de la siguiente manera:

- De 12 a 19 años
- De 20 a 35 años
- De 36 a 50 años

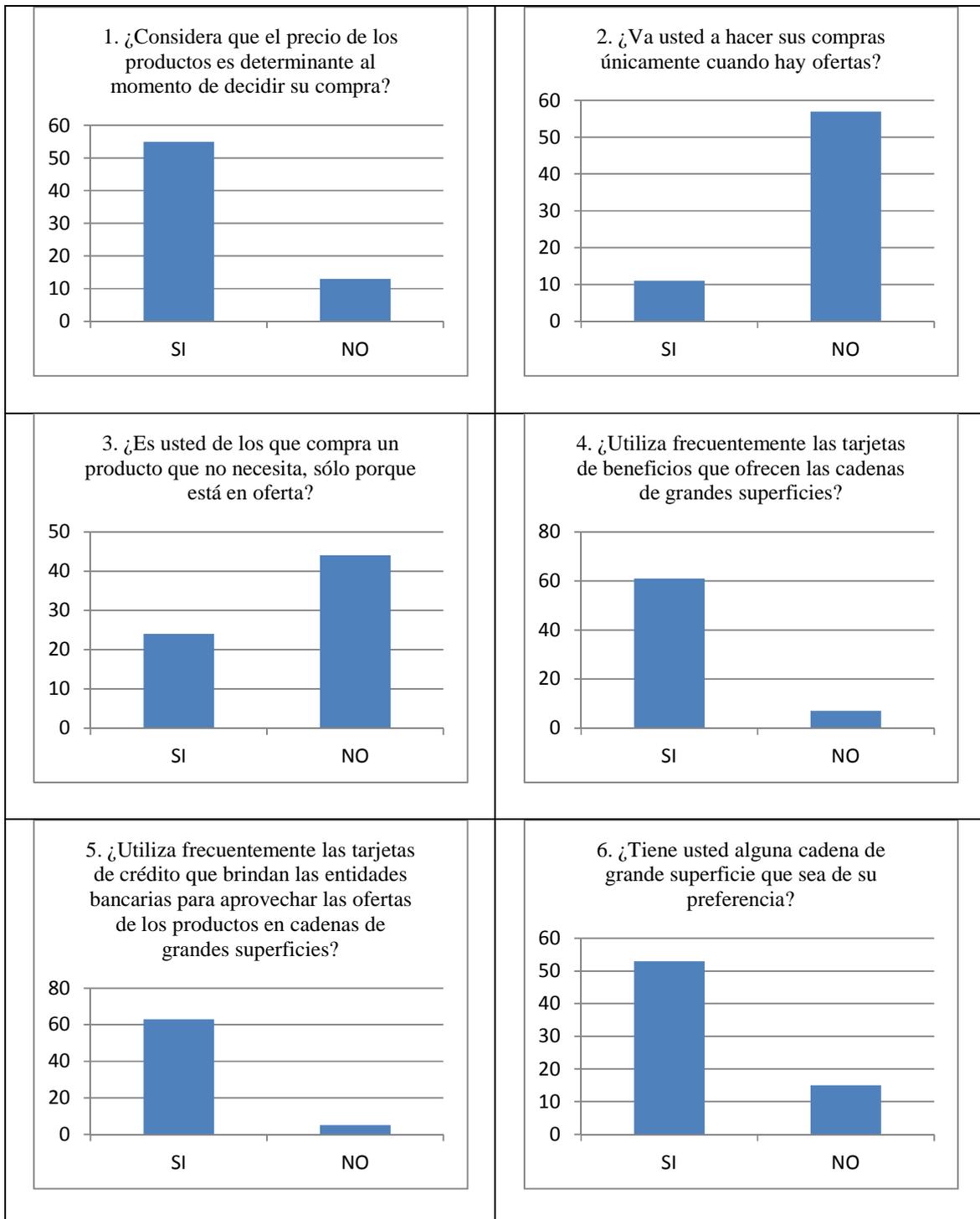
Las encuestas realizadas se encuentran en la sección ANEXOS de este Trabajo Final de Grado y a continuación se presentan los resultados obtenidos:

I. Edades 12-19

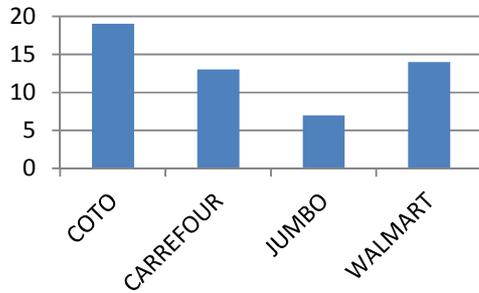




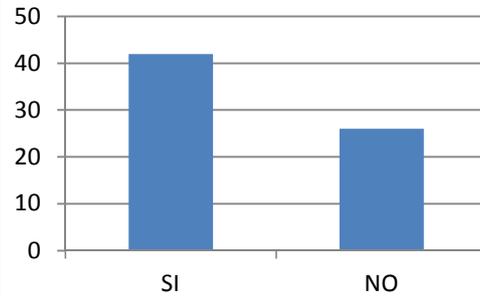
II. Edades 20-35



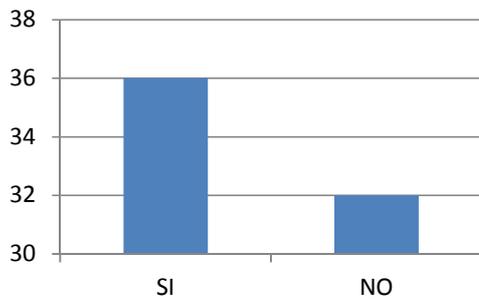
7. Si contestó sí a la anterior pregunta, por favor mencione la cadena de su preferencia.



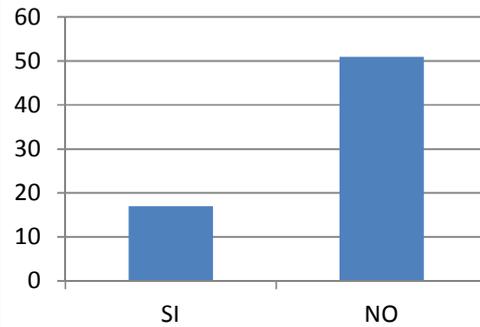
8. ¿Tiene usted tarjetas de compra y beneficios de más de 1 cadena de grandes superficies?



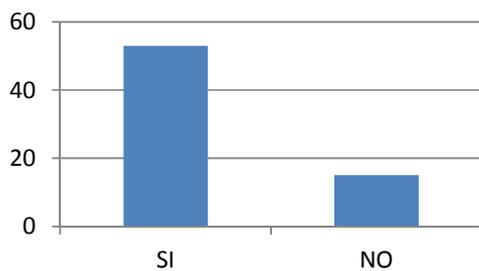
9. ¿Utiliza usted los servicios de compras por Internet que ofrecen las cadenas de grandes superficies?



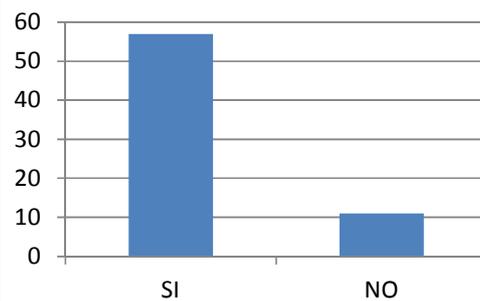
10. ¿Tiene algún día de la semana preferido para realizar sus compras?



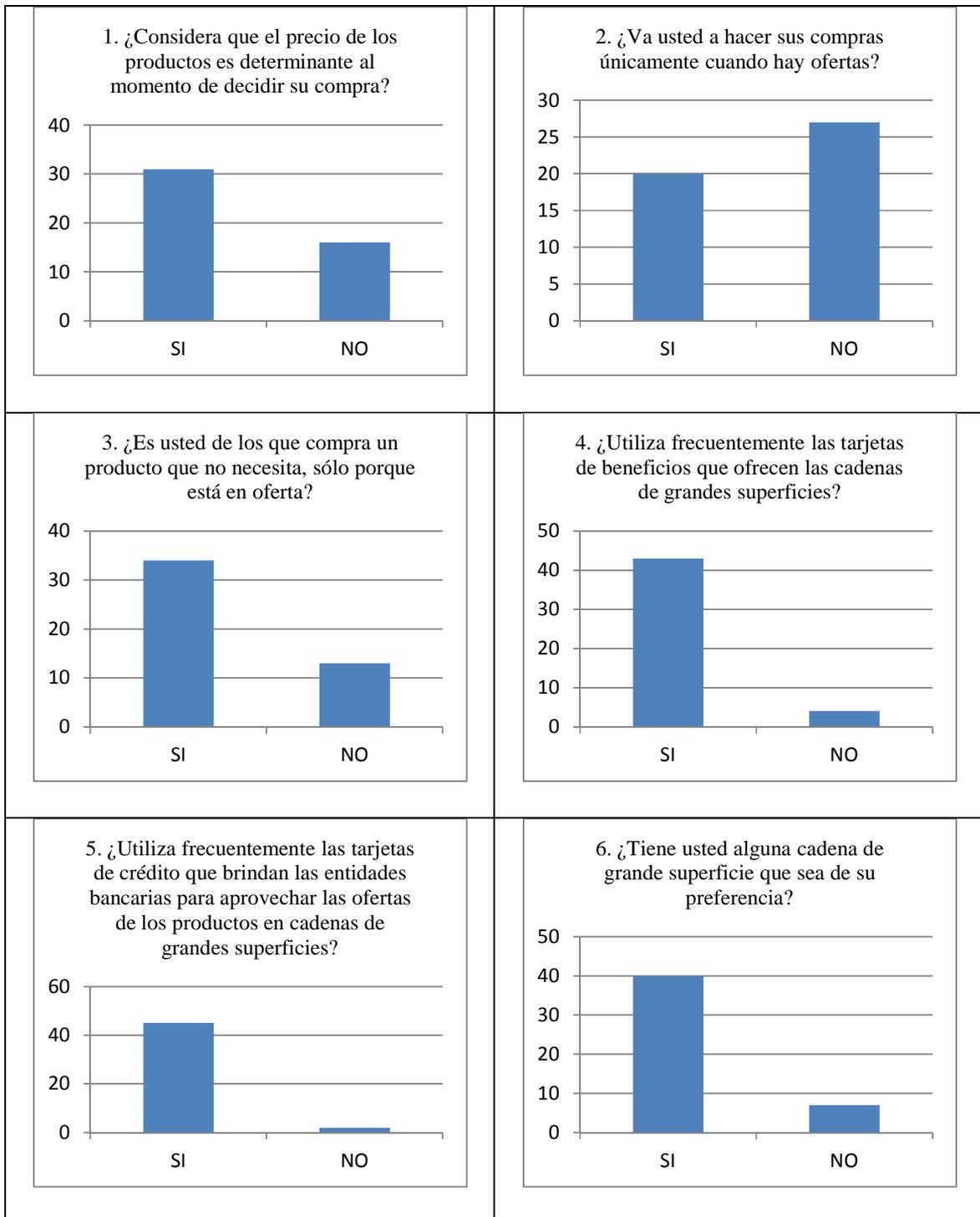
11. ¿Le generaría preferencia una cadena que le ofrezca una zona infantil donde pueda dejar a sus hijos mientras realiza sus compras?



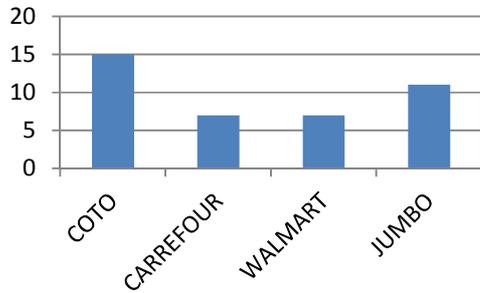
12. ¿La cercanía influye en su decisión de acercarse a determinado punto de venta?



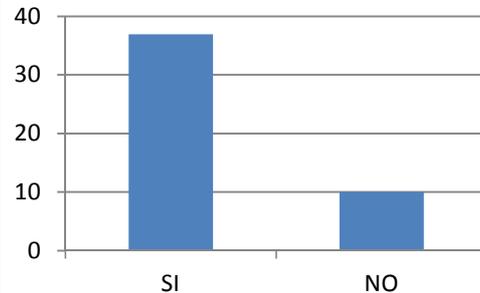
III. Edades 36-50



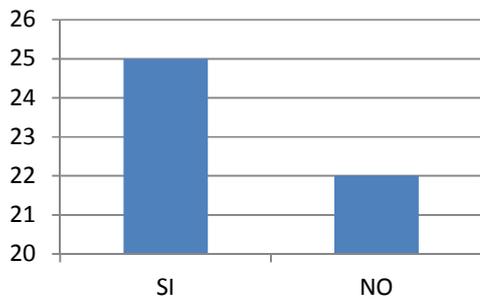
7. Si contestó sí a la anterior pregunta, por favor mencione la cadena de su preferencia.



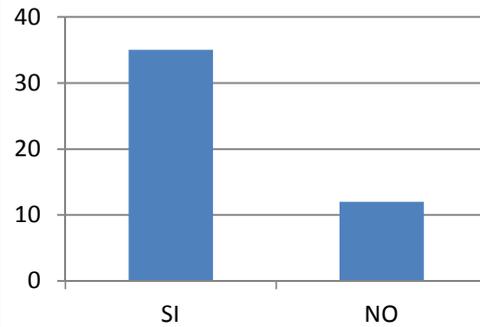
8. ¿Tiene usted tarjetas de compra de más de 1 cadena de grandes superficies?



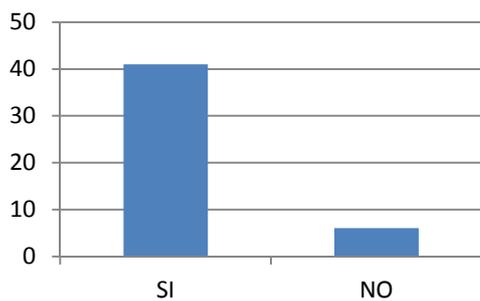
9. ¿Utiliza los servicios de compras por Internet que ofrecen las cadenas de grandes superficies?



10. ¿Tiene algún día de la semana preferido para realizar sus compras?



11. ¿La cercanía influye en su decisión de acercarse a determinado punto de venta?



CONCLUSIONES

Después de la realización de las entrevistas a expertos sobre el tema y a las encuestas realizadas a distintos consumidores en la ciudad de Buenos Aires, se puede concluir que a pesar que las estrategias utilizadas por las cadenas de grandes superficies son acertadas y logran los objetivos deseados, aún es posible implementar estrategias adicionales para generar en mayor medida la preferencia y diferenciación respecto de la competencia en la mente de los consumidores.

El énfasis en los productos de marca propia así como las promociones dirigidas a fomentar el consumo de los mismos, es un tema principal que debe trabajarse en gran medida, ya que los consumidores actualmente ven este tipo de productos como productos más económicos que no se ven afectados en su calidad al ofrecer un precio más bajo que los productos de otras marcas. De esta manera no sólo se lograría el aumento de la participación de mercado sino que adicionalmente los consumidores pueden fidelizarse más con la marca y preferirla aún más sobre otras marcas y sobre la competencia.

Según el estudio realizado, puede observarse que un alto número de los entrevistados piensa que las estrategias actuales de marketing relacional empleadas por las cadenas de grandes superficies son efectivas y se sienten a gusto con las mismas, ya que les ofrecen distintas maneras de ahorro. Uno de los factores de mayor importancia al momento de realizar compras es el bajo precio. Los 3 grupos de edad consultados arrojaron un alto porcentaje de respuestas afirmativas a esta pregunta, confirmando que las cadenas de grandes superficies están haciendo lo correcto al dirigir la mayoría de sus campañas y acciones comerciales dar porcentaje de descuentos en sus productos a través de distintos métodos.

Es tal la importancia del precio de los productos para los consumidores, que puede observarse que en el grupo de edad comprendido entre los 12 y 19 años, un 83% de los encuestados respondió que sólo va a hacer sus compras cuando hay ofertas. Ya en los otros 2 grupos distintos puede observarse que las respuestas afirmativas no son tan

elevadas, pero puede asumirse que esto es debido a que las personas del primer grupo de edad no tienen los mismos ingresos que los otros 2 grupos.

Por otro lado, también fue posible observar un comportamiento común entre los 2 de los 3 grupos de edad estudiados; un alto porcentaje de los grupos de edad comprendidos entre 12 y 19 años y 36 y 50 años compra productos que no necesitan sólo porque están en oferta. Con esto puede considerarse que las personas aprovechan los descuentos y promociones aún cuando el producto no es requerido en el presente pero piensan que pueden llegar a requerirlo en el futuro y por eso actúan de esta manera.

Respecto del formato de cercanía empleado por algunas de las cadenas de grandes superficies con la apertura de formatos más pequeños de su marca puede observarse que es valorado por los consumidores al momento de realizar compras de mantenimiento, donde sólo requieren de ciertos productos y no de una gran compra. Según el experto consultado, esta estrategia debe ser adoptada por todas las grandes cadenas para no bajar su participación de mercado y perderla ante la competencia lo que se ve reforzado con los resultados obtenidos en este estudio, ya que la gran mayoría de los encuestados respondió que la cercanía a su hogar o lugar de trabajo influye directamente en su decisión de acercarse al punto de venta.

Según los resultados obtenidos, las cadenas de grandes superficies deberían hacer otro tipo de acciones promocionales que no incluyan la posesión de una tarjeta de crédito, ya que el porcentaje del grupo de de comprendido entre 12 y 9 años que tiene una es relativamente alto y no se está atacando correctamente a este grupo de consumidores, ya que debería ofrecer otras alternativas adicionales a las tarjetas de crédito. Caso contrario es los otros dos grupos de edad consultados, donde sólo un muy bajo porcentaje no utiliza frecuentemente las tarjetas de crédito de las diferentes entidades bancarias adheridas a los beneficios de los hipermercados y supermercados. Adicionalmente, utilizan también en gran medida las distintas tarjetas de beneficios propias de cada cadena, logrando de esta manera acumular puntos para beneficios futuros además del ahorro obtenido.

De los resultados obtenidos a la pregunta si los consumidores tenían una cadena que fuera de su preferencia, aunque algunas tuvieron más votos que otras, los resultados no permiten establecer una cadena de preferencia absoluta y de la misma manera, no permiten conocer las razones por las que los consumidores consideran a la cadena elegida como su favorita. Al mismo tiempo, sería interesante poder conocer las razones por las que una persona, consumidor o cliente elige a una determinada cadena, pero no es el objeto de este estudio. De acuerdo a esto, se pudo observar que un alto número de los consumidores consultados actualmente poseen tarjetas de compra de más de una marca. Esto, para acceder a mayores beneficios de acuerdo a su banco o de acuerdo a las promociones exclusivas para los clientes de cada una de las grandes cadenas. El beneficio que ofrecen estas tarjetas puede ser una de las razones por las que esto sucede, pero al mismo tiempo puede concluirse que también puede ser por la situación actual del país, donde los consumidores buscan ahorrar y proteger su dinero aún más puede ser otra de las razones por las que esto sucede.

Una de las únicas preguntas donde se pudo evidenciar una mayoría absoluta fue en la pregunta donde se indagaba si la credibilidad de una marca ante sus promociones y compromisos era importante al momento de seguir eligiendo una marca. El 100% de los encuestados dijo que era importante. Esto nos permite inferir que los consumidores no sólo se interesan por el momento de la promoción y por su propio beneficio sino que están atentos a que las marcas cumplen con lo que prometen y que en caso de no ser así puede ocasionar un alto abandono por parte de sus clientes. Al ser uno de los objetivos del marketing establecer una relación intensa y duradera con el consumidor, la confianza es de importancia vital. Se ve evidenciado no solo en promociones sino en aspectos como la responsabilidad social empresarial.

Respecto a si los consumidores tienen un día preferido para realizar sus compras, las respuestas nos permiten observar que las promociones realizadas por las diferentes cadenas influyen en gran manera en la mente de los consumidores al momento de ir a los supermercados e hipermercados, ya que estas varían constantemente lo que hace que los consumidores se adecuen a las mismas.

Pudo observarse también en este estudio, que ninguna de las cadenas de grandes superficies analizadas cuenta con una zona infantil donde los padres puedan dejar a sus hijos mientras realizan sus compras y que a los consumidores les atraería la idea y harían uso de estos espacios si existieran.

Una de las preguntas de mayor interés de este estudio, mirando hacia el futuro de este tipo de negocios fue la pregunta relacionada con las compras online. Hubo resultados variados, ya que en el grupo de edades comprendidas entre 12 y 19 años, se encontró la otra respuesta con mayoría absoluta ya que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente cuando se les preguntó si pensaban que con el paso del tiempo las personas preferirán realizar sus compras online en lugar de acercarse al punto de venta. Debido a que este grupo se convertirá en los futuros clientes de las grandes cadenas cuando sean profesionales y tengan sus propias familias, es importante que estas se preocupen por mejorar el servicio actual que están ofreciendo por este medio, para poder ofrecer el mejor servicio en el futuro y al mismo tiempo generar campañas que vayan dirigidas a cambiar el paradigma de acercarse al punto de venta sin dejar a este de lado. Este cambio de paradigma es necesario, ya que en los otros 2 grupos consultados se evidenció un bajo número de personas que afirman utilizar el medio online para realizar sus compras. Las grandes cadenas deben hacer hincapié en campañas y promociones a las que se pueda acceder únicamente por este medio para ir generando el cambio de pensamiento en los clientes y que estos accedan cada vez en mayor número a los diferentes portales.

Por último, puede llegarse a la conclusión que las cadenas de grandes superficies, por medio de sus estrategias de marketing relacional, pueden llegar en algún punto a modificar la actitud de compra de los consumidores, y en mayor medida si estos consumidores ya son clientes fidelizados de la marca.

RECOMENDACIONES

Es importante para cualquier empresa que quiera tener en el marketing relacional a un aliado para fortalecer las relaciones con sus clientes, contar con un CRM que sea flexible, que sea fácil de aprender a usar y que esté diseñado para beneficio de la empresa y sus clientes.

Al mismo tiempo, relevante transformar cada punto de contacto con los consumidores en una oportunidad de marketing y aprovechar el potencial oculto dentro de la base de datos por medio de campañas y acciones que generen una atracción y posterior fidelización de los mismos. Con esto, es posible comercializar los productos de manera más eficaz, mejorar la productividad y obtener conocimientos accionables en los esfuerzos de marketing.

Es importante que a esta base de datos se le realicen consultas y revisiones periódicas para lograr segmentar de manera instantánea clientes o clientes potenciales. El CRM debe crear listas bien dirigidas y asociarlas con campañas y acciones comerciales, minimizando así los errores que pueden llegar a cometerse. Al mismo tiempo, es de gran importancia compartir las listas dirigidas y los resultados obtenidos con colegas y proveedores para poder trabajar conjuntamente para beneficio de todos y así poder llegar a planear actividades, tareas, acciones y presupuestos para cada actividad de marketing, y posteriormente realizar el seguimiento adecuado.

En un ambiente tan competitivo, las cadenas de grandes superficies deben enfocar sus esfuerzos en ofrecer a sus clientes y a los consumidores en general, un mix de productos lo suficientemente amplio, para que las personas puedan encontrar todo lo que necesitan en un mismo lugar, sin necesidad de desplazarse de un lugar a otro. Adicionalmente, aunque es una tarea difícil, por la oferta actual de productos, las cadenas deben tratar de trabajar y penetrar en canales que la competencia no tiene en cuenta, de esta manera podrían posicionarse en la mente de los consumidores con ventajas sobre las demás.

Actualmente, al tener los consumidores vidas muy agitadas, dividiendo su tiempo entre su trabajo, su familia, sus amigos e interacción social entre otras, ya no disponen del suficiente tiempo para desplazarse largas distancias para hacer sus compras. Es por esto

que las grandes cadenas deben tratar de dejar de lado su formato de gran superficie y penetrar con un formato más pequeño y en mayor número, ofreciendo una amplia gama de productos pero en menor proporción, satisfaciendo de esta manera esta necesidad de vital importancia para las personas, teniendo en cuenta la importancia del tiempo de los consumidores.

Por último, uno de aspectos que según los resultados de este estudio debe ser atacado en gran manera es brindar al consumidor una alternativa para su comodidad al momento de realizar sus compras por medio de espacios infantiles vigilados donde puedan dejar a sus hijos, logrando así una estrategia de marketing relacional efectiva según los resultados del estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Hipermercados en América Latina. Luis Chiodo. Edit. Antropofagia, 2010.
- Dirección de Marketing. La edición del milenio. Philip Kotler. México: Ed. Pearson Educación, 2001.
- Marketing. 8ª Edición. Philip Kotler y Gary Armstrong. México: Ed. Pearson Educación, 2001.
- Las Claves del Marketing Actual: Teorías y métodos para la realidad latinoamericana. 1ª Edición. Jorge Stern, Guillermo H. Testorelli y Miguel A. Vicente. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2005.
- Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. 6ª Edición. Charles W. Hill y Gareth R Jones. México: Ed. Mc Graw Hill, 2005.
- Administración de Recursos Humanos. 14ª. Edición. George Bohlander y Scott Snell. México: Ed. Cengage Learning, 2008.
- Marketing y Competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades. 1ª Edición. Miguel Ángel Vicente. Argentina: Ed. Pearson, 2009.
- Evaluación de un modelo CRM para un servicio de comidas internacionales a domicilio. Germán Felipe Gómez Tinjaca. Pontificia Universidad Javeriana. Tesis.

PÁGINAS WEB UTILIZADAS Y CONSULTADAS

- <http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>
- http://www.supermercado.us/compras/tiendas/alimentos/primer_supermercado_de_la_historia/
- <http://blogdelasmarcas.blogspot.com.ar/2007/10/historia-de-coto.html>
- <http://www.makro.com.ar/site/makro/pt/empresa/historia/historia.aspx>
- <http://www.walmart.com.ar/institucional/http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>
- <http://www.ivanromero.es/proyecto/antecedentes.php>

ANEXOS

1. CARTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Buenos Aires, Junio 11 de 2012

Universidad de Buenos Aires
Escuela de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Económicas
Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Ref: Aceptación para el desempeño como tutor del Trabajo Final de Carrera de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de Roberto Andrés Pérez Galvis.

Estimados Señores:

Tengo el agrado de dirigirme a Uds. A efecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera que realizará el Lic. En Administración de Empresas Roberto Andrés Pérez Galvis, con el título de "Análisis de estrategias de Marketing Relacional en las cadenas de grandes superficies en el mercado argentino", que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva de esta Facultad.

Con tal motivo, los saludo cordialmente,


Alberto Antonio Guida.
DNI # 624804

2. CV DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADO

Alberto Guida



TE.(5411) 155 - 854 9185
Desde Exterior (0054911) 5-8549185
albertoantonioguida@gmail.com
CUIT 20-07624804-5

EXPERIENCIA LABORAL

SECRETARIO ADJUNTO CONFEDERACION ARG. DE LA MEDIANA EMPRESA 2010-2011

CAMARA ARGENTINA DE DISTRIBUIDORES Y AUTOSERVICIOS MAYORISTAS 2005-2014

Presidente por siete años en los cuales se puede destacar el desarrollo de una amplia actividad de capacitación a nivel minorista, mayorista y gerencial, que logra su mayor relevancia con el Programa para la Joven Generación (hijos de mayoristas) en su Posgrado Universitario

BIMBO DE ARGENTINA 1998-2004

Gerente Comercial

Responsable de la segmentación de canales, cuyo modelo se replicó en México.
Responsable de la tercerización de la estructura propia de distribuidores que disponía la compañía desde su inicio en 1995.

SWIFT ARMOUR ARGENTINA 1996-1997

Director de Ventas

A cargo de la operación nacional. Se agregaron a la operación las distribuciones de congelados de papas MC'Cain y Bonduelle.
Posición de ventas de Campbell's a grupo privado de inversores.

QUAKER BEVERAGES / GATORADE 1994-1995

Gerente Nacional de Ventas

Responsable del traslado de la distribución a Las Marías TASA, con quien continuó trabajando hasta concluir y completar el total de la línea cereales.

CIABASA - POETT 1992-1993



Gerente Comercial

Contratado por Exxel- Group para proceder a la fusión y posterior exitosa venta de la compañía a Clorox Argentina.

Se cerraron todas las sucursales de interior conformando un único Centro de Distribución en Capital y se redujo la fuerza de ventas solo a grandes clientes, desarrollando una estructura de Distribuidores a nivel nacional.

S C JOHNSON & SON DE ARGENTINA

1970-1991

Gerente Nacional de ventas, con la siguiente trayectoria interna:

Gerente Interior

Gerente Supermercados

Training Marketing

Gerente Regional Litoral y Mesopotamia

Supervisor Distribuidores Litoral y Mesopotamia

Supervisor Minorista Capital y GBA

Vendedor Especial Rosario y Sur provincia Santa Fe

EDUCACIÓN

Maestro Normal Nacional Escuela Normal N° 3 Rosario

1966

2° año Facultad Estatal de Derecho Rosario

1969

Técnico en Administración de Empresas Universidad Centro Educativo Latinoamericano Rosario

1975

Docente Posgrado Gerenciamiento Comercial Universidad de Belgrano

2006-2012

Docente Posgrado Alimentos EMBA Universidad Católica Argentina

2007-2012

Asesor Programa EXPERIENCIA PyME – Ministerio de la Producción

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires

2008-2009

Autor libro "Negociando con la Vida" edición Grupo Abierto Comunicaciones

2008

Docente Comercial GS1 Argentina

2009-2012

Docente "Integración PyMEs" Ministerio Producción de La Pampa

2009

Sub Secretaría Cooperativas

Coordinador Gral. Capacitación The Global Association for Marketing at Retail 2010-2012

SEMINARIOS / CAPACITACIONES

CIPE –Curso Intensivo de Perfeccionamiento Ejecutivos –IDEA – 470 hs

1984

Dirección por Objetivos – Ordoñez & Bianco

1985

FMI – McCormick Center Chicago

1986-89-91

Administración de Ventas – S C Johnson Racine EEUU – 80 hs

1991

Delegación/Distribución Efectiva- Tecnología Educativa Consult

1995

Negociación Efectiva – SEMINARIUM Sr. William Ury

1999

Entrenamiento Distribución Ventas – Bimbo México – 440 hs

2000

Casos de Negocios – Extensión Universitaria ITAM – México

2002

Centro Desarrollo Gerencial ERNST & YOUNG

2004

Human Capital Forum

2008

Congreso del Comercio Detallista de las Américas - Tampa FL USA

2008

Nuevas Tecnologías para Administrar Cámaras Empresariales – Escuela

2008

Española de Negocios

Bodegas & Mercados 2011 – Lima – Perú – Disertante

2010-11

Congreso ANAM México –Asociación Nacional Abarrotes Mayoristas

2011

3. ENCUESTAS

3.1. Encuesta dirigida a personas entre 12 y 19 años

1. ¿Piensa que las estrategias de descuentos que ofrecen las cadenas de grandes superficies son efectivas?

SI NO

2. ¿Con qué frecuencia va a una cadena de gran superficie a realizar sus compras?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

No frecuenta este tipo de negocios.

3. ¿Considera que el precio de los productos es determinante al momento de decidir su compra?

SI NO

4. ¿Va usted a hacer sus compras únicamente cuando hay ofertas?

SI NO

5. ¿Tiene usted una tarjeta de crédito?

SI NO

6. ¿Es usted de los que compra un producto que no necesita, sólo porque está en oferta?

SI NO

7. ¿La cercanía influye en su decisión de acercarse a determinado punto de venta?

SI NO

8. ¿Piensa usted que la credibilidad de una marca ante sus promociones es importante al momento de seguir eligiendo una marca?

SI NO

9. ¿Considera que las cadenas de grandes superficies pueden hacer aún más por lograr la fidelización del cliente por medio de estrategias de marketing?

SI NO

10. ¿Piensa usted que con el paso del tiempo las personas cada vez preferirán realizar sus compras online en lugar de acercarse al punto de venta?

SI NO

3.2 Encuesta dirigida a personas entre 20 y 35 años

1. ¿Considera que el precio de los productos es determinante al momento de decidir su compra?

SI NO

2. ¿Va usted a hacer sus compras únicamente cuando hay ofertas?

SI NO

3. ¿Es usted de los que compra un producto que no necesita, sólo porque está en oferta?

SI NO

4. ¿Utiliza frecuentemente las tarjetas de beneficios que ofrecen las cadenas de grandes superficies?

SI NO

5. ¿Utiliza frecuentemente las tarjetas de crédito que brindan las entidades bancarias para aprovechar las ofertas de los productos en cadenas de grandes superficies?

SI NO

6. ¿Tiene usted alguna cadena de grande superficie que sea de su preferencia?

SI NO

7. Si contestó sí a la anterior pregunta, por favor mencione la cadena de su preferencia.

COTO CARREFOUR JUMBO WALMART

8. ¿Tiene usted tarjetas de compra y beneficios de más de 1 cadena de grandes superficies?

SI NO

9. ¿Utiliza usted los servicios de compras por Internet que ofrecen las cadenas de grandes superficies?

SI NO

10. ¿Tiene algún día de la semana preferido para realizar sus compras?

SI NO

11. ¿Le generaría preferencia una cadena que le ofrezca una zona infantil donde pueda dejar a sus hijos mientras realiza sus compras?

SI NO

12. ¿La cercanía influye en su decisión de acercarse a determinado punto de venta?

SI NO

3.3 Encuesta dirigida a personas entre 36 y 50 años.

1. ¿Considera que el precio de los productos es determinante al momento de decidir su compra?

SI NO

2. ¿Va usted a hacer sus compras únicamente cuando hay ofertas?

SI NO

3. ¿Es usted de los que compra un producto que no necesita, sólo porque está en oferta?

SI NO

4. ¿Utiliza frecuentemente las tarjetas de beneficios que ofrecen las cadenas de grandes superficies?

SI NO

5. ¿Utiliza frecuentemente las tarjetas de crédito que brindan las entidades bancarias para aprovechar las ofertas de los productos en cadenas de grandes superficies?

SI NO

6. ¿Tiene usted alguna cadena de grande superficie que sea de su preferencia?

SI NO

7. Si contestó sí a la anterior pregunta, por favor mencione la cadena de su preferencia.

COTO CARREFOUR JUMBO WALMART

8. ¿Tiene usted tarjetas de compra de más de 1 cadena de grandes superficies?

SI NO

9. ¿Utiliza los servicios de compras por Internet que ofrecen las cadenas de grandes superficies?

SI NO

10. ¿Tiene algún día de la semana preferido para realizar sus compras?

SI NO

11. ¿La cercanía influye en su decisión de acercarse a determinado punto de venta?