



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Ingeniería Comercial

Trabajo Final de Carrera Título:

*El impacto de la vinculación de la estrategia comercial y
el diseño estructural en “Supermercado Más”
de la ciudad de Capitán Bermúdez. (E.C.)*

Alumno: Adrián Bernaus adrianbernaus@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Ana María Trottini

Tutor Metodológico: Ps. Prof. Laura M. Berizzo

Agosto 2016

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
<u>CAPÍTULO I</u>	
PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.....	5
I.1 Capitán Bermúdez y su estructura comercial.....	5
I.2 Descripción de la Empresa: “Super Más”.....	9
I.3 Supermercado y su entorno.....	14
I.4 Problemática actual.....	14
<u>CAPÍTULO II</u>	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	17
<u>CAPÍTULO III</u>	
METODOLOGÍA	33
RESULTADOS.....	38
III.1- Análisis de datos.....	38
III.2- Curso de acción.....	43
CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	58

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal que perseguimos con este trabajo es realizar un estudio de caso sobre el Supermercado “*Super Más*”, de la ciudad de Capitán Bermúdez. A partir de observaciones participativas analizamos que presenta serios inconveniente en su organización.

El supermercado en su ciclo de vida está ubicado en el principio de su declinación, en esta etapa las ventas caen al igual que las utilidades, la cantidad de cliente está disminuyendo, el ticket promedio no se incrementa y los costos fijos cada vez son más pesados.

Detectamos problemas generales y específicos, entre los cuales podemos destacar que la empresa no tiene establecidos de manera formal objetivos y metas; no conoce su posicionamiento con respecto a su competencia, resuelven los problemas del día a día, presta poco atención a sus empleados y tiene dificultad para comunicar. Toda la información se centraliza en el dueño quien no sabe con seguridad su rentabilidad y sus decisiones son fundamentadas con un juicio intuitivo producto de la experiencia.

Al notar esta problemática decidimos enfocar nuestra investigación hacia dos temas complejos, *la estrategia comercial y el diseño estructural*, determinantes para las bases de una Pyme, analizando los beneficios y la importancia de la comunión y coherencia dentro de la empresa. La estrategia, está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la compañía, ofreciendo una visión general de la dirección de las distintas partes para la consecución de los objetivos. Por su parte, la estructura, es el soporte fundamental gracias al cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de un modo ordenado e integrado,

tratando de mantener la cohesión general de todo el sistema para que, de forma conjunta, se alcancen las metas de la compañía.

Al finalizar nuestro análisis, proponemos que, debido a las variaciones del entorno, una buena combinación de la estrategia con la estructura trae aparejado innumerables beneficios para la empresa. Dentro de los cuales se destacan como principales: la anticipación a los cambios, la optimización de los recursos, la eficiencia en todos los procesos, el crecimiento económico, cambios organizacionales, planificar a corto, mediano y largo plazo, contar con un modelo o plan formal que dirija a toda la empresa, todo en pos de un alineamiento de sus objetivos, para diferenciarse de su competencia, perdurar en el tiempo y conservar su posicionamiento.

CAPÍTULO I

PROBLEMATIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

I-1 Capitán Bermúdez y su estructura comercial

Capitán Bermúdez (extopónimos: Juan Ortiz y Villa Cassini) es una ciudad del departamento San Lorenzo, dentro del Gran Rosario, en la provincia de Santa Fe, República Argentina. Se encuentra ubicada 15 km al norte del centro de la ciudad de Rosario y en el margen oeste del río Paraná. Está a 155 km al sur de la capital provincial.

Actualmente es la 5ª localidad más popular del conurbano rosarino, después de Rosario. Cuenta con 29.425 habitantes (INDEC, 2010), lo que representa un incremento del 8,5 % frente a los 26.914 habitantes (INDEC,2001) del censo anterior.

Esta región es una de las zonas más pobladas del país y de las más importantes desde el punto de vista productivo. Hoy Capitán Bermúdez se encuentra ubicado en tres dimensiones espaciales distintas.

1. Región metropolitana
2. Región centro (Córdoba – Santa Fe)
3. La Región del MERCOSUR

Cada uno de estos ámbitos constituye un campo propicio para la inserción de la ciudad, estableciendo mecanismos de cooperación, trabajo, desarrollo local y estrategias con las ciudades vecinas del cordón.

Al igual que las localidades vecinas se las reconocen como el cordón industrial, ubicada geográficamente orillas del río Paraná, donde innumerables empresas

multinacionales operan desde hace mucho tiempo. Esta ciudad a diferencia de las demás no tiene puerto como medio de comercialización.

Podemos destacar algunas empresas que son el motor del empleo en la región. Celulosa S.A. es la más importantes con tres mil empleados, le siguen Petroquímica Bermúdez S.A. (ex Electroclor), Faiart Argentina S.A (ex Verbano), existen también grandes empresas de montaje, transportista, talleres textil, talleres metalúrgico y una innumerables cantidad de comercios en todos los rubros. Todas estas se abastecen de mano de obra local o llegada de las ciudades vecinas.

El sector comercial es un área que se encuentra en constante crecimiento acompañando el auge de su población. El abanico de alternativas de comercio que existen no genera la necesidad de que los habitantes se desplacen a otros centros comerciales.

En el último período el rubro supermercado es uno de los que mayor estabilidad y crecimiento lograron en el ámbito comercial. En la ciudad actualmente se encuentran habilitados y funcionando 18 unidades de negocio, ninguna de ellos cuenta con menos de cinco años de vida. La mitad son de dueños orientales que arribaron con el único objetivo de explotar el rubro. Esto modifico el paradigma y las estrategias de ventas de todos los comercios.

Hace ya varias décadas que el sector supermercadista argentino es un actor económico de peso, con una destacada dinámica de crecimiento y significativa incidencia tanto en el cambio de las formas de mercadeo, como en la demanda de empleo. Su desarrollo está directamente relacionado con la economía del país y el contexto de la evolución económica. A su vez, es un área sensible, ligada al abastecimiento de productos básicos de la población. Los supermercados desarrollaron estrategias de expansión que derivaron en la multiplicación de los locales o bocas de expendio, como así también en la renovación de las estrategias de negociación y adquisición de las mercaderías que comercializan y en las políticas de ventas y captación de clientes.

El crecimiento de la economía en los últimos años impulsó la capacidad adquisitiva de la población y el consumo interno, beneficiando significativamente la dinámica de los supermercados. En ese contexto, según la visión de la Federación Argentina de Empleados

de Comercio y Servicios, la expansión del sector parece estar avanzando en una política de doble carácter. Por un lado, centrado en la apertura de locales de pequeña y media superficie comercial y en ámbitos poblacionales estratégicos; por el otro, tienden a maximizar estrategias que faciliten un mejor posicionamiento de mercado, impulsando marcas propias, mejorando las condiciones de compra e inclusive avanzando hacia el espacio del comercio mayorista, para garantizarse mejores precios relativos y ganancias asociadas.

Denominamos Supermercado a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas.

Se organiza en términos físicos a través de la división del espacio en góndolas o estanterías en las cuales se disponen los productos de acuerdo a cierto orden más o menos específico (productos de almacén, bebidas, alimentos frescos, golosinas, panificados, productos de limpieza, productos de farmacia, verduras y frutas). El objetivo de esta disposición es que los consumidores puedan recorrer los diferentes pasillos de manera libre para elegir los artículos necesarios. También se puede de esta manera comparar precios, tamaños y cantidades de los diferentes productos ofrecidos.

Esta organización especial es común y similar en todos los supermercados del planeta, claros representantes del fenómeno globalizador y capitalista. Los productos están dispuestos de tal manera que incentive a los clientes a comprar más de la cuenta. En este sentido, los productos de mayor necesidad o de consumo diario suelen ubicarse al final del salón comercial para lograr que los clientes recorran góndolas de mercadería menos necesarios antes de llegar a las primarias.

Una de las críticas más fuertes que se le hace es la de saber si tiene que ver con la sensación de consumo casi compulsivo que genera en los clientes. En este sentido, el fácil acceso y la interminable exposición a los productos está especialmente pensado para tentar a los clientes a comprar elementos que no tenían pensado llevar en un primer momento.

También se le critica la venta de productos que normalmente se consiguen en tiendas especializadas, bajando las ventas de las mismas.

Hay varias **clasificaciones de supermercados**. Mientras que los de mediano tamaño son los más comunes, también se pueden encontrar minimercados (aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos) o hipermercados, los más grandes de todos. Estos últimos suelen agregar otros productos no tan comunes como indumentaria y calzado, comidas elaboradas, productos importados o gourmet, elementos para automotores, elementos de decoración, entre otras cosas.

Supermercados pequeños: se encuentran ubicados en los sectores de clase media y baja, con mayor preponderancia en éste último segmento de la ciudad y disponen de un espacio de entre 150 y 250 metros cuadrados.

Poseen un stock limitado de marcas de cada categoría de producto y se presentan como una alternativa efectiva de tiempo, comodidad y cercanía para los habitantes en los sectores en que funcionan. Disponen de no más diez empleados y el propietario, que a la vez realiza tareas típicas de compra y contabilidad.

Supermercados medianos: tiene su presencia en el segmento de clase media. Posee una extensión territorial de 250 y 400 metros cuadrados. A diferencia de los supermercados pequeños, coloca en sus góndolas, una mayor extensión de línea, entre ellas, productos de marcas extranjeras.

El personal que labora en los supermercados medianos, se encuentra entre los diez y veinte empleados, que realizan las funciones de caja, gondoleros, almacén, fiambrero, carnicero, panadero, funciones de oficinas, entre otras.

En su mayoría, colocan a disposición del consumidor el servicio a domicilio y ciertas promociones esporádicas dirigidas a los clientes más frecuentes.

Hipermercados: son establecimientos minoristas, que utilizan la forma de autoservicio, que vende una gran variedad de productos (60,000 variedades) de alimentación y artículos del hogar. Suelen estar ubicados en las zonas centro de las ciudades, y disponen de un amplio parqueo para los clientes.

Entre las principales características que tienen este tipo de establecimiento están las siguientes:

- Superficie de venta superior a los 2,500m²
- Horario continuado.
- Precios de ventas generalmente inferiores a otros establecimientos competidores.
- Elevado volumen de ventas en relación a las efectuadas en otros establecimientos.
- Varios locales, en puntos estratégicos.

En la actualidad, algunos hipermercados tienden a convertirse en centros comerciales en los que la oferta principal está representada por el propio hipermercado, mientras que la oferta complementaria la constituyen los diversos establecimientos que se instalan alrededor de él.

I-2 Descripción de la Empresa: “Super Más”

“Super Más” es un supermercado que se ubica dentro de la categoría mediano, pero en la región por su nivel de facturación y competidores es un referente comercial. Fue fundado en octubre del año 2009, por Saucedo, Martín y su esposa Díaz Celeste. Cuenta con diez empleados para responder y brindar un buen servicio a sus clientes. Se caracteriza por ser un negocio económico con gran variedad de productos de primera, segundas y terceras marcas

Se encuentra ubicado en Capitán Bermúdez sobre la Av. San Lorenzo 850 (Ruta 11), en el corazón del barrio Centro. La avenida es el principal paseo comercial de la ciudad que abarca 12 cuadras.

Alrededor del negocio se encuentran funcionando comercios chicos de múltiples rubros como agencia de lotería, tiendas de ropa para caballeros, niños, bebés y damas, forrajes, farmacias, rotisería, carnicería, librería, kiosco, peluquería, perfumería, locutorio, casa de comunicación, ferretería, santería, bicicletería, video club, gestoría, herrería, aseguradora, todos fueron creciendo y asentando base en la medida que el supermercado comenzaba a crecer. Hoy es una de las cuadras más importantes y variadas de la ciudad.

Su ciclo de vida no es una casualidad del mercado, sino una coherencia en el trabajo del día a día, priorizando siempre el crecimiento y valorando a sus clientes y sus recursos. Dispone de todos los rubros, carnicería, verdulería, fiambrería, panadería, productos de almacén y limpieza, transformándose en una alternativa atractiva para todos los vecinos de la ciudad. Las principales características es la atención personalizada, la seriedad en el trato con los clientes como con los proveedores, la limpieza y un importante surtido de productos.

Estructura de la empresa

La estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, así como las relaciones entre el dueño y los empleados. Es una organización dividida en departamentos con personal especializado en el sector. Todos los que trabajan dentro del supermercado conocen las tareas de su sector y en partes la de sus compañeros. Los sectores requieren de gente con conocimientos pero con la práctica son fácil de adquirir.

Ser un comercio pequeño requiere de una dinámica diaria de todo su personal para moverse o complementarse de acuerdo a las problemáticas, exigencias y demandas que obliguen potenciar más un sector que otro. La alta rotación de ingreso de personal y la inasistencia de los activos también obliga a que un empleado hoy atienda un área y mañana otra.

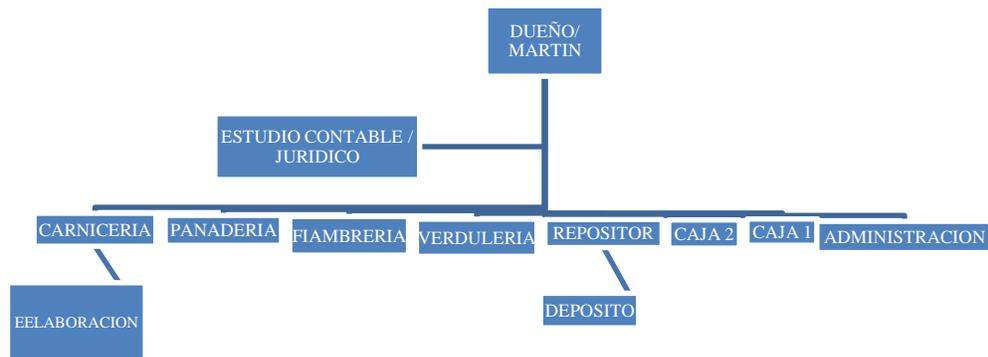
“Super Más” es una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior. El dueño es la persona responsable de la toma de decisiones y de la creación de políticas de la organización. Pareciese ser una extensión de la personalidad de su propietario, su estilo de gestión y sus características.

Las ventajas de la centralización son la capacidad para controlar de cerca las operaciones, proporcionar un conjunto uniforme de políticas, prácticas y procedimientos. Es una empresa pequeña, las operaciones tienden a no ser tan diversificadas y la alta dirección dice poseer las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar todas las facetas del negocio.

Este formato permite que las decisiones empresariales tiendan a ser más eficientes con una visión más global. También en muchas circunstancias no permite ser dinámico al momento de que los operarios necesiten tomar decisiones extraordinarias. La distancia diaria entre el dueño y los clientes no permite optimizar un buen análisis

Los diez empleados están distribuidos por rubro, en la caja se encuentran dos, uno en verdulería, un repositor, un encargado de depósito, uno en fiambrería y otro en panadería, dos en la carnicería y uno en administración. Como se observa en el gráfico a continuación.

Gráfico n° 1: Estructura organizacional de "Super Más"



Fuente: Elaboración propia

La participación del dueño en el negocio optimiza el funcionamiento diario de la empresa a través de controles y seguimientos rigurosos a empleados y proveedores es el responsables de detectar los problemas y desajustes operativos para solucionarlos antes de que los clientes lo perciban.

La **identidad** se especifica mediante el nombre y símbolo, formando el logo, cuyo objetivo es identificar al supermercado y los bienes que ofrecen al público. El nombre se escogió teniendo en cuenta su significado y la fácil recordación para el cliente, el cual tendrá esta palabra siempre presente gracias a que se utilizara este rótulo como distintivo para las bolsas de empaque de los productos, tiquetes, facturas de venta, uniformes del personal y material publicitario utilizado en la promoción del supermercado.

Su nombre surge de las frases

- MÁS económico
- MÁS productos
- MÁS opciones
- MÁS servicios

A continuación observamos algunas imágenes actuales del supermercado que muestran el salón comercial y su fachada.



El señor Martín es de los dueños de los supermercados que supervisan las operaciones diarias del salón comercial y todos sus sectores como carnicería, verdulería, panadería, fiambrería, línea de cajas y depósitos. Es el responsable de las pérdidas y ganancias, la contratación, despido, entrenamiento de empleados, inventario, las promociones de ventas y el estado de la mercadería.

El manejo de los problemas de los empleados, los encargados de departamentos, las quejas de los clientes, las relaciones con la comunidad, la contabilidad, la seguridad y la garantía de limpieza en general entre otras responsabilidades administrativas están a cargo de él.

El equilibrio económico es su tarea, por lo que debe desarrollar e implementar medidas de reducción de costos para minimizar gastos. Está a cargo de toda la comercialización, o cómo se presentan los productos en venta, se ocupa de decidir como maximizar las ventas y la rentabilidad, crear exhibiciones especiales para la venta o artículos de temporada.

Los horarios de atención al público son de lunes a sábado de 8.00 am a 12:30 am y de 16:00 pm a 20:00 pm. No obstante las jornadas de trabajo del dueño son amplias incluyen desde primera hora de la mañana de corrido hasta la noches, fines de semana y días feriados también

Se define como un empresario que ama lo que hace ya sea porque le guste lo que es su negocio o simplemente por disfrutar y sentirse satisfecho con su emprendimiento. Confía en que sus negocios son buenos y no tienen miedo a promocionarse.

Dice que el éxito del negocio depende de estar todo el tiempo pendiente y buscando la manera de mantener controlados los costos, para no trasladarlos al precio, dado que uno de los diferenciales de los comercios de barrio es vender más barato.

Es un jefe muy obsesivo con el mismo, con el trabajo y sus empleados, está siempre pendiente todos los detalles del funcionamiento del negocio. Busca constantemente renovar sus metas y desafíos como motor de crecimiento. Muchas veces se encuentra con innumerables obstáculos de diferente envergadura que lo llevan a desviar el foco. Su staff de empleados no le trasmite mucha confianza para delegar tareas importantes, lo que lo lleva a estar siempre recargándose de responsabilidades.

“Super Más” dispone de una declaración poco explícita y no muy compartida de su misión, visión y objetivos con sus empleados, principalmente por la falta de comunicación y la desconfianza y a demás no consideran que sea fundamental para las bases de su

negocio. Tiene como objetivo superar las ventas del año anterior en un 40 %, ser el supermercado más destacado de la ciudad como visión y su misión es ofrecer la mejor calidad en sus productos con una atención personalizada.

I-3 El supermercado y su entorno

El mapa de los supermercados está cambiando. La expansión de las grandes cadenas, la salida de las medianas en defensa de su territorio y la reacción de sobrevivencia de los actores más pequeños, se está reflejando en las coordenadas de la industria. No hay paz dentro de esos límites. La “guerra de precios” es cruel, con más de algún proveedor malherido y con numerosos actores del mercado intentando devolver la calma al sector. Pero la tranquilidad está lejos de llegar. Se habla de que el crecimiento habría llevado a una “sobrepoblación”, justo en un momento de demanda deprimida. Y, ante eso, sólo vale ir a la disputa por los mismos consumidores

En Capitán Bermúdez los supermercados, como autoservicios, almacenes, granjas y kioscos comparten los stakeholders. Debido a que es una zona altamente comercial todas la distancia entre cada unidad es muy corta lo que hace imposible que sea proporcional a la masa de habitante. Cada negocio tiene su política para relacionarse con el entorno, generando acuerdos similares, mejores y peores que la competencia, se pueden ver reflejados en el interior de las tiendas y en el crecimiento de cada empresa.

Con las reglas de juego que establece el mercado los detalles en todas las negociaciones con los proveedores y clientes son determinante, por lo tanto el comercio que optimice su circuito operativo, que sea más eficaz en los controles, brinde los mejores servicios a sus clientes y que sea eficiente en las compras alcanzará resultados favorables.

I-4 Problemática

Hace unos años, los asuntos concernientes a la organización se percibían como algo relacionado con descripciones de puestos de trabajo o actividades burocráticas y eran temas que no preocupaban excesivamente a la alta dirección. Sin embargo, los rápidos y complejos cambios que se están produciendo en la realidad empresarial actual están modificando las bases competitivas y hacen necesaria la utilización de nuevos argumentos

para mantener la competitividad de la compañía y pueden prolongar su supervivencia ante tales condiciones de cambio.

En consecuencia, las organizaciones comenzaron a ocupar un lugar más destacado en las agendas de los altos directivos, y los líderes empresariales que empezaron a reconocer que necesitan entender los principios e instrumentos que les permitan crear organizaciones mejores a las de sus competidores. Es por eso que en el mundo de hoy, los empresarios deben adquirir más argumentos para optimizar su desarrollo.

El principal es generar bases sólidas en la empresa, que le permita adaptarse rápido a los cambios de la sociedad, la economía, la cultura, y los fenómenos financieros que se produzcan en el mercado en el que operan.

Al notar esta problemática decidimos enfocar nuestra investigación hacia dos temas complejos, la estrategia comercial y el diseño estructural, determinantes para las bases de una PYME, analizando los beneficios y la importancia de la comunión y coherencia dentro de la empresa.

La **Problemática actual** se centra en que los supermercados se desarrollan en los puntos estratégicos de la ciudad, dónde le permita optimizar su funcionamiento y efectivizar la mayor cantidad de servicios para lograr la fidelización de todos sus clientes.

La competencia entre los comercio de estas características es muy dura ya que la forma de operar diariamente es similar de un supermercado a otro. Como así también la desigualdad que se genera entre algunos negocios del rubro de origen oriental y otros de menor tamaño como granjas, almacén, kioscos y poli rubros que se benefician por la informalidad laboral, irregularidades impositivas y la carencia de exigencias de la municipalidad, AFIP, secretaría de empleo entre otras.

Las similitudes también se dan en las ventajas, oportunidades, desventajas y problemas entre unos y otros, por lo tanto la capacidad de la gerencia para ejecutar todas las decisiones diarias van a hacer determinante para potenciar el funcionamiento y el éxito del negocio. Los resultados se ven reflejados no solo en la facturación sino en la elección y prioridad de los clientes a la hora de hacer sus compras como también en su ciclo de vida de cada empresa.

Todos los agentes del entorno que tienen una relación directa e indirectamente con las unidades de negocios, sean clientes, proveedores, empleados o competidores, hacen repercutir sus acciones en el mercado constantemente. El comercio que logra controlar, entender y anticiparse a las respuestas de cada una, obtendrá beneficios sustentables en el tiempo

En “Super Más” se pueden observar problemas más específicos y podemos clasificarlos como internos. Entre los que encontramos:

- Escasa organización y profesionalización
- Carencia de organigrama, descripción de funciones
- Una política de remuneraciones vinculada a la productividad
- Falta de control del flujo de caja,
- Carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal.
- Superposición de roles. .
- Desconfianza en la delegación.
- Difícil comunicación interna.
- Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.

Nuestro **objetivo general** fue analizar el desarrollo y crecimiento de la empresa para detectar la necesidad de que haya una coherencia de su estrategia con su estructura.

Los **objetivos específicos** fueron determinar las razones que hacen fundamental la cohesión de un diseño estructural con la estrategia; analizar las causas que determinan que el empresario en algunas situaciones no consideráramos relevante la comunión de estos elementos y proponer un documento de información a fin de informar y convencer al titular del supermercado para empiece a desarrollar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para el análisis de la problemática necesitamos definir previamente ciertos conceptos a partir de los cuales sea posible la comprensión del objetivo de análisis.

Estrategia

En estudios e investigaciones realizadas sobre estrategia observamos que no hay un consenso entre los estudiosos e investigadores respecto a la exacta definición del concepto. Es por eso que hemos decidido transcribir las más atractivas definiciones:

"Una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación."¹

"La tarea estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes"²

"La estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio"³

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra los principales objetivos, propósitos, metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

¹ Mintzberg, Henry. "La estructuración de las organizaciones". Ed Ariel, Barcelona 1984

² Gaj, Luis. "Administración estratégica" Ed. Ática S.A. Brasilia 1993

³ Ansoff Igor, "La dirección estratégica en la práctica empresarial", Ed. Addison Wesley, Buenos Aires Argentina 1990.

Adecuadamente formulada ayuda a planificar y asignar bases tanto en sus atributos como en sus deficiencias a los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original. Por este camino se consiguen ventajas en la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, permitiendo hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de stakeholders.

Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización.

La elección es a partir de criterios basados en el cálculo de beneficios tangibles e intangibles, y en la estimación de la probabilidad de ocurrencia de hechos de predicción especialmente incierta. Cada camino o alternativa se deberá analizar y estudiar permanentemente.

La **coherencia** es un elemento básico en el concepto de estrategia, por ello debe existir una comunión con la misión, la visión, los objetivos, los recursos y capacidades de la compañía. Hay que ser conscientes de que la empresa tiene recursos limitados y que la asignación de estos deber ser de la mejor forma posible. Tiene que ser entendida a largo plazo y comprometer todos los recursos

Otro factor a tener en cuenta es el entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad. Los sectores se diferencian en función de la naturaleza de las necesidades de los clientes, las características del producto y la estructura competitiva. Para la consecución de la coherencia es necesario un profundo conocimiento del entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad. Además de los factores externos la empresa debe ser coherente de forma interna. Esta coherencia se desglosa en dos aspectos fundamentales, el primero es que cada empresa tiene una determinada estructura, la estrategia debe ser congruente con la misma y en función de ésta establecer unos objetivos viables.

En el caso de que la organización tenga diversos niveles, éstos deben seguir las que conduzcan a los fines organizativos y no anteponer el fin individual al general.

Por último, al igual que los objetivos, también se desglosa en niveles jerárquicos, con lo cual la estrategia corporativa no debe tener elementos contradictorios con las de la unidad de negocio o, incluso, a nivel operativo.

No es algo que se defina una única vez en la vida de la organización. Al igual que todos los factores con los que debe guardar coherencia cambian y debe evolucionar a la vez. En caso de que permanezca estática en el tiempo se correría el riesgo de perder competitividad e incluso la desaparición de la empresa.

Los criterios para **una estrategia eficaz** al diseñar una, consideran varios factores, aún cuando cada situación sea única. Existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena elección. El hecho de que haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquier otra. Por supuesto, hay otros factores como la suerte y la abundancia que contribuyen también a determinar los resultados finales.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia. Destacan en ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos claves, horizonte temporal adecuado, y aplicabilidad.

Además, ejemplos históricos tanto en escenarios militar y diplomáticos como negocios, permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos.

- Objetivos claros y decisivos: Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles. Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia. No obstante las metas centrales para todas las unidades debe ser siempre lo bastante específica y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser

decisivas, es decir, el logro de esas metas deben asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

- Conserva la iniciativa: una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Esta posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- Concentración: Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (utilidades) que los competidores.
- Flexibilidad
- Abarcativa: En una organización no solo depende de la fuerza del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen poder dentro y alrededor de la organización. En algunos aspectos, se podría pensar que es un reflejo de actitudes y creencias de las personas más influyentes de la organización, como también los stakeholders tendrán influencia.
- Genuina: Siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición, por lo general, atañe a las acciones más importantes que se emprenden en el más alto nivel de las organizaciones.

Las organizaciones pueden considerar, a priori, como guía para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisorio real. En organizaciones más complejas, es más difícil encontrar un planeamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Por tanto, es indispensable referirse y tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadero procedimiento. Este patrón tanto si se elabora a propósito, y

con antelación, o como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas, representa la auténtica táctica de la empresa. Y son los cambios en esta planeación los que deberían tener a la mano los analista y responsables de las toma de decisiones estratégicas, si desean integrar o modificar los objetivos.

Los **Paradigmas de la estrategia** son:

- Se suele pensar que es solo para las grandes empresas. La competitividad realmente es una necesidad para cualquier empresa, no importa su tamaño.
- Otro grave error que cometen los empresarios de las pequeñas y medianas empresas locales, es pensar que si el mundo cambia no se justifica desarrollarla.
- No se necesita un largo y costoso proceso de planificación. Las pequeñas empresas por lo general no tienen y es por ello que son muy vulnerables y pueden ser derribadas por los vientos de la competencia.
- Tiene que ver con la creación de una posición única y distintiva para la empresa, con un rumbo que por lo general las pymes no tienen claro.
- Debe basarse realmente en pensar en las actividades y no tanto en las capacidades, en reflexionar sobre las cosas que hace la empresa en relación con la ventaja competitiva.

Las características que normalmente se asocian a las estrategias y decisiones estratégicas, son las siguientes:

- Afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Hacen referencia a cómo lograr cierta diferencia para la organización.
- Están relacionada con el alcance de las actividades de una organización.
- Se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera. Esto, a veces, se conoce como la búsqueda del ajuste estratégico.
- Puede considerarse como la construcción o la aplicación de competencia y recursos de una organización para crear oportunidades o capitalizarlas.

- En la práctica, las organizaciones la desarrollan a partir de tanto ajuste como de extensiones del entorno.
- Pueden exigir que se produzcan cambios trascendentales en los recursos de una organización.

Es probable que las decisiones estratégicas afecten a las decisiones operativas. Este vínculo entre estrategia global y aspectos operativos es muy importante por dos razones. En primer lugar, si los aspectos operativos no están en línea con la estrategia, cualquiera sea, no tendrá éxito. Segundo, la auténtica ventaja se logra a nivel operativo.

La dirección estratégica también puede concebirse como el conjunto formado por el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estratégica. El análisis es el proceso porque se intenta concebir la posición de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, las expectativas de los stakeholders. La elección implica la comprensión de las bases implícitas en la meta futura, la creación de alternativas entre las que poder elegir, la elección de las mismas. La implantación se ocupa de aplicarla a la actividad de la empresa.

Estructura

La importancia de la estructuras, es una cuestión que se está debatiendo desde hace tiempo y se trata de un debate que aún continúa abierto, existen innumerables definiciones de distintos autores. La trascendencia deriva del hecho de que se trata de un área que tiene un peso muy importante en el estudio de las organizaciones. Elegimos dos definiciones más representativas.

“La estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”⁴

“La estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”⁵

⁴ Strator, Pozna:” Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de empresa” Ed. MASSON, Barcelona 1988

La **estructura organizativa** es la manera en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan sus líneas de autoridad y comunicaciones. Determina la manera en que los roles, el poder y las responsabilidades se delegan, controlan y coordinan, y también cómo la información fluye entre los niveles de gestión.

Depende totalmente de la organización y los objetivos elegidos. Puede ser centralizada y la toma de decisiones y el poder está concentrado en la capa superior de la gestión, el ala de control se ejerce sobre los departamentos y divisiones. En el caso de una descentralizada, la toma de poder de decisiones están distribuidos y los departamentos y divisiones tienen diferentes grados de autonomía.

De la misma manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas, las cuales no necesariamente se parecen una a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen similares procesos de producción o estructura productiva. Siempre existirán diferenciadores, no solo en el orden productivo, sino también en cuanto a composición de la fuerza de trabajo y motivación, ambiente laboral, nivel de calificación del personal y relaciones internas. De igual modo pueden existir diferencias cuantitativas, respecto a número de trabajadores, ventas, activos, participación de mercado, entre otros.

Estas y otras diferencias determinan que a pesar de existir principios básicos para definir la estructura de las empresas, existirá dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa, esto debido a que en toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basada en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo en base a la división del trabajo. La misma genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidos sus objetivos, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización.

Visto de este modo, todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso sencillo, cuando en realidad los mayores problemas están asociados con las funciones y los procedimientos que no pueden ser aplicados mecánicamente. Cada empresa deberá determinar cuál le resulta conveniente en relación a

⁵ Op. Cit. (Mintzberg: (1984)

tipo de actividad, composición interna, metas, objetivos y dependerá de la evolución que tenga en el tiempo.

La generación de una estructura de modo estático, generará más problemas de los que cualquiera puede suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en su organigrama, cuestión que por lo general queda relegada a un segundo plano. Creando una duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan.

La organización en cinco partes

Las organizaciones están estructuradas para captar, dirigir sistemas de flujos y definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no se dan de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar esta forma lineal. Por eso, muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras.

Podemos desarrollar un diagrama considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que emplea en cada una. En la base se encuentra sus operarios, aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar servicios. Ellos forman el núcleo operativo. En las organizaciones más simples, los operarios son en su mayoría autosuficientes y coordinan a través del ajuste mutuo.

Pero a medida que crecen adopta una división más compleja entre sus operadores, aumenta la necesidad de supervisión directa. Es esencial tener un gerente general que esté en lo que llamamos cumbre estratégica. Y a medida que se vuelve más elaborada, se requieren más gerentes. Se crea una línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

Si continúa el proceso de elaboración, la organización puede girar cada vez más a la estandarización como un medio de coordinar su trabajo. La responsabilidad de esta estandarización recae sobre otro grupo de gente, que llamaremos analistas. Ellos también desempeñan tareas de naturaleza distintas a menudo llamada “staff”. Estos analistas forman lo que llamamos tecnoestructura.

Finalmente, a medida que crece, la organización tiende a agregar unidades de staff de una naturaleza diferente, no para efectuar estandarización sino para proveer de servicios indirectos. A continuación podemos observar un gráfico que muestra las cinco partes de la organización.

Gráfico n° 2: Las cinco partes de la organización



Fuente: Henry Mintzberg

Debemos saber que no hay un diseño apropiado que sea el mejor para todas las organizaciones. Hay diseños que son más apropiados para una empresa en particular, dadas las circunstancias que ésta afronten. Los determinantes principales de la mayoría de los diseños son las condiciones del entorno que la firma afronta, la tecnología que usa, las metas u objetivos estratégicos, su tamaño y el momento en el ciclo de vida organizativo, y finalmente su cultura.

Independiente de esta circunstancia, todos los diseños organizativos deberían tener ciertas características si van a ser eficaces:

- Operaciones eficientes
- Fomento de la innovación
- Flexibilidad y adaptabilidad
- Facilidades para la coordinación y comunicación
- Facilidades para la formulación e implementación y logro de la estrategia

El diseño más apropiado permite a la organización perseguir sus metas de manera eficaz y eficiente. Esto, asumiendo, por supuesto, que las metas de la organización son apropiadas.

La base para el diseño de una organización es la agrupación de trabajadores en departamentos, unidades de trabajo, o divisiones. En un nivel más básico hay dos enfoques diferentes que se pueden usar para la agrupación: *por funciones* por ejemplo tareas, conocimientos, habilidades, formación, o equipamiento de los individuos o *por output* por ejemplo, productos, mercados, servicios, o regiones geográfica. Estos dos enfoques lideran las configuraciones básicas de diseño: funcional y orientadas al output.

Las dos configuraciones básicas de diseño pueden además ser combinadas para formar dos adicionales. El híbrido que permite a la organización mantener algunos departamentos funcionales al servicio de toda la organización mientras se van creando departamento orientados al output o divisiones en la mayor parte de las áreas de la organización con líneas duales de autoridad y responsabilidad. La matricial crea algunas condiciones y problemas específicos en la organización. Esta configuración infringe uno de los principios básico de las organizaciones: la unidad de mando.

Existen **estructuras formales** que son las que distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Características básicas de la estructura formal

- División del trabajo: es la automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea. La aceptación y divulgación se debió a la estandarización y simplificación de las actividades de los obreros

y del personal de nivel más elevado, mayor especialización y especificación de las tareas, mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización. Las consecuencias que trajo fueron una mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado, mayor eficiencia de la organización, reducción de los costos de producción, en especial los de mano de obra y de materiales directos.

- Especialización: como consecuencia de la división del trabajo cada órgano pasa a ejercer funciones específicas y especializadas. La especialización del trabajo constituyó una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción.
- Jerarquía: una de las consecuencias de la división del trabajo es la diversificación funcional. La organización necesita una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. Cuanto más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos de su estructura.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad: la jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Para los clásicos autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, la autoridad se entiende como un poder formal. También para ellos la responsabilidad proviene de la relación superior – subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas, La responsabilidad se delega a los subordinados.
- Racionalismo de la organización formal: sus miembros se comportan racionalmente.

Organizaciones Informales Son las que no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida. Las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo varían constantemente y hay un continuo proceso de formación y disolución de

grupos. El conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización.

Estas manifestaciones están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por cuya defensa está dispuesto a luchar y resistir.

Características que posee la estructura informal

- Relación de cohesión o de antagonismo: los individuos crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo.
- Status: c/u de los individuos adquiere una cierta posición social o status, en función de su papel en cada grupo.
- Colaboración espontánea: la organización informal existe en toda empresa y es un prerrequisito necesario para la colaboración efectiva del personal y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- Posibilidad de oposición a la organización formal: resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima de buenas relaciones con el personal.
- Patrones de relaciones y actitudes: en las organizaciones informales se desarrollan patrones que marcan las conductas de los miembros.
- Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales: los grupos informales tienden a modificarse con las alteraciones en los grupos formales por ejemplo en el ascenso de nivel de una persona en donde debe relacionarse con otras personas.
- Trasciende a la organización formal: la organización informal escapa a las limitaciones que tiene impuesta la organización formal como ser horarios de trabajo, el área física.

Entorno empresarial

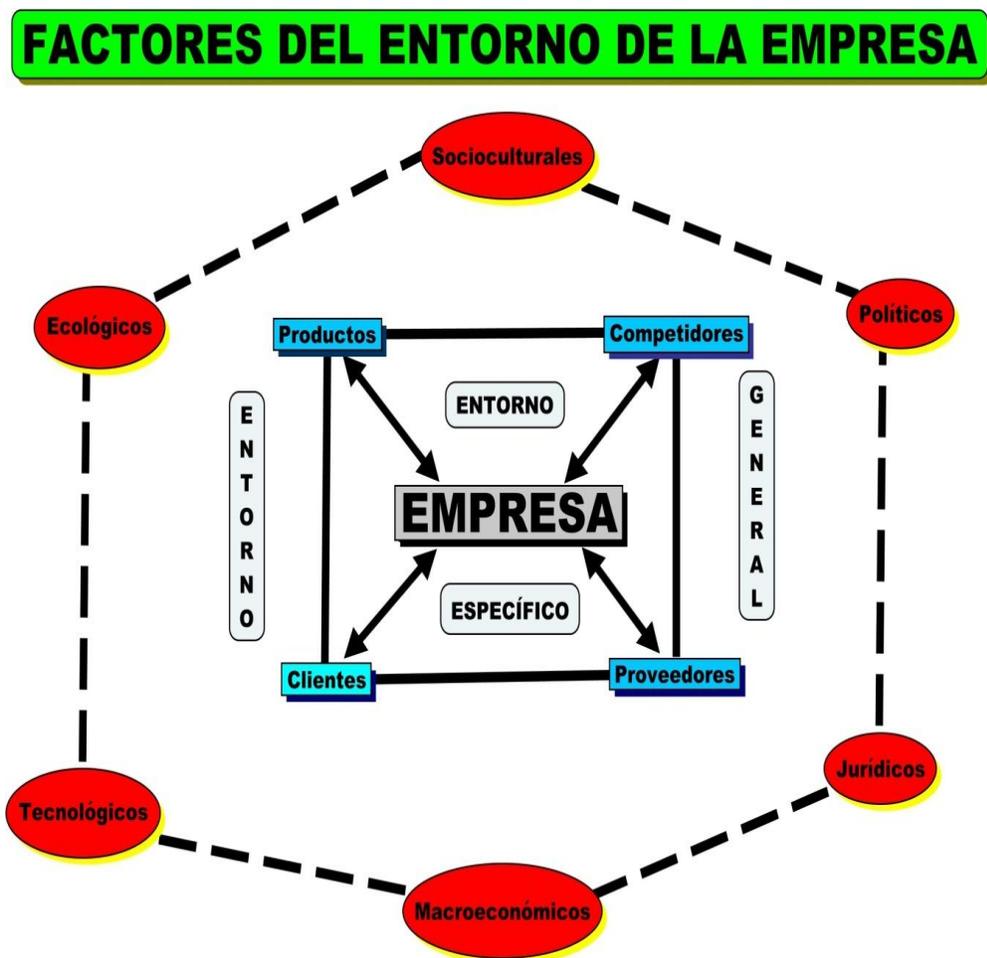
El **entorno** es el conjunto de factores que rodean a la empresa, son circunstancias que pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que tanto pueden suponer ventajas como representar amenazas para la misma.

El entorno actual se caracteriza por:

- Cambios muy rápidos.
- Globalización.
- Importancia de las TIC -Tecnologías de la Información y la Comunicación-.
- Creación de grandes grupos empresariales -oligopolios.

En este contexto, las empresas definen su estrategia, es decir, el plan de actuación para adaptarse y poder competir. Como veremos a continuación en el gráfico, podemos dividir los factores relacionados con el entorno en generales y específicos.

Gráfico nº3:



Fuente: [http:// www.e-educativa.catedu.es](http://www.e-educativa.catedu.es)⁶

⁶: Disponible en [disponiblehttp://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2767/html/](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2767/html/)

El entorno genérico de la empresa, o macroentorno, se refiere a todos aquellos factores externos a la misma que pueden tener una influencia sobre sus resultados. Estos aspectos son incontrolables, ya que son factores que influyen en todas las organizaciones, por lo que tienen que estar presentes a la hora de desarrollar su estrategia empresarial.

La incertidumbre es uno de los principales problemas por su complejidad y su dinamismo. Podemos dividirla en cuatro grupos de variables: político, tecnológicos, económicos, y socio cultural.

El entorno específico, o microentorno, está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un sector. Todas las que integran un sector, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, por tanto, estas variables no afectan a todas las de un país pero sí a las que tienen que competir entre sí para captar a los clientes y poder alcanzar sus objetivos. Por ello, algunas variables que pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza son: la competencia, los productos sustitutivos, los proveedores y los clientes.

Un **sector** empresarial es el conjunto de empresas que desarrollan la misma actividad económica con productos o procesos productivos similares, más o menos diferenciados, que pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los consumidores.

Ventaja competitiva

Es aquella en la que en algún aspecto que posee una empresa ante otras del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

Algunos aspectos en los que una empresa podría tener una diferencia son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación y la distribución. Para tener diferentes ventajas en distintos aspectos ante otras competidor, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

- Permitir un mejor desempeño: debe permitirle a la empresa tener un mejor desempeño que el de la competencia; por ejemplo, mayores ventas, un mayor margen de ganancia, un mayor número de clientes fidelizados.
- Permitir un aumento de la rentabilidad: debe permitirle a la empresa tener un aumento de la rentabilidad que por lo menos llegue a ubicarse por encima de la del promedio del sector o mercado.
- Ser sostenible en el tiempo: debe ser capaz de mantenerse en el mediano o largo plazo; por ejemplo, una tecnología capaz de adaptarse a los cambios del mercado y no una que quede rápidamente obsoleta.
- Ser difícil de alcanzar o igualar: debe ser difícil de alcanzar o igualar por la competencia; por ejemplo, un producto difícil de imitar por la competencia debido a sus componentes únicos.

La idea del concepto es que una empresa debe buscar constantemente ventajas, obtener una, mantener aquella o aquellas que ya posee, y aprovecharla al máximo, si es que quiere lograr un mejor desempeño que las demás empresas competidoras, y tener así una posición competitiva en el sector o mercado.

Existen diversas formas de obtener una ventaja competitiva, pero las dos principales son buscar un liderazgo en costos (comparativa o en costos), y buscar una diferenciación (una diferencial):

Liderazgo en costo

- Significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aún cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación

- Significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos;, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen.

Enfoque

- Significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación

CAPITULO III

METODOLOGÍA

El estudio de caso lo realizamos a partir de información recabada por medio de metodología cualitativa. Esto significa que estudiamos la realidad en su contexto natural, tal y como sucede intentando sacar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados para las personas implicadas.

La metodología cualitativa es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, el investigador no descubre, sino construye el conocimiento. Es una de los dos métodos de investigación que tradicionalmente se aplican en las ciencias empíricas. Se centra en los aspectos no susceptibles de cuantificación. Implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Las técnicas utilizadas fueron:

- Entrevistas
- Matriz FODA
- Matriz de ciclo de vida del producto

La **entrevista** se define como "una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar". Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos que adopta la forma de un diálogo coloquial. La aplicamos al 100% del personal que en la actualidad hoy trabajan en el supermercado, cuya función en la estructura es clave y nos permitió obtener los datos

relevantes para este estudio, también al titular del negocio el señor Saucedo Martín, a los principales proveedores y unos pares de clientes, con el objetivo de recabar la mayor información. Consideramos que dialogado con los principales actores del entorno obtendremos detalles específicos y determinante para conocer con profundidad el supermercado.

El encuentro cara a cara en un contexto distendido nos permite medir y evaluar todo los comentarios sean favorables o no. Se trata también de averiguar las aptitudes y experiencia de cada uno para considerar el peso de la información. Los protagonistas son los que saben cuáles las debilidades y virtudes.

Asimismo, aplicamos como técnica la Matriz FODA que es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto y empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

En términos del proceso de marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la Matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El **objetivo primario** del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

A continuación presentamos un esquema que resume los datos cualitativos que se recaban a partir de la aplicación de esta técnica.

Gráfico n°4: Matriz FODA

FORTALEZAS

¿Qué cosas son las que tu empresa hace mejor y que la diferencia de las demás?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?

¿Por qué?

¿Tu personal está comprometido con la empresa y con su visión?

OPORTUNIDADES

¿Tu mercado está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

DEBILIDADES

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

AMENAZAS

¿Qué hace la competencia mejor que tu empresa?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

Fuente: <http://www.visocym.com/>⁷

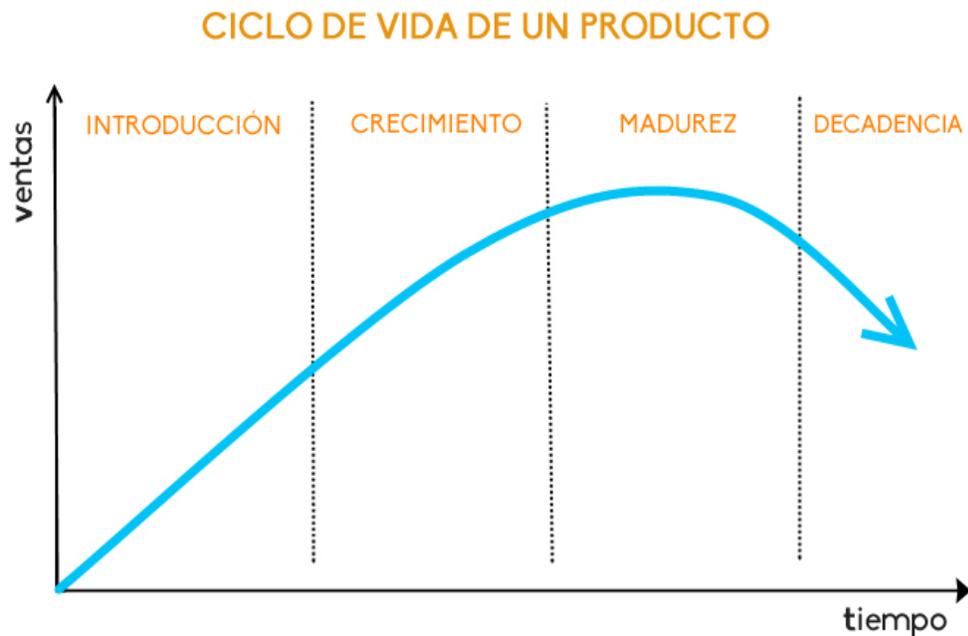
Otra de las técnicas aplicada es la del análisis del **ciclo de vida del producto**. El cual es un elemento mercadológico que permite describir cómo funcionan los productos y los mercados, sin embargo su aplicación para pronosticar el rendimiento del producto o para desarrollar estrategias de mercado plantea algunos problemas, ya que muchas veces suele ser complicado poder determinar el estado actual del ciclo de vida de los productos y determinar en qué momento se está en la siguiente etapa e identificar los factores que

⁷Disponible en:<http://www.visocym.com/2015/05/29/analisis-foda-para-empresa-de-comercio-electronico> / consultado el 2 de junio de 2016.

impactaron la transición del producto, ya que es muy difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida del producto, la duración de cada etapa y la forma de la curva del ciclo de vida del producto.

A continuación presentamos el esquema de análisis en las variables tiempo y espacio.

Gráfico n° 5



Fuente: <http://www.emprender-facil.com/>⁸

Existen pocos mecanismos que establecen de manera clara y precisa el desarrollo de estrategias de mercado, por lo cual es indispensable conocer las causas por las que no se da esta situación a favor del desarrollo de los productos, bajo dos puntos:

1. En primera instancia, quienes toman las decisiones estratégicas con base a las características de cada etapa, sin utilizar el ciclo mismo de la vida del producto como un instrumento.

2. La segunda razón es que la predicción exacta de la forma de la curva es imposible, pues muchos productos no siguen la curva típica, ya que no es un instrumento de

⁸ Disponible en: <http://www.emprender-facil.com/es/ciclo-de-vida-de-un-producto-y-sus-etapas/>. Consultado 15 de mayo de 2016.

predicción para determinar la duración de la vida útil de los productos, más bien, es un modelo que conceptualiza el efecto del mercado, el ambiente y la competencia, y comprender como los productos responden pueden reaccionar a varios estímulos.

Identificar la situación de los productos en su entorno de oferta respecto a la demanda y oferta de productos de la competencia, permite determinar acciones que faciliten la permanencia y alargar la vida de los productos en los mercados, como se observa en el siguiente cuadro.

Gráfico n°6: Cuadro de acción en ciclo de vida

Ciclo de Vida del Producto/Criterios de Análisis	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
VENTAS	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Baja en las ventas
COSTOS	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
UTILIDADES	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en utilidades
CLIENTES	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	Número creciente	Numero estable que comienza a reducirse	Número decreciente

Fuente: <http://administracion.realmexico.info/>⁹

⁹Disponible en: <http://administracion.realmexico.info/2013/06/ciclo-de-vida-producto.html>. visitado el 16 de mayo 2016

RESULTADOS

III-1. Análisis de datos

Analizamos el ciclo de “Super Más”. En estos 7 años en el mercado paso por casi todas las etapas, hoy justificado en partes por contexto nacional podemos decir que ya hace unos pocos meses que salió de su etapa de madurez y a entrando en la declinación. Las ventas caen al igual que las utilidades y la competencia disminuye, por lo que se debe decidir si se permanece en el mercado o se desarrolla un nuevo producto, en definitiva renovarse, comenzando nuevamente el ciclo.

Las ventas de los productos bajan con el tiempo, disminuyen por muchas razones, inclusive los adelantos tecnológicos, cambios en las preferencias, tendencias y gustos de los consumidores y aumento de la competencia. El permanecer en estas condiciones puede llevar a la empresa a disminuir la cantidad de oferta de productos, aumentar los costos ocultos y generar una oportunidad para sus competidores. Se requieren para esta instancia ajustes abundantes en los costos, aumento de rentabilidad, controles de toda índole, aumento de publicidad y mucha concentración al entorno. Podemos observar el grafico que muestra claramente el movimiento y la etapa donde se encuentra el supermercado.



Las entrevistas que llevamos adelante en todos los casos fueron en un formato informal y distendido tratando de buscar la sinceridad y la objetividad en las respuestas. Realizamos preguntas abiertas y cerradas, hicimos consultas, pedimos sugerencias y consejos en caso de algunas problemáticas que ellos observaban. Necesitábamos que todas las personas involucradas entiendan la importancia de la información y que su análisis antes de responder sea pensando desde el momento que comenzaron a interactuar con el comercio.

En muchos casos fueron reiteradas charlas y extensas con el entrevistado, pudimos destacar algunas frases o comentarios, pero en su mayoría todas las respuestas siempre estaban vinculadas directamente a la gerencia de la empresa. Detallaremos las más relevantes.

A continuación enumeramos los resultados más destacados de la entrevista realizada al Sr. Martín Saucedo titular de la firma “Super Más”:

- No siente confianza en la mayoría de sus empleados para delegar grandes responsabilidades. Necesita realizar controles y seguimientos obsesivos a todas las tareas y decisiones que el personal tome. Las ordenes que transmite en la mayoría de los caso se cumplen a media, no respetan los mecanismos de procedimiento establecidos. Las reglas básicas de marketing para presenta la mercadería en góndola nunca se respetan. Todos los problemas siente que tiene que resolverlo él.
- El plantel de trabajadores tiene una rotación constante por las bajas de los empleados, mensualmente ninguno tiene asistencia perfecta. Nota mucha falta de compromiso del personal
- Reiteradamente surgen imprevistos en las rutinas laborales por los mismos empleados. Algunos problemas días tras días se repiten por falta de prevención.
- La mayoría de las compras solamente las puede hacer el dueño.
- Los clientes están muy susceptible a cualquier disconformidad en su experiencia de compra dentro del local. La frecuencia de su visita no es la misma que en años anteriores.

- Las compras de los clientes en algunos casos es solo en productos puntuales, principalmente buscan solamente las ofertas.
- Los clientes cada vez están más exigente con la variedad, la calidad, la seguridad y los vencimientos de los productos.
- Las compras en tarjeta aumentaron en gran proporción y muchos solicitan el fiado por periodos cortos.
- Los proveedores realizan las mismas ofertas que a los competidores, el volumen de compra no ayuda en bajar los precios. No hay venta o zona exclusiva de un producto. Los pagos a plazo a se están terminando.
- Los costos fijos crecen constantemente y los gastos se hacen incontrolable.
- No tienen control de su tiempo, en su jornadas laborales utiliza muchas horas para resolver situaciones intrascendentes. No puede enfocarse en otra unidad de negocio más que en su supermercado
- No considera importante modificar nada. Justica que si hace varios años que se hace de una manera, para que arriesgar a cambiar.
- Dice que no puede planificar a largo plazo, justificando que el día a día es lo importante.

Las entrevistas con todo el personal fueron muy productivas y obtuvimos información muy valiosa, la mayoría de las respuestas coinciden en su visión de la gerencia, por eso destacamos algunos dichos y opiniones como:

- *No sabe escuchar lo que los empleados dicen, no tiene tiempo para hacerlo o no quiere dedicarnos atención simplemente.*
- *Es una persona impaciente, cualquier cosa les desespera y quieren resultados ya, sin realmente comprender qué es lo que hay que hacer.*
- *Exige tareas y obligaciones superiores a la disponibilidad de tiempo y las capacidades de cada uno. En muchas oportunidades la demanda de los clientes no se puede complacer por falta de personal y recursos.*
- *No le es fácil incorporar nuevas líneas de productos o rubros. Los clientes piden variedad.*

- *En las fechas destacadas e importantes para la facturación no prevé de la mejor manera su estructura de venta. Se trabaja siempre tras del reloj con esfuerzos desmedidos.*
- *Protege a capa y espada su empresa sin averiguar qué exactamente ofrece el otro, no analiza su competencia. No considera fácil e importante realizar volantes para promover sus ventas*
- No es dinámico para presentar ofertas dentro del negocio. Requiere un protocolo y análisis para renovar la cartelera de ofertas.
- No es un gran motivador para su personal, no promueve la vocación para que den valor agregado a sus productos.
- No predicar con el ejemplo tiende a contradecirse muchas veces. No acepta sus errores y fracasos.

Los clientes y proveedores tuvieron respuestas más indiferentes pero no menos importantes. Sus experiencias son la justificación de sus opiniones.

- Los clientes perciben que en línea general los precios son similares que la competencia, que no ven grandes ofertas y las promociones tampoco son tan innovadoras. La atención es muy buena, el salón comercial tiene comodidades y buena higiene, los productos se encuentra fácil por su distribución. No destacan tener atención personalizada y muchas dudas que surgen en el proceso de compra n la pueden resolver.
- Los proveedores dicen que muchas ofertas o acciones interesantes de compras no son consideradas como al igual que la incorporación de nuevos productos. En muy pocas oportunidades tuvieron una buena comunicación con el dueño como para generar una afinidad y relación. No acepta sugerencias y comentarios sobre la política de venta y de exhibición de la mercadería. Nunca incumplió ningún compromiso de pago.

Realizamos un análisis FODA de “Super Más” con información que recabamos analizando todo el entorno que constituyen el supermercado, considerando que lo hicimos durante una época difícil de este año. Descubrimos detalles relevantes para proyectar un crecimiento en un corto plazo.

Gráfico n° 8: Matriz FODA de “Super Más”

Fuente: elaboración propia

<p>FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none">○ Casi 7 años operando en la ciudad○ Productos más frescos, la mejor calidad a precios razonables○ Ofrece compras en un lugar agradable y funcional○ Diferentes forma de pagos.○ Infraestructura Física○ Promociones.○ Imagen ante el cliente, proveedores.○ Calidad del producto.○ Calidad del servicio.○ Equipo de alta tecnología.○ Recurso humano capacitado (administrativo y operativo).○ Experiencia del dueño en el rubro○ Ambiente laboral○ Ubicación commercial○ Envío a domicilio○ Atención personalizada○ Presentaciones atractivas en los surtidos, con buen manejo del espacio y el color.○ Buena ubicación de los productos de alta rotación.○ Oferta de productos de primera, segunda y terceras marcas	<p>OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none">○ Buena ubicación de las categorías de productos aumentando el nivel de ventas.○ Competencia leal y desleal○ Incrementar la oferta comercial, aumentando la clientela y rentabilidad.○ Ubicación comercial○ Recursos humanos○ Buena imagen de la empresa con todo el entorno (cliente, proveedores, y asociados).○ Incremento mercado potencial de diferentes sectores del negocio○ Enfoque hacia el mercado segmentado por tipo de cliente○ Innovación en las marcas a ofrecer, expandiendo y mejorando la imagen del supermercado.○ Mejoras en la presentación de comunicación en los diferentes canales como facebook, pagina web y twitter.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">○ No hay un buen manejo del espacio, de algunos productos en promoción.○ Falta de orden en la ubicación, distribución y señalización de precios.○ Falta de creatividad para promocionar los productos.○ Desorden y confusión en los precios de algunos productos.○ Recurso humano no capacitado en algunas áreas como atención al cliente○ Motivación del recurso humano (salario/beneficios)○ Preparación del recurso humano.○ Mantenimiento del Equipo/sistema de facturación (sistemas)○ No cumplimiento de higiene y seguridad.○ Los días domingo el negocio está cerrado○ No hay ofertas continuas○ No hay carcería sobre la vía publica promocionando precios○ No se reparten folletos publicitarios con ofertas○ No se utilizan las punteras como espacio de exhibición de productos de ofertas.○ No hay una dinámica comunicación entre los empleados cuando aparecen faltantes de productos en góndola	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">○ Situación Económica del País○ Competencia en el mercado○ Desempleo○ Poder Adquisitivo○ Impuestos Aranceles○ Inflación○ Situación Política○ Perdida de clientela ante otros supermercados que tienen una mejor oferta de productos.○ Bajar el nivel de ganancias y rentabilidad a causa de una mala rotación del surtido.○ Tendencia a canibalizar algunos productos al introducir nuevas opciones de la misma marca.

La gerencia de este supermercado considera tener una estrategia, pero no logra ejecutarla en plenitud porque sus empleados no logran entenderla y tampoco tienen un incentivo vinculado con ellas.

A pesar de esto tampoco se discute o busca una nueva estrategia. Hoy en día ser eficiente ya no alcanza, una empresa se puede fundir siendo eficiente, porque vende productos que nadie consume, a precios irrisorios o no se dirige hacia dónde va el mercado. La ausencia de estrategia hace que una empresa no tenga una posición única y distinta para enfrentar la competencia. Es fundamental contar con una estrategia explícita e implícita que aclare bien hacia donde se dirige la empresa, sólida y exclusiva que incluyan la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, considerando la misión, visión, metas y objetivos de tal manera que las estrategias formuladas sean unificadas y claras para toda su organización y así lograr el éxito.

También sería importante que haya una modificación en su estructura para romper su rigidez y ser más dinámica, flexible y acorde a las necesidades de la competitividad dentro del mercado. Su diseño tiene que ser coherentes con la estrategia.

Estas dos medidas están fundamentadas por la exigencia del entorno, para seguir luchando el día a día con su competencia y también por la etapa en la que se encuentra en su ciclo de vida la empresa. Es el momento de reajustar para que exista esa comunión entre estrategia estructura y el entorno.

III-2Curso de acción

Nuestro análisis sobre “Super Más” nos conduce a entender que las recomendaciones que deben introducir son:

- Incorporación del Rol del Encargado con tareas específicas que desarrollamos más adelante, y
- Desarrollo de un Estrategia adecuada a los objetivos según el Ciclo de Vida

Es importante que los empleados estén alineados dentro de la compañía. El mundo ha cambiado en los últimos años. La mayoría de las empresas hoy están basadas en sus

trabajadores del conocimiento, y para ejecutarla ellos tienen que entenderla. De eso se trata el alineamiento: de asegurar que cada parte de la organización comprenda y actúe en función de ella.

Las relaciones estrategia-estructura vienen motivadas, por el hecho de tratarse de dos grandes áreas dentro del estudio de la organización. La estrategia está directamente relacionada con la gestión empresarial y permite tener una perspectiva amplia y clara del conjunto de aspectos vinculados con la compañía, ofreciendo una visión general de la dirección y remarcando la necesidad de pensar a largo plazo, así como de coordinar e integrar las distintas partes de la organización con la finalidad de que persigan los mismos objetivos generales. Por su parte, la estructura se constituye como el soporte fundamental gracias al cual la empresa puede llevar a cabo sus actividades de un modo ordenado e integrado, tratando de mantener la cohesión general de todo el sistema para que de forma conjunta se alcancen las metas de la compañía.

Cabe plantear el sentido de la relación entre la estrategia y la estructura. Es decir, si la primera condiciona a la segunda o al revés. En general, se puede aceptar que la influencia es mutua y de carácter complejo e interactivo. Ambas, tienen un contenido político y no hay razón alguna para subordinar una a otra.

Para poder realizar un análisis más profundo y sensato debemos considerar un factor determinante como el entorno empresarial. Es necesario ubicar en todo momento cada uno de los dos aspectos anteriores, estrategia y estructura, dentro de un contexto determinado, en el cual se mueve la compañía y del que también se requiere mantener una amplia visión para reconocer rápidamente las posibles situaciones de cambio que hayan de afrontarse. A partir de todo lo anterior se deduce la importancia de tener una adecuada perspectiva general tanto interna como externa a la empresa, y de ahí, la necesidad implícita de unir el entorno con la estrategia y estructura organizativa.

El mundo en el cual vivimos es tan cambiante y competitivo, que nos exige contar cada vez con mayores herramientas para definir el rumbo de la empresa. Ser eficiente ya no alcanza. La ausencia de estrategia y estructuras sólidas determina que una empresa no tenga una posición única y distintiva para enfrentar a la competencia.

En estos tiempos es necesario que la empresa cambie el foco en cuestión y en la eficacia operativa, para empezar a reconocer la importancia de estas herramientas a la hora de diferenciarse de la competencia.

En la etapa de declinación de su ciclo de vida en que se encuentra “Super Más” es determinante que el dueño de la empresa lo reconozca y lo acepte, sabiendo que él es el cerebro, creador, desarrollador, motivador, y fundador de todas las decisiones que se llevan adelante dentro del supermercado. Es un momento clave para ser un gran estratega y llevar adelante medidas apropiadas como:

- Estimular nuevas promociones para incrementar las ventas y rotar el stock, con descuentos por volumen de compra
- Realizar rebajas importante en los precios
- Reducir gastos y los costos ocultos
- Analizar si los productos que se ofrecen son los que los clientes buscan
- Reducir el stock de los productos sin rotación
- Incorporar nuevas marcas acordes a la necesidades del mercado
- Aumentar la publicidad sin generar un importante costo
- Incorporar y reforzar los controles de precio, vencimientos y rotura en los productos.
- Reforzar el sector de atención al clientes
- Potenciar la comunicación entre los empleados y el dueño
- Cuidar y fidelizar a sus clientes

La empresa opera dentro de un entorno socio-económico de economías abiertas. La base de recursos y capacidades de una empresa es lo que permite que una empresa desarrolle la capacidad de ser mejor que sus competidores, de crear un valor diferencial.

La existencia de ventajas competitivas se comprueba a través de las rentas. Es decir, la existencia se plasman en flujos de dinero que van a parar a la empresa, se transforma en ingresos para la empresa.

Dado que uno de los elementos centrales de la definición de un sistema es su relación con el entorno, del mismo modo para definir una empresa habrá que analizar cómo

ésta se relaciona. La empresa se localiza en un ambiente competitivo y se hace necesario estudiar su capacidad de actuación y su aptitud competitiva.

Las organizaciones sociales evolucionan con el tiempo, nada permanece inalterable. Aquello que hoy se estructura de una manera, evoluciona progresivamente y mañana puede ser diferente. La empresa está sujeta a su evolución y la del titular. El empresario debe orientarse a la construcción de estructuras de empresa funcionales –que funcionen-, con un nivel de adaptabilidad adecuado. **No hay supervivencia del más apto, sino supervivencia del apto.** Esto conlleva una reflexión importante: la competitividad no está solo, ni en primer lugar centrada en la relación con el entorno, sino que es una exigencia del propio sistema consigo mismo. En cualquier caso, para el mantenimiento de una empresa será fundamental que los resultados empresariales sean sostenibles.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir. Los negocios necesitan satisfacer continuamente a sus consumidores para generar clientes fieles. Es una gimnasia diaria analizar las costumbres, conductas, productos que compran y los horarios que visita el local para conocer sus hábitos y responderle de formas diferentes a cada uno. El comercio que es capaz de comprender e implementar la mayoría de los puntos mencionado, obtendrá grandes ventajas sobre sus competidores.

Los supermercados que tienen éxito son el resultado de un manejo efectivo de las tareas y responsabilidades necesarias por parte de los empleados para que el funcionamiento diario del negocio sea fluido. Para fidelizar a los clientes, es necesario que las empresas trabajen con el personal para que estén en armonía con los deseos y necesidades de los clientes; así como los valores, habilidades y destrezas apropiadas para cada puesto de trabajo.

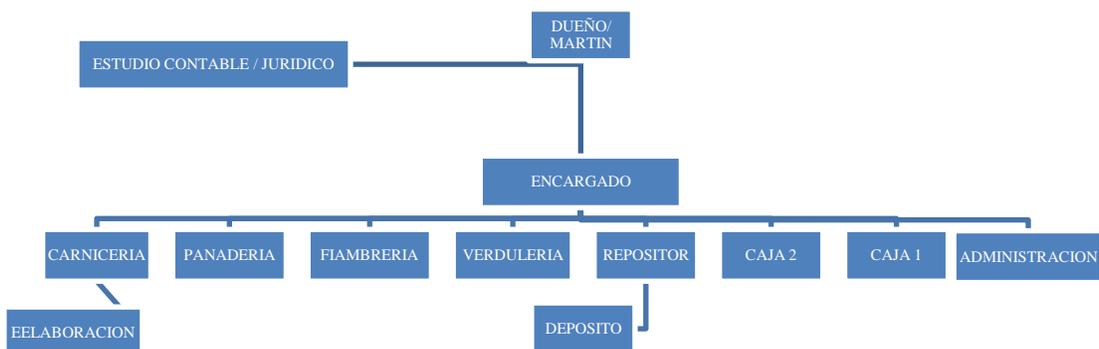
Los proveedores son actores con un protagonismo significativo en la vida diaria de todos los comercios, debido a que todas sus acciones repercuten instantáneamente y directamente en la unidad de negocio.

Los supermercados después de la crisis del 2001 debieron cambiar su política de pagos a los proveedores, finalizo la era del crédito, todas las transacciones solo pueden ser de contado. De esta manera los comercios que no tienen liquidez no pueden realizar grandes operaciones para tener stock de mercadería y corren el riesgo de no responder a ventas importantes.

Es muy difícil generar diferencias en los precios de la mercadería si no se realizan compras de mucho volumen, o si el comercio no ofrece algún lugar exclusivo dentro del local a cambio de bonificaciones que ayudarían a modificar el precio. Un proveedor es algo más que quien nos suministra productos y servicios. Debe ser nuestro aliado, una importante fuente de información, y un guía para la identificación de oportunidades.

Uno de los principales cambios que se deberían realizar dentro de la estructura del supermercado es incorporar una persona con el rol de encargado para ubicarlo en la línea media para ser el conector entre el dueño y los empleados. Permitiendo tener una estructura más acorde a la estrategia que se necesita para ser más competitivo. Para llevarlo adelante se requiere un proceso de delegación de autoridad, que debería realizarse de forma adecuada, para que permita una distribución equitativa, que no sea estresante para las personas a las que se delega y que posibilite un control correcto por parte del jefe. El siguiente gráfico muestra cómo quedaría estructurado el Supermercado.

Gráfico n°9: Nueva Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Incorporar el Encargado, aporta otros beneficios tales como:

- El jefe tendrá posibilidades de abarcar un grupo mayor de tareas y de profundizar el trabajo de otras en la medida que realice una delegación más amplia a su subordinado.
- Las actividades podrán realizarse con mayor rapidez.
- Posibilita un resultado más eficaz y con mayor calidad al estar las decisiones más cerca de quien realizará el trabajo.
- Permite al jefe garantizar un control con mayor amplitud.
- Posibilita incrementar la capacitación y desarrollo, así como las habilidades y experiencia de la persona a las que se le hace la delegación.
- Aumenta la motivación y la confianza de los subordinados en el trabajo.
- Permite dividir el trabajo de manera racional entre los subordinados.

Podrían existir algunas limitaciones que debería superar como:

- El jefe con relación a que el subordinado no sabrán realizar el trabajo con la eficacia y eficiencia adecuadas.
- Que le tomaría más tiempo explicar a él subordinado lo que debe realizarse, y que sería más rápido realizarlo ellos mismos.
- Incapacidad del jefe para efectuar una delegación correcta.
- Falta de confianza en los subordinados.
- Temor por parte del jefe de no poder controlar todo el trabajo.

El encargado será el superior inmediato de todos los empleados. El responsable de que todos los sectores funcionen de la mejor manera, asistiendo todas sus necesidades y evacuando las dudas que surjan de ellos como de los clientes, transmitirá todo tipo de orden, tarea, observaciones y modificaciones que el jefe decida hacer en cada sector y con cada empleado. Asignar tareas al personal y delegar responsabilidades. El control de ingreso y salida de todo el personal debe registrarlo como las compras y adelantos de sueldo. También asegurar el cumplimiento de mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad. En cada área se necesitan diferentes tareas e intervenciones:

- En la línea de caja se ocupará de retirar el exceso de dinero en la caja cuando la cajera lo solicite y depositarlo en la caja fuerte, hacer devoluciones de dinero y cambio de productos a los clientes, autorizar la resta de un producto facturado una vez conocido el total de la compra, abastecer de cambio a los cajeros. Encargarse de las quejas, comentarios y preguntas de clientes relacionadas con las ventas y el servicio.
- En el salón comercial es importante controlar que los reposidores cumplan con una buena exhibición de los productos y la reposición inmediata de los faltantes. También atender a todos los proveedores que vienen a levantar pedidos y los que traen mercadería controlarles las facturas y pagar las mismas.
- En los sectores de carnicería, fiambrería, panadería y verdulería cada empleado que despacha es responsable de todas las compras y reposiciones porque están especializado en el rubro, pero si requieren de un control en el orden, el abastecimiento y la limpieza.
- Con la administración necesita estar en contacto permanente para informar las nuevas listas de precio de los proveedores para actualizar el sistema y obtener los nuevos carteles de precio.
- Su rol también debe ser un generador de ideas y estrategias. Analizar e interpretar preferencias del cliente, tendencias de mercado, actividades de los competidores y registros de funcionamiento, e iniciar cambios para aumentar las ventas y mejorar la eficiencia. Detectar la necesidad de mover los empleados si necesitan más en un sector que otro o la apertura de una caja más.
- Con el dueño tiene que tener una conversación fluida, constante y dinámica. Para que la función del encargado sea efectiva el jefe tiene que establecer todos los parámetros e ideales para cada decisión que se va a enfrentar diariamente logrando que el criterio sea uno solo.

Una vez adecuada su estructura es importante desarrollar y fortalecer explícitamente e implícitamente a todo el personal cual es la visión, misión y objetivo de la empresa, que ayudaran a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que desee ser.

La **visión**: ser el supermercado más destacado por el volumen de venta y la calidad de la atención al público, en Capitán Bermúdez.

La **misión**: es satisfacer a sus clientes, ofreciéndoles siempre productos frescos y de la mejor calidad con una excelente atención personalizada, contribuyendo así al bienestar de las familias bermudenses

El **objetivo**: Incrementar las ventas anuales en un 40 % con respecto a las del año anterior

El próximo paso es implementar una estrategia pensando en un todo y no en sus partes.

La Estrategia de “Super Más” se basa en ser líder en costo. Perseguir que la empresa sea una de la más económica en las compras que realizan sus clientes.

- Realizando ofertas constantes y agresivas de productos de consumo masivos y promociones por compra en volumen para generar una alta rotación en los productos.
- Controlar y tratar de bajar los costos fijos y ocultos.
- Reducir los gastos
- Diseño de publicidad acorde a la política de precio
- Exhibir de forma estratégica los productos

Esto permitirá una alta participación de mercados, lo que permite economías de escala que consiguen bajar más los costos. Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos.

El señor Martín como jefe y líder de grupo para lograr el propósito de continuar vigente en el mercado y potenciar su crecimiento, necesita desarrollar y estimular algunos paradigmas con sus empleados para alinear sus objetivos. Estableciendo **principios corporativos**:

- Respeto por los valores, creencias y derechos

- Compromiso dentro de la empresa, el trabajo en equipo, la identidad, la credibilidad y transparencia frente a la corporación.
- La ayuda mutua y desinteresada es el factor primordial en logro de metas comunes.
- La imparcialidad y justicia en los actos de los funcionarios del Supermercados, son la carta de credibilidad de sus actuaciones, programas y acciones que están enmarcadas dentro de la ley.
- Los objetivos es un compromiso de todos o de nadie, no sirve el sacrificio de algunos solamente.
- Deben tener principios rígidos e inquebrantables y el primero es ser flexible.
- Todo cambio tiene un costo y un beneficio, depende de quien lo ejecuta para que el beneficio sea mayor.
- Para crecer siempre se necesita un cambio.
- Hay que saber escuchar a todos.
- Puntualidad en el Trabajo.
- Limpieza y orden
- Calidad en atención al cliente
- Respeto mutuo entre trabajadores
- Empeño y competitividad profesional continúa
- Práctica de ética y valores

Establecer **políticas de calidad** explícita e implícita en toda las decisiones y acciones tomadas desde el dueño hasta los operarios generar bases solidad y coherencia en el día a día.

- Garantizar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios, del cliente y propios de la organización asociados a los productos
- Garantizar la satisfacción del cliente mediante la prestación de productos de calidad superior.
- Establecer un sistema de gestión de la calidad, basado en procesos que contribuya al mejoramiento continuo de los productos

- Promover el desarrollo del talento humano para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los proveedores, garantizando la calidad y oportunidad de suministros y servicios.
- Asegurar la permanencia de la organización en el mercado, garantizando su solidez económica y social.

Es importante desarrollar estrategias de marketing que de acuerdo a la estructura operativa se pueden concretar. El diseño del local del supermercado jamás es casual, se tiene que tener en cuenta muchos otros factores para maximizar las ventas, están diseñados para hacer caer en la tentación al cliente. En cada uno de sus espacios, desde las cajas a la sección de panadería, hay colocadas estratégicamente “trampas” para poner a prueba al consumidor.

- Llamados de atención en lugares inesperados.
- La creatividad quita espacio en ocasiones, pero atrae consumidores.
- Realizar degustación de productos.
- El juego de los colores en la sección de frutas y verduras. Es una sección llena de color que se convierte en un verdadero estímulo para el cliente.
- Jugar con la altura de los techos dentro del salón. Un techo alto por naturaleza nos incita a caminar sin parar.
- Reductores de velocidad. En algunas zonas (muchas veces donde se encuentran las heladeras) él se colocan dispositivos que dificultan el normal fluido del andar con los carros de compra o simplemente se hacen cambios de textura en el suelo.
- Un carrito de la compra grande sitúa al consumidor ante el reto de llenarlo. Si no está lleno, tendrá siempre la sensación de que se le ha olvidado algo y seguirá buscando productos.
- Pasillos angostos. Muchas veces se colocan pallets, cajas, botellas u otros objetos que obstaculizan el paso y hacen que debamos detenernos. paso.
- En la sección de vinos y delicatessen como son productos que producen placer, pero no son indispensables, se necesitan convertir a esos rincones en los más bellos.

- Ubicaciones “premium” como lo son las llamadas “puntas de góndola”, que por lo general destacan algún producto que también está en el pasillo, con lo cual se repite un mismo elemento, pero en un espacio privilegiado que debemos destacarlo con carteleras diferentes y con la exhibición de los productos de una forma más atractiva. También se puede ubicar un display especial.
- Los sectores de productos perecederos deben colocarse en el fondo del salón comercial para lograr que los clientes antes de llegar a estos puntos caliente deban recorrer todo el negocio y estimular, tentar y hacer descubrir nuevas compras.
- Los productos que se quiere que el cliente compre están colocados a la altura de los ojos. Las marcas más caras ocupan la parte superior de las estanterías, mientras que las más económicas están en la parte inferior. Los productos destinados al público infantil, como los cereales, están colocados a la altura de los ojos de los más pequeños. Situar los productos más caros a la altura de los ojos del consumidor es un motor para las ventas. De esta manera, se obliga al cliente a bajar la vista y agacharse en busca de alternativas más económicas
- La música lenta s incita al consumidor a tomarse su tiempo y a gastar más dinero en sus compras.
- La parte más rentable de un supermercado es la línea de cajas. Después de hacer cola durante bastantes minutos para pagar sus compras, es muy probable que el consumidor caiga en la tentación de comprar las golosinas expuestas junto a la línea de cajas.
- Cambiar la disposición de las estanterías de vez en cuando estimula las ventas. Para “sorprender” a los clientes, sobre todo a los que son ya habituales, conviene introducir pequeños cambios en la disposición de los productos para que se vean a obligados a buscar y se vean así tentados por productos que no tenían pensado en un principio comprar.
- Encontramos carteles colgando de los techos con precios y ofertas. Esto nos brinda la sensación de que hay muchas cosas a buen precio. Estos anuncios al estorbar un poco y romper la uniformidad, nos hacen mirar y evaluar si

ese producto nos hace falta. En realidad puede que ningún producto esté tan barato como dice, pero si genera esa sensación.

- El salón comercial siempre debe estar impecable. Aunque afuera esté lloviendo. La sensación de suciedad espantará a los consumidores.

Los supermercados son sitios especializados en vendernos más de lo que necesita un cliente. Son muy pocas las veces en que salen de uno de ellos con solamente aquellos productos que tenías pensado comprar, significa que no importa cuánto planean sus compras, siempre terminarán llevando algún producto que no habían previsto comprar.

En respuesta de estos negocios para ejercer control sobre las decisiones de compra se lo logran gracias a diversas técnicas y trucos como los mencionados anteriormente.

CONCLUSIONES

A partir del análisis profundo del supermercado “Super Más” llegamos a la conclusión de que las turbulencias económicas, sociales, políticas, culturales y del medio ambiente, limitan la supervivencia en el mercado, debido a la falta de implementación de algunos conceptos básicos. Sumado a la necesidad de ser competitivo diariamente para subsistir y crecer.

Los empresarios deben ser conscientes de cuáles son sus objetivos y metas de corto y largo plazo, en base a estos reconocer y desarrollar cuáles son sus cimientos, recursos económicos, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, personal de trabajo con el que cuenta y su cultura organizacional. Todo esto ayudará a dar la pauta de cuál es la mejor estrategia para optar con la estructura correspondiente o viceversa.

La clave para el éxito de una organización podría encontrarse en que, tanto su estrategia como su estructura sean coherentes entre sí, como con el entorno en que se desenvuelven.

Por tanto, se pone de manifiesto que existen importantes vínculos entre estrategia y estructura, como entre cada una de ellas y el entorno. Consideramos que las relaciones entre estos elementos, no deben entenderse como una relación determinista causal, en una única dirección, sino como influencias recíprocas de unos sobre los otros

El interés de la relación de los dos elementos anteriores, con el entorno empresarial, responde a la consideración de que es necesario ubicarlos dentro de un contexto determinado como es el caso de las características del entorno en el cual se mueve la compañía y del que también se requiere mantener una amplia visión para reconocer rápidamente las posibles situaciones de cambio que tuvieran de afrontarse. Es decir, debe

producirse la conjunción de las denominadas tres "E" (estrategia, estructura, entorno) y esto no es nada fácil.

Si un empresario mirara su empresa en forma retrospectiva podrá darse cuenta si varió o no su estrategia en función de los cambios del entorno. Así determinar las adecuaciones entre el par:

- estrategia-entorno para modificar sus acciones en respuesta al entorno
- estrategia-estructura para tener una arquitectura flexible
- entorno-estructura para responder rápidamente a los cambios externo con cambios internos

Es importante saber que no existe una estrategia fija para cada estructura como así tampoco existe una sola estructura o estrategia para una empresa. Todas las empresas pueden en diversas circunstancias de su ciclo de vida optar por una alternativa y al tiempo modificar la combinación.

El saber mirar y actuar estratégicamente en una empresa es una habilidad que como el nadar o andar en bicicleta no se puede adquirir leyendo libros o artículos. Hay que practicar, caerse, equivocarse y de repente uno sale andando o nadando sin saber exactamente que cambió, pero dominando el tema. A veces necesitamos un tutor que nos vaya sosteniendo la bicicleta hasta que hacemos ese click que nos cambia la perspectiva.

Los problemas de formulación e implantación estratégica son indisociables ya que ambos tienen un papel decisivo en la consecución de los objetivos de la empresa. En este sentido, una empresa puede verse tan perjudicada por una mala formulación como por una mala implantación estratégica. Esta consideración obliga a plantear la importancia de la estructura organizativa en el éxito de la estrategia empresarial por medio de la relación entre estrategia y estructura. Aunque los estudios empíricos que analizan la relación entre estrategia y estructura se basan fundamentalmente en el crecimiento, de ellos puede desprenderse que cuando las empresas cambian la estrategia surgen problemas administrativos que únicamente pueden afrontarse mediante una modificación de la estructura organizativa. Sin embargo, los cambios estratégico y estructural no se producen de forma simultánea habida cuenta de la diversidad de intereses existente entre los responsables de la formulación y de la implantación estratégica. En este sentido, cabe

pensar que la necesidad de un cambio en la estrategia podría verse frustrada por el poder, los intereses y los objetivos establecidos en la estructura vigente. Por lo tanto se puede aceptar que la influencia entre estrategia y estructura es mutua.

“Super Más” es una empresa como innumerables otras de la región que tienen las mismas características ya sea del rubro o no, y se encuentran en similares situaciones. El mercado les exige que los detalles sean claves para la competitividad y que deban fortalecer sus bases. Los empresarios no deben renunciar a realizarse análisis completos de su empresa y evaluar si existe una coherencia de su estructura y estrategia con su entorno y tomar medidas a tiempo. Teniendo en cuenta que para lograr el éxito esto no es suficiente, sino que es necesario acompañarlas con la implementación de principios corporativos, políticas de calidad y una serie de estrategia de marketing comercial para impulsar las ventas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Ansoff, Igor “La dirección estratégica en la práctica empresarial”, Ed. Addison Wesley, Buenos Aires Argentina 1990. Prestipino, Carlos. “ El A B C Y Z De La Competitividad”. Rosario 2006
- Chandler Alfred, “Strategy and Structure” Ed. Beard Books, Estados Unidos 2003
- Gaj, Luis. “Administración estratégica” Ed. Ática S.A. Brasilia 1993.
- Minzberg, Henry. “La estructuración de las organizaciones”. Ed. Ariel, Barcelona 1984
- Minzberg, Henry – Quinn James Brian, “El proceso estratégico conceptos, contextos y casos”. Ed. Prentice Hall, 2da. Edición 1991 México
- Minzberg, Henry, “Diseño de Organizaciones eficientes”. Ed. El Ateneo, Argentina 2001
- Porter, Michael. “Estrategia Competitiva”, Ed. Grupo Editorial Patria, Madrid 2000
- Walker, Boy Lareche, Mullins “Marketing Estratégico”, 4ta edición Ed. Mc. Graw Hill, México DF 2005

Artículos web

- Estrategia de marketing* Disponible en <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Estrategia comercial disponible en: <http://www.apuntesgestion.com/b/estrategia-comercial/>

Objetivos comerciales publicado en Revista gestión noticias. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/como-fijar-objetivos-comerciales>

Estrategia Empresaria, disponible en: <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/>

Ventajas Competitivas publicado en Revista 48 disponible en: <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>

Estrategia que usan los supermercados para vender publicad en Diario 24 disponible en: <http://www.d24ar.com/nota/319159/diez-estrategias-de-marketing-que-usanlos-supermercados-para-vender-mas.html>

Ciclo de vida del producto, disponible en: <http://www.emprender-facil.com/es/ciclo-de-vida-de-un-producto-y-sus-etapas/>

Análisis FODA, disponible en <http://www.visocym.com/2015/05/29/analisis-foda-para-empresa-de-comercio-electronico>

Páginas Web

Emprender Fácil. www.emprender-facil.com

Matriz FODA www.matrizfoda.com

Pymes de Familia. www.pymesdefamilia.com.ar

Escuela de organización industrial. www.eoi.es

Cinco Fuerzas de Porter. www.5fuerzasdeporter.com

Cámara Argentina de Supermercados. www.cas.com.ar