

# UNIVERSIDAD DEL CEMA



## VENTAJAS DE LA ESTRATEGIA DE SERVICIOS EN EL RETAIL ARGENTINO “EL CASO DISCO”

**PROFESOR: GERARDO HECKMANN**

**AUTORES:**

**Bonavota, Oscar**

**Dall' Armellina, Miguel Angel**

**Padron, Javier Rodrigo**

**Rich, Héctor Alejandro**



# INDICE

## **Introducción**

Descripción y objetivos de la tesina.....	4
---	---

## **Capítulo 1: Fundamento teórico de la tesina**

1.1. Modelo Service Profit Chain.....	5
1.2. Técnicas de fidelización de clientes.....	14

## **Capítulo 2: Análisis de la industria**

2.1. Contexto.....	20
2.2. Evolución del supermercado en Argentina.....	22
2.3. Comparación entre Supermercado e Hipermercado.....	25
2.4. Sistema de servicio vs. Precio.....	25
2.5. Mercado Actual.....	28
2.6. Marcas Propias.....	31

## **Capítulo 3: Desarrollo del Modelo de Servicios**

3.1. Variables del Benchmarking.....	36
3.2. Cuadro de Benchmarking.....	40
3.3. Resultados del Benchmarking.....	41

## **Capítulo 4: Estrategias del supermercado líder en servicios**

4.1. Perfil de la Compañía.....	42
4.2. Estrategia de Disco S.A.....	43
4.3. Herramientas Corporativas para la satisfacción total del cliente..	43
4.4. Discovirtual.....	45
4.5. Programa de fidelización de clientes CRM.....	45
4.6. Canales alternativos de llegada al cliente.....	46
4.7. ISO 9002.....	47
4.8. Acciones comunitarias.....	48
4.9. Sponsoreos.....	49
4.10. Motivación del personal.....	49

<b>Capítulo 5: Conclusiones.....</b>	<b>52</b>
--------------------------------------	-----------

<b>Anexos y Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
-----------------------------------	-----------

## **Introducción**

La situación económica, política - institucional y social que está atravesando la República Argentina, desde el año 2001 (descripta como la peor crisis jamás conocida en el país) está impactando fuertemente en los hábitos de los consumidores. A diferencia de crisis anteriores, ésta afecta en forma negativa a todos los segmentos sociales, desde la punta de la estructura (ABC1), hasta los sectores más bajos de la pirámide social (D y E).

El objetivo de esta tesina es, en respuesta a este nuevo escenario, analizar la performance de servicio que logran los grandes supermercados en función de las distintas estrategias que cada uno está empleando.

Aplicaremos el modelo Service Profit Chain, el cual muestra la cadena que se puede formar desde el interior de una empresa de servicios hacia el exterior, donde se consigue fidelizar al cliente y aumentar los beneficios de la empresa. Por lo tanto el Capítulo 1 de la tesina estará dedicado a la explicación de este modelo de servicios.

Luego, en el Capítulo 2, nos concentraremos en analizar la industria supermercadista, comenzando por el contexto histórico y actual en el que la misma se desarrolla. Mostraremos la evolución del sector en el ámbito internacional y luego en nuestro país y por último explicamos cuáles son las nuevas pautas de consumo que emergen de la actual situación social, política y económica que atraviesa la Argentina; y cómo las distintas cadenas del sector empiezan a adaptar su negocio en respuesta a esta situación.

En el Capítulo 3 se presentan a los distintos jugadores que formarán parte del análisis y las estrategias que cada uno ha adoptado. Se realiza entonces, la comparación entre las cadenas de supermercados utilizando indicadores creados a tal efecto.

En el Capítulo 4, se analiza en forma pormenorizada a Supermercados Disco (de mejor performance en el benchmarking del capítulo 3) y se contrastan las decisiones que esta empresa toma, contra las que propone el modelo del Service Profit Chain.

Finalmente se presentarán las conclusiones finales del trabajo.

# Capítulo 1: Fundamento teórico de la tesina

## Introducción

A lo largo de este capítulo se comentarán los fundamentos teóricos bajo los cuales se desarrolla esta tesina. En la primera parte se explicará el modelo del Service Profit Chain.<sup>1</sup>

Este propone que una empresa de servicios puede generar beneficios a partir de la interrelación de variables internas y externas que forman una “cadena de valor”. Comenzando por una buena calidad de servicio interna y recorriendo los distintos eslabones de la cadena, se podrá llegar a fidelizar a los clientes que son los que incrementarán la rentabilidad de la empresa.

En la segunda parte de este capítulo se discutirán las distintas herramientas que se pueden utilizar para la fidelización de los clientes.

### 1.1. Modelo Service Profit Chain

Actualmente las empresas de servicios, al igual que el resto de las empresas, deben enfrentar una dura competencia; la cual irá en aumento con el transcurso del tiempo. Entonces una de las claves pasa por tomar las acciones necesarias para captar nuevos clientes, mantener a los (actuales clientes) que ya se tienen y poder así satisfacer las necesidades de los mismos de manera rentable.

Hoy los clientes están en plena posibilidad de escoger entre una amplia variedad de bienes y servicios. Los vendedores están obligados a brindar productos y servicios de calidad aceptable de lo contrario perderán clientes. Es probable que los niveles aceptables de calidad y servicio que predominan hoy no sean aceptables en un futuro cercano.

Es importante satisfacer a los clientes, ya que las ventas de una empresa se derivan de dos grandes grupos: los clientes nuevos y los repetidores. “Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los asiduos. Por tanto, la conservación del cliente es más importante que la *atracción del cliente*. La clave para *conservar al cliente* es la *satisfacción del cliente*.”<sup>2</sup> La llave para retener a los clientes está en satisfacer sus necesidades, debido a que un cliente satisfecho compra más, es fiel y leal por más tiempo, realiza comentarios favorables sobre la empresa que mejor interpreta sus necesidades, valora más nuestros productos que los de la competencia, y es más fácil de complacer que un cliente primerizo.

Actualmente las empresas desarrollan el cross-selling de un cliente, para así obtener del mismo la mayor rentabilidad posible. El cross-selling consiste en ofrecerle al cliente más productos de la empresa con descuentos por cantidad o importantes ventajas por la

---

<sup>1</sup> HESKETT, James L. y otros. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Marzo-Abril 1994.

<sup>2</sup> KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana, Octava Edición, 1996, pg. 20.

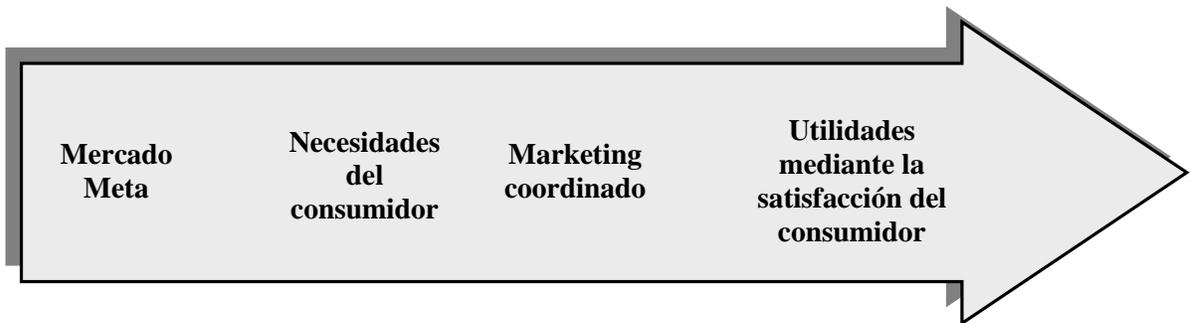
utilización de algún producto que no posea, pero que vinculado con el producto que si consumen, le brinde un beneficio extra.

Lo que debemos tratar de encontrar es el equilibrio entre crear más valor para los clientes y producir utilidades para la empresa.

En definitiva desde el punto de vista del marketing tradicional el proceso definido por Kotler sería el siguiente:

Cuadro 1:

<sup>a</sup> EL CONCEPTO DE MERCADOTECNIA



La empresa debe primero definir a los clientes meta y luego encontrar la forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera rentable. De esta forma la empresa podrá obtener mayores beneficios.

Una nueva perspectiva es la que aporta el Service Profit Chain. El objetivo sigue siendo el mismo: generar utilidades, pero la forma de alcanzarlo implica recorrer un camino distinto, donde el corazón del negocio son las personas, lo que implica privilegiar las relaciones que se originan en el interior de la empresa hasta llegar a la lealtad del cliente.

El modelo de **Service Profit Chain**<sup>3</sup> es el modelo conceptual que utilizaremos para el desarrollo de nuestra tesina. El mismo menciona las interrelaciones que tienen lugar en la empresa y como éstas conducen a garantizar altos niveles de rentabilidad.

Asimismo puede ser utilizado como una herramienta muy efectiva para enfrentar la insatisfacción con la situación preestablecida. El modelo profundiza en los diferentes elementos que forman parte de la creación de valor.

Los elementos a tener en cuenta del modelo de Service Profit Chain son:

- Calidad interna de servicio
- Satisfacción del empleado
- Retención del empleado
- Productividad del empleado

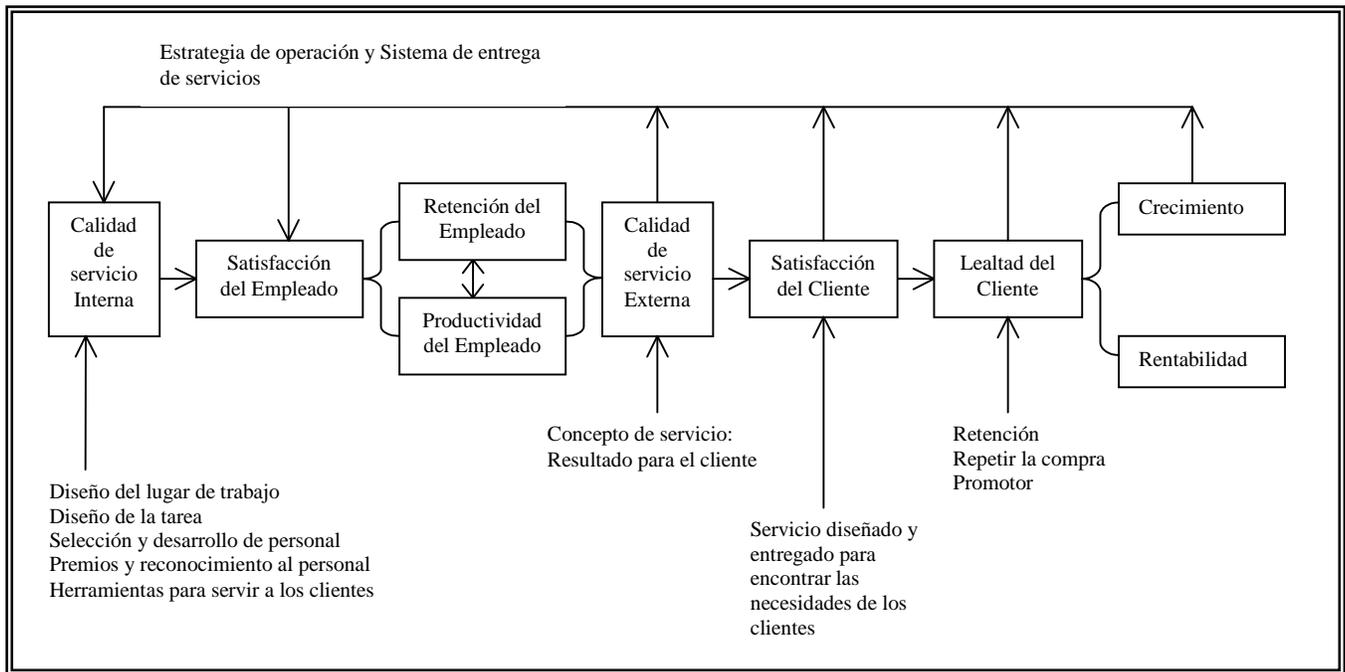
<sup>a</sup> KOTLER, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana, Octava Edición, 1996, pg. 19.

<sup>3</sup> HESKETT, James L. y otros. Op. Cit.

- Valor del servicio externo
- Satisfacción del cliente
- Lealtad del cliente
- Crecimiento
- Rentabilidad

Cuadro 2:

<sup>b</sup> **LOS NEXOS EN LA CADENA DE SERVICIO-BENEFICIO**



*Fuente: Putting the Service Profit Chain to work, HESKETT, James L. y otros.*

### 1.1.1. Sólo contando con Calidad de Servicio Interna es posible conseguir empleados satisfechos

¿Cómo se logra la Calidad de Servicio Interna?

Para ello la empresa debe crear una sensación de integridad, seguridad, de desarrollo espiritual y hacer que todos los colaboradores se sientan unidos entre sí brindándoles buen trato, consiguiendo que el empleado se sienta vital toda la semana, que sea consciente que está haciendo algo provechoso.

Esto se consigue si primero satisface sus propias necesidades básicas y luego ayuda a los demás (cliente interno y externo), a través de un buen clima de trabajo y de los medios necesarios propiciados desde los altos directivos de la empresa. Asimismo promoviendo la autoestima y la integración del empleado con el entorno laboral se puede aprovechar el potencial de las personas y de esta manera obtener el máximo rendimiento posible.

<sup>b</sup> HESKETT, James L. y otros. Op. Cit. pg. 166.

Desde la empresa se debería fomentar un proceso que priorice las relaciones sinérgicas entre los empleados formando un círculo virtuoso, donde todos se sientan cómodos y la empresa obtenga con dicha sinergia un mayor rendimiento.

No basta solamente un buen ambiente de trabajo, donde las instalaciones estén limpias, con buena iluminación, sino que también es fundamental que en el entorno laboral exista confianza, credibilidad, cooperación entre los empleados, se fomente el trabajo en equipo, se facilite el aprendizaje, en definitiva que las personas se sientan útiles. Es de suma importancia que estos aspectos estén incorporados en los altos niveles de la Empresa y que a través de la cultura organizacional de la misma sean transferidos en cascada a todos los empleados.

### **1.1.2. Un empleado leal solo se consigue a través de un empleado satisfecho**

“..Mientras mayor sea la motivación del empleado, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia mayor eficiencia; ésta última conlleva a mayores recompensas; éstas desembocan en una mayor satisfacción; y ésta refuerza la motivación.”<sup>4</sup>

La satisfacción y la motivación del empleado se da tal como lo mencionamos anteriormente a través de la implementación en la cultura organizacional por parte de los directivos de la empresa, de reconocimiento por la tarea realizada y de cómo se transmiten los objetivos (en cuanto a su tenor y calidad) a través de sus líneas jerárquicas. Es importante que el empleado se divierta y se enriquezca con la tarea que desarrolla.

Cuanto mayor sea el valor percibido con relación al esfuerzo mental y físico que el empleado realiza, mayor será la satisfacción que éste tendrá. Dentro del valor percibido podemos tener en cuenta las recompensas – salarios, viajes, beneficios sociales, etc. –, la motivación profesional, la tarea atractiva, el fomento de las relaciones interpersonales, la escasez de rutina, la función creativa y por último encontramos la motivación por la motivación en sí misma, o sea por el placer del reconocimiento de los demás en la tarea que uno realiza.

Un mayor valor percibido irá unido a un mayor interés e involucramiento por parte del empleado en la tarea.

Un aspecto clave es la selección de empleados, donde el perfil de la persona debe adecuarse a las tareas que realizará. Por ejemplo, será muy difícil tener satisfecho a un ingeniero que tenga como tarea la atención de reclamos telefónicos.

También deben existir planes de promoción para los empleados más distinguidos y planes de carrera donde se pueda formar y desarrollar futuros líderes.

---

<sup>4</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. pg. 699.

### **1.1.3. A través de la satisfacción logramos retener al empleado y podremos obtener su mayor productividad**

No solamente a través de la compensación monetaria, una persona se puede sentir pagada por el esfuerzo que realiza, existen otros elementos a través de los cuales un empleado puede sentirse bien con la tarea que se le ha encomendado realizar. Dentro de éstos elementos encontramos las promociones, las evaluaciones, la acorde asignación de tareas, la formación y el desarrollo dentro de la empresa (existen compañías que al empleado le brindan una gran capacitación en diversos aspectos, empresas que ya están preestablecidas en el mercado laboral como formadoras de profesionales que a veces cuentan con el riesgo de perderlos rápidamente una vez que ya están capacitados ya que buscan horizontes más rentables) y el salario emocional que es toda retribución no monetaria que hace que el empleado se sienta pagado por su esfuerzo.

En servicios, los clientes perciben el compromiso de los empleados para con la empresa y son influenciados por los sentimientos de los empleados. La productividad es el cociente entre los outputs y los inputs que se consideren relevantes para describir una relación productiva. Por ejemplo en un hotel, la productividad podría ser el número de habitaciones que limpia una camarera por piso. La productividad de las personas varía de acuerdo a las habilidades innatas de cada uno, la entrega, la pasión por aprender, el deseo de hacer bien las cosas. Estos son componentes importantes en la productividad cuando se compara los rendimientos de diferentes personas.

Un factor importante a tener en cuenta para la retención del empleado es la estabilidad del empleo, y de esta manera la contribución de los mismos crece durante la permanencia en la empresa.

Un empleado descontento, brinda una actitud de servicios pobre, lo que perjudica la relación con el cliente, y una alta rotación de empleados, lleva a brindar un servicio no uniforme que produce falta de continuidad en las relaciones con los clientes.

### **1.1.4. Mediante el Valor Externo del Servicio es posible conseguir Clientes Satisfechos**

Las empresas, para triunfar o solo sobrevivir, o para ganar en los mercados contemporáneos, deben centrarse en el cliente; es decir, deben proporcionar más valor a los clientes que a otros aspectos de la empresa, deben satisfacer las necesidades de los clientes, deben crear consumidores y no solamente crear productos.

Una empresa será eficaz y rentable sólo si sus áreas y empleados han formado un equipo para construir un sistema que proporcione un valor a los clientes superior al de la competencia.

Los consumidores compran a la empresa que a su modo de ver les ofrece un mayor valor, es decir la diferencia entre el valor total para el cliente y el costo total para el cliente.

Ahora satisfacer al cliente con una compra, dependerá del rendimiento del producto con relación a las expectativas del comprador. Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción, por ejemplo si la actuación está a la altura de las expectativas, el cliente estará satisfecho, muy satisfecho o encantado.

### 1.1.5. Solo con Clientes Satisfechos se pueden tener Clientes Leales

Pero, qué es la Satisfacción de Clientes?

“Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.”<sup>5</sup>

Entonces podemos expresarlo de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \text{Percepción} - \text{Expectativas}$$

*Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary - Mercadotecnia*

Las percepciones que los clientes tienen acerca de un servicio se conforman sobre la base de las distintas alternativas de elección que tienen disponible, su experiencia anterior, y los argumentos que se le comunican sobre dicho servicio. Por lo tanto la percepción y la realidad no siempre coinciden y será indispensable conocer en detalle esa percepción y ver como se ajusta a lo que la empresa tiene para ofrecer.

Una de las formas de determinar las percepciones es a través de lo que se conoce como “Mapa perceptual” que tiene en cuenta todos los atributos de la oferta y la valoración que los consumidores o grupos de consumidores le otorgan a cada uno.<sup>6</sup>

Por otra parte las expectativas se basan en los comentarios de amigos o socios, la información que se brinda, la experiencia previa y las promesas que se hacen.

Por lo tanto en la satisfacción interviene un componente tangible (lo que en concreto ofrece ese servicio) y uno intangible definido a través de las impresiones psicológicas del consumidor. Con lo cual resulta fundamental contar con herramientas para medir esa satisfacción. Entre ellas podemos citar:

- **Sistemas de quejas y sugerencias:** a través de buzones, libros u cualquier otro medio a través del cual los clientes puedan expresarse. La información que se consigue proporciona muchas buenas ideas a las empresas que les permiten actuar con rapidez.
- **Encuestas de satisfacción de clientes:** menos del 5% de los clientes insatisfechos se quejan, entonces a través del envío de cuestionarios por correo o encuestas telefónicas dirigida a una muestra aleatoria de clientes se podrá medir la satisfacción real de los clientes.
- **Compradores contratados:** contratar personal que actúe como comprador potencial y que reporte los puntos fuertes y débiles del servicio ofrecido y del manejo de quejas que hace la empresa.

<sup>5</sup> KOTLER, Philip. Op. Cit. pg. 40.

<sup>6</sup> *Mapas perceptuales: Herramientas de ayuda a la gestión comercial.* MN-275. División de Investigación del IESE.

- **Análisis de clientes perdidos:** Comunicarse con los clientes que dejaron el servicio e indagar los motivos de esa decisión es importante para conocer el nivel de satisfacción. También es útil medir la cantidad de clientes que se pierden.
- **Escuchar a la primera línea:** el personal que está en contacto directo con el cliente es una fuente muy valiosa a la cual acudir para conocer las impresiones de los clientes.
- **Involucrar a los clientes:** algunas empresas consultan a los clientes cuando tienen que modificar algún proceso ya que consideran que son los más apropiados para identificar cuales son los elementos que les brindan un buen servicio.

En función de la satisfacción y del grado de retención de los clientes es posible clasificar a los mismos en 4 categorías:

Cuadro 3:

**¿ ES SANA NUESTRA CARTERA DE CLIENTES? <sup>7</sup>**

		Retención	
		No	Si
Satisfacción	No	T	R
	Sí	M	A

*Fuente: HBS Service Interest Group.*

**T (TERRORISTAS):** Son los clientes no satisfechos y no vinculados, se quejan, protestan, prefieren a la competencia y hablan mal de nuestro servicio.

**R (REHENES):** Son los clientes no satisfechos pero vinculados. Quieren dejar la empresa pero no pueden, entonces se sienten frustrados. Como ejemplo se puede citar a los clientes que están atrapados en una empresa monopólica (electricidad, gas natural). Al ser rehenes la empresa puede ganar dinero con ellos.

**M (MERCENARIOS):** Son los clientes que están satisfechos pero no están vinculados. En este grupo se encuentra la mayoría de los clientes, van hacia donde le ofrecen alguna ventaja. Las empresas los atraen a través de promociones o del precio.

**A (APOSTOLES):** Son los clientes que después de utilizar el servicio de la compañía quedan satisfechos y vinculados. Son los que promocionan a la propia empresa, dan sugerencias, informan sobre el accionar de la competencia.

<sup>7</sup> HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios*. Deusto, Barcelona, 1998.

En concordancia con estos valores también puede plantearse una relación entre el grado de satisfacción y el de retención de los clientes. En esta relación se ve que si aumenta la satisfacción también aumenta, y en forma exponencial, la retención; se pueden definir entonces tres áreas:

- **Area de Deserción:** donde los clientes están poco satisfechos y por lo tanto dejan la empresa.
- **Area de Aprecio:** donde están los clientes muy satisfechos y que tiene un mayor porcentaje de retención.
- **Area de Indiferencia:** en la que se encuentran los clientes moderadamente satisfechos.

En la actualidad los mercados se están tornando más competitivos, será muy difícil retener a los clientes si no se encuentran satisfechos. Por lo tanto una clave para el éxito del negocio pasará por idear las herramientas para captar apóstoles y para lidiar con mercenarios, rehenes y terroristas convirtiéndolos en apóstoles ya que éstos son los más rentables.

### 1.1.6. A través de Clientes leales la empresa puede crecer

Los clientes fieles o leales se consiguen en la medida en que la empresa pueda aumentar su tasa de retención y disminuir la tasa de desertores.

Cuadro 4: <sup>c</sup>

$$\text{Tasa de Retención} = 1 - \text{Tasa de Deserción}$$

Cuadro 5: <sup>d</sup>

$$\text{Tasa de Deserción} = 1 - \frac{\text{Clientes (t+1)}}{\text{Clientes (t)}}$$

“... fidelizar es alargar la vida media de los clientes y reducir el número de desertores.”<sup>8</sup>

No solo se puede determinar la lealtad de un cliente a través de la tasa de retención, existen diversos indicadores que se pueden utilizar como: frecuencia de compra, antigüedad del cliente, cantidad de compras, cantidad de nuevos clientes que se obtienen por referencias.

Luego se puede determinar la vida media de un cliente en relación con la empresa como la inversa de la tasa de deserción y con esta se puede estimar la dimensión futura que tendrá el negocio:

Cuadro 6: <sup>e</sup>

<sup>c</sup> HUETE, L. M. Op. Cit. pg. 44.

<sup>d</sup> Ibid. pg. 42.

<sup>8</sup> Ibid. pg. 46.

<sup>e</sup> Ibid. pg 48.

<b>Dimensión futura del negocio</b>	<b>=</b>	<b>Nuevos clientes en el período t</b>	<b>X</b>	<b>Vida media de los clientes</b>
---	----------	--	----------	---

Mediante dos formas se puede aumentar la vida media de los clientes. Una de ellas consiste en crear altas barreras de egreso para los clientes, entonces sus costos de cambiar son altas; la segunda consiste en retener al cliente a fuerza de la satisfacción del mismo.

Una vez conocida la dimensión futura del negocio se puede determinar como es la marcha de la empresa. Hay que tener en cuenta que para el crecimiento de una empresa es importante obtener nuevos clientes y fidelizar los existentes.

### **1.1.7. A través de Clientes leales la empresa puede aumentar la rentabilidad**

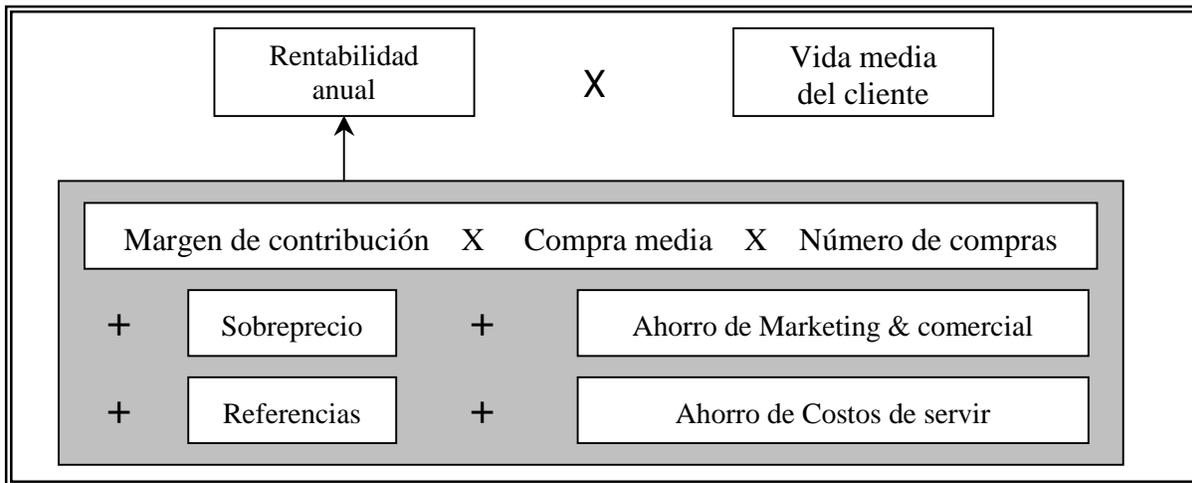
En general se pueden establecer seis factores que explican cuan importante es la lealtad de los clientes para aumentar la rentabilidad de la empresa.

- **Las ventas de repetición:** consiste en la rentabilidad que se obtiene al venderle en repetidas ocasiones a aquel cliente que adquirió el servicio.
- **Los procesos de referencia:** comprende a los nuevos clientes que se consiguen gracias a las recomendaciones o comentarios de aquellos clientes que ya conocen el servicio.
- **El sobreprecio:** es la diferencia de precio que los clientes fieles están dispuestos a pagar por el servicio respecto al de los competidores.
- **La reducción de los costos de servir:** el cliente fiel ya conoce como es el servicio entonces requiere menos atención y es menor también la posibilidad de cometer fallos, errores o malentendidos. Inclusive en algunas oportunidades hay clientes fieles que ayudan a los novatos disminuyendo aun más el costo de servir.
- **Las ventas cruzadas:** están relacionadas con todos aquellos servicios que se le pueden vender a quien ya es cliente de la empresa, y también con todas las nuevas necesidades que pueden presentar los clientes a lo largo de su vida media.
- **La reducción de los costos de adquisición de clientes:** comprende a algunos de los costos en los que hay que incurrir para captar nuevos clientes: publicidad, consultas, comisiones.

En definitiva el valor de un cliente retenido puede ser visto de la siguiente forma:

Cuadro 7:

## <sup>F</sup> VALOR DE UN CLIENTE RETENIDO



*Fuente: HBS Service Interest Group.*

### 1.2. Técnicas de Fidelización de clientes

Desde el punto de vista de quien los organiza existen tres tipos de programas de fidelización.

Un primer enfoque es aquél en el que una empresa da premios a sus clientes.

Otro enfoque es en el que se otorgan puntos, en función del consumo realizado. Es el popularizado por las compañías aéreas, donde una compañía hace de puntera del programa y existen otras compañías que participan como partners; éstas la mayoría de las veces tienen que ver con ser proveedores de servicios para el mismo target de clientes.

Por último es el llamado multisponsor, en donde una empresa que actúa como intermediaria, pone de acuerdo a empresas no competidoras entre sí de sectores horizontales. La empresa que hace de nexo, monta un programa para fidelizar a una persona en su gasto horizontal, por ejemplo los bancos y los hipermercados hacen de patrocinadores de una misma tarjeta con la esperanza de que una persona acumule puntos a base de elegir los proveedores de entre la lista de patrocinadores.<sup>9</sup>

El CRM es una técnica que, por la importancia que está adquiriendo, la trataremos a continuación en forma diferencial.

#### 1.2.1. CRM

<sup>f</sup> HUETE, L. M. Op. Cit. pg. 63.

<sup>9</sup> HUETE, L. M. Op. Cit. pg. 60.

El CRM (Customer Relationship Management) es el paradigma y la herramienta para cumplir con el “dar a los clientes lo que quieren, dónde y cuándo lo quieran”. La idea central es no hacer cosas para el cliente, sino con el cliente.

Si bien el CRM venía siendo desarrollado como concepto por las grandes consultoras a nivel mundial, en los últimos años se ha fortalecido a través del empuje generado por los vendedores de tecnología, que se han apoderado de la idea para englobar una serie de herramientas derivadas de la industria del call center.

Según Nicolás Brunswig<sup>10</sup>, CEO de la filial Argentina de Siebel Systems (uno de los principales proveedores de herramientas de CRM), el CRM empezó con los desarrollos de automatización de fuerza de ventas, allá por los '90 y luego con el software para call centers.

“... luego vino Internet, con lo cual se abría la posibilidad de un canal más, además de un marketing más one-to-one, con lo cual nosotros hablamos de e-CRM. Pero, antes que nada, CRM significa generar la posibilidad de que el cliente pueda entrar por distintos canales a conversar con la empresa en forma discreta, hoy por teléfono, mañana en persona, pasado en Internet, pero sintiendo que está llevando a cabo una conversación continua, en la que no se ve obligado a repetir datos esenciales una y otra vez.”

“... CRM es una estrategia de negocios que las corporaciones están utilizando para optimizar sus ingresos, sus ganancias y la satisfacción de sus consumidores”, opina Jeffrey Golterman<sup>11</sup>, vicepresidente de CRM de la consultora Gartner Group.

Gartner Group recomienda que, para armar un mix de CRM básico, hay que incluir las tres grandes áreas funcionales de la compañía: marketing, ventas y servicio al cliente, que a su vez tienen que estar conectadas con el backoffice de las compañías, así como con los agentes móviles, Internet y call centers.

Los beneficios en el caso del **área de ventas** serían: reducir el ciclo de ventas sobre la base de un fuerte aumento de la eficiencia del personal, que pasa a tener acceso a la información actualizada de todos los productos y servicios de la empresa desde cualquier equipo, sea una laptop, una palm o hasta un teléfono web enabled.

Para el **área de marketing**, el beneficio es tangible a través de la posibilidad de compartir la información de ventas y marketing, garantizando el intercambio de datos en tiempo y forma, generando mejor performance en las nuevas campañas encaradas.

En el **área de servicios** al cliente, la convergencia de todos los datos que la compañía tiene sobre cada cliente, ayuda a que cada uno de los consumidores contactados se transforme en una oportunidad de negocios.

---

<sup>10</sup> BRUNSWIG, Nicolás, “Tecnología de la Información – Clientes – Cultura corporativa”, Revista Intermanagers, Abril, 2000.

<sup>11</sup> GOLTERMAN, Jeffrey, “Tecnología de la Información – Satisfacción del cliente – Cultura corporativa”, Revista Intermanagers, Abril, 2000.

Esta descripción no agota las posibilidades de CRM, que atraviesan la empresa en sectores como telemarketing, televentas, ventas a canales, field services, marketing para bases de datos y partner relationship management.

Otro nuevo terreno es el e-CRM: con la llegada de Internet, cambia la lógica clásica de canales, permitiendo, por ejemplo, desarrollos como el marketing one-to-one, o trabajos sobre negocios B-to-B (Business to Business) y B-to-C (Business to Consumer).

“... lo primero que tiene que hacer una empresa que quiere implementar CRM es definir políticas, explica Golterman<sup>12</sup>, de Gartner Group. Los ejecutivos, en la mayor parte de las corporaciones, solo reconocen dos grandes campos de interés: las cuestiones financieras y los procesos de negocios. Esto provoca un desequilibrio, ya que CRM requiere incluir factores clave como la satisfacción del cliente, la educación y la auto-actualización del personal de la empresa, incluso la satisfacción de los empleados.”

La posibilidad de un fracaso en la implementación de CRM no sólo puede tener como motivo la falta de compromiso del management superior, sino también la mala alineación de los procesos o la ausencia de programas de administración del cambio.

Cuadro 8:

**EL CRM Y LA TRANSFORMACION DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS**

	<b>Etapas de Fragmentación</b>	<b>Etapas de Integración</b>	<b>Etapas de Colaboración</b>
<b>Políticas</b>	Edad industrial y foco en lo financiero	Satisfacción del cliente como plus de las políticas financieras	Capacidades de CRM habilitadas
<b>Conductas</b>	Foco en la performance individual	Foco en el equipo	Foco en la satisfacción del cliente
<b>Procesos</b>	Foco en lo funcional o departamental	Integración hacia dentro de la empresa	Alineación con los consumidores
<b>Tecnología</b>	Unidades no integradas	Integración del front office y el back office	Colaboración total tanto hacia adentro como hacia afuera de la empresa
	<b>1996 1998</b>	<b>2000 2002</b>	<b>2004 2006</b>

*Fuente: Gartner Group*

Cada vez más expertos en el tema defienden el aprendizaje que se obtiene de compradores individuales y de la adaptación de productos o servicios a sus necesidades, un enfoque conocido genéricamente como "**marketing focalizado en el cliente**" ¿Es sólo una moda?

<sup>12</sup> Ibid.pg. 30.

De los diversos nombres utilizados para describir este enfoque centrado en el cliente, "gestión de relaciones con el cliente" (CRM) es, probablemente, el más aceptado. A pesar del halo que lo rodea, **CRM realmente representa una ruptura con las estrategias de marketing anteriores.**

La Revolución Industrial condujo a la producción fabril y a los avances en el transporte, lo cual creó grandes economías de escala. Las estrategias de marketing centradas en el producto capitalizaron esas economías y permitieron a las grandes compañías vender bienes producidos en masa y proporcionar servicios masivos a mayores cantidades de personas. Sin embargo, con el tiempo, las ofertas de los competidores de muchas industrias comenzaron a parecerse entre sí. Cuando los bienes y servicios producidos en forma masiva se volvieron "commodities", a las empresas les resultó difícil diferenciar sus artículos y se volvieron vulnerables a una competencia de menores precios.

Sin embargo, el desarrollo de la tecnología de computación -cada vez menos costosa y más poderosa- comenzó a cambiar la situación. Las empresas pudieron interactuar con sus clientes en forma más barata y más fácil, **aprendieron más sobre quiénes eran sus clientes y qué querían.** Al analizar toda esta información, los vendedores no sólo descubrieron que algunos clientes son más valiosos que otros, sino también que los clientes más leales contribuyen significativamente a aumentar la rentabilidad. Además, aprendieron a adaptar mejor sus productos a las necesidades y deseos de sus clientes, especialmente los de los segmentos más rentables.

### **CRM: los principios básicos**

Un proceso de cuatro pasos representa el núcleo central del CRM:

El primer paso es "**identificar**" a los clientes. Segundo, "**diferenciarlos**" en términos de sus necesidades y de su valor para la compañía. Tercero, "**interactuar**" con ellos de forma tal de mejorar la eficiencia en el costo y la efectividad de la interacción, la cual debe producir "información que ayude a fortalecer y profundizar las relaciones con los clientes". Cuarto, "**adaptar**" algunos aspectos de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. Debe tratarse al cliente en forma diferenciada, a partir de lo aprendido durante la interacción.

¿La nueva oferta satisface mejor las necesidades del cliente? De esa nueva oferta, ¿qué cambiaría el cliente? Las perspectivas obtenidas de esta interacción, son la base del próximo producto o servicio. Con el tiempo, será cada vez más fácil y barato satisfacer a ese cliente, quien recompensará a la empresa porque percibe un mayor valor en el servicio que se le brinda.

"Con el tiempo". Estas palabras representan la diferencia entre el enfoque de marketing de relaciones y el tradicional.

El marketing tradicional, centrado en el producto, es un "juego de suma cero. Los clientes y los vendedores actúan como adversarios. El vendedor trata de lograr una

transacción que producirá el mayor ingreso posible inmediato. No hay futuro en esa relación; sólo cuenta la transacción actual".

***El CRM, en cambio, reconoce que mantener a un cliente durante largo tiempo es el camino hacia la rentabilidad.***

Seth Godin<sup>13</sup>, fundador de Yoyodyne, empresa especializada en promociones online y campañas de correo directo, opina: "En lugar de tratar de encontrar nuevos clientes para los productos que ya tenemos, es necesario encontrar nuevos productos para los clientes que ya tenemos".

"Una vez hecho esto -continúa-, todo cambia en la empresa". Debido a que el enfoque del marketing de la CRM es completamente diferente, los profesionales desarrollaron mediciones de desempeño igualmente distintas para rastrear el éxito de sus iniciativas.

Pero, las diferencias van más allá de las mediciones. El CRM no sólo requiere ver a los clientes como socios, con problemas particulares que usted está tratando de ayudar a resolver sino que también demanda mucha mayor coordinación de las funciones de negocios que en el tradicional paradigma "en silos" del marketing masivo.

Para que el CRM sea exitoso es fundamental integrar las funciones de producción, de tecnología de la información y de gestión de canal.

En resumen, un compromiso con el CRM presupone un cambio en la estrategia competitiva de toda la empresa.

### **¿Todos pueden usarlo?**

Algunas empresas están mejor posicionadas que otras para adoptar el CRM. ¿Cuáles? "Las compañías financieras y las de telecomunicaciones -responde Philip Kotler, porque en el curso de sus negocios acumulan muchos datos sobre los patrones de compra de cada cliente."

James L. Heskett, profesor emérito de Logística de Negocios de la Fundación UPS en la Escuela de Negocios de Harvard, cree que el impacto más rápido de la CRM se verá en el marketing del sector business-to-business, "principalmente debido a la retribución en términos de productividad, velocidad, integración de la cadena de abastecimiento, mejor planificación, menor inventario y una logística más eficiente".

## **Conclusión**

En este capítulo hemos discutido las características del modelo Service Profit Chain que será el marco teórico sobre el que se fundamentará esta tesina.

Según este modelo una forma de conseguir rentabilidad en una empresa de servicios es recorriendo el siguiente camino: primero conseguir calidad de servicio interna, entonces

---

<sup>13</sup> GODIN, Seth, "Marketing, focalizado en el cliente", Revista Management Update, Fuente: Harvard Business School Publishing Corp., Noviembre 2000

se tendrán empleados satisfechos; éstos querrán permanecer en la empresa y aumentarán su productividad, hecho que traerá aparejado una mayor calidad de servicio externa; esto será percibido por los clientes que estarán más satisfechos y entonces será posible fidelizarlos; finalmente con clientes leales la empresa crecerá y será más rentable.

En la segunda parte del capítulo se describieron las distintas estrategias para la fidelización de los clientes, haciendo hincapié en el CRM (Customer Relationship Marketing) ya que ésta es la estrategia que con mas fuerza se está imponiendo en el mercado. Se discutió además para que tipos de empresas el CRM puede ser útil y quienes pueden emplearlo.

Una vez planteados los fundamentos teóricos, se comenzará con el análisis de la Industria y su contexto macroeconómico. Estos dos elementos servirán de base para la demostración de la aplicación del modelo enfocado específicamente a la industria del retail en la Argentina.

## **Capítulo 2: Análisis de la Industria**

### **Introducción**

En este capítulo explicaremos brevemente el contexto político, económico y social que está atravesando el país y que es responsable, en buena medida, del cambio de hábito de los consumidores. Luego nos abocaremos a explicar las características del supermercadismo y las tendencias que se manifiestan no solo en Argentina sino también en el ámbito mundial.

Una vez adentrados en el negocio en la Argentina, haremos dos distinciones sumamente importantes que se presentan claramente en nuestro país. La primera de ellas, se refiere a Supermercados vs. Hipermercados y la segunda, que hace a la estrategia del negocio en sí, tiene que ver con las diferencias entre Cadenas de Precios vs. Cadenas de Servicios.

Analizaremos también como todos estos factores se vinculan entre sí y modifican la relación supermercado-cliente dando origen a segundas marcas, marcas propias, nuevos canales de llegada a los clientes, etc.

### **2.1. Contexto**

Durante varios años (por lo menos hasta fines de 1998), el modelo económico gozó de un alto grado de aprobación. La Convertibilidad fue un régimen efectivo para desterrar la inflación, quebrar el retroceso económico de los '80, superar el shock financiero del Tequila y aprovechar al máximo el contexto internacional favorable 1996/1998. En base a sus resultados, Argentina logró un fuerte crecimiento del nivel de actividad y fue presentada ante el mundo en reiteradas oportunidades como el modelo de país emergente.

No obstante, la sucesión de shocks externos negativos del bienio 1998/99 dejó al desnudo la vulnerabilidad de la estrategia elegida. En este sentido, el crecimiento del gasto público corriente y la persistencia en el tiempo de déficits fiscales financiados con endeudamiento constituyen el meollo de la explicación del fracaso económico de la Convertibilidad.

En el frente monetario, la indisciplina fiscal derivó en la progresiva pérdida de confianza de los depositantes y tenedores de pesos. El persistente goteo de depósitos que los bancos experimentaron a lo largo del año 2001 (19,0 mil MM entre dic-00 y nov-01) y la pérdida de reservas que padeciera el Banco Central (U\$S 10,4 mil MM) tuvo su epílogo el viernes 30 de noviembre, día en el que el sistema financiero padeció la salida de 1,8 mil MM, lo que obligó al BCRA a derogar la libre disponibilidad de los depósitos y decretar el feriado cambiario.

A partir de entonces, la crisis económica se amplificó. El agravamiento del cuadro de desconfianza desembocó en una crisis social y política sin precedentes en la última

década, que derivó en la renuncia del Ministro de Economía primero y del Presidente de la Nación después; en el corto lapso de una semana, dos presidentes (uno electo y otro interino) debieron renunciar. Finalmente, un nuevo presidente fue elegido por la Asamblea Legislativa, asumiendo el 1° de enero del 2002.

Cuadro 9:



*Fuente: Planeamiento y Control de Gestión Grupo Clarín.*

El nuevo Gobierno decidió cambiar el sistema monetario y el régimen cambiario después de más de 10 años de convertibilidad. Esta decisión implicó un cambio significativo respecto de la política monetaria aplicada por los gobiernos anteriores. El esquema adoptado de flotación sucia (con intervención del Estado) no ha logrado contener el valor del dólar y durante el mes de agosto 2002 el mismo alcanzó valores superiores a los tres pesos con sesenta por unidad.

A fin de compensar los impactos que esta decisión trajo aparejada sobre las personas, sociedades y empresas, el Gobierno decidió pesificar parte de esas deudas a un tipo de cambio 1 peso igual 1 dólar. Sin embargo, paralelamente se implementó el uso de un índice de ajuste para todos aquellos contratos sujetos a ser pesificados. Conjuntamente con esta decisión, el gobierno argentino anunció la decisión de suspender el pago de sus compromisos de deuda y sus intenciones de renegociar los términos y condiciones de la misma con sus tenedores

De acuerdo con los requerimientos exigidos por los organismos de crédito, entre las medidas que el Estado argentino debe implementar figuran aquellas que contemplan un fuerte recorte de gastos y la creación de nuevos impuestos. Todo esto, está afectando más negativamente el desarrollo de la actividad de la economía argentina. La ayuda esperada por parte del Fondo Monetario Internacional, aun no ha sido acordada a Agosto de 2002, y dada las dificultades y trabas en las negociaciones, se estima que el préstamo solicitado tiene pocas posibilidades de una concreción inmediata.

Inmerso en la crisis descrita el equipo económico continua enfrentado al dilema de cómo frenar la implosión de la economía y establecer un piso de actividad que posibilite la estabilización de la brecha fiscal y el recupero de la cartera de los bancos.

En la actualidad, la economía se encuentra operando sin ancla monetaria ni anclaje cambiario, lo que impide frenar la caída libre del nivel de actividad.

En síntesis...

- ▶ Deterioro de expectativas de consumidores.
- ▶ Desconfianza en el sistema financiero.
- ▶ Desempleo y malestar social creciente.

## **2.2. Evolución del supermercadismo en la Argentina**

Antes de pasar a describir la situación actual del supermercadismo en nuestro país, es necesario que analicemos la evolución de esta industria en los últimos tiempos, para comprender cuales son las tendencias internacionales al respecto y como eso afecta al formato del negocio en Latinoamérica y más específicamente en Argentina. Esta introducción nos permitirá entender la forma en que el sector está organizado, hacia donde va y como hace frente y se adapta al actual contexto argentino.

### **2.2.1. Tendencia internacional de la industria<sup>14</sup>**

El sector supermercadista a nivel internacional se encuentra en transición y las tendencias indican que el fenómeno continuará.

En la industria supermercadista está sonando una alarma. El canal históricamente fragmentado y regionalizado se mueve rápidamente hacia una mayor concentración, operando sobre una base nacional e internacional. Las compañías minoristas están uniéndose para crear nuevas entidades de mayor escala, en parte como un movimiento de defensa frente al incremento de las presiones competitivas. Los operadores líderes están invirtiendo en operaciones centralizadas, infraestructura racionalizada, tecnologías de avanzada y reingeniería de los procesos de negocios requeridos para elevar su nivel de participación en el mercado.

Las preguntas clave son hasta qué nivel llegará esta concentración y cuán rápidamente continuará desarrollándose el fenómeno.

### **2.2.2. El inicio del proceso**

Hasta la primer mitad de la década del '90, el cambio estructural en la industria supermercadista se producía a paso de caracol si se compara con lo que hemos visto en

---

<sup>14</sup> Cámara Argentina de Supermercados, 'Evolución Mundial del negocio del retail', Revista CAS. Junio 2002.

los últimos años. En 1990, los primeros diez operadores generaban el 30% de las ventas de la industria. Para 1995, concentraban el 33% de la facturación.

El proceso de concentración de la industria viene desde entonces acelerándose. Hoy los diez supermercados top mundiales dominan el 40% de las ventas. Diversos factores explican esta aceleración:

- Los operadores en crecimiento están realizando adquisiciones estratégicas, alentando un crecimiento orgánico en nuevos mercados y consolidando posiciones en mercados ya existentes para defenderse de la participación que vienen ganando los formatos alternativos, particularmente los supercenters.
- Los operadores marginales continúan cayendo frente a los supercenters.
- La tecnología está expandiendo el ámbito de control en materia de administración más allá de las fronteras regionales.

### **2.2.3. Tiempo de fusiones**

La velocidad frenética que caracterizó al proceso de concentración en los últimos años está alterando el panorama supermercadista.

Diversos y grandes operadores internacionales -incluyendo Wal-Mart, Ahold, Delhaize, J.Sainsbury, Tengelmann, Casinó y Carrefour- continúan haciendo significativas inversiones en el sector minorista de todo el mundo.

La mayor amenaza proviene de la empresa minorista más grande en el mundo: Wal-Mart. La compañía continúa con agresivos movimientos en el negocio de los alimentos. En términos de volumen de ventas, Wal-Mart es hoy el mayor retailer de alimentos en los Estados Unidos; las ventas de alimentos de la compañía fueron estimadas en 55 mil millones de dólares al cierre del pasado año fiscal (31 de enero de 2002).

El futuro de Wal-Mart en materia de alimentos es promisorio, el negocio seguirá creciendo. La cadena que en el 2000 abrió 157 supercenters, está continuamente testeando su concepto "Neighborhood Market" (mercado de proximidad). Wal-Mart también comenzó a evaluar un departamento de alimentos en expansión llamado Market Express para los locales de descuento convencionales.

En el frente mundial, a fines del año pasado, adquirió Asda, la tercer cadena minorista de alimentos más grande del Reino Unido.

Es difícil hacer una proyección sobre la futura concentración en la industria supermercadista. Sin embargo, se puede especular sobre los diversos escenarios posibles, los que permiten estimar que los primeros diez jugadores internacionales obtendrán desde el 45% hasta el 50 ó 55% del mercado global en los próximos cinco años.

Mientras tanto, Latinoamérica y especialmente Argentina, no se vio exenta de este proceso. A partir de mediados de la década del 90, se observó el desembarco de las

grandes cadenas internacionales al país (Royal Ahold, Wal Mart, Casino, Auchan y Promodés), así también como del operador chileno Jumbo.

Estas cadenas, junto a Carrefour instalada en el país desde los 80, desplegaron una elevada inversión que consistió en la adquisición de las grandes cadenas nacionales y regionales del país, una política de apertura de nuevos locales en grandes centros urbanos, y la exploración de nuevas zonas con alto potencial en ventas.

Así en el termino de 4 años 1995-1999 el sector de retail argentino se vio concentrado en los siguientes grandes jugadores:

- Grupo Carrefour-Promodés (Carrefour, Dia mas las ex cadenas Tia y Norte).
- Grupo Disco Ahold (Disco mas las ex cadenas regionales Super Vea, Americanos y Ekono)
- Coto
- Jumbo
- La Anónima
- Casinó
- Wal Mart
- Eki Discount
- Auchan – Ida

Estas cadenas concentran mas del 60 % del negocio supermercadista del país; y produjeron que los metros cuadrados de ventas desde 1997 a 2000 se duplicaran.

Nos encontramos entonces con una industria en la que compiten seis de las diez cadenas mundiales más importantes, las cuales luchan por lograr la mayor participación posible en un mercado que no es muy grande comparado con Europa o los Estados Unidos. Estos factores comentados muestran que la industria supermercadista argentina es una de las más competitivas del mundo.

En este escenario la relación supermercadistas-proveedores se tornó crítica dado el poder de negociación de las cadenas frente a los distintos proveedores. Estos últimos se veían obligados a hacer grandes concesiones por el solo derecho de poder ofertar sus bienes en las góndolas de los supermercados. Esta desigualdad convirtió al conflicto en un tema de Estado.

A mediados del año 2000, se logró la aprobación del Código de Buenas Prácticas Comerciales, que si bien descomprimió la situación de conflicto, esta muy lejos de equiparar los factores de poder entre las partes. Sin embargo, a pesar de lo mencionado, durante los últimos años de la década pasada se comenzó a vislumbrar el fenómeno de una disposición a la colaboración más concreta y a largo plazo entre proveedores y supermercadistas, como resultados de los esfuerzos realizados de uno y otro lado en mejorar la performance y rentabilidad de toda la cadena. Hoy, existen planes de fidelización, marcas propias, category management, centros de distribución, locales "aggiornados" al mejor estilo europeo o americano, o sea todos factores que ayudan al negocio conjunto del vendedor-proveedor de productos de consumo masivo.

## **2.3. Comparación entre Supermercados e Hipermercados**

En lo que hace a la superficie de los salones de venta, existe una distinción sumamente importante, entre el formato de Supermercados y de Hipermercados.

Los **Supemercados** son aquellos locales que poseen una superficie máxima de 3.000 m<sup>2</sup>, ubicados principalmente en centros de alta densidad poblacional, por esto, son conocidos como locales de cercanía. Dada ésta característica principal, éstos formatos cuentan con menos categorías de productos que los Hipermercados y generalmente no cuentan con estacionamiento propio porque se supone que al mismo concurre la gente del vecindario. El ticket promedio en el año 2001 de éste formato osciló entre los \$ 6.- y los \$ 22.-, esto es congruente con la cantidad promedio de visitas que una misma persona realiza al Supermercado en forma semanal. Se estima que un mismo cliente, visita el Supermercado en promedio tres veces a la semana.

En éste segmento compiten con distintas estrategias las siguientes cadenas: Disco, Norte, Coto, Eki y Día.

Los **Hipermercados** son aquellos locales que poseen una superficie mayor a los 4.000 m<sup>2</sup>. La principal característica de este formato es que el cliente visita el local en promedio, una sola vez al mes realizando las compras para todo el período. El ticket promedio en el año 2001, varió de acuerdo a la cadena entre \$ 55 y \$ 120.-

Por éstas razones los clientes se acercan a los locales en sus propios vehículos, como consecuencia de esto, los hipermercados cuentan con grandes playas de estacionamiento y están ubicados en zonas estratégicas de fácil acceso y alto tránsito.

Las cadenas que compiten en éste segmento son: Jumbo, Carrefour, Wal-Mart, Auchan y Plaza Veá.

## **2.4. Sistema de Servicio vs. Precio**

A los efectos de comprender la estrategia operativa de cada una de las cadenas y marcas de supermercados, es necesario entender la diferencia entre la operatoria de un sistema de precios y uno de servicios. Para clarificar dicha diferencia vamos a explicar ambos casos al extremo, aunque es probable que cada supermercado se ubique en una posición menos límite.

Adicionalmente cabe aclarar que el objetivo no es definir un sistema de servicios o precios perfecto, sino precisar en forma general cuales son las acciones que diferencian ambos sistemas.

### **2.4.1. Sistema de Servicio**

El sistema se basa principalmente en la “satisfacción total del cliente” y basándose en esto poder incrementar el margen de contribución de los productos sin perder el cliente.

La ecuación se fundamenta en que el mejor servicio compense totalmente el incremento de precio respecto de competidores. De esta manera los clientes se sentirán satisfechos en su conjunto y la cadena los mantendrá y ganará nuevos clientes que buscan servicio por sobre precio.

Para que esto suceda la cadena deberá entregar ciertas ventajas competitivas adicionales que generen satisfacción. Asimismo es importante destacar que no hay límites claros en la cantidad o variedad de beneficios, sino que están determinados por la apuesta y la evaluación de costo beneficio que haga cada compañía.

Una empresa que se ubica en una estrategia de servicio debería cubrir una cantidad de puntos que otorgan directa o indirectamente satisfacción / comodidad al cliente.

### **Modelo de tienda de servicios**

La tienda de servicio tiene que generar confort al cliente. Para esto es necesario que la misma contenga:

- Orden, limpieza y amplitud.
- Gran diversidad y cantidad de productos.
- Exposición clara de rubros/productos.
- Cercanía
- Reposición / atención en general.
- Locales complementarios.

### **Servicios complementarios al cliente como:**

- Envío a domicilio.
- Tarjeta de puntaje / premios.
- Compras por teléfono.
- Compras vía Internet.
- Elevada cantidad de cajas y empleados por m2.
- Pago de servicios en las cajas.
- Parking.
- Cajeros automáticos en la sucursal.
- Patio de comidas.
- Etc.

## **2.4.2. Sistema de precio**

El sistema se basa en entregar al cliente el precio promedio más atractivo del mercado y adicionalmente ofrecer una variada gama de ofertas o promociones. La estrategia de la cadena se basa en un concepto de discount en todos los sectores de la empresa. Esto significa un estricto control de costos que abarca no sólo las sucursales sino también depósito y oficinas administrativas.

A modo de ejemplo se puede citar que el papel que se usa es reciclado, no hay oficinas individuales, hay menor cantidad de personal que el promedio de la industria, etc. Por

otra parte las cadenas deben operar con pequeños márgenes y alta productividad. La ecuación se fundamenta en que el precio más bajo compense la falta de servicio. De esta manera captará o ganará nuevos clientes que buscan precio sobre servicio.

El concepto de productividad es la base de las tiendas de descuento. Esto adicionado a los ahorros de costos mencionados anteriormente, permite con márgenes muy pequeños hacer las empresas rentables. Las cadenas miden minuciosamente este ratio y las bases del sistema son:

**Tiendas de cercanía (reducidos m<sup>2</sup>) y depósitos pequeños:** debido a que el stock de seguridad es muy pequeño (sólo productos de alta rotación).

**Pocos empleados por tienda:** normalmente dos o tres por turno en tiendas chicas.

**Empleados multifunción:** es necesario que quien sea cajero, también haga otras funciones como por ejemplo reposición. Asimismo por ejemplo el encargado puede habilitarse en caja de ser necesario. El promedio está entre 2 y 3 por turno, dependiendo de la venta de la sucursal / cantidad de clientes / artículos vendidos.

**Tiempos controlados:** prácticamente todos los tiempos están controlados (método de Taylor), desde la reposición, la atención al cliente en caja (la maquina registradora lleva un promedio del tiempo por cliente), la limpieza, las tareas administrativas de la tienda, hasta los tiempos de recepción de camiones de mercadería.

**Sueldos reducidos:** los sueldos promedio de tienda son bajos en comparación con la media de la industria y por otra parte no se pagan horas extras.

En síntesis todo está pensado para que muy pocos empleados, puedan manejar una tienda con la mayor eficiencia posible.

### **Modelo de tienda de precios**

**Orden, limpieza y amplitud:** la tienda se ordena dos veces por día, debido a que en el pico de venta los empleados están habilitados en caja (normalmente dos) y por lo tanto esta función se cumple en los horarios de poca afluencia de público. La amplitud de las tiendas en este segmento normalmente es reducida y con poca disponibilidad de carritos.

**Diversidad y cantidad de productos:** la diversidad de productos es escasa ya que sólo se trabaja con productos de bajo precio (no se encuentran productos premium) y con ofertas. Asimismo las góndolas se llenan con ofertas y productos de segunda marca o marca propia, además complementado con productos tradicionales. Esto simplifica la operación del depósito y de la tienda, ya que con pocas referencias (productos), se maneja menor cantidad de proveedores y se facilita el trabajo de depósito, de reposición, el manejo administrativo y la gestión de compra.

**Exposición de rubros/productos:** la exposición de los productos se realiza por pallets y cajas (a está se abre el frente para que se vea la mercadería). El cliente saca el

producto de la caja y cuando esta queda vacía un empleado repone una nueva caja. De esta manera se gana tiempo de reposición aunque no es lo más cómodo para el cliente.

**Cajas / cajeros:** normalmente son pocas las cajas (generalmente hay dos, aunque es común que sólo un cajero este habilitado), debido a que las sucursales poseen pocos m<sup>2</sup>. Por otra parte si no es necesario que el cajero este habilitado este hace otras tareas (reposición de productos, atención de proveedores, etc.).

**Reposición / atención en general:** la reposición se realiza cuando llega el camión (en horarios de baja afluencia de clientes). Los tiempos son controlados (como se mencionó anteriormente) y se ahorra tiempo debido que no se repone por unidad, sino por cajas, que en general cuentan con un precortado para sacar rápidamente el frente (así el cliente puede ver el producto). La atención en general es deficitaria ya que el cliente generalmente no tiene a quien consultar o debe esperar bastante tiempo para ser atendido.

### **Servicios al cliente**

Normalmente este tipo de cadenas no tiene ningún servicio al cliente, aunque según el tamaño de la tienda y la localización las tiendas pueden tener parking.

Como conclusión se puede decir que hay dos estrategias claramente diferenciadas, ganar al cliente por servicio y que esté dispuesto a pagar un plus o bien seducir vía precio, aunque no se brinde absolutamente ningún servicio (confort / comodidad / atención). Cada estrategia apunta a segmentos totalmente diferentes y es importante que quede claro a donde se dirige y a quien se intenta seducir, sin influenciarse por los vaivenes del corto plazo. Por otra parte quedar en el medio de estas estrategias puede tener efectos negativos ya que se perdería el foco de quien es el cliente objetivo y posiblemente no seducir a ninguno.

## **2.5. Mercado Actual<sup>15</sup>**

Como resultado del contexto económico mencionado en el inicio del capítulo, el total del consumo del mercado argentino viene decayendo en forma sensible.

---

<sup>15</sup> AC Nielsen, "Análisis mensual de consumo masivo", Informe mensual, Enero 2001/ Agosto 2002.

CCR – IRI, "Informe mensual del mercado Supermercado Argentino - Inflación de bolsillo", Informe mensual, Junio 2001 / Agosto 2002

Cuadro 11:

**EVOLUCION DEL CONSUMO EN SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS, EN ARGENTINA**  
**1998/2001**

**Total del mercado en millones de pesos y sin incluir impuestos**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Food	28.217	26.800	25.350	23.835
Var. año ant.		-5%	-5%	-6%
Non Food	13.513	11.500	9.700	7.735
Var. año ant.		-15%	-16%	-20%
<b>Total</b>	<b>41.730</b>	<b>38.300</b>	<b>35.050</b>	<b>31.570</b>
<b>Var. año ant.</b>		<b>-8%</b>	<b>-8%</b>	<b>-10%</b>

*Fuente: Estudio de mercado de Consultora CCR - IRI*

El mercado de Food (alimentos, bebidas, limpieza, perfumería, carnes, pescados, panificados, frutas y vegetales) sufrió una caída del 16% en el término de 4 años, mientras que el mercado de Non Food (vestimentas, zapatos, electrodomésticos, jardinería, libros, accesorios de rodados, otros) disminuyó en un 51% en igual período. A nivel total y ponderando el peso de cada sector del mercado (Food y Non Food) la caída total del consumo en el país desde 1998 a fin de 2001 fue del 26%. La baja se intensificó con el correr de los años, observándose la mayor baja entre el año 2000 y 2001.

El nuevo consumidor argentino ha cambiado sensiblemente su actitud de compra, tornándose menos conservador y leal, así como menos brand oriented (menos orientado a las marcas reconocidas de productos).

De acuerdo a encuestas realizadas y siempre comparando la situación entre mediados del año 1998 y fin de 2001, el 45% de los clientes de supermercados e hipermercados consumen "mucho menos"; un 21% consume "un poco menos"; los que consumen "lo mismo" son el 22%, mientras que los que consumen "un poco mas" y "mucho más" son en ambos casos de un 6%.

Refiriéndonos específicamente a la actitud de compra de los argentinos en el sector alimentos (Food) nos encontramos con la siguiente situación:

Cuadro 12:

**ACTITUD DE COMPRA DEL CONSUMIDOR ARGENTINO**

	Jun-98	Jun-99	Jun-00	Jun-01
<b>Orientados a la marca</b>	55%	40%	36%	31%
<b>Racionales</b>	35%	45%	47%	49%
<b>Orientados al precio</b>	10%	15%	17%	20%

*Fuente: AC Nielsen – Estudio de mercado Julio 2001*

Hay una migración de tendencia de consumo desde los clientes orientados a las marcas (“Prefiero comprar un producto de marca reconocida a pesar de pagar un precio un poco mayor”) hacia los compradores racionales (“Si encuentro un producto de calidad aceptable y a un buen precio, lo compro pese a que no tenga una marca reconocida”), y hacia los compradores orientados al precio (“Prefiero comprar siempre productos de buen precio por mas que no sean marcas reconocidas”).

Existen otros grandes cambios que se vienen produciendo en el mercado, agruparemos los mismos a efectos de una clara exposición, en:

- **Evolución de los canales:** Se viene produciendo una involución de los supermercados e hipermercados en cuanto a la cantidad de volumen vendido; este retroceso opera a favor de los almacenes, kioscos, perfumerías y farmacias, o sea aquellos canales tradicionales de la década del 80 y primera mitad de los 90. Esto muestra que el comprador solo compra pequeñas cantidades y lo hace en el momento en que lo necesita para consumir, o sea ya no stockea productos. De acuerdo a estudios hechos por una de las principales cadenas del país en el año 2001 el 50% de los consumidores realizaba varias compras al mes y en el 2002 el porcentaje subió al 62%.
- **Fueras de stocks:** La devaluación del peso, mas las medidas restrictivas al giro de divisas al exterior provocó que desde comienzos del 2002, se observara escasez de productos importantes y que nada tienen que ver con la estacionalidad en su comercialización. Comparando la situación entre marzo 2001 y marzo 2002, los fueras de stock crecieron en un 23%. Se espera que con el transcurso de los meses, opere una suerte de sustitución de importaciones que permita disminuir esta brecha.
- **Precios y Ofertas:** Se observa una alta sensibilidad a las ofertas y promociones. Según la consultora AC Nielsen el 65% de los consumidores buscan carteles de promociones antes que marcas, y el 43% va a supermercados no habituales a comprar ofertas, y la mitad de este 43% compra la oferta y se va.

Se destaca el crecimiento de la conciencia de compra, en donde el consumidor exige calidad con buenos precios. Aumenta la búsqueda de presentaciones de packaging que impliquen un menor desembolso.

**Marcas Propias/Segundas Marcas:** Explicaremos con detenimiento el funcionamiento de las Marcas Propias y Segundas Marcas en el apartado 4 de este mismo capítulo, pero las presentamos brevemente aquí dado que son uno de los factores de cambio más notorios que vienen caracterizando a la industria del retail en los últimos 5 años. Las Marcas Propias son productos alimenticios o no, que son vendidos bajo la marca del supermercado que las comercializa en forma exclusiva. Los precios que se manejan son más bajos, pero el margen que aportan es mayor al de otros productos que llevan la marca del fabricante. Luego las Segundas Marcas (B Brands) son productos elaborados y comercializados por proveedores de primera línea pero bajo una marca “no premium”, lo que les permite su colocación en el mercado a un precio mas bajo.

Mostramos en el siguiente cuadro, un análisis acerca de la evolución de la participación en volumen (en supermercados) de las Marcas Propias, Segundas Marcas, Marcas de Precio (dudosa calidad y bajo precio) y las Marcas (alta calidad y precio no bajo):

Cuadro 13:

**EVOLUCION DE MARCAS, MARCAS PROPIAS, SEGUNDAS MARCAS Y MARCAS DE PRECIO, EN VOLUMEN ENTRE DICIEMBRE DE 1999 y DICIEMBRE DE 2001**

Años	Marcas Premium	Segundas Marcas	Marcas Propias	Marcas de Precio
1999	66,6%	19,5%	3,8%	10,2%
2001	59,0%	20,8%	7,8%	12,3%

*Fuente: AC Nielsen – Marzo 2002*

De lo que se desprende el gran crecimiento de las Marcas Propias en primer lugar, seguidas por las de Precio y luego las Segundas Marcas.

## 2.6. Marcas Propias<sup>16</sup>

Las Marcas Propias, definidas como aquellos productos que son vendidos bajo la marca del supermercado que las comercializa en forma exclusiva, duplicaron su penetración en el mercado en los últimos dos años; así como también aumentó la diferencia de precios que tenían respecto a las primeras marcas. Se consolidaron en el rubro Alimentos - especialmente en los no perecederos- y están avanzando en Limpieza y Cosmética y Tocador.

De acuerdo a los niveles de expansión que tienen en Europa y los Estados Unidos, se cree que aún queda un gran potencial a desarrollar en la Argentina.

Comenzaremos refiriéndonos a la situación de las marcas propias en Europa y los Estados Unidos para luego plantear lo que está sucediendo en América latina y específicamente en Argentina.

<sup>16</sup> Cámara Argentina de Supermercados, “Marcas Propias”, Revista CAS, Octubre 2001.

### **2.6.1. Marcas propias en el mundo**

Europa es una de las zonas geográficas donde las marcas propias están más desarrolladas: el 90% de las categorías las poseen, hay más de 2000 categorías con marcas propias que suman alrededor de 100 mil ítems, que representan el 30% de la facturación. Uno de los países europeos más desarrollados en este aspecto es el Reino Unido, le sigue Suiza, e Italia es el menos desarrollado (11%). En los Estados Unidos, en tanto, las Marcas Propias representan el 14% de la facturación; todas las cadenas las comercializan y fundamentalmente lo que hay que resaltar en relación con los Estados Unidos, es que al menos una vez al año los consumidores compran un producto de marca propia. Entre los compradores americanos de Marcas Propias se destacan los matrimonios con chicos pequeños y jóvenes. Es un dato importante por la fidelidad que van adquiriendo estos jóvenes con esas Marcas Propias. Están siendo criados con el nombre de estos productos en sus mentes.

América latina es un continente sumamente interesante para las cadenas de supermercados, somos alrededor de 500 millones de habitantes en toda América latina, el gasto de consumo es de 150 mil millones de dólares, una cifra lo suficientemente interesante como para considerar la realización de inversiones.

Si analizamos la presencia de las cadenas globales en Latinoamérica, se comprueba que hay un alto nivel de penetración de compañías minoristas. Esta presencia extendida, les da grandes posibilidades de diseñar Marcas Propias porque pueden utilizar la misma marca en los diferentes países y lograr una importante penetración en Latinoamérica. Asimismo, si analizamos la penetración de las cadenas globales en los países latinoamericanos, vemos que hay bastantes diferencias entre nuestro país y el resto. En la Argentina, las cadenas globales representan el 60% de las ventas de los supermercados y en el otro extremo se ubica Chile con un 11%. Cuando analizamos la participación de las marcas propias, vemos que en la Argentina en promedio es de un 7.8% y en Chile, de un 2,4 - éstos son datos del año 2002, en porcentajes.

Lo que creemos es que a medida que estas cadenas globales vayan penetrando en el resto de los países, ya sea a través de la adquisición de cadenas o bien abriendo nuevas bocas, obviamente va a seguir creciendo el mercado de las Marcas Propias en el resto de Latinoamérica. Más de tres o cuatro años atrás, cuando comenzó Disco con Bells, nos preguntábamos si las marcas propias tendrían éxito en la Argentina. Lo que ahora estamos viendo es cómo siguen creciendo las Marcas Propias en nuestro país.

Finalmente si lo comparamos con los datos de Europa, el país menos desarrollado en Marcas Propias tiene un 11%, lo que nos indica que queda bastante por crecer todavía. Y si esos países donde las Marcas Propias ya tienen una alta penetración siguen creciendo con cadenas similares a las que tenemos hoy en la Argentina, las Marcas Propias seguirán en expansión en el mercado nacional, donde también las cadenas de origen argentino -Coto- y las de los países hermanos -Jumbo- las están desarrollando.

## 2.6.2. Marcas Propias en la Argentina

Vamos a empezar analizando un grupo de categorías: Alimentos, Bebidas, Limpieza y Cosmética y Tocador. Pero en primer lugar, si consideramos a estas categorías de productos en conjunto y formamos una canasta global, observaremos que la evolución en los últimos tres años muestran como las Marcas Propias, duplicaron su penetración de mercado. Luego, las B.Brands – las segundas marcas más baratas de los fabricantes líderes- están mucho más estables y las Marcas de Precio se mantuvieron. Lo único que está creciendo (y les está sacando participación básicamente a las Marcas Líderes) son las Marcas Propias.

Antes de analizar cada rubro en particular, se hará una breve referencia de la sensibilidad al precio. Las Marcas Propias, en el segundo semestre del '99, tenían alrededor de un 23% de gap con respecto a las Marcas Líderes. Del análisis de las Marcas Líderes surge que bajaron los precios, hasta un 30%, pero las Marcas Propias y las B.Brands siguieron bajando los precios aún más. Así, el gap que era del 23% en el segundo semestre del '99, hoy es del 40%.

Ahora si, yendo al análisis por rubro, en lo que respecta a Alimentos (categoría donde se inició el desarrollo de las Marcas Propias en la Argentina), en el segundo semestre del '99, mostraban un 6% de penetración y hoy llegaron al 12%. Los fabricantes líderes que hace unos años atrás tenían más del 60% del mercado hoy sólo llegan al 45%, es decir que actualmente el 55% del volumen de ventas de los alimentos lo absorben las B.Brands, las Marcas Propias y las Marcas de Precio. Si nos detenemos a ver cuál es la sensibilidad a los precios en materia de alimentos, vemos que es similar a la tendencia observada en el panorama global, no llega al 40% pero da un 35% de gap, un porcentaje bastante significativo en alimentación.

En materia de Bebidas, nos encontramos con diferentes tipos de categorías, como gaseosas, cervezas, aguas, jugos... en algunas de ellas es bastante difícil superar las barreras de entrada para poder lanzar una Marca Propia o una B Brand. Aquí, Las Marcas perdieron cinco puntos de participación y a pesar de ello, las Marcas Propias crecieron de 2.8 a 5 puntos en los últimos cuatro semestres.

Seguramente, si eliminásemos la categoría de cervezas de este estudio, estaría mucho más pronunciado el crecimiento de las Marcas Propias en el mercado y las Marcas tendrían mucho menos participación.

Con los precios pasa algo similar, estábamos viendo gaps del 30% hacia fines del '99 y hoy se ven gaps del 40%.

En el caso de los productos de Limpieza, se puede ver que en esta categoría hay una disputa muy fuerte entre los fabricantes líderes, todos están luchando en este mercado bastante complejo donde habían empezado a crecer las B.Brands, pero la competencia entre estos fabricantes hace que todavía no logren penetrar fuertemente estas Marcas de bajo Precio. ¿Qué pasó con las Marcas Propias? En general lo que se decía era que las Marcas Propias no penetraban en Limpieza, a pesar de que en el resto del mundo se verificaba una gran penetración en esta categoría. Este es un error de lectura, el punto es

que no todas las cadenas de supermercados habían lanzado Marcas Propias de productos de Limpieza. Cuando empezaron a hacerlo, casi duplicaron la participación del segundo semestre del '99 hacia fin del año 2001.

Otro dato importante en relación con el precio; en el '99, el gap era del 28% (hay que tener cuidado con esta lectura, puede pensarse que el gap era muy chico, pero tampoco había muchas Marcas Propias). Al aparecer nuevas Marcas Propias, el gap aumentó y hoy llega a más del 40% con respecto a las Marcas Líderes, a pesar de todo el desarrollo de productos que vimos y de toda la innovación.

Lo mismo ocurrió en Cosmética y Tocador, donde observábamos que la penetración de las Marcas Propias no crecía. En el primer semestre del 2000, el gap era del 2%, y en el último semestre del 2001, este porcentaje se duplicó. Es verdad que por ahora el nivel de penetración es bajo (4%) pero como tendencia es importante. Si se analiza la penetración de las Marcas Propias en este tipo de categorías en Europa y los Estados Unidos, se observa que los niveles son bastante altos. Son categorías en las que todavía existe un alto potencial de crecimiento y donde los gaps de precios son muy grandes. La diferencia entre las Marcas Líderes y las Marcas Propias en Cosmética y Tocador es de casi un 60%; por lo tanto, lo que estamos viendo es la importancia que está teniendo el precio en la definición de la compra frente a la góndola.

Las categorías de mayor penetración de Marcas Propias en la Argentina son: las conservas de pescado, puré, gelatinas, leches, flanes y empiezan a aparecer productos de limpieza como lavandinas, limpiadores líquidos, rollos de papel, esponjas, fibras limpiadoras. Las cadenas empiezan a lanzar este tipo de productos y ya comienzan a ganar mercado.

¿Pero que pasa con la actitud del consumidor?

Hacia 1990, veíamos que a los productos de Marcas Propias se los asociaba con productos de baja calidad, en general no se le daba importancia al packaging y eran considerados productos de bajo costo. A partir del 2000, se produjo un cambio. Como resultado de encuestas, se observó que durante el año 2001, dos de cada tres personas habían comprado por lo menos un producto de Marca Propia.

Si lo analizamos teniendo en cuenta las variables socio-demográficas, vemos que en general las mujeres son más proclives a comprar Marcas Propias que los hombres. En cuanto al nivel socio-económico, siempre se tiende a pensar que el nivel más bajo es el que compra Marcas Propias. Si bien esto es cierto; hay un alto porcentaje de clase media baja-alta que las compra (entre un 65 y 70%). La Marca Propia no es sólo comprada por la clase baja sino por todas las clases sociales.

Los principales motivos por los cuales la gente compra Marcas Propias son el precio 67%, la calidad 55% y la lealtad a la cadena 30% (si la cadena me lo está ofreciendo, difícilmente me esté dando un producto de mala calidad porque lo que está en juego es su imagen).

Para concluir, en el 2002 cada vez son más las categorías que tienen Marcas Propias, todavía no llegamos a las 2.000 -cifra que se maneja en Europa- pero están creciendo en forma constante.

## **Conclusión**

Se observa un proceso de globalización de la industria supermercadista en el ámbito internacional. Argentina no queda fuera de la tendencia, aunque la evolución en nuestro país se ve distorsionada por la actual crisis que está atravesando.

Esta crisis repercute sobre los hábitos de consumo, llevando a las distintas cadenas a enfrentar al nuevo escenario a través de diferentes estrategias (baja de precios, énfasis en Marcas Propias, B brands, agresivas campañas publicitarias...) en pos de mantener su base de clientes, fidelizarla y conseguir otros nuevos.

Por otra parte se realizó una breve reseña del supermercadismo y las diferencias fundamentales que existen entre supermercados/hipermercados y cadenas de precio/servicio, a los efectos entender las principales variables que influyen en el negocio.

Presentado el marco actual en el que debe interactuar el sector y las principales variables de la industria, se analizarán y compararán en el capítulo siguiente las estrategias que cada cadena emplea.

# CAPITULO 3: Desarrollo del Modelo de Servicios

## Introducción

En el presente capítulo llevamos a la práctica el modelo teórico del Service Profit Chain evaluando la performance de las principales cadenas de retail, que operan en el país, que basan sus operaciones en el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires, partiendo de una selección de variables, que describen la estrategia implementada por cada uno en cuanto a satisfacción total del empleado y fidelización de sus clientes.

Se diseñó una matriz donde se realiza un benchmarking entre las cadenas basándonos en los ocho pétalos de la flor del servicio. Es por ello que las variables se agruparon en: Clientes, Generación de Valor y Empleados.

### 3.1. Variables del benchmarking

Cada variable recibe una ponderación de acuerdo a la forma en que la misma satisface los objetivos de motivación de los empleados y logra la satisfacción de los clientes. Algunas de estas variables se califican con 0 o 1 en función a si cumplen o no con cierto parámetro de servicio, mientras que otras tienen un valor que representan el porcentaje de cumplimiento de ese parámetro.

Dentro del grupo **Clientes** figuran todas las variables que promueven la satisfacción del cliente y están directamente relacionadas con el core-business de la empresa. Estas son:

- **Envío a domicilio:** esta variable indica el porcentaje de sucursales de cada cadena que posee el servicio de envío a domicilio gratuito. Por lo tanto el índice será 1 si todos los locales disponen del mismo. Entre 0 y 1 según el porcentaje de locales de la cadena que brinda esta facilidad; o 0 cuando no se cuente con este servicio en ningún local.
- **Tarjeta de puntaje / premios:** es un mecanismo de fidelización que consiste en una tarjeta en la que se acumula puntaje de acuerdo a los montos comprados, y que confiere a cada cliente, en función a los mismos, el derecho a retirar premios. A los efectos de medición del indicador se utilizó una variable dummy (1 si tiene tarjeta y 0 si no tiene tarjeta).
- **Cajas por m<sup>2</sup>:** esta variable da una idea de la facilidad o no, que tendrá el cliente para efectuar el pago una vez que hizo sus compras. Un valor alto indica que hay muchas cajas en el establecimiento por lo cual la fila que se deberá realizar para el pago será pequeña. El valor asignado a cada supermercado resulta de promediar para los distintos locales, el cociente entre el tamaño del local en m<sup>2</sup> y la cantidad de cajas con las que cuenta. Al supermercado que obtenga el mayor valor se le asigna el coeficiente 1, y los demás se calculan como un porcentaje en función de éste.

- **Empleados por m<sup>2</sup>:** este indicador relaciona la cantidad de empleados que se tienen en función del tamaño en m<sup>2</sup> del salón de ventas. Un alto número de empleados indica indirectamente que el salón estará más ordenado, limpio y sin faltantes de productos en sus estanterías. Además en caso de dudas o consultas, el cliente tendrá mayor probabilidad de encontrar quien lo asesore. La manera como se realiza el cálculo de los distintos coeficientes es similar a la utilizada para determinar el ítem anterior.
- **Parking gratuito:** aquí se muestra la facilidad o no que brinda cada empresa del sector para quienes van a realizar sus compras con un vehículo. El cálculo de esta variable es 1 si todas las sucursales disponen de parking gratuito, menor a 1 en función al porcentaje de locales que cuenten con esta facilidad.
- **Compras por teléfono:** es una facilidad que se les brinda a los clientes para realizar o programar las compras desde su casa, lugar de trabajo, etc. Mediante este servicio también se puede determinar en que momento el supermercado le hará la entrega de los productos al cliente. Para la valoración de la misma se utilizó una variable dummy que indica con 1 si el supermercado cuenta con este servicio y 0 si no cuenta con el mismo.
- **Compras vía Internet:** al igual que en las compras por teléfono esta variable indica en cada una de las cadenas, si estas poseen el servicio de compra vía Internet. Usando una PC conectada a la red Internet se pueden recorrer las góndolas de un supermercado y seleccionar los productos que se desean adquirir, aprovechando todas las facilidades que brinda la tecnología como: comparación de precios, predeterminación de compras, compras según criterios, etc. A los efectos de medición del indicador se utilizó una variable dummy que indica con 1 si el supermercado cuenta con este servicio y 0 si no cuenta con el mismo.
- **Cantidad de sucursales:** este índice determina si el supermercado es de cercanía o no. Una cadena con muchas sucursales será más accesible y se podrá llegar a ellos caminando. También existe una relación directa entre la cantidad de locales, el envío a domicilio y el monto promedio del ticket de compra. El cálculo de los coeficientes para cada compañía es el cociente entre la cantidad de sucursales de la cadena en cuestión y la cantidad de sucursales del competidor que más locales tiene.

Dentro del grupo **Generación de Valor** se incluyen a todas las acciones que, sin pertenecer al core-business de la empresa, son implementadas por los supermercados para aumentar la calidad de servicio externa y así conseguir la satisfacción de los clientes.

- **Orden y limpieza:** atributo directamente relacionado con la percepción que cada comprador se lleva del lugar de compra, donde es sumamente importante la accesibilidad y el criterio con el cual los productos están distribuidos en las góndolas. La valuación es una percepción subjetiva realizada a través de visitas a locales de las distintas cadenas.
- **Cajeros automáticos en la sucursal:** con ésta variable lo que se intenta demostrar es si existe en el local un cajero automático, el cual es mantenido por una Entidad

Bancaria, previo convenio con el retailer. El cajero le brinda al cliente la comodidad de poder realizar sus transacciones en el mismo lugar donde realiza las compras y poder retirar el dinero para abonar su compra en un lugar seguro.

El indicador muestra la proporción de la cantidad de locales de una cadena que cuentan con cajeros automáticos.

- **Patio de comidas:** entendido como un servicio extra que se le brinda a los compradores. El cálculo del índice se corresponde con el método utilizado en los cajeros automáticos por sucursal.
- **Locales complementarios:** en este caso, se consideró la existencia o no de negocios anexos al salón de ventas como ser: casas de fotografías, ópticas, tintorería, farmacias, tienda de mascotas, etc. El beneficio para el cliente en estos casos es encontrar en un mismo espacio físico distintas alternativas para satisfacer sus necesidades de forma ágil y cómoda.  
Aquí nuevamente se utiliza la misma forma de cálculo que los dos últimos puntos.
- **Rotiserías:** consideramos a los locales que poseen en el salón de ventas un lugar especial para la compra de comida lista para consumir. El beneficio que el cliente percibe es la comodidad de llegar a su casa después de hacer las compras y tener la cena o el almuerzo ya preparado. Se utiliza la misma forma de cálculo que en los últimos puntos.
- **Seguridad:** incluye la seguridad brindada por el local a través de la contratación de una empresa de vigilancia, así como también las medidas de prevención del riesgo y accidentes en el trabajo, para los clientes y los empleados. Este índice fue valuado de acuerdo a la existencia o no de seguridad en todos los locales de las cadenas analizadas.
- **Pago de servicios en las cajas:** es la ventaja de contar con la posibilidad de abonar conjuntamente con las compras, impuestos y servicios. Se utiliza una variable dummy (1 si se ofrece este servicio y 0 si no cuenta con el mismo).
- **Sistema de gestión de calidad:** Esta variable tiene en cuenta si la empresa cuenta o no con un sistema certificado de Gestión de Calidad. La ventaja de contar con un sistema de estas características radica en lo siguiente: a través del mismo se asegurarán para todos los locales las mismas condiciones del proceso en general y el mismo nivel de prestación de servicios. También éstas normas hacen hincapié en el manejo de quejas y reclamos de clientes, por lo cual contar con la certificación implicará gerenciar adecuadamente estos temas.
- **Tarjeta de financiación propia:** es la posibilidad de que el cliente cuente con una línea crediticia cerrada, o sea, solo apta para la compra de artículos en los locales de la cadena. Esto es beneficioso para aquellos individuos que no cumplen con los requisitos necesarios para acceder a una línea de crédito convencional. La valuación se hizo a través de una variable dummy (1 si posee tarjeta de financiación y 0 en el caso de que no la tenga).

- **Zona de entretenimientos para niños:** servicio que apunta a facilitar el proceso de compra de los padres mediante el cuidado/entretenimiento de sus hijos. En este caso, para la determinación del índice, se tuvo en cuenta el porcentaje de sucursales que cuentan con ésta comodidad.

El último grupo tiene en cuenta las variables concernientes a los **Empleados**, y que están dirigidas para mejorar la satisfacción de los mismos dentro de la empresa.

- **Plan de carrera:** esta variable mide si la cadena posee y desarrolla un plan de carrera para sus empleados. Este plan mide el desarrollo potencial de los empleados. En la industria del supermercado se destaca un mayor desarrollo de planes de carrera dentro del área de sucursales. A los efectos de medición del indicador se utilizó una variable dummy (1 posee plan de carrera y 0 si no posee).
- **Beneficios adicionales:** Dentro de esta variable se tienen en cuenta los beneficios que pueden obtener los empleados por pertenecer a esa organización. A modo de ejemplo se pueden citar: comedor en la empresa, descuentos en las compras que se realizan en el supermercado, campo de deportes, vestimenta, tickets de comidas. La valoración se hizo teniendo en cuenta si las empresas ofrecen o no los beneficios arriba citados, siendo 1 si ofrecen los 5, 0.8 si ofrecen 4 y así sucesivamente.
- **Capacitación técnica:** esta variable indica si las cadenas poseen planes de inducción a los empleados que trabajan en sucursales. En la industria está muy desarrollado ese tipo de planes. A los efectos de medición del indicador se utilizó una variable dummy (1 posee planes de inducción y 0 si no posee).
- **Sueldo promedio:** Este índice no solo mide la satisfacción de los empleados sino que también da una idea del nivel de rotación del personal. El concepto es que a mayor salario, el empleado estará más satisfecho y con menores probabilidades de dejar la compañía por lo cual la rotación del personal será menor. El índice fue calculado mediante el cociente de la remuneración media de cada supermercado sobre la remuneración del supermercado que presenta la media más alta.
- **Sistema de remuneración:** El criterio es que la remuneración variable está ligada a objetivos prefijados y que éstos, en algunos casos, están relacionados con una mayor calidad de servicio y mayor motivación del personal. Por lo tanto, a mayor remuneración variable, los empleados estarán más satisfechos con lo cual la calidad de servicio externo será mayor. La forma de medir éste índice es la siguiente: se determina la relación remuneración variable sobre la remuneración fija para cada empresa; luego el valor que figura en la planilla es el que surge del cociente entre la relación para cada supermercado y la del supermercado que presenta la relación más alta.
- **Capacitación adicional:** esta variable mide si la cadena otorga capacitación que no se considera técnica, como ser Inglés, Computación, Postgrados, etc. Este beneficio lo consideramos como adicional a remuneraciones y de importancia en el desarrollo de los empleados, que repercute en beneficios para la empresa. Al supermercado que obtenga el mayor valor se le asigna el coeficiente 1, y los demás se calculan como un porcentaje en función de éste.

### 3.2. Cuadro de Benchmarking

Servicios	Ponderación	Disco	Jumbo	Norte	C'arrefour	Plaza Vea	Auchan	Wal Mart	Coto	Dia	Eki
<b>Cientes</b>											
Envío a domicilio	0,10	1,00	0,70	0,80	0,48	0,00	0,00	0,00	0,91	0,00	0,00
Tarjeta de puntaje / premios	0,09	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cajas por m2	0,08	0,45	0,54	1,00	0,67	0,40	0,45	0,27	0,45	0,67	0,77
Empleados por m2	0,06	0,28	1,00	0,28	0,23	0,21	0,12	0,11	0,25	0,10	0,15
Parking gratuito	0,06	0,70	1,00	0,70	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,25	0,00
Compras por teléfono	0,05	1,00	1,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00
Compras vía internet	0,05	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cantidad de sucursales	0,04	0,96	0,03	0,56	0,10	0,04	0,01	0,01	0,38	1,00	0,76
<b>Generación de valor</b>											
Orden y limpieza	0,04	1,00	1,00	0,80	0,70	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	0,00
Cajeros automáticos en la sucursal	0,03	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,00
Plato de comidas	0,03	0,20	1,00	0,75	0,85	1,00	1,00	1,00	0,20	0,00	0,00
Locales complementarios (revelado de foto, farmacia)	0,03	0,70	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,30	0,02	0,00
Rotiserías	0,03	0,90	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,00
Seguridad	0,03	1,00	1,00	1,00	1,00	0,70	1,00	1,00	1,00	0,60	0,70
Pago de servicios en las cajas	0,03	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistema de gestión de calidad	0,02	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tarjeta de financiación propia	0,02	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Zona entretenimiento niños	0,01	0,20	0,00	0,00	0,30	0,00	1,00	0,00	0,10	0,00	0,00
<b>Empleados</b>											
Plan de carrera	0,06	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Beneficios adicionales	0,04	1,00	0,35	0,40	0,50	0,00	0,50	0,45	0,40	0,40	0,50
Capacitación técnica	0,03	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Sueldo promedio	0,03	1,00	0,89	0,89	0,78	0,67	0,78	0,84	0,00	0,67	0,67
Sistema de remuneración	0,02	0,15	0,10	0,10	0,10	0,04	0,05	0,06	0,20	0,04	0,04
Capacitación adicional	0,02	0,10	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,20	0,50	0,50
<b>RESULTADO</b>	<b>1,00</b>	<b>0,81</b>	<b>0,75</b>	<b>0,68</b>	<b>0,63</b>	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>0,41</b>	<b>0,41</b>	<b>0,27</b>	<b>0,26</b>

En Anexo 1 se detallan las distintas fuentes de consulta utilizadas para la confección del cuadro de benchmarking.

### **3.3. Resultados del Benchmarking**

Como resultados de éste análisis, se comprueba que existen claramente dos jugadores que apuestan fuerte a la estrategia de servicio. Uno en el formato Supermercado (Disco) y otro en el de Hipermercado (Jumbo).

Dejando de lado el formato, la primera posición corresponde a Disco S.A., básicamente el diferencial en servicio de ésta cadena respecto a Jumbo, lo hacen la herramienta de compra por Internet, el sistema de calidad Iso 9002 y el prestigio de su plan de fidelización de clientes Discoplus.

### **Conclusión**

De acuerdo al benchmarking realizado se concluye que el Supermercado que mejor cumple con los objetivos de satisfacción de empleados y de fidelización de clientes, enunciados en el Service Profit Chain, es Disco S.A..

En el próximo capítulo se efectuará un análisis pormenorizado del perfil del negocio de Disco y de las herramientas que esta cadena utiliza para obtener una ventaja competitiva en servicios, respecto al resto.

## CAPITULO 4: Estrategias de DISCO S.A.

### Introducción

En este capítulo presentamos el perfil, visión y estrategia de la cadena de supermercados, que de acuerdo al análisis realizado en el capítulo 3, obtuvo la mejor posición (respecto a sus competidores) en cuanto a servicios ofrecidos y estrategia de fidelización de empleados y clientes.

Además se expondrá con que herramientas específicas esta empresa desarrolla su estrategia de negocios.

### 4.1 Perfil de la compañía

Disco es una cadena líder en la distribución de alimentos en la República Argentina posición que ha alcanzado a través de la confianza que sus clientes depositan en ella cada día al elegirlo como el lugar de compra de sus alimentos desde hace 40 años. Por ello Disco pone a disposición de sus clientes un agradable ambiente de compra y una especial atención lo que se ve representado a través de la calidad de los productos frescos y una amplia gama de servicios al cliente.

Disco opera en la actualidad 237 locales bajo la marcas Disco, Super VEA, Minisol y Plaza VEA, los cuales se encuentran distribuidos a lo largo y a lo ancho de cinco regiones en las zonas más densamente pobladas del país por lo que la cercanía de sus locales sumada a la variedad de servicios que sus competidores no ofrecen, constituyen diferenciales estratégicos que le permiten mantener un alto nivel de contacto con sus clientes detectando sus necesidades y contribuyendo al bienestar de la comunidad en la que realiza sus actividades a través de distintas acciones.

Disco es sinónimo de tecnología. La fuerte convicción de la compañía por el desarrollo de sistemas de información sumado a la búsqueda constante de nuevas soluciones tecnológicas, hacen que se encuentre en una posición de privilegio frente a los requerimientos que los negocios de hoy generan en forma periódica.

DISCO tiene como objetivo continuar siendo líder en el mercado del supermercadismo argentino con el fin de **generar valor y exceder las expectativas de sus clientes y empleados.**

Ahora, presentaremos la forma en que esta empresa trabaja para lograr su objetivo

## 4.2 Estrategia de Disco S.A.<sup>17</sup>

### 4.2.1 Visión clara

La empresa busca ser el referente en el mercado de distribución y comercialización de productos de compra frecuente, desarrollando relaciones duraderas con sus clientes. Se habla de relaciones duraderas, dado que no se quieren clientes oportunistas, sino privilegiar el largo plazo y a veces, saber perder para mantener el consumo de esos clientes para toda la vida.

Disco S.A. opera con las siguientes marcas:

- Disco
- Super Vea
- Plaza Vea
- Minisol

La primera de ella orientada al servicio y calidad y las restantes a precios.

### 4.2.2 Relación con los clientes

**Cercanía:** Se busca estar cerca geográfica y afectivamente

**Valor:** El cliente de cada compañía del grupo debe percibir VALOR, que en Disco es calidad y servicio y en Plaza Vea y Super Vea es precios bajos y facilitador de compras.

**Fidelización:** Relaciones duraderas y de confianza de los clientes con la marca.

## 4.3 Herramientas corporativas para la satisfacción total de los clientes<sup>18</sup>

¿Con qué herramientas cuenta Disco para llevar adelante esta visión?

Con cuatro palancas muy importantes como son:

### Posicionamiento

Formato de compañía multitarget y multiformato. El grupo Disco Ahold opera distintas marcas capaces de dar valor a clientes que necesiten servicios y a clientes que necesiten precio. Y quizás, ésta sea una de las posibilidades en el futuro para operar con flexibilidad, ya que se va a definir local por local el formato adecuado para cada cliente.

---

<sup>17</sup> “Estrategia de Disco S.A.”, Nuestra revista (Publicación interna de Disco S.A.), Agosto 2002.

<sup>18</sup> Nuestra revista (Publicación interna de Disco S.A.), Op. Cit.

## **Satisfacción del empleado**

Disco trabaja para que su gente sea el gran diferencial en relación con los consumidores. Es primordial, la calidad, preparación y actitud en el trabajo, que siempre será en equipo.

## **Relación con los proveedores**

No solo en términos comerciales, sino también en el largo plazo.

## **Eficiencia operativa orientada al cliente:**

Tal vez, estructuralmente, éste sea el punto más importante. ¿Que quiere decir? Hay cadenas en el mundo, como por ejemplo Wal-Mart, con la mejor eficiencia operativa, ya que trabaja totalmente estandarizada y es muy rentable; pero si un cliente necesita algo distinto, no le puede dar respuesta.

Disco, en cambio, va a ser de mucha eficiencia operativa pero orientada al cliente, por lo que primero está el cliente y después la eficiencia en las operaciones. Bajo ningún punto de vista se hace nada que no priorice al cliente actual o potencial.

Todo esto es un desafío desde el punto de vista organizativo y estructural, dado que no hay compañías multimarcas – multiformatos que sean baratas.

Entonces, de esta forma, la visión servicio y la visión precio van a operar para distintos clientes en forma independiente pero, para la compañía, van a ser marcas que comparten algunas sinergia y se complementan en su posicionamiento.

## **LOS SÍ DE DISCO**

- Foco en el cliente
- Satisfacción total del empleado
- Respeto por cada competidor
- Enfocarse en un tipo de cliente
- Desarrollar relaciones duraderas

## **LOS NO DE DISCO**

- Captar a nuevos clientes y olvidarse de los actuales
- Dirigirse a todos los segmentos a la vez
- Orientarse a un producto porque es negocio sino a los productos que quiere el cliente
- Despreciar a la competencia chica

Nos concentraremos ahora en la marca Disco, para analizar como la empresa maneja el negocio de Servicio, Cercanía y Calidad.

A lo largo de los últimos años, Disco ha sido sinónimo de cercanía y servicio. Este nivel de relación con sus clientes se logra no solo a través de su oferta de productos sino

también a través del ofrecimiento de los más variados servicios destinados a satisfacer las necesidades identificadas de sus clientes.

El desarrollo tecnológico alcanzado han permitido y permiten no solo desarrollar sino también soportar gran cantidad de estos servicios. Dentro de los mismos se pueden destacar:

#### **4.4 Disco Virtual<sup>19</sup>**

Es una herramienta que permite realizar las compras en un supermercado virtual sin que los clientes se muevan de sus casas. Este sistema, pionero en la Argentina, permite a los usuarios del mismo realizar sus compras por computadora. Durante la compra el cliente no solo pasea a través de las góndolas viendo los distintos artículos, fotos del envase y precios, sino que puede incluso visualizar las publicidades en televisión de estos artículos y una vez concluida la compra seleccionar el medio de pago y el momento adecuado para recibir el pedido en sus hogares. La comunicación puede establecerse a través de la página de Disco en Internet o bien mediante una comunicación vía módem con los teléfonos de atención a clientes, utilizando para ello el software provisto por la Compañía que es soportado en discos compactos. Este servicio es complementado con Disque, servicio por el cual los clientes pueden hacer sus pedidos por teléfono o fax a un numero gratuito.

#### **4.5 Programa de fidelización de clientes – CRM<sup>20</sup>**

##### **Discoplus**

Es el programa de compradores frecuentes de Disco. Esta tarjeta, que fue lanzada a mediados del año 1996 bajo el lema “Compre como siempre, gane como nunca”, brinda a sus clientes la posibilidad de acceder a numerosos premios a través de la acumulación de puntos, los cuales se obtienen con las compras realizadas. Estas compras alimentan on-line una base de datos con la información acerca de los hábitos de consumo de cada uno de los clientes lo que constituye una herramienta excepcional para poder mejorar día a día la propuesta de calidad y surtido de productos, servicios y precios de acuerdo a las necesidades de los compradores y así poder satisfacerlos.

Discoplus hoy funciona en todos los locales de Disco. La extensión del programa a las distintas áreas sumado al crecimiento de tarjetas entregadas, el porcentaje de seguimiento del mismo y el número de tarjetas activas, dan muestras claras de su éxito del programa y lo posicionan como el programa de fidelidad más exitoso de Argentina.

---

<sup>19</sup> Memoria y Balance de Disco S.A. al 31/12/2001.

<sup>20</sup> Memoria y Balance de Disco S.A. Op. Cit.

Cuadro 14:

<b>DISCOPLUS en cifras</b>			
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Miembros</b>	2.118.397	2.641.293	3.023.681
<b>Crecimiento en cantidad de miembros</b>	32%	25%	14%
<b>Participación en las ventas</b>	66%	62%	62%
<b>Ticket promedio de los miembros</b>	\$30	\$29	\$27
<b>Ticket promedio de la compañía</b>	\$14	\$13	\$12

*Fuente: Memoria y Balance de publicación de Disco S.A. al 31-12-2001*

## **4.6 Canales alternativos de llegada a clientes<sup>21</sup>**

### **4.6.1 In store banking**

Un servicio prestado por un banco de primer nivel, dentro de los supermercados. Estos stands cuentan con cajeros automáticos (ATM) con lo que el banco se acerca a los clientes a través de Disco. Un servicio altamente valorado y que contribuye a incrementar los vínculos de fidelidad con los clientes.

### **4.6.2 Mordisco**

La venta de comidas rápidas disponible en algunos locales bajo la marca Mordisco, constituye otra forma de brindar más servicios a sus clientes, deseando incrementar la participación en la satisfacción de sus necesidades. La calidad del servicio es controlada por los gerentes de los supermercados, en forma personalizada, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas más estrictas de calidad e higiene en la elaboración de los alimentos.

### **4.6.3 Disco foto**

Fue creado con el propósito que los clientes puedan revelar sus fotos en los locales donde habitualmente concurren a hacer sus compras. El mismo se encuentra operado por concesionarios y es otra posibilidad para los clientes de resolver todo en un mismo lugar.

---

<sup>21</sup> Memoria y Balance de Disco S.A. Op. Cit.

#### **4.6.4 Tarjetas de crédito**

Disco ofrece una opción de crédito a sus clientes a través de la tarjeta Discocard.

Estas tarjetas de crédito cerradas han alcanzado un importante nivel de aceptación por parte de los clientes lo cual se ve reflejado en la cantidad de tarjetas emitidas como así también en la participación de las ventas alcanzadas por la misma. En un contexto de alta recesión y donde el crédito escasea, el desarrollo de este tipo de productos contribuye a fidelizar aún más a sus los clientes.

#### **4.6.5 Discocheck**

Este nuevo sistema de promociones on line exclusivo de Disco ha sido lanzado sobre el cierre del año 2001. Este servicio permite emitir cupones de descuento en línea de cajas que pueden ser utilizados por los clientes en compras futuras. Estos cupones se generan sobre la base de relaciones preestablecidas entre los productos adquiridos y los productos en promoción.

#### **4.6.6 Discopago**

A través de este servicio, los clientes de Disco pueden pagar todas las boletas de servicio en la línea de cajas con solo presentar su boleta de pago. Las mismas contienen un código de barras que leído por una lectora especial permite realizar la cobranza en el mismo punto de venta.

### **4.7 Iso 9002<sup>22</sup>**

Un párrafo aparte merece la estandarización y certificación bajo normas ISO 9002 de las operaciones de los Locales de Ventas, Areas de Logística, Distribución y Plantas de Procesamiento, encaradas por la compañía durante los años 2000 a 2002. Este proceso concluyó con total éxito brindando hoy día los beneficios esperados en cuanto a la calidad de atención de clientes y eficiencia operativa de los sectores involucrados. Cabe destacarse que Disco S.A. es la primera empresa del rubro supermercadista que a nivel mundial procede a certificar bajo ISO las operaciones de los puntos de ventas.

Como es lo que Disco describe como ‘El proceso del éxito’:

- 1- Pensar en calidad como un proceso generador de cambio, mejoras operativas y mayor eficiencia.
- 2- Trabajar en equipo fue la clave del éxito del proceso y será, de aquí en mas, la única manera de hacerlo.
- 3- Definir los procesos buscando la mejor manera de hacerlos. Desarrollar paso a paso, revisarlos y corregirlos. Aportar ideas y cambios oportunos.

---

<sup>22</sup> “ISO 9002, un paso más hacia la calidad total”, Nuestra Revista (Revista Interna de Disco S.A.), Junio 2002.

- 4- Cumplir los procesos y dejar sentadas las No Conformidades para evitar su repetición ó disminuir su frecuencia. Buscar la causa raíz de la No Conformidad.
- 5- Conociendo la causa, se vuelven a buscar soluciones para que ese procedimiento, se haga bien, de una sola vez.
- 6- El resultado: una sucursal con su personal motivado, limpia, ordenada, con productos en excelente estado y una operación más eficiente. ¿Cómo se resume?: Un cliente satisfecho.

La fase 2 del proyecto ISO 9002, comienza a implementarse en setiembre 2002, con el lema-objetivo: ‘Cero deserción de clientes’

## **4.8 Acciones comunitarias<sup>23</sup>**

Disco tiene una larga trayectoria de interacción con las comunidades en las cuales lleva adelante su actividad. Esta interacción abarca no solo a sus clientes sino también a los demás miembros de la comunidad como lo son sus proveedores, sus empleados y distintas organizaciones. Estas acciones llevan a la empresa no solo a devolver a la comunidad una parte de lo que recibe de ella, sino también a incrementar el awarness de su marca y la fidelización tanto de sus empleados como de sus clientes. A modo de mención detallamos algunas de las muchas acciones realizadas a lo largo y a lo ancho del país los últimos tiempos:

### **4.8.1 Disco PyME**

Estos programas, fueron lanzados en las regiones de Córdoba y Mendoza, por los cuales pequeños productores regionales de más de 2000 productos ofrecen los mismos en las góndolas de Disco y Super VEA. Adicionalmente a la posibilidad de comercializar sus productos en sus locales, Disco ayuda a los proveedores a definir estándares de calidad y precio y les brinda un programa de capacitación en Marketing en forma gratuita.

### **4.8.2 Ayuda Solidaria**

Como consecuencia de la difícil situación económica y social que vive la Argentina, Disco decidió reforzar aún más sus campañas solidarias en todo el país. Bajo la campaña denominada ‘Unidos para ayudar’ se entregaron más de 1.000.000 de kilos de alimentos no perecederos a distintas instituciones de Buenos Aires y el interior del país. El interés despertado por esta campaña motivó que los empleados de la empresa participaran activamente de la misma donando una parte de sus salarios. Por cada peso aportado por los empleados, Disco toma el compromiso de aportar el doble de ese valor.

---

<sup>23</sup> Memoria y Balance de Disco S.A. al 31/12/2001.

## **4.9 Sponsoreos<sup>24</sup>**

### **4.9.1 Disco y el deporte**

Disco ha participado a lo largo del año patrocinando las más diversas actividades deportivas en las distintas regiones de la Argentina. Náutica, Automovilismo, Básquet, Tenis son solo algunas de ellas. Los deportistas esponsorados han alcanzado importantes logros deportivos a nivel nacional e internacional.

### **4.9.2 Disco con Bocca y Disco con Soledad**

Por quinto año consecutivo “Disco con Bocca” continuó siendo uno de los eventos culturales de mayor importancia para la compañía. Luego, continuando con el apoyo a distintas actividades culturales, Disco comenzó a auspiciar a Soledad, popular cantante de folklore argentina, a lo largo de su gira a nivel nacional.

## **4.10 Motivación del personal<sup>25</sup>**

Disco, ha trabajado siempre para que su personal este comprometido con la empresa y su estrategia de negocio, para ello realiza esfuerzos en pos de motivarlos a través de distintos mecanismos.

El salario promedio de la compañía es mas alto que el del resto de las cadenas del sector. Además se implementan distintas políticas con el objetivo de brindar valor a los empleados.

Mencionaremos las herramientas de motivación del personal, mas destacadas que utiliza Disco

### **Empresa Escuela:**

Desde 1996 la compañía desarrolló, en convenio con el Ministerio de Educación, un plan de capacitación destinado a aquellas personas que aún no terminaron la primaria. Esta posibilidad única de tener "una segunda oportunidad" convierte a Disco en una empresa-escuela ya que, en sus instalaciones, alumnos y profesor se reúnen semanalmente para repasar los contenidos y rendir las materias para obtener el título oficial. Este proyecto está dirigido a todos los empleados de la compañía que, por diferentes motivos, no pudieron terminar sus estudios oportunamente. Además de incluir los contenidos definidos por el Ministerio, el Plan está orientado al trabajo, en diferentes aspectos y al conocimiento de la empresa.

Aquí es importante destacar que actualmente se está por implementar un nuevo plan de capacitación, esta vez destinado a aquellos empleados que deseen terminar sus estudios secundarios.

---

<sup>24</sup> Memoria y Balance de Disco S.A. al 31/12/2001.

<sup>25</sup> “Disco y su gente”, Nuestra Revista (Revista Interna de Disco S.A.), Agosto 2002.

**Plan de carrera gerencial / comercial (PCG):**

Disco ofrece a todos los empleados de la compañía, con estudios secundarios finalizados, la posibilidad de emprender la carrera comercial, cuyo máximo objetivo es alcanzar la gerencia de locales. Para ello, se debe atravesar una dura preparación de dos años, en las distintas áreas de operaciones de la empresa.

**Plan de carrera para mandos medios / comercial (Plan 6):**

Del mismo modo que en el plan PCG mencionado en el párrafo anterior, la empresa ofrece a todos los empleados de la compañía, con estudios primarios finalizados, la posibilidad de emprender la carrera comercial, cuyo máximo objetivo es alcanzar la supervisión de distintos sectores dentro de los locales de venta.

**Plan de jóvenes profesionales (JP):**

Orientado a quienes ya recibieron su título de ingeniero industrial, contador, licenciado en administración o economista. Se buscan personas orientadas a la tarea, muy prácticas, operativas y de mente abierta, pues el negocio requiere este tipo de características personales, ya que es necesario adaptarse a los cambios en forma permanente. El plan dura seis meses, y se aprende desde lo más operativo hasta lo más específico de la gestión del negocio supermercadista.

**Taller de Orientación Vocacional y Ocupacional:**

Anualmente, y como una idea de favorecer la integración entre la empresa y la familia de sus empleados, Disco a través del departamento de Recursos Humanos, ofrece un taller de orientación vocacional y ocupacional para los hijos de empleados, que estén terminando sus estudios secundarios. El principal objetivo es acompañar y orientar a los jóvenes en la creación de su ‘proyecto futuro’, brindándoles las herramientas necesarias para emprender la búsqueda activa de su primer empleo, así como también de toda aquella información que haga a su futura vocación.

**Plan para empleados con pequeñas deficiencias.**

Disco comenzó en el año 2000, con un programa para personas con pequeños retrasos mentales, los cuales desempeñan funciones en los locales de venta. Estos empleados son monitoreados por especialistas con el fin de que puedan desarrollar sus funciones en forma normal y constructiva para ellos y la empresa.

**Conclusión:**

Disco S.A., a través de los distintos mecanismos explicados en el capítulo, trabaja día a día para la fidelización total de sus clientes, demostrándoles la importancia que los mismos tienen para la empresa, y los esfuerzos que ésta hace para seguir brindándoles un servicio destacado. Disco invierte en primer lugar, para establecer con sus clientes actuales relaciones duraderas y de confianza y luego, para atraer a aquellos otros que busquen calidad y servicio de primer nivel en sus compras básicas.

Todo esto es posible gracias a la actitud y preparación de su gente, la cual es considerada como el gran diferencial hacia adentro con que cuenta la compañía respecto de su competencia. Y es sobre este recurso estratégico, que Disco trabaja

constantemente para lograr que se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer a la compañía premium del supermercadismo argentino.

## Capítulo 5: Conclusión general de la tesina

Se comprueba en la realidad la teoría del Service Profit Chain.

Se analiza dentro de la industria Supermercadista a Disco S.A., empresa que lleva a la práctica la teoría bajo análisis, mediante la creación de una cadena de valor que comienza con la búsqueda constante de la calidad de servicio interna, que hace que sus empleados se sientan satisfechos, sean fieles y aumenten la productividad en sus puestos. Esto, luego se refleja en el valor externo del servicio que brinda y además tiene sus frutos en los beneficios diferenciales que logra a través de una clientela satisfecha y leal.

Disco, trabaja sobre un modelo de servicio / calidad / cercanía, desde sus orígenes y nunca cambió su estrategia, lo cual confirma que aquellas empresas que invirtieron y confiaron en el modelo de negocio del Service Profit Chain son las que sobrevivieron a los vaivenes de la economía mundial y hoy lideran el negocio en cada una de sus industrias.

Por otra parte quedo evidenciado en la tesina que Disco utiliza distintas herramientas, básicas algunas e innovadoras muchas otras, en pos de su objetivo de negocio. Esta empresa busca a través de la aplicación de las premisas del modelo, ser el referente en el mercado de distribución y comercialización de productos de compra frecuente, haciendo foco en el cliente, en la satisfacción total de los empleados, en el respeto por cada competidor y proveedor, desarrollando relaciones duraderas con todos ellos.

Asimismo se cabe destacar que la aplicabilidad del modelo de Service Profit Chain no se limita a la industria del retail. Podemos citar compañías como American Express, British Airways, Chandon, Rolex, Samsonite, quienes tienen una larga y exitosa historia en los negocios a nivel mundial enfocados en la satisfacción total de sus empleados y la fidelización de los clientes.

Todas ellas sortearon en diferentes momentos y escenarios, crisis económicas que en mucho de los casos, llevaron a la bancarrota a sus principales competidores. Estas empresas de servicios no sólo siguieron adelante en sus industrias sino que las continuaron liderando. En un mundo globalizado como en el que vivimos, estas empresas exitosas se han convertido además, en referentes para el mercado laboral así como marcas valiosas de calidad y servicio para los compradores.

Otro punto a destacar es que la teoría del Service Profit Chain trasciende las situaciones macroeconómicas; sirviendo Disco y nuestro país como una muestra de la aplicabilidad del modelo, no solo en contextos florecientes sino también durante los ciclos recesivos de la economía (como el que transitamos actualmente).

Por último y pese a que el alcance de nuestro análisis se limitó a la teoría del Service Profit Chain aplicada a la industria del retail y a sus participantes en Argentina; esperamos que las investigaciones y análisis realizados así como la metodología de benchmarking aplicada, sirvan de puntapié inicial a futuras investigaciones.

## Referencias bibliográficas

AC Nielsen, “Análisis mensual de consumo masivo”, Informe mensual, Enero 2001/ Agosto 2002.

BRUNSWIG, Nicolás, “Tecnología de la Información – Clientes – Cultura corporativa”, Revista Intermanagers, Abril, 2000

Cámara Argentina de Supermercados, “Evolución Mundial del negocio del retail”, Revista CAS. Junio 2002

Cámara Argentina de Supermercados, “Marcas Propias”, Revista CAS, Octubre 2001.

CCR – IRI, “Informe mensual del mercado Supermercadista Argentino - Inflación de bolsillo”, Informe mensual, Junio 2001 / Agosto 2002

“Disco y su gente”, Nuestra Revista (Revista Interna de Disco S.A.), Agosto 2002.

“Estrategia de Disco S.A.” Nuestra revista (Publicación interna de Disco S.A.), Agosto 2002.

GODIN, Seth, “Marketing, focalizado en el cliente”, Revista Management Update, Fuente: Harvard Business School Publishing Corp., Noviembre 2000

GOLTERMAN, Jeffry, “Tecnología de la Información – Satisfacción del cliente – Cultura corporativa”, Revista Intermanagers, Abril, 2000.

HESKETT, James L. y otros. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Marzo-Abril 1994.

HUETE, L.M. *Servicios & Beneficios*. Deusto, Barcelona, 1998.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Mexico, Prentice-Hall Hispanoamericana. Octava Edición 1996

KRAJEWSKI Lee y RITZMAN Larry. *Administración de operaciones*. Prentice Hall. Quinta Edición. 2000

*Mapas perceptuales: Herramientas de ayuda a la gestión comercial*. MN-275. División de Investigación del IESE.

Memoria y Balance de Disco S.A. al 31/12/2001.

[http:// www.auchan.com.ar](http://www.auchan.com.ar)

[http:// www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)

[http:// www.coto.com.ar](http://www.coto.com.ar)

[http:// www.disco.com.ar](http://www.disco.com.ar)

[http:// www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar)

## **Anexo 1: Información del Benchmarking**

Para realizar el benchmarking entre los distintas cadenas de retail se consultaron distintas fuentes de información:

- Supermercados DISCO:  
Información disponible en la páginas Web de Disco y de Disco Virtual.  
Entrevista con el Gerente de Marketing de la empresa.  
Relevamiento de los salones de venta.
- Supermercados NORTE:  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta
- Supermercados JUMBO:  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta
- Supermercados CARREFOUR:  
Información disponible en la página Web de la empresa  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta  
Entrevistas con responsable Relaciones Públicas
- Supermercados PLAZA VEA:  
Entrevista con el Gerente de Marketing de la empresa.  
Relevamiento de los salones de venta.
- Supermercados AUCHAN:  
Información disponible en la página Web de la empresa  
Consultas en el centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta
- Supermercados WAL MART:  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta
- Supermercados COTO:  
Información disponible en la página Web de la empresa  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta
- Supermercados DIA:  
Relevamiento de los salones de venta  
Entrevistas con responsable Relaciones Públicas
- Supermercados EKI:  
Consultas en centro de atención a clientes  
Relevamiento de los salones de venta