

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO NEGRO

Escuela de Estudios Sociales y Económicos

CICLO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

INFORME FINAL: PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA



Empresa: MAXICOM SA

Asunto: Estudio de Mercado en San Martín de los Andes.

Profesor Tutor: Ing. Paz Norma

Alumna: Pamela Paola Pino

Choele Choele

Junio, 2012

INDICE

Cap.	Detalle	Pág.
1	Introducción	3
2	Práctica Profesional Supervisada. Objetivos	5
	2.1 Objetivo General de PPS	5
	2.2 Objetivos Específicos de PPS	5
3	Estudio de Mercado	6
	3.1 Marco Teórico	6
	3.2 Objetivos del Estudio de Mercado	7
	3.3 Pasos que guían la Investigación de Mercado	8
	3.3.1 Paso 1: Formulación del Problema	8
	3.3.2 Paso 2: Diseño de la Investigación	9
	3.3.3 Paso 3: Desarrollo del Plan de Investigación	9
	3.3.4 Paso 4: Diseño Muestral y Recopilación de Datos	11
4	Análisis de Resultados	13
	4.1 Macroambiente	14
	4.2 El Sector	23
	4.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	24
	4.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	24
	4.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	26
	4.2.4 Poder de Negociación de los Compradores	26
	4.2.5 Rivalidad entre los Competidores	28
	4.2.5.1 Cumepen	28
	4.2.5.2 La Anónima	32
	4.2.5.3 La Cumbre	36
	4.3 Análisis FODA	40
	4.3.1 Análisis Interno F/D	40
	4.3.2 Análisis Externo A/O	41
5	Conclusiones y Recomendaciones	42
6	Bibliografía	44
7	Anexos	46

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se detallaran las experiencias llevadas a cabo en la Práctica Profesional Supervisada del Ciclo de Licenciatura en Administración, la cual constituye una actividad curricular obligatoria en el Plan de estudio de la carrera.

La Práctica Profesional Supervisada, se llevó a cabo en un ámbito específico que permitió la aplicación integrada de los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la formación académica.

La organización en la cual se desarrolla la PPS, es Supermercados La Cumbre, la misma pertenece a la firma Maxicom SA dedicada Venta Minorista de bienes de consumo como actividad principal, en San Martín de los Andes, Provincia de Neuquén.

Maxicom SA goza de una trayectoria de 20 años en el rubro de Supermercado Minorista. Cuenta con siete sucursales; Cinco de ellas se encuentran distribuidas a lo largo del Valle Medio, las dos restantes en la zona atlántica de la Provincia de Río Negro, la administración central se encuentran en la ciudad de Choele Choel.

Su Misión se fundó en impulsar el desarrollo del comercio en general, en forma competitiva y rentable, orientando siempre a su expansión.

Su Visión acompaña en mantener el nivel competitivo en el sector supermercadista, con miras a ampliar el negocio a nivel nacional; captando la mayor cantidad de clientes, a partir del ofrecimiento de mejores alternativas que la competencia.

Hace más de una década, Maxicom SA, decidió invertir en la provincia de Neuquén, sin realizar un profundo estudio de mercado como parámetro de factibilidad. Una evaluación experimental por parte de sus gerentes, dio a conocer la oportunidad de invertir en San Martín de los Andes, uno de los lugares más atractivos del país a nivel turístico. Sumado a esto, la ciudad en su momento carecía de oferta de supermercados minoristas (ya sea por cadenas de supermercados nacionales o internacionales). Es así que sin un profundo análisis de factibilidad en el año 2000, inaugura su primer sucursal, con el nombre de "Supermercados La Cumbre". En un principio, se inicia como una pequeña proveeduría de bienes de consumo, con destino al mercado local y turístico, ubicada en calle San Martín N° 779, pleno centro de SMA, en cuyas inmediaciones se encuentra el centro cívico de la ciudad.

Con el transcurso de los años se fue convirtiendo en uno de los establecimientos más reconocidos de la ciudad, extendiendo dos sucursales de menores dimensiones. Una de ellas; ubicada en el ingreso de SMA en Barrio Chapelco; en intersección de La Vega y Ruta 234, y la 2da Sucursal ubicada en Rudecindo Roca 550.

Actualmente, supermercados La Cumbre, sufre una fuerte competencia. Según la opinión de sus gerentes, ya no se encuentran en las prioridades de elección por parte de la clientela, cuya situación ha provocado que sus ventas, durante estos últimos años, hayan disminuido notablemente. Por consiguiente, debido a esta inquietud de los gerentes, se destinó el Plan de Trabajo de la Práctica Profesional que consistió en analizar la demanda con un trabajo de campo con resultados cualitativos, cuyo objetivo a cubrir fue, en primer lugar, el posicionamiento de *Supermercados La Cumbre* en el mercado sanmartinense, y desde este punto de vista, estudiar nuevas posibilidades que cumplan con la visión y misión de la organización.

2. PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA.OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL DE PPS

El presente trabajo tiene como fin, completar la formación integral del practicante, que cumpla sobre todo con las exigencias actuales del mercado laboral, por tal motivo se considera fundamental la aplicación, el desarrollo, y la extensión de los conocimientos previamente adquiridos en el programa académico, alcanzando así las competencias y las capacidades para desempeñar tareas y roles propias de un Licenciado en Administración.

2.2 OBJETIVO ESPECIFICOS DE PPS

Entre los objetivos específicos, se destacan;

- ✓ Conocer la organización, sus agentes, recursos y valores; comprender la cultura organizacional y su contexto.
- ✓ Adquirir experiencia en el desarrollo y ejecución de tareas de las organizaciones.
- ✓ Aportar favorablemente en los objetivos de la organización.
- ✓ Buscar soluciones realistas ante las problemáticas planteadas por la Organización.

3. ESTUDIO DE MERCADO

Consideraciones Generales

El presente trabajo, se ha organizado cumpliendo una serie de pasos que han guiado al Estudio de Mercado. En un primer momento se desarrolla un marco teórico, cuyos conceptos básicos, dan por hecho la relevancia y necesidad de realizar un estudio situacional de la organización. Una vez planteado el marco teórico, se describirán los 4 pasos llevados a cabo como plan de trabajo, luego del extenso análisis de resultados obtenidos se conformarán recomendaciones y sugerencias.

3.1 MARCO TEORICO

Las razones por las cuales una organización dedica tiempo para llevar a cabo un Estudio de Mercado, encuentra su razón de ser, cuando se cita la definición de Gabriel Baca Urbina¹, en la cual lo define como *"la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema; tendente a resolver la necesidad organizacional en forma eficiente, segura y rentable"*. Uno de los aspectos más importantes en el trabajo de Investigación es analizar el marco en el cual se desempeña la organización. Según F. Sáez Vacas y sus otros autores del libro *Innovación Tecnológica en las Empresas*² definen Entorno como *"Todo aquello que rodea a la organización, y dentro del mundo empresarial ninguna empresa debe dejar de lado su estudio, si es que no se quiere ver sorprendida negativamente por el mismo"*.

¹ Gabriel Baca Urbina, G. B. Evaluación de Proyectos (5ta Edición ed.). McGraw-Hill.

² F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo, *Innovación Tecnológica e las empresas*. Cap.2.

En el terreno de las altas inversiones, los costos del error son generalmente significativos, por tal motivo realizar un Estudio de Mercado, realmente es una necesidad que permitirá tomar las decisiones más certeras y así reducir la incertidumbre con respecto a las condiciones favorables o desfavorables que presenta el mercado.

3.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- ✓ Comprender las características del medio externo que influyen en el desempeño de la organización.
- ✓ Analizar si se cumplen, en la actualidad, los requerimientos y deseos exigidos por los consumidores en el mercado local y Turista.
- ✓ Conocer el impacto que los factores económicos, socioculturales, demográficos, tecnológicos, político-legales y naturales, ejercen sobre el mercado sanmartinense.
- ✓ Determinar la incidencia de las decisiones que ha tomado la organización en relación a la competencia.
- ✓ Prever el desarrollo del mercado a corto y mediano plazo.
- ✓ Analizar los obstáculos que presenta la organización y su resistencia al cambio, para la implementación de nuevas estrategias.
- ✓ Contribuir al desarrollo del negocio mediante técnicas de planeamiento.
- ✓ Planificar las estrategias más adecuadas para cumplir con la visión y misión organizacional.
- ✓ Recomendar acciones que aporten a la rentabilidad de la empresa.

3.3 PASOS QUE GUÍAN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO:

3.3.1 PASO 1: FORMULACION DEL PROBLEMA

Tal como se hace referencia en el marco teórico; no contar con información certera y precisa al tomar decisiones puede traer aparejado riesgos que, en momentos oportunos, la organización podría proveer.

El problema central radica en que durante años la organización ha carecido de una organización planificada efectiva, como también de asesoramiento profesional para lograr mejores rendimientos económicos de los que se han obtenido hasta el momento, solo se fundamenta en los 20 años de experiencia en el rubro.

En esta sección es importante, citar los aportes de Harold K. y Heinz³, el cual hace referencia sobre uno de los temas principales en los cuales se fundan las decisiones de ciertas organizaciones, que toman de norma infalible seguir su experiencia como guía en la obtención de mayores rendimientos. Estos autores sostienen que la misma es un arma de doble filo, que puede ser un beneficio, o prácticamente el pecado capital de una organización. De acuerdo con los autores se puede sostener que *"la experiencia es el mejor maestro, pero no aprender de sus errores, hace que la empresa no obtenga un juicio maduro en sus accionar"*.

Tanto la experiencia, en este caso, es considerada uno de los principales obstáculos que presenta la organización, la resistencia al cambio también tiene una crucial influencia. Es así que esta falta de preocupación y acción frente a un contexto tan cambiante, con fuertes políticas agresivas por parte de la competencia ha llevado a que las ventas durante estos últimos años hayan disminuido considerablemente.

Frente a esto, la organización aún está a tiempo de cambiar su rumbo y el hecho que desde la alta gerencia se presente esta situación para ser trabajada en la práctica profesional, se lo puede considerar un positivo punto de partida.

³ (Harold Koontz - Heinz Wehrich, 2007) P.124

3.3.2 PASO 2: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En éste apartado, se describe el plan de acción llevado a cabo para la recolección y análisis de los datos, y poder asegurar que la metodología aplicada en la investigación sea la más adecuada para el estudio.

Se optaron por procedimientos eficientes tales como:

a) Entrevista en profundidad de experiencia.

En un primer momento, se realiza una Investigación Exploratoria para ambientar y contextualizar el plan de trabajo. La metodología de entrevistas fue elegida por su flexibilidad en la recopilación de los datos. Las mismas se realizaron en: la Municipalidad de San Martín de los Andes, la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico, Cámara de Comercio Industria y Turismo, como así también entrevistas profundas a los tres encargados de los principales supermercados de la ciudad; de La Anónima, Cumepen y La Cumbre.

b) Encuesta a consumidores;

En un segundo momento se realizó una Investigación descriptiva, el método seleccionado permite conocer las percepciones y expectativas del cliente como así también determinar sus comportamientos; se aplicó seleccionando al azar a veinte consumidores en cada Supermercado La Anónima, La Cumbre y Cumepen.

3.3.3 PASO 3: DESARROLLO DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOPIACION DE DATOS

Se busco ,por medio de este tipo de investigación ,recoger información en forma eficiente, relevante, confiable, imparcial y actualizada, que permita arribar a un análisis general, que dé a conocer las fortalezas y debilidades de la organización estudiada, como tambien detectar cuales son las amenazas y oportunidades que brinda el mercado. A continuación se detallará como se realizó la investigación y qué tipo de datos se buscaban obtener:

a) Investigación Exploratoria:

Uno de los principales focos por de esta investigación fue analizar el contexto en el cual está inmersa la organización estudiada.

Teniendo en cuenta que SMA es una zona turística, se realizó una extensa entrevista al Secretario de Turismo de la ciudad, quien proporcionó datos censales del comportamiento turístico en los últimos años, además de las consecuencias por catástrofes naturales que sufrió la zona.

Además se desarrollaron entrevistas en la Municipalidad de San Martín de los Andes, en la Cámara de Comercio, Industria y Turismo, quienes reflejaron claras muestras de que supermercados desempeñan una fuerte competencia en el área comercial, dato que orientó a entrevistar a los encargados de los dos competidores más importantes a los que se enfrenta Supermercados La Cumbre; compuestos por La Anónima, y Cumepen. El primero con más de un siglo de actividad ininterrumpida a nivel nacional, y el segundo, un comercio tradicional de la zona, cuyo nicho de mercado les asegura el mercado local.

b) Investigación Descriptiva:

Fue aplicada para analizar el tipo de demanda sanmartinense. Se realizaron 60 encuestas, 20 en cada uno de los supermercados; La Anónima, Cumepen, y La Cumbre (Suc.Centro). Las encuestas consisten en la metodología más apropiada para recoger información rápida y a bajo costo, además se la puede considerar como fuente principal de críticas constructivas, las cuales pueden devenir en propuestas creativas para la organización.

3.3.4 PASO 4: DISEÑO MUESTRAL Y RECOPIACION DE DATOS.

Con respecto al diseño de las *Entrevistas* realizadas a los supermercados La Anónima y Cumepeñ, las mismas intentaron focalizarse en buscar los detalles con respecto a su organización, sus proveedores, su competencia, los empleados, y todo tipo de información que se pueda extraer con respecto a la competencia, debido a que en ningún momento se dio a conocer que se realizarían en beneficio de Supermercado La Cumbre.

Con respecto al diseño de las *Encuestas*, el procedimiento de selección muestral se basó sobre una porción muy reducida de la población de SMA que consistió en seleccionar a veinte personas, que habían realizado compras en los mismos y salían de los establecimientos.

Es importante aclarar, que el número de muestras realizadas no refleja una muestra estadística representativa del mercado, por la falta de recursos económicos. A pesar de ello, la calidad de la información obtenida, por la espontaneidad de las respuestas y su visión de realidad que aportaron, configuran un dato más relevante a tener en cuenta.

Otro de los temas a aclarar, es el período temporal abarcado para la recopilación de los datos, ya que el trabajo de campo que se llevó a cabo, abarcó el mes de octubre del año 2011; mes que corresponde a temporada baja en San Martín de los Andes. Lo óptimo hubiera sido comparar los supermercados en sus dos momentos de mayor venta, ya sea temporada invernal (Julio-Agosto) o en temporada estival (Enero-Febrero). Esta influencia se refleja en los tres supermercados analizados. A pesar de ser temporada baja existe la presencia de turistas en las encuestas realizadas, y esto se debe gracias a que en temporada baja existe una mayor accesibilidad debido a los menores precios, tanto en estadias como en restaurantes y en demás actividades relacionadas con el turismo.

Las encuestas consistían en analizar qué porcentaje de mujeres u hombres realizan las compras, si la clientela estaba compuesta por turistas o lugareños. Estudiar qué porcentaje de la muestra realiza compras diarias, semanales o mensuales; información que permitirá comparar la elección de la hora de realizar las compras de mayor monto que corresponden a las compras semanales y mensuales.

Analizar así mismo por medio de las encuestas en qué basan los clientes su elección, determinar qué variable consideran trascendente a la hora de realizar las compras, si el precio, la calidad, la atención, limpieza, orden, variedad, ubicación o el estacionamiento tiene un papel fundamental y sobre estas opciones calificar su percepción de los mismos como Muy Malo, Malo, Bueno, Muy Bueno. Además, se pide que el cliente pueda aportar opinando en qué foco podría mejorar dicho supermercado, si en Precio, Variedad, Infraestructura, Atención, Calidad, Promociones o Nuevos productos. Pero también se le deja la opción de "Otro" para que el cliente libremente pueda aportar en mejoras.

Por último, se le pide que el cliente califique la Imagen del supermercado, si tiene una imagen Mala, Regular, Buena o en los mejores casos Excelente.

Dichas encuestas se procuró realizarlas en los horarios cercanos al medio día en los cuales la ciudad presenta mayor movimiento, beneficiados por los horarios de atención de entes públicos como también por la actividad bancaria. El prototipo de las encuestas realizadas y la respectiva tabulación de datos se anexan a este trabajo en su parte final.

A continuación se expondrán los resultados obtenidos del Plan de Trabajo llevado a cabo.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

En este apartado se expondrán los resultados obtenidos en el estudio de mercado realizado en la ciudad de San Martín de los Andes, actividad encomendada por Supermercados La Cumbre para llevarla a cabo como trabajo de Práctica Profesional.

Para el análisis se respetó el Enfoque sistémico, impulsado por Herbert Spencer⁴, quien sostiene que *"la organización, como sistema, se encuentra en constante interacción con otros, por lo cual es conveniente entender el funcionamiento interno de la empresa, así como también conocer la relación que existe entre el Entorno Empresarial y la misma"*. Es así que se considera necesario llevar a cabo un estudio detallado del Macro Ambiente y del Sector;

- El Macro Ambiente, comprende las fuerzas a Nivel Macro, las cuales tienen implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular.
- El Sector, comprende a todos los agentes que participan, quienes tienen un cierto grado de influencia sobre la estrategia comercial de la empresa.

En un primer término, se desarrollará un análisis de contexto detallado, donde se describirán las distintas variables que influyen del macro entorno, esto permitirá descubrir qué amenazas y oportunidades ofrece el entorno empresarial.

Para el análisis de sector; se tratará de describir y de identificar las variables propias del sector, aplicando el Modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter⁵, lo cual reflejará qué debilidades y fortalezas posee la organización.

⁴ (Harold Koontz - Heinz Wehrich, 2007)P23

⁵ J.Stoner,R.Freeman y D.Gilbert Jr. (1996). Administración (Sexta ed.). México: Pearson Prentice Hall. P.300

4.1 MACRO AMBIENTE

ARGENTINA:

Según la Dirección Nacional de Programación Macroeconómica, del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas⁶, Argentina continúa transitando positivamente su ciclo económico, impulsada principalmente por un contexto externo favorable y por niveles de consumo altos. El producto bruto interno creció un 9,2% durante el año 2010, y en el 2011 ha sido un alto crecimiento, debido a la recuperación del empleo, los aumentos de salarios y las mayores transferencias del Estado hacia el sector privado, como ser el incremento en jubilaciones y pensiones y la Asignación Universal por Hijo, brindan elementos para continuar siendo optimistas en el plano económico.

En cuanto a la inflación, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que, a julio de 2011, la inflación acumulada en los primeros siete meses del año asciende a 5,5%, mientras que en los últimos doce meses la suba llega al 9,7%. Sin embargo, en el consenso de las consultoras privadas y de los organismos de estadísticas de las provincias, la inflación real es de 1,62% por encima de los datos que informa el INDEC.⁷

Con referencia al escenario político nacional, en el mes de octubre, se celebraron elecciones presidenciales, cuyo resultado fue, por un amplio margen para la candidata a presidente Cristina Fernández de Kirchner, que se impuso por el 54% de los votos a nivel nacional.⁸

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC⁹), determinó en Encuesta a Supermercados, de diciembre del 2011, las ventas a precios corrientes representaron una suba de 24,9% respecto al mismo mes del año anterior y un aumento de 26,8 respecto a Noviembre de 2011. La variación interanual de las ventas de los doce meses del año

⁶ <http://www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/indicadores.pdf>
http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/ipt_3t_2011.pdf

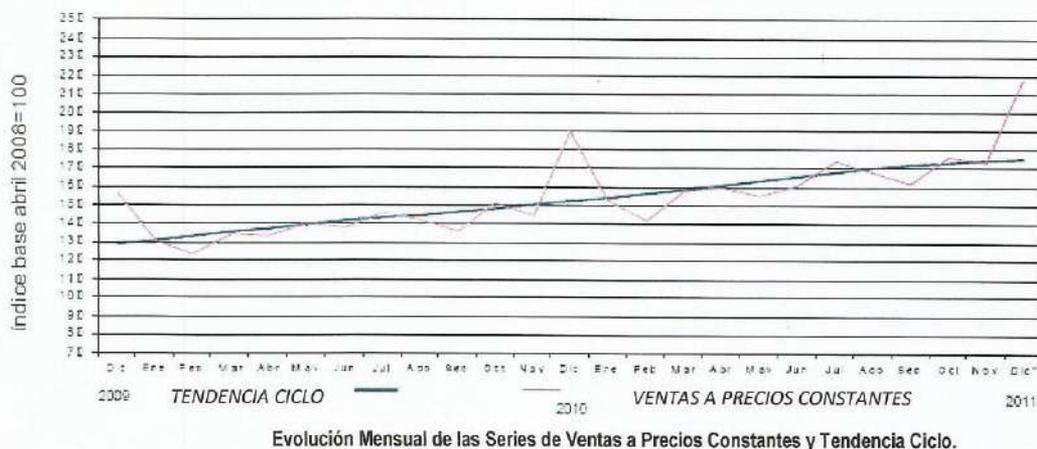
⁷ <http://www.lanacion.com.ar/1398041-falsa-alarma-de-bomba-en-comercio-interior>

⁸ <http://www.argentinaelecciones.com/>

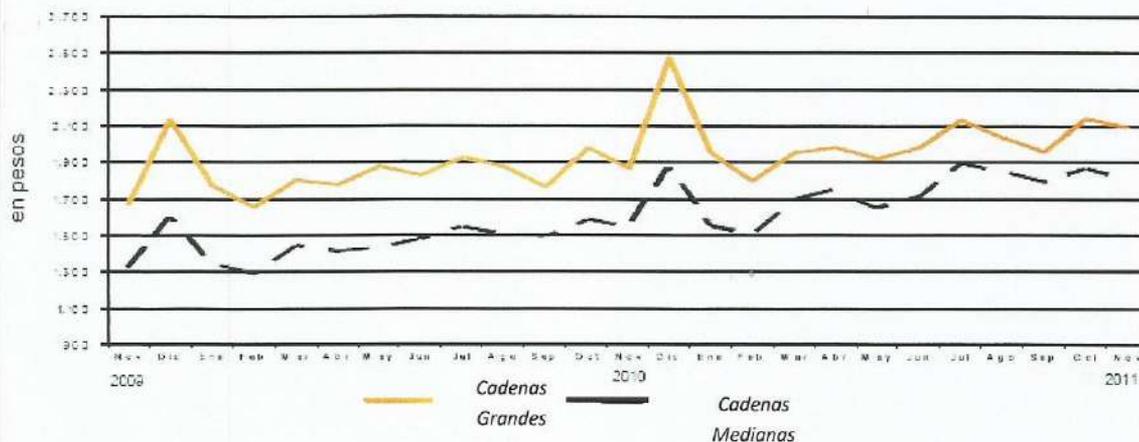
⁹ <http://www.indec.gov.ar/>

2011 fue de 27,7%. La evolución interanual de las ventas del mes de diciembre de 2011 registró una variación positiva de 14,2%. La tendencia ciclo registró una variación positiva de 0,4% con relación al mes anterior.

Los siguientes gráficos fueron extraídos de Encuesta a Supermercados, de Dic.2011 de INDEC¹⁰



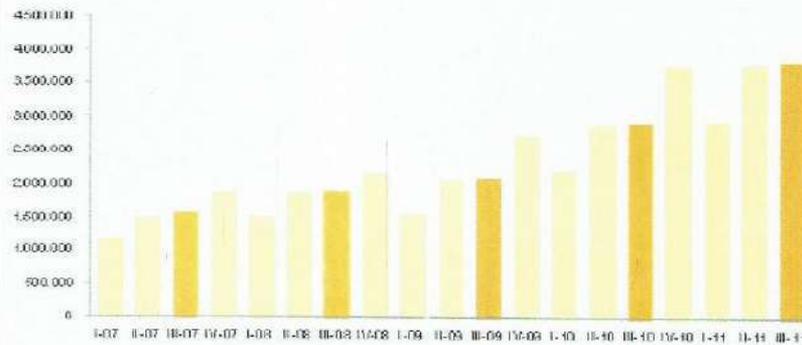
Evolución Mensual de las Ventas a Precios Constantes por m², según cadenas Grandes y Medianas



¹⁰ http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/14/super_01_12.pdf

Evolución de las ventas en centros de compras

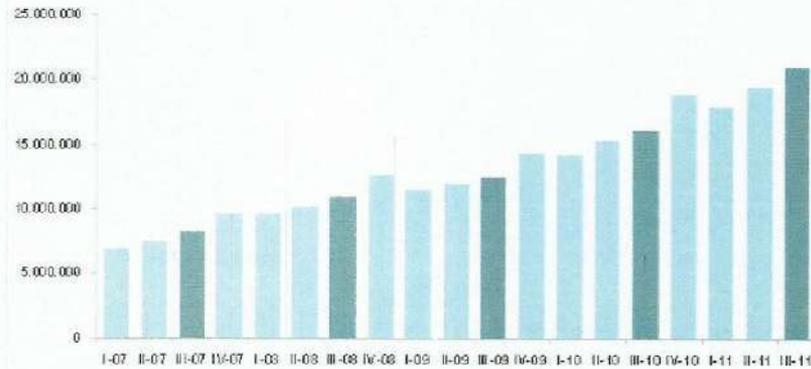
 (Miles de pesos corrientes, acumulado mensual)



Fuente: elaboración propia en base a INDEC

Evolución de las ventas en supermercados

 (Miles de pesos corrientes, acumulado mensual)



Fuente: elaboración propia en base a INDEC

FUENTE:

Subsecretaría de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad

Dirección de Coordinación de Políticas Productivas

Informe Productivo Trimestral

 Tercer Trimestre de 2011

 Análisis Sectorial de la Economía Real

 Comercio Interior

http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/ipt_3t_2011.pdf

LA PATAGONIA

Según el informe de Coyuntura Económica Regional de la Patagonia del Tercer Trimestre del 2011, elaborado en Enero del 2012 y publicado por la Secretaría de Planificación establece que el Índice Sintético de Actividad Regional (ISAR) de la Patagonia¹¹ registró un crecimiento de 2,4% aunque es la tasa más baja en relación a otras regiones. Esto se explica por el comportamiento heterogéneo de las principales actividades productivas, algunas de las cuales presentaron indicadores favorables, como ocurrió en la industria, la fruticultura y la pesca, no obstante, otras presentaron dificultades, como en los casos de petróleo-gas y el turismo. De todos modos se recuperaron las exportaciones y los indicadores de demanda presentaron tasas de crecimiento en general superiores a los guarismos nacionales. Lo mismo sucedió con los parámetros de empleo e ingresos. Por su parte, los depósitos crecieron más que las tasas promedio del país y los préstamos algo menos.

En cuanto a la *Provincia de Río Negro*, las actividades productivas tuvieron en general un buen desempeño, tal como ocurrió en la fruticultura. Por el contrario, el turismo se vio afectado por la ceniza volcánica proveniente de la erupción del volcán Peyehue y la crisis internacional. Los guarismos de demanda presentaron un desempeño algo menor al promedio regional. Lo contrario se observó en empleo e ingresos, cuyas variables se destacaron regionalmente. Los préstamos crecieron a una tasa levemente superior que en la región y lo contrario sucedió con los depósitos.

En cuanto a la *Provincia de Neuquén*, el panorama productivo fue favorecido por la buena cosecha frutícola y la mejora en la refinación de hidrocarburos, de modo que aumentaron las exportaciones. Los recursos tributarios propios superaron el crecimiento de los recursos de origen nacional. Como contrapartida, fue una de las provincias más afectadas por la erupción del volcán Peyehue, lo que impactó negativamente en los pernoctes de la actividad turística. En demanda y empleo e ingresos el desempeño fue positivo, aunque aumentó la tasa de desocupación. La tasa de crecimiento de los préstamos superó a la regional.

¹¹ http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/dnper_icer.htm

Actividades Seleccionadas por Provincia

Provincia	Productos
Chubut	Petróleo, Gas, Merluza, Langostinos, Aluminio, Turismo
La Pampa	Carne Bovina, Petróleo, Gas
Neuquén	Manzanas, Peras, Petróleo, Gas, Refinación, Turismo
Río Negro	Manzanas, Peras, Merluza, Petróleo, Gas, Turismo
Santa Cruz	Langostinos, Merluza, Petróleo, Gas, Oro, Turismo
Tierra del Fuego	Merluza, Petróleo, Gas, Electrónicos, Turismo

<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/ICER-%20Nro%205.pdf>

**Turismo: Variación Interanual de los Pernoctes en los Principales Centros Urbanos
III Trím. 2011/III Trím. 2010**



* Por falta de datos se excluyen los departamentos de Caleta Olivia y El Calafate.

Fuente: INDEC

<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/docs/ICER-%20Nro%205.pdf>

SAN MARTIN DE LOS ANDES

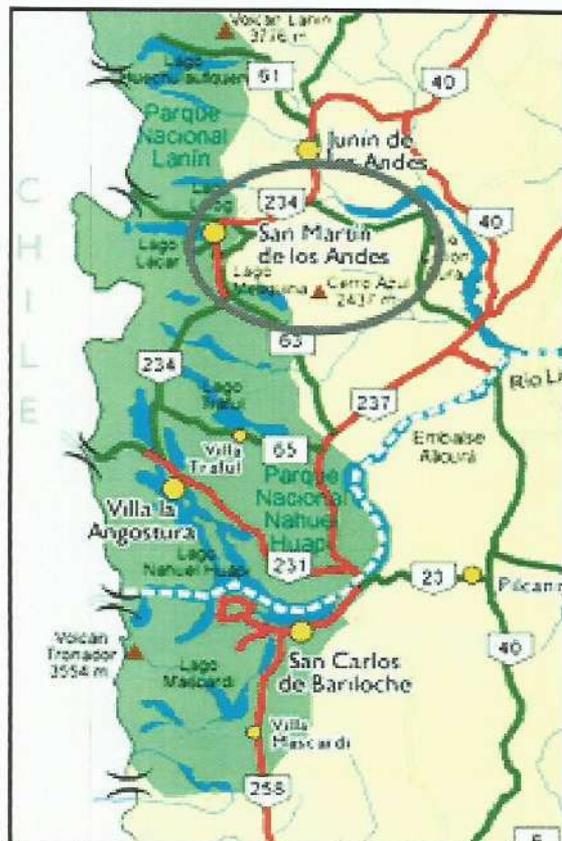
La ciudad de **San Martín de los Andes** fue fundada el 4 de febrero de 1898. Basó su economía en un principio en la explotación forestal. El entorno boscoso sobre la cuenca del lago Lacar permitió a colonos holandeses desarrollar grandes aserraderos desde los cuales trasladaban a la ciudad sus productos en enormes barcazas.

Con el fin de preservar las especies para futuras generaciones, la Administración de Parques Nacionales restringe la industria maderera casi por completo y se plantea la necesidad de generar una nueva actividad económica alternativa, así es que se decide apostar a la actividad turística.

Hoy, a más de 100 años de su fundación, el pueblo se transformó en ciudad, aunque el pequeño valle rodeado de cerros cubiertos de bosques, aún mantiene alma de pueblo.

Cuenta con una población estable de 35.000 habitantes, su economía, se basa en prestaciones y servicios al turista, el comercio minorista y de servicios, la industria de la construcción, además de absorber las actividades públicas, como principal generadora de empleo.

La política urbana de la ciudad y el poblamiento de alto nivel socio económico con elevada capacidad de inversión, en los últimos 25 años han dado a San Martín de los Andes un alto nivel de desarrollo urbano y arquitectónico tanto en lo residencial como en lo turístico. La ciudad muestra un perfil socio-económico muy por sobre la media del país, posicionándola como destino turístico de alto nivel y como ciudad residencial muy valorada y deseada.



Desde el Área de Observatorio Turístico, de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico de SMA, el Lic. Daniel Domínguez, afirma que el turismo por año aporta alrededor de 190.000 turistas; con una mezcla de 35% de turismo internacional y una permanencia promedio de 4 días por pasajero. En temporada estival (Enero-Febrero), las ofertas diseñadas al turista (nacional como internacional) abarcan en su mayoría actividades relacionadas al camping, pesca y caza deportiva, en temporada invernal (Julio-Agosto), se destacan las actividades que están vinculadas a la nieve, como por ejemplo realizar esquí en el Cerro Chapelco.

La disponibilidad de lotes o terrenos para posibles inversores; desde la municipalidad de SMA¹², da a conocer que desde el año 2010, se ratificó la Acta Complementaria del Convenio Marco para el Desarrollo Local y Regional (Resolución 947/2010), suscripta con la Subsecretaría de Producción y Desarrollo Territorial de la Provincia del Neuquén. En la misma se determinó elaborar un mapa base con la superposición del catastro municipal con las zonificaciones ambientales establecidas por las ordenanzas urbanísticas vigentes. La misma se ratificó con el objetivo de realizar el ajuste de la georeferenciación de la imagen con apoyo terrestre mediante GPS de alta precisión, que cuenta con datos catastrales actualizados. La información proporcionada desde el área refleja que los terrenos son valorizados de acuerdo a accesos de calidad, vista, baja pendiente, sin complicación por nieve o hielo, afinidad económica social, cercanía al centro, forestación, infraestructura de servicios (Gas, Teléfono, etc.) y sobre todo por las dimensiones de los lotes, cuya superficie aumenta con la distancia al centro de la ciudad. Los valores actuales aplicados son de acuerdo a su ubicación:

1. Lotes en el centro consolidado (de la YPF al lago) son lotes de muy alto costo y muy escasa oferta. Los valores por m² van desde 100 a 400 U\$/m² en el centro y por lote: Desde 50.000 a 800.000 U\$D en el centro.
2. Lotes y urbanizaciones a lo largo de La Ruta 234, de acceso a San Martín (desde las adyacencias de la ciudad hasta 18 km), los valores por m² rondan desde 15 a 100 U\$/m² para los ubicados en ruta 234 y en la ruta al lago Lolog, y por lote; valores que van desde 50.000 a 800.000 U\$D en el centro y valores por m² desde 100 a 400 U\$/m² en el centro.

¹²<http://concejodeliberante.sanmartindelosandes.gov.ar/taq/catastro-municipal/>

No se puede dejar de mencionar un hecho negativo ocurrido en la región Patagónica, el desastre natural ocurrido en los primeros días de junio con la erupción del volcán chileno Puyehue, que afectó principalmente a las localidades de Villa La Angostura y Bariloche, y a la región patagónica en general.

San Martín de los Andes se encuentra a 89 km. al NE del volcán donde inevitablemente ha sido una zona afectada por las cenizas. Aun no se puede predecir por cuánto tiempo seguirá la emanación de gases y cenizas volcánicas. Como antecedente¹³, en nuestro país, las erupciones recientes de las cuales se tiene registro son de los volcanes Hudson¹⁴ en 1991 y Chaitén¹⁵ en 2008; pero es importante destacar que no todos los volcanes son iguales, por el contrario cada uno tiene su propio comportamiento, según apuntan los especialistas.

Investigadores de Bariloche que forma parte de un proyecto del Programa de Emergencia Volcánica (PROEVO – www.proevo.com.ar) elaboraron un mapa de la distribución de las cenizas provenientes del complejo volcánico Puyehue-Cordón Caulle en Río Negro y Neuquén, luego de medir el espesor de cenizas acumulado en diferentes zonas de ambas provincias. Así, demostraron que si bien Río Negro tuvo una mayor superficie afectada, Neuquén fue la provincia que recibió un mayor impacto debido a la caída de un mayor espesor de ese material volcánico.¹⁶

Tanto este fenómeno como la nieve tardía, conllevaron a un perjuicio económico importante de la temporada invernal. La Responsable de Prensa Municipal; Lic. Marcela Ferreiro¹⁷, dio a conocer que en el año 2009, el ingreso por consumo básico turístico (alojamiento, gastronomía, actividades y compras) fue de 93 millones, en 2010 de 149 millones y en invierno de 2011 la cifra descendió a 110 millones. De esta manera, la diferencia en relación al año pasado es de casi 39 millones de pesos que no ingresaron en la economía local. Con respecto a la cifras concretas que surgen del análisis de la Temporada Invernal 2011, la merma en pernóctes con relación a 2010 fue del 35,89%, y del 17% comparando con los registros de 2009. Evaluando mes a mes con el año 2010, Julio cayó un 54%, Agosto un 27% y Septiembre un 23%.

¹³ http://www.laangosturadigital.com.ar/v3/home/interna.php?id_not=24494&ori=web

¹⁴ <http://www.numero17.revistanucleo.com/tapa.html>

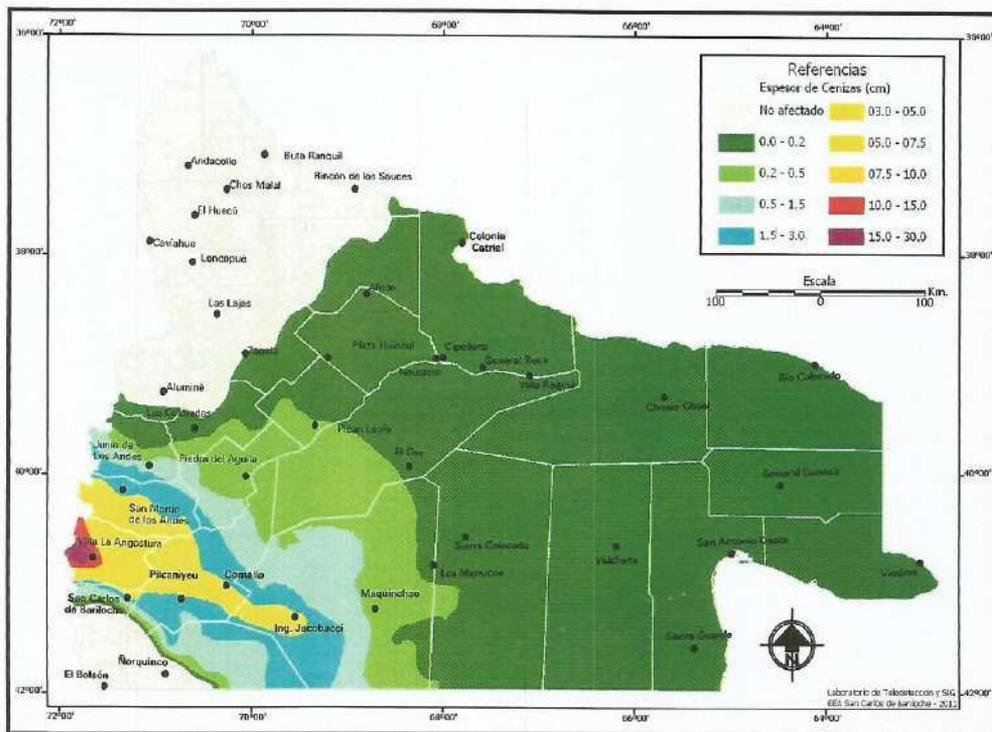
¹⁵ http://www.inglaner.com/Datos/EVOLUCION_DEL_CICLO_ERUPTIVO_2008-2010_EN_EL_VOLCAN_CHAITEN.pdf

¹⁶ http://www.proevo.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=107:dan-a-conocer-mapa-de-distribucion-de-las-cenizas&catid=47:vozes-de-la-ciencia&Itemid=164

¹⁷ <http://bloqturismo.sanmartindelosandes.gov.ar/2011/10/11/analisis-economico-de-la-temporada-invernal-2011/>

Actualmente la ciudad está limpia y continua con los trabajos permanentes de mantenimiento y limpieza en los barrios. La ciudad opera con absoluta normalidad, así como todos los servicios turísticos de infraestructura, esperando la visita de viajeros y una optima temporada estival.¹⁸

MAPA DE DISTRIBUCIÓN DE CENIZAS-VOLCAN PUYEHUE-CORDON CAULLE -PROEVO-



¹⁸http://issuu.com/securismosanmartinandes/docs/cenizas_en_smandes_2noviembre?mode=window&backgroundColor=%23222222

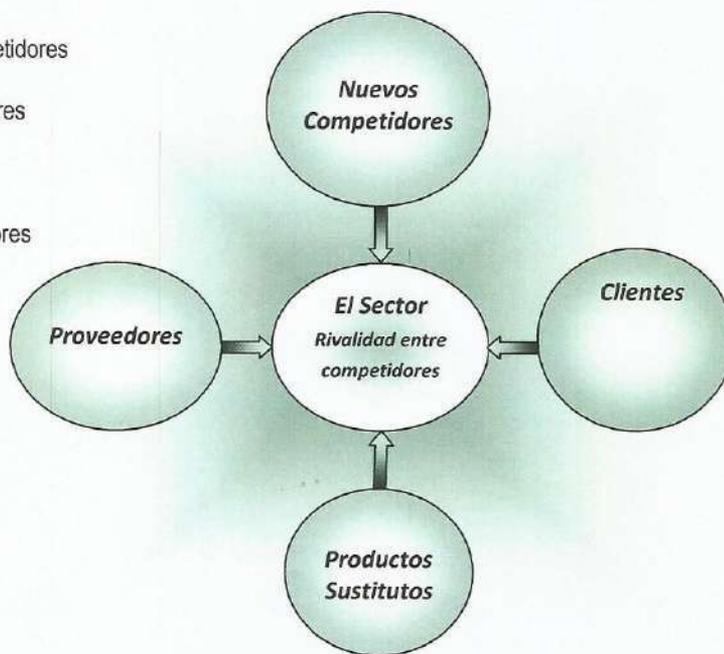
4.2 EL SECTOR

En esta sección se analizará la posición competitiva de la empresa de acuerdo al Modelo de las Cinco Fuerzas de Marco teórico del Michel Porter, quien postuló en 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; que "la formulación de una estrategia competitiva requiere un análisis de la industria y de la posición de la compañía dentro de ese sector". Es así que el análisis se vuelve la base para las estrategias genéricas¹⁹.

El punto de vista de Porter, es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Es así que se toma de base sus aportes, para realizar el Análisis de sector de la organización estudiada.

Las cinco fuerzas que detalla son las siguientes:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Rivalidad entre los competidores



FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR M.PORTER

¹⁹ (Harold Koontz - Heinz Wehrich, 2007)

A continuación se desarrollarán las 5 fuerzas competitivas de M. Porter aplicado a estudio de mercado realizado en San Martín de los Andes:

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado sanmartinense, es atractivo. Un papel fundamental lo constituye el ingreso de turistas; lo que origina el ingreso de divisas, como así mismo el interesante poder adquisitivo de los habitantes de SMA. Las barreras de entrada no se consideran un fuerte obstáculo. Existe libre posibilidad de que nuevos participantes puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. A pesar de ser un mercado atractivo para posibles inversionistas; apostar en la actividad comercial, tiene ciertas desventajas debido a la escasa disposición de lotes como para instalar un local con grandes dimensiones, además los locales concedidos para el alquiler, no cuentan con la infraestructura necesaria para competir con los actuales supermercados instalados en la ciudad.

La Cámara de Comercio Industria y Turismo de SMA, cuya referente en la ciudad es la Sra. Vitali Verónica, sostiene que no existe actualmente datos de posibles inversores en la ciudad, sumado a esto, como conclusión de las entrevistas que se realizaron a Supermercados La Anónima y Cumepen, ninguno tiene miras de ampliar sus instalaciones, ni tampoco proyectan (hasta el momento) invertir en nuevas sucursales.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El mercado proveedor, está constituido por todas aquellas firmas que proporcionan insumos, materiales y equipos.

En San Martín de los Andes no hay proveedores locales, por ejemplo los ahumados se traen de San Carlos de Bariloche, los dulces provienen de El Bolsón y la ciudad de Esquel es el proveedor de verduras y más cercano a la ciudad, pero carente en cantidad. Muchas veces se decide traer frutas y verduras de Mendoza, por el hecho que sean de menor calidad pero a un precio mucho más accesible. En cuanto a la mayoría de productos perecederos y no perecederos se compran a distribuidores de Neuquén capital.

Supermercado Cumepen y La Cumbre por su trayectoria, han logrado que sus distribuidores, puedan conceder descuentos por pronto pago, un aumento de márgenes de utilidad y compartir costos de promoción con el distribuidor, etc. En contraposición La Anónima²⁰ como resultado de la tecnología e infraestructura de su logística aplicada a la proveeduría de todas sus sucursales, deja en vistas del porqué tiene 103 años de experiencia en la actividad comercial. El sector de logística es responsable directo de las funciones de abastecimiento y distribución de los puntos de venta de la cadena. Cuentan con 9 Centros Regionales de Distribución que abastecen diariamente a más de 110 puntos de venta propios y de terceros, además cuenta con dos Bases de Transferencia de cargas ubicadas en Buenos Aires y Mendoza que vinculan a los Proveedores con la red de Distribución. Este esquema les permite llegar a ciudades grandes y chicas, y pueblos del interior, con formatos de negocios que varían en tamaño desde 300 m² hasta más de 5.000 m², logrando simultáneamente una alta eficiencia en el surtido de los locales, en el nivel de existencias y la reducción de los costos de transporte; asegurando disponibilidad, calidad y frescura de los productos. En el caso de la zona del Valle de Río Negro, han capitalizado la existencia del tren como medio de transporte de bajo costo, y cuentan con un Centro de Distribución Regional con un ramal ferroviario propio que constituye el único caso de transporte multimodal con utilización del ferrocarril del país en consumo masivo.

La dispersión geográfica, en el caso de estos supermercados establecidos en SMA, es considerada un factor crítico, por las distancias con las ciudades distribuidoras como Neuquén Capital o Bariloche. Los precios se ven incrementados por esta misma causa, por lo tanto, es necesario que tanto Cumepen como La Cumbre logren disponer de un sistema que garantice los pedidos con entrega oportuna de los productos, en especial y fundamentalmente productos perecederos.

²⁰ <http://www.laanonima.com.ar/>

4.2.3 Amenaza de servicios / productos sustitutos

Los servicios/productos (P/S) sustitutos son aquellos que representan una amenaza para el sector, debido a que cubren las mismas necesidades que aquellos ofrecidos en el mercado.

Los P/S sustitutos de la organización estudiada; se pueden adquirir de varias ofertas comerciales que abarcan:

- Rubros Generales: supermercados, mini mercados y despensas barriales.
- Rubros Específicos: panaderías, casas de pastas, verdulerías-frutería, carnicerías y pescadería.

La evolución de estos últimos, restan cuota de mercado a los primeros al ofrecer P/S sustitutos; su poder de amenaza radica en la proximidad y la atención personalizada al ser formatos más pequeños.

Otro tema a tener en cuenta en este análisis es el crecimiento del comercio electrónico²¹. Internet se ha convertido en un "nuevo canal de venta", gracias a la variedad de ofertas y seguridad en las compras. La mayoría de las líneas de productos que se encuentran en las góndolas se adaptan a la vitrina virtual.

La existencia de productos y servicios sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios. Por tal motivo ofrecer amplia variedad de productos y servicios a precios bajos se lo considera una condición para mantenerse en el mercado.

4.2.4 Poder de negociación de los compradores

La ciudad de SMA, asciende a 35.000 habitantes. En los últimos tiempos, la población se ha caracterizado por la existencia de clientes exigentes. La demanda en relación con su temporalidad, es una Demanda fuertemente cíclica, debido a que está influenciada por la actividad turística. A la ciudad arriban anualmente 190.000 turistas, que durante los últimos años se ha caracterizado por ser creciente tanto en cantidad como en calidad. Es importante aclarar que la demanda Invernal tiene mayor poder adquisitivo a la Estival.

²¹ <http://tecnologia.iprofesional.com/notas/113932-Fuerte-crecimiento-del-e-commerce-que-ya-factura-casi-8000-M>

Dado el alto costo que implica la captura de datos, en cuanto a la demanda turística, la información que referencian a la última actualización disponible del Año 2010 es la obtenida de fuentes primarias y secundarias de la Subsecretaría de Turismo, del Ministerio de Desarrollo Territorial de la Provincia del Neuquén²². (Se sugiere ver en Anexos II al IV: Cuadros Cuantificación y Caracterización de la Demanda Turística Invernal/Estival.)

En *Temporada Alta Estival* (Ver ANEXO II), el Mercado receptivo de turistas pertenece al 77.85% de origen Nacional, oriundos de Capital Federal y Gran Buenos Aires, el 22,15 % restante; son extranjeros de los cuales predomina la presencia de nuestros hermanos chilenos.

El 47,31 % de los turistas, presenta una experiencia previa del lugar por tal motivo deciden volver. El 64,93% de ellos, han visitado la localidad una vez en los últimos 3 años.

El Grupo de Viaje principalmente se encuentra conformado por familias, ocupan el 42,87%, mientras que le siguen con el 27,94% Parejas, y Grupo de amigos el 19,43%, contra el resto que deciden viajar solos. La estadía promedio en la ciudad va de 6.75 noches quienes tienen un gasto diario promedio de \$102,70.

En cuanto a la *Temporada Alta Invernal* (Ver ANEXOS III y IV), los turistas en su 81% pertenecen al Mercado Nacional, que de igual manera que en la temporada estival, corresponden en su gran mayoría a Capital Federal, Gran Buenos Aires y al resto de la Provincia de Buenos Aires. El 19% restante, corresponde al Mercado receptivo de Chile y Brasil, en los cuales predominan Brasil por 10.50%, para Chile no es tan atractivo debido a la similitud de clima que posee comparado con la Argentina.

El 65,47% de los turistas, corresponde a demanda repetitiva que ya posee experiencia previa en el lugar, de los cuales el 65,81% pertenece a grupos familiares, al igual que en temporada estival, el grupo de viaje tiene las mismas características. La estadía promedio en ésta temporada es de 6,17 noches, cuyo costo promedio diario por persona es de \$486,42.

²² <http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/>
<http://www.neuquentur.gob.ar/es/estadisticas/5425/demanda-turistica>

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

El mercado competidor, está formado por las empresas que comparten el mismo mercado de clientes. Los alcances del mercado competidor trascienden más allá de la simple competencia por la colocación del producto, debido a que muchas estrategias asumidas dependen en sobremanera del accionar de la competencia. Conocer la estrategia comercial que la competencia desarrolla, es fundamental. Esto permite enfrentar de mejor manera a la competencia en el mercado consumidor. Cada antecedente que se conozca de ellas se utilizará en la redefinición de la propia estrategia comercial.

Con el objetivo de conocer con detalle a los más fuertes competidores de Supermercados La Cumbre, se llevaron a cabo diferentes entrevistas a los encargados de los principales supermercados, como también se expondrán los resultados de las encuestas realizadas a su clientela:

4.2.5.1 CUMEPEN

Éste supermercado, está ubicado²³ en Villegas 950, zona centro de SMA. Empresa familiar, fundada en el año 1978. En sus comienzos se desempeñaba como una pequeña proveeduría, que utilizaba barcas para transportar sus productos a las zonas más alejadas a través del



Lago Lácar. En la medida que fue creciendo la ciudad, su pequeño local, fue progresivamente ampliando sus instalaciones. Adaptándose a las necesidades de la demanda, fue diversificando sus rubros en Ferretería, Mueblería, Electrodomésticos, hasta inauguraron un Hotel cuatro estrellas. Las instalaciones continuas, le permite al cliente realizar todas las compras en una misma cuadra y a la misma firma, beneficiada por una playa de estacionamiento en la cuadra del frente.

²³ http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/ciudad/servicios/supermercado-supermercado_cumepen-ubicacion.html

Organización:

Debido a que sus dueños son personas mayores, su organización es altamente funcional, carecen de una buena distribución de cargos. Las tareas que delegan en su mayoría, las confían a sus hijos, caso extremo se designan a terceros, quienes en muchos casos, están sobrecargados de múltiples tareas. Los dueños ejercen un control casi directo sobre los empleados de menor rango. Una autocrítica que se hace como organización es que desde su fundación sólo se han enfocado en abarcar todo el mercado y en todos los rubros posibles, descuidando en muchos casos la calidad de servicio como por ejemplo, la falta de capacitación de su personal.

Proveedores:

Los casas distribuidoras de las marcas más reconocidas, como La Serenísima, Coca-Cola, que poseen sus casas centrales en Neuquén capital, les ceden promociones con un 5% de retorno, además de pagos en cuenta corriente a 30, 60, 90 días, con descuentos especiales por pago al contado.

Al estar la ciudad alejada de las principales casas distribuidoras de la provincia de Neuquén como las de otras provincias.

Los costos de fletes incrementan de forma considerada los precios de los productos principalmente los perecederos, por tal motivo se pretende aprovechar descuentos de pago al contado, para que los precios no sufran excesivos incrementos.

Competencia:

Aunque su política empresarial no ha sido innovadora durante los últimos años; su experiencia les ha permitido mantenerse vigentes en el mercado. En sus comienzos, la competencia era un problema, su trayectoria en el mercado sanmartinense los tenía "descansando entre laureles. La incertidumbre de perder un porcentaje importante en el mercado, surge cuando Supermercados La Anónima decide instalarse en la ciudad, debieron cambiar su estrategia. Para permanecer en el mercado, debieron emplear promociones y ofertas especiales para que su clientela los siga eligiendo. Estas acciones los fortaleció como organización, reactivándolos. Los resultados de las intervenciones fueron positivos. Su fiel clientela no los abandonó. Sostienen que la competencia ha sido necesaria, para demostrar su capacidad innata para los negocios.

Empleados:

En el sector de supermercados trabajan 32 personas. La elección de personal, es a discreción de los dueños de la organización, no se privilegian capacidades especiales, solo los eligen por ser "conocidos de la familia". La desventaja que presenta esta situación es que muchas veces por falta de capacidad o incentivos para aprender; los empleados ingresantes atrasan la labor de sus colegas que deben enseñarle el oficio y que además deben continuar con sus tareas y responsabilidades.

Clientes:

La organización, no lleva a cabo una política desarrollada de captación de Clientes, debido a que la fidelidad de sus clientes lugareños, les tiene asegurado (según su opinión) la porción del mercado. Pero independientemente de la opinión de sus encargados es necesario ver que realidad ofrece el análisis de las encuestas realizadas en la salida del supermercado a veinte clientes elegidos al azar. De las mismas se pudo analizar lo siguiente:

Aunque no se lo considera un dato significativo la mayor cantidad de compras son realizadas por mujeres, quienes en su mayoría, son las personas encargadas de realizar las compras para abastecer los hoteles, cabañas, restaurantes entre otros.

Las *frecuencias de compras*, por parte de los clientes, presenta estadísticas interesantes, el 40% de las compras son realizadas diariamente, el 25% realiza las compras semanales y un dato relevante ocupa el 35% de las compras son realizadas en forma mensual. Éste último porcentaje, refleja que este supermercado absorbe las compras de mayor monto. Muchos clientes afirmaron que encuentran en este comercio la posibilidad de comprar bolsas de harina de 25kg, ofertas por packs cerrados, sumado a esto el servicio de reparto a domicilio completamente gratuito. Muchos de sus clientes que viven en las zonas más alejadas privilegian su elección gracias a estos beneficios.

En cuanto a *Calidad, Limpieza y Orden*, las encuestas demostraron un porcentaje favorable, la percepción de sus clientes es Buena.

En lo que respecta a la *Atención al público*, a pesar que existen un 55% en los cuales privilegia la buena atención, un 20% de los encuestados la considera como Mala y Muy Mala en un 5%. En contraposición un 20% sostienen que la calidad en atención es Excelente. Los datos negativos son alarmantes, a pesar de ello, muchos clientes comprenden la situación, muchos sostienen que las situaciones que viven los empleados, originados por la presión continua que ejercen los dueños sobre ellos, es inevitable que el ambiente no sea el ideal. Sin embargo, este ambiente de tensión no evita elegirlos a la hora de realizar las compras.

La clientela es exigente, a pesar de que la gran mayoría eligen realizar las compras por los beneficios nombrados anteriormente, muchos consideran que las compras diarias, en la cual se privilegian los productos por unidad, presentan precios muy elevados, tornándolos poco accesible, para la clientela que no tiene la capacidad de pago. Este hecho demuestra del porqué los principales focos propuestos a mejorar por la clientela son los Precios y las Promociones por compra de productos por unidad.

Finalmente, el último dato analizado en las encuestas fue referido a la percepción que tiene el cliente sobre la Imagen del supermercado, los datos arrojados demuestran que un 50% sostiene que es Buena, Excelente en un 20%, el resto sostiene que es regular.

SUPERMERCADO CUMEPEN						
Consumidor:		Compras: 100%				
Mujer:	65%	Mensual:		35%		
Hombre:	35%	Semanal:		25%		
Turista:	15%	Diarias:		40%		
No Turista:	85%					
Elección?		MM	M	B	MB	
Precio		15%	45%	35%	5%	100%
Calidad		0%	25%	60%	15%	100%
Atención		5%	20%	55%	20%	100%
Variedad		0%	10%	25%	65%	100%
Ubicación		0%	0%	25%	75%	100%
Limpieza		0%	20%	50%	30%	100%
Orden		0%	30%	45%	25%	100%
Estacionamiento		0%	10%	30%	60%	100%
Mejoras?						
Precio		33%				
Variedad		8%				
Infraestructura		0%				
Atención		11%				
Promociones		25%				
Calidad		19%				
Nuevos Productos		3%				
Otro?						
Imagen del Supermercado:						
Excelente		20%				
Buena		50%				
Regular		30%				
Mala		0%				

4.2.5.2 LA ANONIMA²⁴

Esta organización tiene 103 años de historia, la compañía ha desarrollado un valor indispensable para triunfar en el negocio: la experiencia.

Cuenta con 115 sucursales distribuidas en 65 ciudades, de 230 a 6000 m², y con más de 10.200 empleados.

Su Misión se ha basado en superar

permanentemente las expectativas de sus clientes ofreciéndoles calidad, surtido servicio y el mejor precio posible. El crecimiento y sus resultados obtenidos los ha alentado a seguir el camino trazado, anticipándose siempre a las necesidades de los clientes y ofreciendo mayor calidad y variedad de productos, con el mejor servicio y a los mejores precios posibles del mercado.

En San Martín de los Andes se encuentra la Sucursal N°: 102, en la intersección de Gral. Roca y Cnel. Rohde²⁵. Con un Área de ventas: 1.225 m² y playa de estacionamiento sin costo para el cliente. Cuenta con Sectores: Almacén, bebidas, limpieza, no comestibles, textil, perfumería, fiambres y lácteos, panadería, rotisería, carnicería, frutas y verduras. Con 13 cajas Registradoras.

Organización:

Su organización distribuida por las 115 sucursales, con el mismo formato organizacional, les permite responder de igual forma a su casa central, quien centraliza todas las decisiones referidas sobre las publicidades, promociones, los precios y se ocupa de enviar las actualizaciones de precios a todas las sucursales.



²⁴ <http://www.laanonima.com.ar/>

²⁵ http://www.sanmartindelosandes.gov.ar/turismo/ciudad/servicios/supermercado-supermercado_la_anonima-ubicacion.html

Proveedores:

Según su punto de vista las grandes distancias nunca fueron un obstáculo para el crecimiento de la compañía. Hoy sus circuitos logísticos han sido mejorados constantemente.

La tecnología e infraestructura le permiten reducir costos y anticiparse a las necesidades operativas, esto es posible gracias a la confianza de proveedores y accionistas que lealmente, junto a la compañía, transitan el camino de permanente desarrollo.

Empleados:

Tienen empleados de Convenio Colectivo de Trabajo N°130/75 de Empleados de Comercio²⁶, cumplen las 48 hs. semanales que respeta sus doce horas de descanso sumado a un día y medio de franco.

Según el punto de vista del encargado de la sucursal entrevistada, existen oportunidades de hacer carrera y ascender a puestos superiores, como así mismo el acceso a perfeccionarse por medio de las distintas capacitaciones que se ofrecen a sus empleados como a atención al público, Seguridad Alimentaria, seguridad e higiene, etc.

A lo largo de su experiencia en la ciudad, sostienen que es un hecho generalizado, que los empleados han dejado de identificarse con la firma. El encargado sostiene que los mismos han dejado de "ponerse la camiseta". Los empleados jefes de familia, por lo general son los más comprometidos aunque muchos solo se preocupan por cumplir con su labor, en la cantidad de horas correspondientes, y regresar a sus hogares. A pesar de ofrecerles las posibilidades de crecimiento, no se encuentran motivados, ni comprometidos con la organización. Una de las explicaciones que brindan los gerentes frente a esta falta de pertenencia de los empleados con la firma; es que en los momentos económicos difíciles, en los cuales la empresa se ve obligada a reducir gastos, los recortes recaen en el personal. Desde casa central se decide en qué sucursal se debe recortar el personal, y los encargados de las sucursales, son los que tienen la ingrata tarea de determinar quiénes serán los elegidos.

²⁶ http://www.sec.org.ar/parabajari/Convencion_ley.pdf

Competencia:

No sienten a los demás supermercados, como competencias, no les afecta, ni les preocupa sus estrategias de mercado. Gracias a los años de experiencia en el rubro, no dudan que sus acciones son las más infalibles a la hora de competir.

Se sienten dueños de una porción importante del mercado, la gente ama ir de compras con la familia, tener un estacionamiento seguro, y comprar las promociones ofrecidas en los folders.

Clientes:

Según el punto de vista de su encargado, ellos sostienen que son los líderes en SMA, su segmento del mercado abarca todos los estratos sociales.

En cuanto a las 20 encuestas realizadas a este supermercado, los índices reflejan lo siguiente:

Los porcentajes no mostraron una gran variación en referencia a la diferencia de género, con respecto a la clientela encuestada.

La baja temporada, da claros signos del porqué solo el 15% de los clientes corresponden a Turistas, por debajo de la clientela lugareña.

Con respecto a la *Frecuencia de las compras* realizadas, el 60% de las compras son realizadas diariamente, el 25% de la clientela elige la frecuencia semanal; y el resto las realiza mensualmente.

La percepción es buena con respecto a las variables referidas al *Precio*, la *Calidad*, la *Variedad*, *Limpieza* y el *Orden*.

Existen porcentajes importantes con respecto a los *Precios*; el 25% afirman que son elevados y poco accesibles.

Con respecto a la *Atención*, los clientes perciben que es Muy Mala con un 10% y Mala con un 30%, ambos suman un 40%, del cual se considera una de las sumas más desfavorables con respecto a este análisis. En esto se refleja, la opinión de sus encargados, quienes sostienen que sus empleados actualmente no se "ponen la camiseta", no demuestran un verdadero compromiso con la firma.

Con respecto a la *Ubicación*, en su mayoría opina que es muy buena, aunque los porcentajes negativos también tienen lugar, debido a las extensas distancias que existe, a causa del diseño de la ciudad. Un 5% opina que es mala y un 10% percibe que es muy mala su ubicación. El supermercado, carece de servicio de reparto gratuito a domicilio. Las personas que viven en las zonas más alejadas y que no poseen movilidad propia, deben, por ende depender del servicio de taxi, de los cuales no todos tienen disponibilidad de pago.

Con respecto a la percepción con respecto al servicio de playa de *Estacionamiento* sin costo para el cliente, quienes disponen de movilidad, su percepción es muy buena en un 80%, el resto (quienes no poseen movilidad) opinaron a pesar que no necesiten de este beneficio, lo perciben como bueno en un 20%.

En cuanto se le pide a los clientes que opinen sobre posibles mejoras que podría realizar el supermercados, los aspectos más relevantes a cambiar son; la Atención al público y los Precios.

Otras mejoras que proponen es establecer un lugar para que los niños se diviertan, por ejemplo un pelotero o una guardería, mientras los mayores realizan las compras. Otra de las mejoras que urge cubrir es la implementación del servicio reparto a domicilio.

Con respecto a la imagen que brinda este supermercados un 30% sostienen que es regular. A pesar de los aspectos a cambiar, la imagen que brinda este supermercado es buena.

SUPERMERCADO LA ANONIMA					
Consumidor:		Compras: 100%			
Mujer:	60%	Mensual:		15%	
Hombre:	40%	Semanal:		25%	
Turista:	15%	Dianas:		60%	
No Turista:	85%				
Elección?	MM	M	B	MB	
Precio	0%	25%	70%	5%	100%
Calidad	0%	5%	75%	20%	100%
Atención	10%	30%	40%	20%	100%
Variación	0%	0%	85%	15%	100%
Ubicación	10%	5%	25%	60%	100%
Limpieza	0%	15%	60%	25%	100%
Orden	0%	0%	85%	15%	100%
Estacionamiento	0%	0%	20%	80%	100%
Mejoras?					
Precio	25%				
Variación	10%				
Infraestructura	0%				
Atención	29%				
Promociones	20%				
Calidad	4%				
Nuevos Productos	12%				
Otro?	Guardería para Niños/Pelotero				
	Reparto a Domicilio				
Imagen del Supermercado:					
Excelente	10%				
Buena	35%				
Regular	30%				
Mala	5%				