

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INSTITUTO DE POSGRADO

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NOROESTE DE LA
PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Plan de Trabajo Final
Presencial**

**Desarrollar un plan de acción destinado a impulsar
el crecimiento y mejorar la rentabilidad de un
supermercado familiar en el Noroeste de la
Provincia de Buenos Aires.**

Maestrando: Sabino Lucas Dario

Director: Troncoso Alfredo

2024

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO DE LA TESIS:.....	3
Objetivo general:	3
Objetivos específicos:	3
MARCO TEÓRICO.....	3
Contexto de las PYMES en Argentina	3
Teoría de la decisión y gestión del cambio en las PYMES	5
Rentabilidad	6
Costos operativos	6
Ventas	5
Sector específico: supermercados familiares	8
Contexto económico	10
Adaptación y resiliencia de las PYMES en sectores volátiles durante y post-pandemia	12
Teorías para la mejora de la rentabilidad operativa	12
DIAGNÓSTICO.....	14
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA DEL NEGOCIO.....	14
Análisis de facturación y rentabilidad Operativa.	18
Análisis de formas de pago.....	20
Análisis de ranking de mejores clientes y proveedores	21
Resumen de la situación económica para el periodo	23
REALIZAR UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OPERATIVA Y DE MERCADO DEL SUPERMERCADO.	24
Análisis fuerzas competitivas de Porter	24
Análisis FODA	31
Análisis cualitativo a través de entrevistas a clientes	33
Resumen del diagnóstico realizado	51
ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DATOS DE SUPERMERCADO	51
Análisis de las formas de pago	51
Estrategia de compra y gestión de inventario	51
Gestión de relaciones con clientes y proveedores	52
Recomendaciones estratégicas	52
Atractivo Moderado de la Industria	52
Análisis de resultados de la encuesta.....	53
Análisis de la percepción del precio.....	53
Disponibilidad y surtido de marcas	54
Experiencia de compra.....	54
Estrategia de comunicación.....	54
Recomendaciones de mejora de la encuesta	54

PLAN DE ACCIÓN	54
ESTRATEGIAS Y ACCIONES	55
Corto plazo.....	56
Mediano Plazo.....	59
Largo plazo	61
Resumen del plan de acción.....	61
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	62
IMPACTO ESPERADO	62
Impacto económico.....	63
Impacto operativo	63
Impacto en la Satisfacción del Cliente	63
Análisis de riesgos.....	63
Plan de comunicación.....	64
Sostenibilidad.....	65
Resumen propuesta de intervención	67
CONCLUSIÓN	68
PRINCIPALES HALLAZGOS	68
Análisis económico	68
Análisis operativo y de mercado.....	68
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	68
Optimización de la cadena de suministro:.....	68
Estrategias de marketing y fidelización:.....	68
Innovación y transformación digital:.....	68
IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y TEÓRICAS.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXO	71

Índice de gráficos

Gráfico 1: ventas y costos operativos mensuales 2019-2022.....	15
Gráfico 2: rentabilidad mensual y ganancia bruta sobre ventas 2019-2022.....	16
Gráfico 3: forma de pago de la venta por año.	20
Gráfico 4: forma de pago de la compra por año	20
Gráfico 5: distribución por sexo de clientes.	34
Gráfico 6: cantidad de habitantes por vivienda.....	35
Gráfico 7: frecuencia de compra en el supermercado.....	35
Gráfico 8: fidelización del cliente.....	36
Gráfico 9: experiencia de compra.	37
Gráfico 10: precios de productos lácteos.....	38
Gráfico 11: precios de productos de almacén.	39
Gráfico 12: precio de carnes.	40

Gráfico 13: variedad de productos alimenticios.....	41
Gráfico 14: calidad de productos ofrecidos.....	41
Gráfico 15: frecuencia de productos agotados.....	42
Gráfico 16: equilibrio entre marcas líderes y alternativas.....	43
Gráfico 17: ubicación del supermercado.....	44
Gráfico 18: rapidez de los medios de pago.....	44
Gráfico 19: atención del personal.....	45
Gráfico 20: facilidad de encontrar los productos.....	46
Gráfico 21: facilidad de señalización.....	46
Gráfico 22: opinión sobre decoración.....	47
Gráfico 23: horario de apertura y cierre.....	47
Gráfico 24: experiencia del personal.....	48
Gráfico 25: manejo de inconvenientes.....	48
Gráfico 26: medios de comunicación.....	49
Anexo 3: productos a agregar.....	75
Anexo 4: Recomendación hacia el supermercado.....	76

Índice de tablas

Tabla 1: Facturación de ventas por año, por tipo de factura y rentabilidad operativa acumulada.....	18
Tabla 2: Facturas de costos operativos por año y por tipo de factura.....	19
Tabla 3: participación en ventas de los principales clientes por año.....	21
Tabla 4: participación de costos operativos de los principales proveedores por año.....	22
Tabla 5: fuerza de Porter, rivalidad entre los competidores.....	25
Tabla 6: fuerza de Porter, amenaza de nuevos competidores.....	26
Tabla 7: fuerza de Porter, amenaza de productos sustitutos.....	27
Tabla 8: Fuerza de Porter, poder negociación de los proveedores.....	28
Tabla 9: Fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes.....	29
Tabla 10: Fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes.....	30
Tabla 11: diagrama de Grant con modificaciones de elaboración propia.....	56
Anexo 1: Inflación anual acumulada a junio de 2023.....	71

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis abuelos, durante este proceso de escritura, se me fueron y me verán recibido con su sonrisa desde el cielo. Parte de lo que soy, se fue con ellos, parte de lo que fueron se quedaron conmigo.

En segundo lugar, agradecer a mi familia. Mis hermanos me dan fuerza día a día para crecer. Principalmente a mi papá un modelo de lucha incansable, sencillez y honradez. Mi mamá, una luchadora autónoma que une a la familia. A mis amigos que son los que siempre me quitan una sonrisa.

En tercer lugar, a todos los profesores de la maestría en dirección de empresas, que lograron darme herramientas para cambiar mi forma de pensar sobre las empresas y la vida. A todos mis compañeros de cursada donde la pluralidad de pensamiento de diferentes formaciones universitarias, enriquecieron mi cultura y me dieron nuevas experiencias, conocidos y amigos.

Un especial agradecimiento al profesor Alfredo Troncoso, referente como gerente, un profesor digno de admiración. Sintiéndome particularmente identificado con su rol de profesor, trabajador del sector privado y emprendedor. Por brindarme lo más importante que te puede dar una persona, su tiempo y conocimiento sin pedir nada a cambio. Muy destacable en estos tiempos. Muchas Gracias querido Alfredo.

Por último, auto-agradecerme por nunca bajar los brazos cuando creía que los tenía sin fuerzas. Siempre formándome, siendo buena persona, empático y amable.

Querido lector, espero que esta tesis le guste y la encuentre útil.

Resumen

Esta tesis desarrolla un plan de acción para mejorar la rentabilidad operativa de un supermercado familiar en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina. El supermercado ha enfrentado una disminución en su rentabilidad operativa luego de la pandemia de COVID-19 y ha tenido dificultades para recuperar los niveles previos a la misma. La investigación tiene como objetivo identificar las causas de esta disminución y proponer estrategias efectivas para su mejora.

Utilizando datos financieros ajustados por inflación desde 2019 a 2022, incluyendo ventas, costos operativos y métodos de pago, junto con entrevistas cualitativas a clientes y un análisis competitivo utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis FODA, se realizó una evaluación integral del supermercado en cuanto a su situación económica, operativa y de mercado.

Los principales hallazgos incluyen fluctuaciones significativas en las ventas y costos operativos, con un pico durante la pandemia y una caída posterior. El supermercado no ha

recuperado los niveles de facturación previos a la pandemia, que acompañado por el aumento de los costos han provocado una disminución en la rentabilidad. Los métodos de pago han cambiado hacia transacciones digitales, indicando una tendencia hacia la digitalización.

El análisis competitivo reveló una rivalidad moderada entre competidores y una amenaza moderada de nuevos entrantes debido a las barreras de entrada relativamente bajas. Los productos sustitutos no representan una amenaza significativa debido a su baja aceptación entre los consumidores. El supermercado tiene un fuerte poder de negociación con proveedores, lo que permite obtener mejores precios y condiciones. El poder de negociación de los clientes es bajo, permitiendo flexibilidad en la estrategia de precios y condiciones de venta.

El análisis FODA identificó fortalezas como una clientela leal y una gestión eficiente de inventarios, debilidades en la gestión de costos operativos y la estrategia de precios, oportunidades en la digitalización y adopción de tecnologías. Se detectaron amenazas por la inestabilidad económica y los cambios en las preferencias del consumidor.

Las recomendaciones estratégicas incluyen optimizar la cadena de suministro, mejorar las negociaciones con proveedores, implementar un sistema robusto de gestión de inventarios, desarrollar campañas de marketing digital, personalizar promociones basadas en el comportamiento del cliente, acelerar la adopción de tecnologías digitales e implementar un sistema CRM para una mejor gestión de las relaciones con clientes y proveedores.

El impacto esperado de estas acciones incluye mejoras significativas en la rentabilidad operativa, la eficiencia y la satisfacción del cliente, posicionando al supermercado no solo para recuperar, sino para superar los niveles de rentabilidad previos a la pandemia, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado local. Este estudio proporciona valiosos conocimientos prácticos para la gestión de supermercados familiares y contribuye a la literatura académica sobre la resiliencia y adaptabilidad de las PYMES en contextos económicos volátiles.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son una pieza muy importante en la economía Argentina. Ya sea por su aporte al funcionamiento económico del país, como así también con la enorme cantidad de puestos laborales que estas generan año a año.

La cadena de distribución de productos para la alimentación resulta relevante para hacer llegar todos los alimentos necesarios a cada hogar. Dentro de esta cadena en su último eslabón con su trato hacia el consumidor final, se encuentran supermercados y los almacenes de barrio, entre otros. Son lugares donde los consumidores concurren para satisfacer sus necesidades de alimentación, higiene y cuidado del hogar.

La constante inestabilidad económica que se produce en Argentina, impacta directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y en los costos operativos de las PYMES. Las reglas de comercialización cambiantes y la elevada carga impositiva afectan de manera considerable a estas empresas.

A esto podemos sumarle la ocurrencia de la pandemia Covid-2019, que cambió la forma habitual de trabajo tanto de los consumidores como los hábitos de compra de los comercios de este tipo.

Los supermercados PYME deben manejar eficientemente sus inventarios, adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores, y responder a los desafíos logísticos y de distribución. La digitalización y el comercio electrónico representan tanto un desafío como una oportunidad para alcanzar nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente.

Contexto general:

El análisis de la rentabilidad operativa de un supermercado familiar ubicado en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Este supermercado cuenta con cuatro unidades de negocio. Las cuales se pueden describir como:

- Carnes animales: Esta unidad se enfoca en la venta de productos cárnicos, incluyendo carne de res, pollo y cerdo.
- Frutas y verduras: Esta unidad ofrece productos frescos, como frutas, verduras y hortalizas.
- Fiambres y quesos: Aquí se engloban productos embutidos, fiambres y quesos.
- Alimentos y productos de consumo general: Esta unidad se dedica a la venta de productos de limpieza, bebidas alcohólicas, bebidas no alcohólicas, alimentos no perecederos, alimentos perecederos y otros artículos de consumo diario.

La empresa ha experimentado una caída en su rentabilidad operativa luego de la pandemia y no ha logrado recuperarse a pesar del levantamiento de las restricciones.

La dirección de empresas es un campo que se ocupa de la gestión y administración eficiente de las empresas con el objetivo de mejorar su rendimiento y rentabilidad. En este sentido, la investigación se relaciona directamente con ella, ya que busca identificar las causas de la disminución de la rentabilidad operativa del supermercado y proponer un plan de intervención para mejorarla.

Este tema es importante porque la rentabilidad es un indicador clave del éxito de cualquier empresa. Una disminución en este indicador puede tener implicancias significativas para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de toda empresa. Además, al centrarse en una empresa familiar, la investigación también podría arrojar luz sobre los desafíos y oportunidades únicas que enfrentan este tipo de organizaciones.

Contribución a la literatura académica

Este estudio aporta al conocimiento existente, identificando cómo las prácticas de gestión y estrategias operativas específicas pueden influir en la rentabilidad operativa de las PYMES en el sector de supermercados. Este trabajo ofrece una perspectiva actualizada sobre la adaptación y la resiliencia de las PYMES en contextos económicos volátiles, intentando llenar vacíos en la literatura sobre la gestión empresarial en mercados emergentes.

Implicaciones prácticas

Más allá de su valor académico, este estudio pretende proporcionar insights valiosos para propietarios y gestores de PYMES en el sector de supermercados, ofreciendo estrategias concretas para mejorar su desempeño. Este enfoque práctico ayuda a cerrar la brecha entre

teoría y práctica, proponiendo aplicaciones directas de los hallazgos de investigación en el ámbito empresarial.

Objetivo de la tesis:

Objetivo general:

El objetivo principal de esta tesis es desarrollar un plan de acción destinado a impulsar el crecimiento y aumentar la rentabilidad operativa de un supermercado familiar ubicado en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis de la situación económica del negocio.
2. Realizar un análisis de la situación operativa y de mercado del supermercado familiar, identificando los principales desafíos y oportunidades en el contexto de la economía argentina.

Marco teórico

El marco teórico de esta investigación destaca la significativa contribución de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) al desarrollo económico del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. Reconociendo el papel vital que juegan estas entidades en la dinamización de la economía regional, este capítulo tiene como objetivo principal establecer las bases teóricas que guiarán el análisis de la rentabilidad de las PYMES. Se explorarán diversas teorías y modelos de gestión empresarial, economía y estrategias de mercado que son fundamentales para entender los desafíos y oportunidades que enfrentan estas empresas. Este marco teórico pretende brindar una perspectiva académica robusta para la investigación. Ofreciendo un sólido punto de partida para el estudio. Este enfoque integral asegura una comprensión profunda de las variables que influyen en la rentabilidad operativa de las PYMES, y cómo estas pueden ser optimizadas para fortalecer su posición en el mercado.

Contexto de las PYMES en Argentina

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Argentina ocupan un lugar central en la estructura económica del país, caracterizándose por su versatilidad y capacidad de adaptación a un entorno económico dinámico y generalmente volátil. La relevancia de las PYMES trasciende su contribución cuantitativa a la economía, abarcando aspectos cualitativos como la generación de empleo, la promoción de la innovación y el fortalecimiento de las cadenas de valor locales.

De acuerdo con la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME), estas entidades se definen y clasifican atendiendo a varios criterios, tales como el volumen de facturación anual, el número de empleados y el sector de actividad económica en que operan. Esta clasificación no solo ayuda a entender la diversidad dentro del segmento de las PYMES, sino que también orienta las políticas públicas y los programas de apoyo específicos dirigidos a este sector (SEPYME, 2020).

La importancia de las PYMES para la economía argentina es innegable. Representan más del 95% del total de empresas y son fundamentales para el empleo, contribuyendo de manera significativa al Producto Interno Bruto (PIB). Las PYMES son también cruciales para el desarrollo regional, impulsando la diversificación económica y sirviendo como un vehículo importante para la innovación (Fernández y Peña, 2018).

Desafíos y oportunidades

No obstante, las PYMES argentinas enfrentan retos distintivos, incluyendo la volatilidad económica, una alta carga tributaria, la inflación y el acceso restringido a fuentes de financiamiento con tasas competitivas. Estos desafíos pueden inhibir su capacidad para expandirse, competir y acceder a mercados internacionales para abastecerse fácilmente de productos importados, lo que subraya la necesidad de estrategias adaptativas y el apoyo gubernamental para superar estas barreras (López y Sánchez, 2019).

Para fomentar el desarrollo y la sostenibilidad de las PYMES, el gobierno argentino ha implementado una serie de políticas y programas. Estos incluyen facilidades de acceso a financiamiento, capacitaciones, incentivos fiscales y asistencia técnica, diseñados para abordar algunos de los desafíos más apremiantes que enfrentan estas empresas. La intención es crear un entorno más propicio para su crecimiento y fortalecimiento (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021).

En síntesis, las PYMES en Argentina son pilares fundamentales de la economía, no solo por su contribución a la producción y el empleo sino también por su rol en la innovación y el desarrollo regional. A pesar de los desafíos significativos que enfrentan, con el apoyo adecuado, estas empresas tienen el potencial de seguir siendo un motor clave del crecimiento económico y la diversificación en Argentina.

Teorías y modelos de gestión empresarial

La gestión efectiva de las pequeñas y medianas empresas se ha convertido en un tema central en la literatura económica y de negocios, dada su importancia en el desarrollo económico global. Las PYMES enfrentan desafíos únicos que requieren enfoques de gestión adaptados a sus necesidades específicas para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa.

Estos enfoques de gestión fueron mencionados por diversos autores a lo largo del tiempo, estos son:

- **Estrategia competitiva:** El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) ofrece un marco para analizar la competencia y formular estrategias competitivas efectivas. Este modelo enfatiza la importancia de comprender las fuerzas competitivas del entorno para desarrollar estrategias que puedan proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Porter sugiere tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que las PYMES pueden adoptar para mejorar su posición en el mercado.
- **Gestión lean:** El enfoque Lean, derivado del Sistema de Producción Toyota, se centra en la creación de valor para el cliente con el menor desperdicio posible. Womack y Jones (1996) describen los principios de la gestión Lean, incluyendo la identificación de valor, el flujo de valor, el flujo continuo y la búsqueda de la perfección. Estos principios pueden ayudar a las PYMES a aumentar su eficiencia operativa y reducir costos.

- **Teoría de recursos y capacidades:** La visión basada en recursos (Barney, 1991) argumenta que las empresas pueden lograr y sostener ventajas competitivas mediante la identificación, desarrollo y explotación de sus recursos y capacidades únicos. Esta teoría es particularmente relevante para las PYMES, ya que a menudo poseen recursos y capacidades distintivas que pueden ser fuentes de innovación y ventajas competitivas.
- **Balanced scorecard:** Propuesto por Kaplan y Norton (1992), es una herramienta de gestión estratégica que permite a las empresas medir su rendimiento desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta ayuda a las empresas y en particular a PYMES, para alinear sus objetivos operativos con su estrategia general, facilitando una mejor toma de decisiones y ejecución estratégica.
- **Emprendimiento corporativo:** El emprendimiento corporativo se refiere a la iniciativa de las empresas para explorar nuevas oportunidades de mercado y fomentar la innovación interna. Morris et al. (2011) discuten cómo las PYMES pueden implementar estrategias de emprendimiento corporativo para mejorar su competitividad y rentabilidad. Esta teoría subraya la importancia de una cultura organizacional que promueva la innovación y la adaptabilidad.

Teoría de la decisión y gestión del cambio en las PYMES

La toma de decisiones estratégicas y la gestión del cambio son dos áreas críticas para la supervivencia y el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Este capítulo explora teorías y modelos relevantes que proporcionan un marco comprensivo para entender cómo las PYMES pueden mejorar su rentabilidad operativa a través de decisiones estratégicas y una gestión efectiva de indicadores que actúan sobre la misma.

Ventas

Las ventas son una parte esencial del ciclo de negocios, ya que representan el proceso mediante el cual los bienes o servicios son intercambiados por dinero u otro valor. Estas se pueden definir como la "transferencia de propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de una contraprestación económica. Este proceso generalmente implica varias etapas, incluyendo la identificación de clientes potenciales, la presentación de productos o servicios, la negociación de términos y condiciones, y el cierre de la venta. Para maximizar la efectividad de las ventas, las empresas adoptan diversas estrategias, como el uso de técnicas de ventas personalizadas, el establecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes, y la implementación de programas de fidelización. Estas estrategias no solo ayudan a incrementar las ventas, sino que también contribuyen a mejorar la satisfacción y lealtad del cliente, lo cual es esencial para la retención a largo plazo (Kotler y Keller, 2011).

Las ventas son cruciales para la supervivencia y el crecimiento de cualquier organización, ya que generan ingresos y, por ende, permiten a las empresas financiar sus operaciones, invertir en innovación y expansión, y cumplir con sus obligaciones financieras (Jobber y Lancaster, 2012). Sin ventas, una empresa no puede sostenerse en el largo plazo, ya que no podría cubrir sus costos operativos ni generar utilidades.

En resumen, las ventas son una actividad central en cualquier organización, implicando un proceso bien estructurado que debe ser gestionado estratégicamente para garantizar el éxito del negocio. Una gestión de ventas eficaz puede hacer la diferencia entre una empresa que prospera y una que lucha por sobrevivir en un mercado competitivo.

Costos operativos

Los costos operativos son aquellos gastos en los que una empresa incurre para mantener y gestionar sus actividades diarias. Incluyen costos como el alquiler, servicios públicos, sueldos, mantenimiento, y materiales de oficina, entre otros. Estos costos son fundamentales para el funcionamiento continuo de una empresa, ya que garantizan que las operaciones se desarrollen sin interrupciones (Horngren, Datar y Rajan, 2021).

La gestión efectiva de los costos operativos es importante en toda empresa y se vuelve crucial en empresas familiares y PYMES debido a sus márgenes de operación típicamente más ajustados. Un control riguroso de estos costos puede marcar la diferencia entre una empresa que genera resultados positivos y otra que incurre en las pérdidas. Además, una buena gestión permite a estas empresas reinvertir en crecimiento y desarrollo, lo que es esencial para su sostenibilidad a largo plazo en un entorno altamente competitivo (Drury, 2020).

Existe una relación directa entre los costos operativos y el margen de beneficio de una empresa. Reducciones en los costos operativos, sin sacrificar la calidad de los productos o servicios, pueden llevar a un aumento significativo en el margen de beneficio. Esto se debe a que, al disminuir los costos, se incrementa el porcentaje de ingresos que se traduce en ganancia neta, lo que mejora la rentabilidad general de la empresa (Shim y Siegel, 2021).

Una gestión adecuada de los costos operativos es esencial para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Las empresas que logran controlar estos costos de manera eficiente pueden mejorar su margen de beneficio, lo que les permite reinvertir en el crecimiento y desarrollo. Por lo tanto, el enfoque en la gestión de costos operativos debe ser una prioridad estratégica, especialmente en empresas familiares y PYMES donde los recursos suelen ser limitados (Anthony y Govindarajan, 2019).

Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad operativa es uno de los indicadores claves en la gestión de las PYMES. Este análisis permite a los gestores identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas que incrementen el valor de la empresa (Biondi M, 2003). Drucker (1954) argumentó que es el principal requisito para la supervivencia y el éxito de una empresa. No es el objetivo de la empresa, sino una condición necesaria para su existencia y desarrollo.

Para Porter (1979) la rentabilidad de una empresa está determinada por su posición competitiva en la industria. Las empresas que consiguen una ventaja competitiva pueden mantener niveles de rentabilidad superiores a lo largo del tiempo.

Kaplan y Norton (1992) dicen que es un indicador crítico del desempeño financiero de una empresa. Sin embargo, debe ser complementada con otros indicadores no financieros para proporcionar una evaluación integral del éxito empresarial.

Este indicador es fundamental al momento de ejecutar una toma de decisiones y gestión para las PYMES.

Rentabilidad operativa sobre ventas

El Rentabilidad operativa sobre ventas es un indicador económico que mide porcentualmente el resultado que se obtiene luego de restarle a las ventas el costo operativo, sin tomar en cuenta los costos financieros y fiscales. Este margen es crucial para

entender cuánto gana una empresa después de cubrir sus costos directos de producción y/o de prestación de servicios. Se expresa en porcentaje y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad Operativa sobre Ventas} = (\text{Ventas Netas} - \text{Costo de operativos}) / \text{Ventas Netas} \times 100$$

Este indicador se utiliza para analizar la eficiencia operativa de una empresa, ya que un margen bruto alto generalmente indica que la empresa está logrando un buen control sobre sus costos directos y tiene capacidad para generar ganancias significativas a partir de sus ventas.

La importancia de la rentabilidad operativa sobre ventas permite a los gerentes y analistas evaluar cuánto de las ventas se convierte en ganancia, lo que es esencial para cubrir otros costos. También facilita la comparación entre diferentes empresas dentro de la misma industria, permitiendo identificar qué compañías están operando de manera más eficiente. Los resultados de este margen pueden influir en decisiones sobre precios, producción, y estrategias de reducción de costos (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

Teoría de la decisión en las PYMES

La Teoría de la Decisión se enfoca en el proceso mediante el cual las decisiones son tomadas dentro de las organizaciones. En el contexto de las PYMES, este proceso es influenciado por factores como la limitada disponibilidad de recursos, la proximidad entre la dirección y la base de empleados, y la agilidad para responder a cambios del mercado. Simon (1979) propuso el modelo de racionalidad limitada, que sugiere que los individuos toman decisiones dentro de las limitaciones de la información disponible, la capacidad cognitiva y el tiempo. Este modelo es particularmente relevante para las PYMES, donde las decisiones a menudo deben tomarse rápidamente y con información incompleta.

Gestión del cambio en las PYMES

La Gestión del Cambio se refiere a las estrategias y prácticas empleadas para guiar a las organizaciones a través de cambios en su entorno. Kotter (1995) propuso un modelo de ocho pasos para el cambio organizacional efectivo, que incluye la creación de un sentido de urgencia, el establecimiento de una coalición guía, y la consolidación de ganancias para producir más cambio. Este modelo puede adaptarse a las PYMES para facilitar cambios estratégicos que mejoren su rentabilidad operativa, como la implementación de tecnología nueva, la reorientación de la oferta de productos, o la expansión a nuevos mercados.

Adaptación y resiliencia en las PYMES

Las PYMES enfrentan desafíos únicos que requieren una capacidad especial para adaptarse y ser resilientes. La teoría de la resiliencia organizacional (Lengnick-Hall, Beck, y Lengnick-Hall, 2011) sugiere que las organizaciones que pueden anticipar, prepararse para, responder y adaptarse a cambios incrementales y repentinos tienen una mayor probabilidad de sobrevivir y prosperar. En las PYMES, la resiliencia puede ser impulsada por la innovación, la diversificación de productos y servicios, y el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad y el aprendizaje continuo.

La combinación de teorías de decisión y gestión del cambio ofrece a las PYMES un marco robusto para navegar los desafíos del entorno empresarial. La adaptación y la resiliencia emergen como capacidades clave que permiten a estas empresas no solo sobrevivir sino

también prosperar en un mercado competitivo. Implementar estrategias basadas en un entendimiento profundo de estas teorías puede mejorar significativamente la rentabilidad operativa y sostenibilidad de las PYMES.

Sector específico: supermercados familiares

Las empresas familiares constituyen una amalgama entre la estructura organizacional orientada hacia el beneficio económico y los lazos de parentesco, configurando entidades donde las dinámicas comerciales y familiares se entrelazan de manera intrínseca. Según Astrachan y Shanker (2003), las empresas familiares representan una parte significativa de la economía mundial, evidenciando la importancia de entender sus complejidades y desafíos. La gestión de estas organizaciones requiere un equilibrio entre los intereses comerciales y las relaciones personales, lo que implica un desafío único en cuanto a la toma de decisiones y la resolución de conflictos internos. Poza (2010) resalta que el éxito de las empresas familiares depende de su capacidad para gestionar eficazmente estas dinámicas, sugiriendo la implementación de prácticas de gobierno corporativo adaptadas a su naturaleza específica.

Las empresas familiares presentan una serie de ventajas distintivas que contribuyen a su potencial de éxito y sostenibilidad en el largo plazo. De manera primordial, es esencial destacar la confianza y la comodidad inherentes a las relaciones entre los miembros de la familia, lo cual facilita un ambiente propicio para la innovación y el emprendimiento (Poza, 2010). Entre los beneficios más relevantes identificados en la literatura especializada, se encuentran:

- Un mayor grado de afecto y comprensión mutua dentro de la organización, lo cual puede traducirse en un entorno laboral más armónico (Davis, 1999).
- La transmisión y acumulación de conocimientos y competencias específicas a la gestión empresarial familiar, facilitando así la formación y el desarrollo de las capacidades organizacionales (Chua, Chrisman, y Sharma, 1999).
- La flexibilidad organizacional y un alto grado de compromiso hacia los objetivos empresariales, fundamentales en la adaptación a cambios del mercado y la toma de decisiones estratégicas (Davis, Hampton y Lansberg, 1997).
- La confidencialidad y la protección de la información estratégica, crítica en entornos competitivos (Handler, 1994).
- Una visión de largo plazo que favorece la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la empresa (Miller y Le Breton-Miller, 2005).
- Un sentido de pertenencia y orgullo vinculado a la contribución al legado familiar, lo cual puede incrementar la motivación y el compromiso de los miembros de la familia.
- La posibilidad de establecer una cultura organizacional cohesiva desde los inicios de la empresa, reflejando los valores y principios familiares (Denison, Lief, y Ward, 2004).

No obstante, a pesar de las ventajas señaladas, es crucial reconocer y abordar los desafíos específicos asociados a la gestión de empresas familiares. Estos desafíos incluyen:

- La potencial confusión en la asignación de tareas y la indefinición de roles dentro de la organización (Lansberg, 1988).

- La tendencia hacia un gobierno y gestión de estilo paternalista, que puede limitar la profesionalización y la autonomía de la gestión (Kets de Vries, 1993).
- Los obstáculos relacionados con la planificación de la sucesión y el traspaso generacional del liderazgo (Ibrahim, Soufani, y Lam, 2001).
- La emergencia de conflictos emocionales y personales que pueden impactar negativamente en la toma de decisiones y el clima laboral (Davis y Harveston, 1999).
- Tensiones financieras derivadas de la gestión de recursos entre las necesidades de la empresa y las expectativas familiares (Mustakallio, Autio, y Zahra, 2002).
- La dificultad para definir o mantener una estructura organizacional clara, dada la superposición de roles familiares y empresariales (Astrachan, Klein, y Smyrniotis, 2002).

Es imperativo que las empresas familiares adopten enfoques estratégicos y prácticas de gestión que permitan mitigar estos desafíos, asegurando así su viabilidad y éxito a largo plazo.

El éxito de las empresas familiares se fundamenta en una diversidad de factores que facilitan su crecimiento sostenido y su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. La literatura especializada identifica varios elementos clave que contribuyen a la prosperidad de estas organizaciones:

1. **Gobernanza y estructuras de decisión claras:** La implementación de estructuras de gobernanza formalizadas, como consejos de familia y protocolos familiares, mejora la toma de decisiones y la resolución de conflictos (Davis, Hampton y Lansberg, 1997).
2. **Planificación sucesoria estratégica:** La preparación y educación de las generaciones sucesoras asegura la continuidad y la preservación del legado familiar. Una transición sucesoria bien gestionada es crítica para el éxito a largo plazo (Lansberg, 1988).
3. **Capacidad de innovación y adaptabilidad:** Las empresas familiares que fomentan un entorno propicio para la innovación y adaptan sus modelos de negocio frente a cambios del mercado tienden a tener un desempeño superior (Zahra, 2005).
4. **Cultura y valores compartidos:** La alineación de los valores familiares con los de la empresa promueve un fuerte sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de la familia, lo que resulta en una ventaja competitiva sostenible (Denison, Lief y Ward, 2004).
5. **Relaciones con los empleados basadas en la confianza:** El trato personalizado y el compromiso con el bienestar de los empleados fomentan un ambiente de trabajo positivo, lo que se traduce en mayor productividad y lealtad (Miller y Le Breton-Miller, 2005).
6. **Gestión profesionalizada:** Aunque la gestión familiar aporta numerosas ventajas, la incorporación de directivos externos con experiencia puede aportar nuevas perspectivas y profesionalizar la gestión de la empresa (Dyer, 1986).
7. **Redes y relaciones externas:** La habilidad para establecer y mantener una red robusta de relaciones externas con clientes, proveedores y otras partes interesadas es fundamental para el acceso a nuevos mercados y recursos (Arregle, Hitt, Sirmon, y Very, 2007).
8. **Resiliencia financiera:** La gestión prudente de los recursos financieros, incluyendo la reinversión de beneficios y el acceso a financiamiento externo cuando sea necesario, es clave para el crecimiento y la estabilidad financiera (Chua, Chrisman y Sharma, 1999).

Contexto económico

El contexto económico de las PYMES en Argentina entre 2019 y 2023 ha sido extremadamente desafiante, marcado por una inflación elevada, caída de exportaciones, y tensiones macroeconómicas significativas. Estos factores han tenido un impacto directo en la rentabilidad operativa y sostenibilidad de las PYMES, forzándolas a adoptar estrategias innovadoras para sobrevivir y crecer en un entorno adverso.

La inflación ha sido uno de los desafíos más persistentes, con una tasa que superó el 116% en los últimos doce meses hasta junio de 2023 (anexo 1), afectando directamente los costos operativos y la estructura de precios de las PYMES. La preocupación por la inflación es compartida por el 90% de los empresarios PYME, quienes han tenido que buscar estrategias para mitigar su impacto en las ganancias de sus negocios. Entre estas estrategias, se encuentran la diversificación de operaciones y el aprovechamiento de herramientas financieras como el Fondo Común de Inversiones (FCI) para generar rendimientos que compensen los efectos de la inflación.

Además, el sector de las PYMES ha experimentado una caída significativa en las exportaciones, con una reducción del 18,5% en dólares durante el primer semestre de 2023 en comparación con el mismo periodo de 2022. A su vez, la escasez de dólares y las restricciones para importar también resultaron una desventaja para este tipo de negocios en cuanto a la diversificación de la oferta. Esta situación refleja las dificultades para competir en los mercados internacionales y subraya la importancia de estrategias de internacionalización más efectivas (Jamele, 2023).

El contexto político y económico ha llevado a los empresarios a enfatizar la necesidad de generar empleo y mejorar las condiciones laborales, así como la importancia de la conectividad y la infraestructura para la expansión de sus negocios. La visión de los empresarios PYME es optimista a pesar de las dificultades, enfocándose en el potencial de crecimiento y la capacidad de adaptación como elementos clave para superar los retos presentes y futuros (Gigli, 2023).

En resumen, las PYMES en Argentina han enfrentado un periodo marcado por retos significativos entre 2019 y 2023, incluyendo alta inflación y disminución de exportaciones. Sin embargo, mediante la adaptación y la implementación de estrategias innovadoras, estas empresas continúan buscando oportunidades de crecimiento y mejora de su competitividad en el mercado local e internacional.

Impacto de la pandemia

El impacto de la pandemia de COVID-19 en las PYMES en Argentina ha sido profundo, afectando significativamente su operatividad, rentabilidad y procesos de trabajo. La situación excepcional ha requerido de las empresas una capacidad de adaptación y resiliencia frente a los desafíos presentados por el aislamiento social, las restricciones operativas y la caída en la demanda.

Impacto económico y operativo

La pandemia ha llevado a una adaptación forzosa en las PYMES argentinas, con más de la mitad cambiando sus procesos y objetivos de negocio para enfrentar las nuevas realidades del mercado. La transformación digital ha sido un componente crucial de esta adaptación, con un avance significativo en la adopción de tecnologías como el trabajo remoto, la digitalización de operaciones y la implementación de herramientas de comercio electrónico (Microsoft, 2021).

Adaptación tecnológica y resiliencia

La adopción de nuevas tecnologías se aceleró durante la pandemia, siendo la digitalización un factor clave para la supervivencia y continuidad operativa de las PYMES. Esto incluyó la adopción de software para videollamadas, almacenamiento en la nube y la reinención de estrategias de negocio. La transformación digital no solo ha permitido la continuidad de las operaciones, sino que también ha abierto nuevas vías para la reactivación económica y el desarrollo a largo plazo de las empresas (Microsoft, 2021).

Desafíos y oportunidades post-pandemia

A pesar de los desafíos inmediatos, la pandemia ha ofrecido a las PYMES la oportunidad de revisar y fortalecer sus estrategias de negocio, adaptándose a un entorno más digital y flexible. La reactivación económica se vislumbra a través de la inversión en tecnología y la capacitación en nuevas habilidades, destacando la importancia de la adaptabilidad y la innovación en el panorama empresarial actual.

La resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación al cambio han emergido como teorías centrales en la respuesta de las PYMES a la pandemia. La experiencia de la pandemia subraya la necesidad de un enfoque más ágil y flexible en la gestión empresarial, donde la preparación para futuras crisis y la capacidad de transformación digital se convierten en componentes esenciales de la estrategia de negocio.

En conclusión, el impacto de la pandemia de COVID-19 en las PYMES en Argentina ha sido un catalizador para la transformación y la adaptación, presentando tanto desafíos significativos como oportunidades para el crecimiento y la innovación en el futuro. La resiliencia empresarial, potenciada por la adopción de tecnología y la adaptabilidad a nuevos modelos de negocio, se perfila como un factor determinante para la supervivencia y éxito en el nuevo contexto económico global.

La pandemia de COVID-19 generó un impacto devastador en el tejido empresarial argentino, particularmente entre las PYMES, afectando no solo su estructura operativa sino también imponiendo una urgente necesidad de adaptación tecnológica y estratégica. El cierre de más de 20.000 empresas durante el 2020, evidenciado en un estudio de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), marcó una reducción del 4,2% o 20.000 en el total de empresas, llevando el universo empresarial a niveles no vistos desde 2008 (Torres, 2021). Este fenómeno no sólo redujo el espectro empresarial, sino que también implicó una pérdida aproximada de 100.000 puestos de trabajo formales, con un impacto especialmente pronunciado en los sectores de servicios como comercio, transporte, y gastronomía y hotelería, los más afectados por las restricciones impuestas para contener la expansión del virus.

Por otro lado, el análisis de la recuperación en 2021 reveló una mejora significativa en la actividad industrial PYME, que registró un aumento del 22%, aunque la mitad de los sectores aún se encontraba por debajo de los niveles pre pandémicos. Sectores como papel, cartón, edición e impresión; caucho y plástico; y alimentos y bebidas fueron algunos de los que lograron superar los niveles de 2019, demostrando una notable capacidad de recuperación y adaptación a las nuevas condiciones de mercado (Marcarian, 2021).

La transformación digital surgió como una necesidad imperativa para la supervivencia y continuidad de las PYMES. La adopción de tecnologías digitales, tales como el trabajo remoto, pagos electrónicos, software para videollamadas, almacenamiento en la nube, y la reinención

de objetivos y estrategias de negocio, se aceleró notablemente. Microsoft Argentina reportó que gran parte de las PYMES argentinas avanzaron un 70% en su proceso de transformación digital durante la pandemia, integrando soluciones de productividad, recursos digitalizados y en la nube, y programas de visualización de datos. Aunque el camino hacia una digitalización completa presenta desafíos, especialmente en la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la analítica de datos, la tendencia general hacia la digitalización es clara y constituye un paso fundamental hacia la reactivación económica y la competitividad a largo plazo (Microsoft, 2021).

La situación generada por la pandemia, aunque crítica, ofreció a las PYMES la oportunidad de reevaluar y fortalecer sus modelos de negocio, promoviendo una mayor adaptabilidad y una transformación digital más profunda. La resiliencia y la capacidad de innovación demostradas por estas empresas durante este periodo no solo les permitirán enfrentar futuras crisis con mayor preparación, sino que también sentarán las bases para un crecimiento sostenido en el nuevo escenario global post pandémico.

Brecha en la literatura

Adaptación y resiliencia de las PYMES en sectores volátiles durante y post-pandemia

A pesar de la abundante literatura sobre la gestión y sostenibilidad de las PYMES en contextos económicos desafiantes, existe una notable brecha en el estudio específico de cómo las PYMES, particularmente en el sector de supermercados, se adaptan y muestran resiliencia frente a eventos disruptivos como la pandemia de COVID-19. Mientras que los estudios existentes han explorado ampliamente las estrategias de gestión de crisis, la digitalización y la adaptabilidad organizacional en las PYMES de manera general, hay una falta de investigación detallada sobre la implementación y eficacia de estrategias operativas y de gestión específicas en el contexto de supermercados familiares en áreas regionales, como Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Este estudio se propone llenar esta brecha investigando cómo las prácticas de gestión específicas y las estrategias afectan directamente la rentabilidad operativa y la sostenibilidad de las PYMES en el sector de supermercados en entornos económicos volátiles. Se centra en un análisis detallado de un supermercado familiar durante el período de 2019 a 2022, abordando un contexto pre, durante y post-pandemia, y propone un plan de intervención basado en la mejora de indicadores clave como el aumento de la cantidad de clientes diarios y el valor de venta del ticket promedio.

A través de este enfoque, el estudio pretende ofrecer insights valiosos no solo para la teoría de la gestión de PYMES sino también para la práctica empresarial, proveyendo estrategias concretas que pueden ser aplicadas por el propietarios y gestores de PYMES para mejorar la rentabilidad en tiempos de incertidumbre. Así, este trabajo no solo aborda una brecha importante en la literatura académica, sino que también ofrece una contribución práctica al proporcionar un enfoque aplicable y basado en evidencia para la gestión del cambio y la adaptación estratégica en las PYMES del sector de supermercados.

Teorías para la mejora de la rentabilidad operativa

La mejora de la rentabilidad operativa en las PYMES es un área de interés crítico, dada la importancia de estas empresas en la economía global. La literatura académica y empresarial

sugiere varias estrategias efectivas para mejorarla, enfocándose en áreas como el marketing, la gestión de inventario, la optimización de costos, la digitalización, y el comercio electrónico.

Estrategias de marketing: Las estrategias de marketing, especialmente el marketing digital, se han vuelto esenciales para las PYMES. La presencia en línea a través de sitios web optimizados, el uso de redes sociales para interactuar con clientes, y el marketing de contenidos son fundamentales para aumentar la visibilidad y atraer a una audiencia más amplia. La personalización y el marketing dirigido, apoyados por análisis de datos, pueden mejorar significativamente la efectividad de las campañas de marketing, aumentando la rentabilidad (Kotler y Keller, 2011).

Gestión de inventario: Una gestión eficiente del inventario asegura que los recursos se utilicen de manera óptima, reduciendo el exceso de stock y minimizando la escasez. Estrategias como el sistema Just-In-Time (JIT), que minimiza el inventario manteniendo la producción alineada con la demanda del cliente, pueden ayudar a reducir los costos y mejorar la rentabilidad (Womack y Jones, 1996).

Optimización de costos: La reducción y control de costos es fundamental para mejorar la rentabilidad. Esto incluye la optimización de procesos operativos, la renegociación con proveedores, y el uso eficiente de los recursos. La implementación de tecnologías para automatizar procesos y reducir la necesidad de intervención manual también contribuye a la reducción de costos (Porter, 1979).

Digitalización y comercio electrónico: La transformación digital ha abierto nuevas vías para las PYMES para alcanzar mercados más amplios y operar más eficientemente. El comercio electrónico no solo permite a las empresas vender a clientes en diferentes geografías, sino que también ofrece oportunidades para automatizar la venta y los procesos de gestión de relaciones con los clientes (CRM), mejorando así la eficiencia operativa y la rentabilidad (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

Innovación y desarrollo de productos: Innovar en el desarrollo de productos y servicios permite a las PYMES diferenciarse de sus competidores y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) puede abrir nuevas oportunidades de mercado y generar fuentes de ingresos adicionales, contribuyendo a la rentabilidad a largo plazo (Tidd, Bessant y Poza, 2018).

Gestión financiera y acceso a financiamiento: Una gestión financiera sólida, incluyendo una planificación financiera estratégica y el acceso a opciones de financiamiento adecuadas, es crucial para sostener el crecimiento y la rentabilidad operativa. La diversificación de las fuentes de financiamiento y la gestión eficaz de la deuda pueden proporcionar a las PYMES la flexibilidad necesaria para invertir en áreas clave para su desarrollo y expansión (Brealey, Myers, y Allen, 2020).

En resumen, las PYMES pueden mejorar su rentabilidad operativa mediante una combinación de estrategias centradas en el marketing, la eficiencia operativa, la innovación, y la gestión financiera. La adaptación continua a las tendencias del mercado y el entorno competitivo, junto con la inversión en tecnología y desarrollo de capacidades, son esenciales para el éxito y el crecimiento a largo plazo de estas empresas.

Síntesis marco teórico

El marco teórico del estudio aborda profundamente el papel crítico de las PYMES en la economía, subrayando su capacidad de adaptación en entornos económicos cambiantes.

Se detalla la aplicación de teorías y modelos de gestión empresarial, economía, y estrategias de mercado, esenciales para comprender los retos y oportunidades que enfrentan las PYMES. Este análisis teórico proporciona una sólida base académica para la investigación, vinculando efectivamente las prácticas de gestión específicas con la rentabilidad operativa de las PYMES en el sector de supermercados, alineando estrechamente los objetivos de mejorarla para el beneficio del negocio bajo estudio. Este enfoque integral no solo enriquece el entendimiento teórico, sino que también guía la formulación de estrategias prácticas para abordar las problemáticas identificadas, estableciendo un puente claro entre la teoría y la aplicación práctica en el contexto de la gestión empresarial y el desarrollo económico regional.

Diagnóstico

El supermercado Model es una Pyme fundada en 1990 que cuenta con 34 años de trayectoria, ubicada en la localidad de Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina. En sus comienzos fue una carnicería familiar y con el pasar de los años fue diversificando su oferta incorporando nuevas unidades de negocios, entre ellas la venta de artículos comestibles y de limpieza para el hogar, fiambrería y verdulería. En la actualidad cuenta con 3 empleados, es dirigida y operada por su dueño. Este supermercado cuenta con una afianzada clientela de barrio que fue generando con el transcurrir de los años.

Descripción del problema

La relevancia de este problema radica en su impacto directo en la supervivencia y prosperidad del supermercado. La rentabilidad operativa es un indicador clave del éxito de cualquier negocio. Si un negocio no es rentable, puede tener dificultades para mantener sus operaciones, invertir en mejoras o expansiones, y proporcionar un retorno adecuado a los propietarios.

En el caso del supermercado, la caída de la rentabilidad operativa luego de la pandemia y la incapacidad para recuperarse a niveles anteriores a la pandemia puede poner en riesgo la viabilidad del negocio a largo plazo. Además, dado que el supermercado es una empresa familiar, las implicancias de una disminución continua de la rentabilidad pueden extenderse más allá del negocio en sí y afectar el bienestar financiero de la familia.

Realizar un análisis de la situación económica del negocio.

Se procedió a hacer un análisis de la situación económica del negocio evaluando los costos operativos y ventas realizadas entre enero de 2019 y diciembre de 2022. La información fue aportada por el dueño desde su sistema interno de control local. Durante el periodo analizado, se pudieron obtener 166.003 tickets de venta, con sus respectivos montos, clientes, forma de pago, tipo de factura y fecha. También se obtuvieron 15.694 facturas de costos operativos con el monto, forma de pago, tipo de factura y fecha.

Para poder hacer una evaluación precisa se hizo un primer filtrado de datos sacando errores ortográficos y datos fuera de rango. Para en una segunda etapa hacer corrección por inflación utilizando el Índice de precio al por mayor (IPIM) generado por el Instituto Nacional de estadística y censo (INDEC, 2022), llevando los precios de todo intervalo analizado a diciembre de 2022. Con esta información se procedió a hacer las tablas y gráficos que se muestran a continuación.

Análisis de costos operativos y ventas.

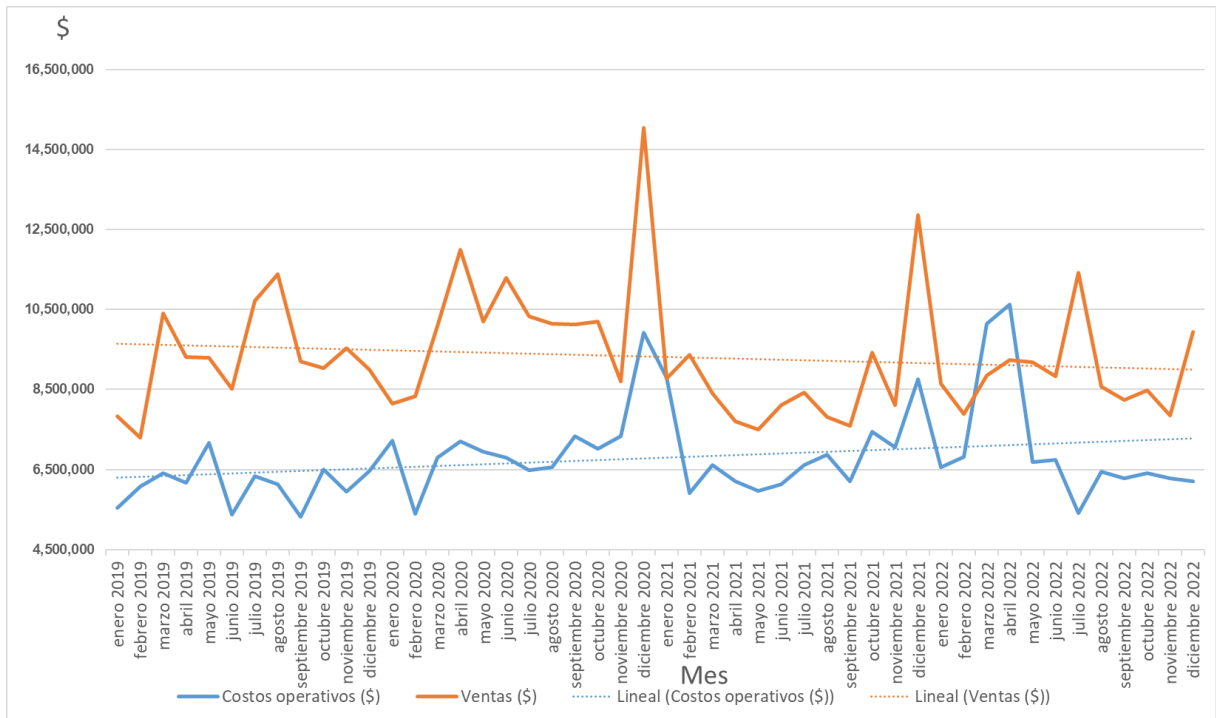


GRÁFICO 1: VENTAS Y COSTOS OPERATIVOS MENSUALES 2019-2022.

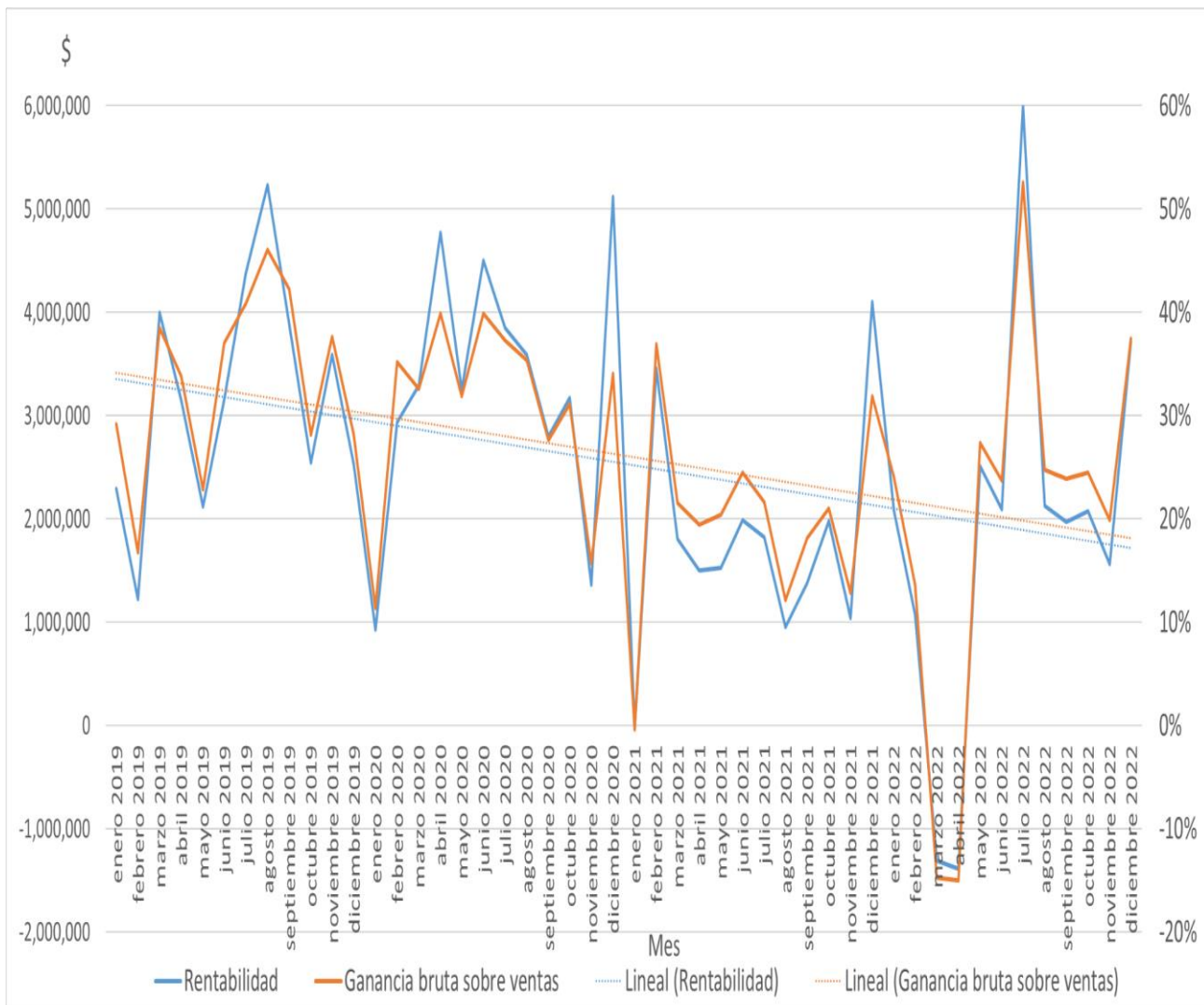


GRÁFICO 2: RENTABILIDAD MENSUAL Y GANANCIA BRUTA SOBRE VENTAS 2019-2022.

El análisis de los flujos económicos en términos de costos operativos, ventas y rentabilidad (Gráfico 1 y 2) ofrece una visión esencial sobre la eficacia operativa y la salud económico-financiera de un negocio. Esta sección detalla el desempeño operativo de un supermercado a lo largo de varios meses, proporcionando señales sobre la gestión de inventario, la conducta de ventas y la rentabilidad operativa general del negocio. Comprender estas dinámicas es crucial para optimizar operaciones y maximizar la rentabilidad operativa.

El gráfico 1 muestra fluctuaciones significativas en los costos operativos y ventas a lo largo del tiempo, con picos que podrían corresponder a eventos estacionales o promociones específicas. Mientras que las ventas muestran una tendencia bajista leve general, los costos operativos se mantienen más constantes con menos variabilidad.

Notablemente, hay momentos, como en diciembre de 2021, donde las ventas aumentan notablemente, posiblemente debido a la alta demanda estacional durante las festividades. Sin embargo, en los costos operativos, salvo alguna excepción en que aumentan en proporción a las ventas, se puede observar una tendencia de leve aumento de los costos operativos en el periodo estudiado.

Otros dos períodos críticos que nos muestra el Gráfico se dan en marzo y abril de 2022 donde los costos sobrepasan a las ventas, si bien esto no es demasiado preocupante dado que la empresa aumentó sus stocks dada la incertidumbre y posteriormente fue corregido en julio del 2022 al caer los costos y aumentar las ventas. Con un sistema de gestión de costos operativos donde estos gráficos se generan por sistema se puede mejorar la diferencia entre estos y la venta por mes. Se debe proceder con una planificación estratégica en la compra de mercadería para mantener el inventario o diferencias en la rotación de stock. Esto puede ser indicativo de una capacidad para prever la demanda y ajustar los costos operativos en consecuencia, lo cual es fundamental para mantener un flujo de caja saludable.

Rentabilidad:

El gráfico 2 muestra picos significativos en épocas de fiestas navideñas donde sube la demanda, por ejemplo, diciembre del 2020, 2021 y 2022. También algunas caídas notorias, la mayoría por el efecto de vacaciones de verano como se puede observar en el mes de enero de los cuatro años de estudio. Los picos pueden indicar períodos de ventas altamente rentables o una gestión de costos efectiva. Las caídas, especialmente aquellas que llevan la rentabilidad a territorio negativo, por problemas de sobre stock (marzo y abril de 2022), descuentos excesivos o mala gestión de costos operativos como se puede observar en los meses de junio, julio y agosto de 2019 y julio de 2022.

La rentabilidad sigue una tendencia general descendente, lo que sugiere que mientras el negocio sigue siendo generalmente rentable, hay períodos de ineficiencia que necesitan ser abordados.

Ventas y rentabilidad: A pesar de que las ventas altas generalmente corresponden a aumentos en la rentabilidad, los períodos donde esto no ocurre pueden destacar problemas como costos inesperadamente altos de mercancía vendida, suba de los costos fijos, caída en las ventas, entre otros. Esto subraya la importancia de una gestión de precios estratégica y control de costos.

El análisis del desempeño económico en términos de costos operativos, ventas y rentabilidad revela una gestión de inventario bastante efectiva con la capacidad de ajustar los costos a las fluctuaciones esperadas en las ventas. Sin embargo, las variaciones en la rentabilidad indican áreas de potencial mejora en la estrategia de precios y costos. Para mejorar la rentabilidad, el supermercado podría beneficiarse de un análisis más detallado de las causas subyacentes de las variaciones en la rentabilidad y ajustar las estrategias de costos y ventas en consecuencia.

Análisis de facturación y rentabilidad Operativa.

Tipo de factura	Año				Total general por tipo de factura (Millones de \$)	% de Ventas por factura
	2019	2020	2021	2022		
Factura A	13	15	15	16	60	13
Factura B	98	110	89	91	388	87
Total general por año (Millones de \$)	112	125	104	107	447	100
Utilidad operativa (Millones de \$)	38	39	22	22	Promedio de Rentabilidad operativa	
Rentabilidad operativa acumulada anual	34%	32%	21%	21%	27%	

Tabla 1: Facturación de ventas por año, por tipo de factura y rentabilidad operativa acumulada. *Valores expresados en pesos (\$ ARS) ajustados por inflación a diciembre de 2022.

De la tabla 1 se puede observar que la facturación de venta alcanzó su máximo de venta durante la pandemia año 2020 con 125 millones de pesos, debido a que los consumidores estaban aislados y el consumo de alimentos se incrementó. Pero en los años posteriores a la pandemia tuvo una caída, 2021 (104 millones de pesos) y 2022 (107 millones de pesos) no logrando recuperarse previo a la llegada de la pandemia a Argentina año 2019 (112 millones de pesos).

También se puede ver las facturas A con un 13% dirigidas hacia empresas o personas responsables inscriptas de mayor facturación ante Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), mostraron un crecimiento gradual desde 2019 a 2022.

El supermercado le vende en un 87% a consumidores finales o monotributistas (facturas B), estas facturas al ser el mayor porcentaje reflejaron la misma tendencia que la facturación total.

La rentabilidad operativa acumulada anual nos muestra que hubo una caída de 11 puntos porcentuales para los años 2021 y 2022, con respecto a la misma en años 2019 y 2020. El promedio de este indicador para el periodo en estudio fue de un 27% acercándose a valores promedios del sector.

La constante mejora en las Factura tipo "A" es positiva, mientras que el predominio de Facturas tipo "B" indica un enfoque principal en el consumidor final. Los datos nos reflejan tomar acción para mejorar la rentabilidad a niveles pre pandemia.

Totales de costos operativos por tipo de factura por año						
Tipo de factura	Años				Total general	%
	2019	2020	2021	2022		
Factura A	54.6	60.5	60.0	61.3	236.6	73
Factura C	18.8	24.4	22.6	23.3	89.0	27
				Total (Millones \$)	325.5	100

Tabla 2: Facturas de costos operativos por año y por tipo de factura.

La tabla 2 presenta un desglose de los costos operativos totales del supermercado familiar, clasificadas por tipo de factura, factura A emitidas por empresas o personas físicas con gran facturación (compras a grandes empresas) y factura C emitidas por personas con menor facturación anual (compras a pequeñas empresas), a lo largo de cuatro años (2019-2022). Esta información es crucial para entender cómo los costos operativos del supermercado han evolucionado en el tiempo y qué tipo de factura predomina en el volumen total de costos. Analizar estos datos ayudará a identificar tendencias y patrones que podrían influir en futuras decisiones de costos y estrategias de gestión de inventario.

Las compras a grandes empresas, han mostrado un crecimiento moderado y consistente desde 54.6 millones de dólares en 2019 hasta 61.3 millones en 2022. Los costos operativos asociadas con este tipo de facturas, representan costos más significativos, indicando transacciones de mayor envergadura o frecuencia con proveedores clave. Estas facturas constituyen el 73% del total de los costos operativos del supermercado. Esto refleja una dependencia fuerte en los proveedores o productos asociados con esta factura, debido a la compra de inventario principal o bienes esenciales.

Las compras a pequeñas empresas también mostraron un incremento, especialmente notable entre 2019 (18.8 millones) y 2020 (24.4 millones), seguido de una ligera disminución en los años siguientes. Este comportamiento puede estar relacionado con costos operativos específicos o ajustes en estrategias de compra secundarias. Estas facturas representan el 27% del total de costos. Este tipo de factura corresponden a gastos menos frecuentes, de menor monto o costos complementarios que no forman parte del inventario principal.

Ambos tipos de factura muestran un crecimiento en el periodo 2019-2020. Mientras que las compras grandes muestran un aumento constante, las compras pequeñas tienen un pico en 2020 y luego disminuyen, lo que sugiere que las primeras están más alineadas con costos operativos estratégicos continuos, mientras que las segundas podrían estar más relacionadas con oportunidades de compra o necesidades temporales.

El aumento en ambas facturas en 2020 podría correlacionarse con la pandemia de COVID-19, donde muchas empresas ajustaron sus inventarios en respuesta a cambios en el consumo o preparación para restricciones.

El análisis de los costos operativos del supermercado muestra una tendencia general hacia el aumento, con una dependencia más fuerte en las transacciones hacia grandes empresas. Esto subraya la importancia de las relaciones con proveedores clave y la gestión de inventario principal para mantener la operatividad del negocio. La variabilidad en compras pequeñas sugiere que el supermercado también está respondiendo a cambios en el mercado y adaptando sus costos de manera más flexible.

Para fortalecer la estrategia de costos del supermercado, sería prudente continuar monitoreando estas tendencias a través del sistema interno y adaptar las estrategias de costos y gestión de inventario para optimizar las operaciones y la rentabilidad. Esta información es esencial para planificar futuras acciones, asegurando que el supermercado pueda responder eficazmente a las necesidades del mercado y mantener un flujo de inventario saludable y estratégico.

Análisis de formas de pago

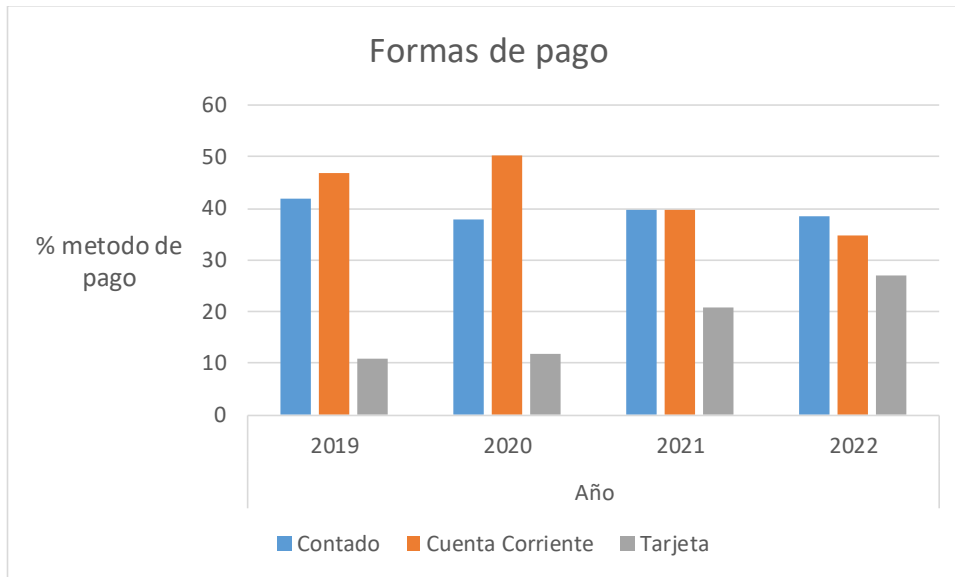


GRÁFICO 3: FORMA DE PAGO DE LA VENTA POR AÑO.

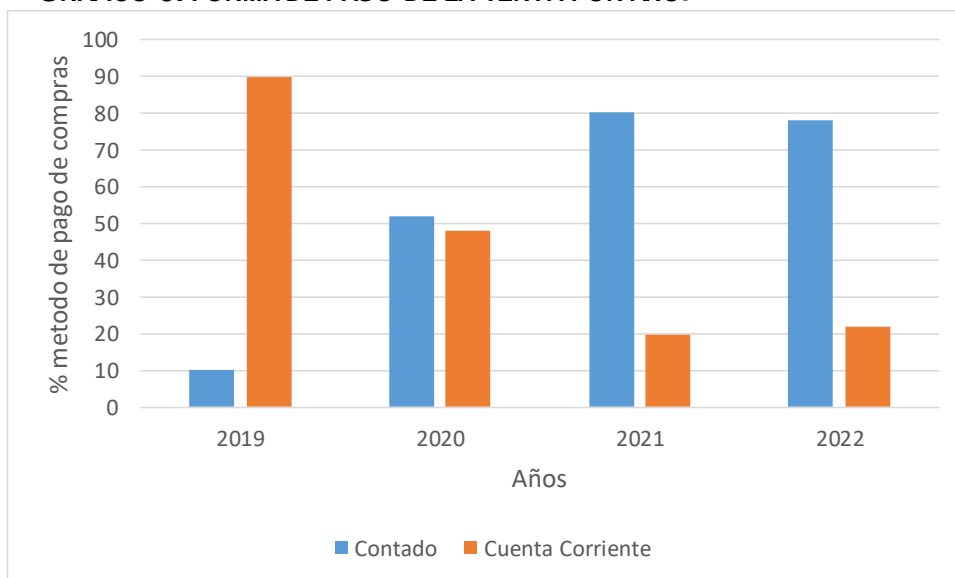


GRÁFICO 4: FORMA DE PAGO DE LA COMPRA POR AÑO

Los gráficos 3 y 4 presentan una visión comparativa de las formas de pago utilizadas tanto por los clientes del supermercado como por el supermercado al pagar a sus proveedores a lo largo de cuatro años, desde 2019 hasta 2022. Estos gráficos son cruciales para entender

la dinámica de flujo de caja del negocio, reflejando tanto las preferencias de pago de los consumidores como las estrategias de gestión financiera del supermercado.

Los métodos de pago elegidos tanto por clientes como por el negocio en sus transacciones con proveedores revelan mucho sobre las operaciones financieras y la salud financiera de un supermercado. El análisis de estas formas de pago a lo largo del tiempo puede ayudar a identificar tendencias que afectan la liquidez, la gestión del riesgo, y las decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de crédito y cobros.

En el Gráfico 3 podemos observar que desde 2019, ha habido una disminución constante en el uso de pagos en efectivo (contado), lo que refleja una tendencia creciente hacia la digitalización financiera y una preferencia por métodos de pago más seguros y convenientes. Las tarjetas han experimentado un aumento significativo, convirtiéndose en el método preferido en 2022. Esto también fue impulsado por efecto de la pandemia de Covid-19 y el estado. Los pagos a través de Cuenta Corriente se han mantenido relativamente estables a lo largo de los años, indicando que este método sigue siendo una opción viable para ciertos segmentos de clientes fidelizados.

Las formas de Pago del Supermercado a Proveedores (Gráfico 4) refleja un cambio en la tendencia en los métodos de pago en los proveedores entre pre y post-pandemia, en el año 2019 pre-pandemia la forma de pago cuenta corriente predomina en un 90%, empatando la tendencia prácticamente en el año de la pandemia y reduciéndose a una 20 % hacia el año 2022. Luego de la pandemia por la crisis inflacionaria los proveedores comenzaron a reducir los plazos de pago incluso a clientes de muchos años como lo es este supermercado. El análisis de las formas de pago revela cómo el supermercado ha navegado por cambios en el entorno económico e intentado ajustar sus estrategias financieras en respuesta a la conducta de los proveedores y las propias necesidades de liquidez. Los cambios en las preferencias de pago de los clientes, subraya la importancia de una gestión financiera flexible y proactiva para mantener la salud financiera del negocio. A medida que el supermercado se adapta a las nuevas realidades post-pandemia, será crucial continuar monitoreando estas tendencias para optimizar las operaciones y estrategias financieras en el futuro.

Análisis de ranking de mejores clientes y proveedores

Cliente	Año				Promedio por cliente
	2019	2020	2021	2022	
Consumidor final	47.94%	42.49%	53.41%	59.42%	50.45%
Cliente Estatal	6.44%	12.29%	2.63%	1.18%	5.92%
Empresa contable	1.08%	1.12%	1.39%	1.30%	1.22%
Empresa agropecuaria	1.63%	1.23%	1.05%	0.66%	1.15%
Empresa de alimentos	0.80%	0.91%	1.44%	1.29%	1.10%
Cliente privado 1	0.82%	0.98%	1.42%	1.10%	1.07%
Cliente privado 2	0.76%	0.92%	1.14%	1.22%	1.00%
Cliente privado 3	1.15%	1.08%	0.80%	0.96%	1.00%
Cliente privado 4	1.00%	1.05%	1.08%	0.85%	1.00%
Cliente privado 5	1.09%	1.02%	1.28%	0.49%	0.97%
Total/ año	62.73%	63.09%	65.65%	68.47%	64.88%

Tabla 3: participación en ventas de los principales clientes por año.

Proveedores	Año				Promedio por proveedor
	2019	2020	2021	2022	
Proveedor de carne vacuna	17.82%	15.10%	20.69%	10.37%	15.99%
Proveedor de lácteos	6.47%	5.52%	5.91%	6.36%	6.07%
Proveedor de productos de almacén	5.41%	5.59%	4.87%	5.38%	5.31%
Proveedor de productos de almacén	2.82%	2.73%	2.90%	3.35%	2.95%
Mayorista	3.34%	3.28%	2.59%	2.49%	2.92%
Proveedor de verduras	0.86%	5.00%	4.70%	0.75%	2.83%
Proveedor de carne de pollo	3.69%	2.37%	2.97%	2.45%	2.87%
Proveedor de fiambres	2.33%	2.74%	2.56%	2.69%	2.58%
Proveedor de panificados	0.74%	3.41%	2.63%	3.16%	2.48%
Proveedor de gaseosas	2.39%	2.12%	2.42%	2.52%	2.36%
Total por año	45.86%	47.87	52.24%	39.52%	46.37%

Tabla 4: participación de costos operativos de los principales proveedores por año.

El presente análisis abarca dos tablas (3 y 4) importantes para la gestión estratégica de un supermercado. El ranking de los mejores clientes y de los principales proveedores que por un tema de confidencialidad se quitó sus nombres de este trabajo. Estos rankings permiten evaluar qué tan concentradas están las operaciones en determinados clientes y proveedores, lo cual puede influir en decisiones estratégicas relacionadas con la fidelización de clientes, negociaciones de precios, términos de pago y la diversificación de la base de clientes y proveedores. Al identificar a los clientes y proveedores más significativos, el supermercado puede optimizar sus estrategias de marketing, ventas, costos operativos y gestión de inventario.

En la tabla 3, podemos ver que, en promedio, el 50% de las ventas están dirigidas hacia consumidores finales (sin individualizar en el actual sistema interno del local). De los 430 clientes registrados que tiene el supermercado. El mayor porcentaje de ventas promedio se lo lleva un cliente estatal, aunque podemos ver una inestabilidad entre años de venta, con pico en 2020 y posterior declive de ventas. Luego le siguen 3 empresas privadas de diferentes rubros, con mayor estabilidad de compra. Y completando el ranking están los clientes individuales fidelizados.

De los 203 proveedores que cuenta el supermercado los diez mencionados en la tabla 4, abarcan el 45% de los costos operativos. Se examina el porcentaje de costos del supermercado atribuidos a diferentes proveedores desde el año 2019 hasta 2022. Este estudio es para entender la distribución de los costos operativos del supermercado entre sus diversos proveedores y cómo estas relaciones se han desarrollado a lo largo del tiempo. Pudiéndose observar que los primeros 4 proveedores principales, comercializan artículos esenciales de la canasta básica Argentina como ser, carne, leche y artículos de primera necesidad. El análisis de estos datos ayuda a identificar proveedores críticos y a evaluar riesgos asociados con la sobre dependencia en proveedores individuales.

Este análisis detallado revela la importancia de gestionar activamente las relaciones con los clientes y proveedores. También expone la necesidad de estrategias de costos y ventas que

mitigan riesgos y aprovechan oportunidades del mercado. La variabilidad en las contribuciones de los proveedores y los clientes año tras año, resalta la dinámica cambiante del mercado y la respuesta del supermercado a estos cambios. Es crucial para el supermercado continuar evaluando y ajustando sus relaciones con los proveedores y los consumidores para asegurar la estabilidad de su cadena de suministro, optimizar costos y mejorar la oferta de productos en respuesta a la cambiante demanda de los consumidores. Esta estrategia no solo fortalece la posición competitiva del supermercado, sino que también contribuye a su capacidad para adaptarse a entornos de mercado volátiles y cambiantes.

Resumen de la situación económica para el periodo

El análisis detallado de la situación económica del supermercado revela una operación capaz de adaptarse y responder a las dinámicas del mercado, aunque con espacio para mejorar en la sincronización de costos y ventas y la optimización de la rentabilidad. Los insights derivados de este estudio deben guiar las decisiones futuras para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio en un entorno competitivo y cambiante.

Se observó que las ventas y costos operativos varían a lo largo del período analizado, con picos durante períodos festivos y estacionales, evidenciando la influencia de factores externos en el comportamiento de compra.

La rentabilidad operativa del negocio ha ido cayendo durante el periodo en estudio, lo que hace imperativo intervenir y tomar acciones correctivas de esta situación.

Los datos sugieren que el supermercado ha manejado eficientemente su inventario, ajustando los costos operativos para maximizar las ventas sin incurrir en sobre stock significativos. Sin embargo, los picos de rentabilidad durante los periodos festivos contrastan con las caídas durante los meses de vacaciones o gestión inadecuada de costos operativos, destacando áreas potenciales para mejorar la estrategia de precios y costos.

Las discrepancias entre los costos operativos y ventas en momentos específicos subrayan la necesidad de una planificación más refinada y una estrategia de gestión de costos para alinear mejor estas dos funciones críticas. La variabilidad de la rentabilidad refleja tanto oportunidades como desafíos en la gestión del negocio.

Si bien el análisis financiero no tiene implicancias en la rentabilidad operativa, las finanzas de la empresa también son muy importantes por lo cual no puede dejar de desatenderse y monitorearse.

Recomendaciones estratégicas:

- Análisis Continuo: Mantener un monitoreo continuo de las tendencias de ventas y costos operativos para anticipar mejor las necesidades de inventario y ajustar las estrategias de precios de manera proactiva.
- Optimización de la Cadena de Suministro: Explorar oportunidades para mejorar las negociaciones con proveedores y optimizar los costos de adquisición, especialmente durante los periodos de baja rentabilidad.
- Fidelización y Segmentación de Clientes: Implementar estrategias de marketing y promociones dirigidas durante periodos clave para maximizar las ventas y la rentabilidad, basándose en el análisis detallado del comportamiento de los clientes.

Realizar un análisis de la situación operativa y de mercado del supermercado.

Para evaluar el análisis de la situación operativa y de mercado de este supermercado familiar se procederá por dos caminos. El primero, hacia el cliente realizando una encuesta de nivel de satisfacción del cliente, evaluando diferentes parámetros del supermercado. El segundo es interno, con el dueño, utilizando herramientas tales como el análisis FODA y evaluando las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Análisis fuerzas competitivas de Porter

En el contexto actual de rápida evolución del sector minorista, es esencial para los supermercados comprender las dinámicas del mercado y los factores que influyen en su competitividad. Un marco probado y eficaz para realizar esta evaluación es el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1979). Este modelo ofrece una perspectiva integral sobre las fuerzas externas que afectan a las empresas en la industria y ayuda a identificar las áreas donde pueden desarrollar estrategias competitivas efectivas.

El supermercado en cuestión, situado en un entorno competitivo y diverso, se enfrenta a varios desafíos y oportunidades que pueden ser examinados a través de este modelo. Las cinco fuerzas de Porter: la amenaza de nuevos entrantes al negocio, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Proporcionan un marco estructurado para analizar el mercado del supermercado, evaluar su posición estratégica actual y planificar movimientos futuros para mejorar su estabilidad y crecimiento en el mercado.

Este análisis no solo ayudará al supermercado a fortalecer su posición en el mercado sino también a identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, y enfrentar eficazmente la competencia. La aplicación de este modelo será crucial para desarrollar una estrategia detallada que asegure la rentabilidad operativa y la sostenibilidad del negocio. En las siguientes secciones, se analizará cada una de las cinco fuerzas de Porter, puntuando por su valoración 0, cuando no es tan beneficioso para el negocio y 1 si es beneficioso para el negocio. También se ponderará la importancia de cada fuerza y dentro de las fuerzas según la consideración del dueño del supermercado. Se explorará su relevancia e impacto en el funcionamiento y éxito del supermercado.

Rivalidad entre los competidores	Valoración	Importancia relativa de cada variable analizada	Ponderación (Valoración x Importancia)
Número de competidores	0	0.35	0.00
Tamaño de los competidores	1	0.2	0.20
Crecimiento del sector	0	0.2	0.00
Diferenciación del producto	0	0.05	0.00
Concentración del mercado	0	0.15	0.00
Elasticidad del producto	1	0.05	0.10
Importancia de la fuerza (Rivalidad)	0.35	Suma	0.3
Rivalidad entre los competidores (Importancia x Suma de ponderación)			0.11

Tabla 5: fuerza de Porter, rivalidad entre los competidores.

En la tabla 5 podemos ver una valoración de 0 en el número de competidores. Indica que existen muchos en el mercado, lo que intensifica la rivalidad y no es beneficioso para la empresa analizada. La alta importancia de este factor muestra que la cantidad de competidores es crucial en el nivel de competencia que enfrenta el supermercado, afectando negativamente su posición competitiva.

En cuanto al tamaño de los competidores con una valoración de 1, sugiere que los competidores no son significativamente grandes, lo que puede ser ventajoso para el supermercado, ya que enfrenta menos presión de competidores grandes y bien establecidos. Aunque es un factor relevante, la baja escala de los competidores ayuda a mantener una posición competitiva más fuerte.

El sector de supermercados en Chacabuco está experimentando poco o ningún crecimiento, lo que aumenta la rivalidad ya que las empresas luchan por captar una porción de un mercado que no está expandiéndose, llevando a una competencia más agresiva por la cuota de mercado existente.

Una valoración de 1 en este caso sugiere que los productos del supermercado tienen una baja elasticidad de precio, lo cual es favorable. Esto significa que los cambios en los precios no afectan significativamente la demanda, permitiendo al supermercado mantener su estrategia de precios sin perder clientes ante pequeñas variaciones de precios.

La rivalidad entre los competidores en el mercado de Chacabuco es moderada pero manejable. Aunque existen desafíos significativos, como un alto número de competidores y un crecimiento de sector estancado, la falta de grandes competidores dominantes y una gestión eficaz de la elasticidad del producto han permitido al supermercado mantener una posición sólida. La suma total de 0.30 en la rivalidad sugiere que, aunque la competencia es una preocupación constante, no está fuera del control del supermercado. Es crucial continuar con estrategias de diferenciación, mantener una vigilancia del crecimiento del sector, y ajustar los precios de manera competitiva para sostener y mejorar esta posición en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores	Valoración	Importancia relativa de cada variable analizada	Ponderación (Valoración x Importancia)
Niveles de precios	0	0.25	0.00
Niveles de inversiones	0	0.15	0.00
Economías de escala	1	0.2	0.20
Lealtad de los clientes	1	0.2	0.20
Expertos acumulado	1	0.05	0.05
Acceso a los canales de distribución	0	0.1	0.00
Barreiras políticos-legales	0	0.05	0.00
Importancia de la fuerza (Nuevos competidores)	0.25	Suma	0.45
Amenaza de nuevos competidores			0.11

Tabla 6: fuerza de Porter, amenaza de nuevos competidores.

Al analizar la amenaza de nuevos competidores (tabla 6), una valoración de 0 en los precios actuales del supermercado puede no ser lo suficientemente competitiva para disuadir a nuevos entrantes. Esto implica que, si un nuevo competidor entra al mercado con precios

más bajos, podría capturar fácilmente una parte del mercado, debido a la alta importancia de este factor (25%).

Similar ocurre con el nivel de inversiones, ya que no requieren de inversiones significativas para entrar al mercado, lo que reduce las barreras de entrada para nuevos competidores. Esto podría permitir que más nuevos entrantes ingresen al mercado, aumentando la competencia. Lo que se ha visto ocurrir durante la pandemia.

Por suerte hoy en día el supermercado actualmente cuenta con ciertas economías de escala que podrían actuar como una barrera para nuevos competidores. Estas economías de escala podrían incluir costos de reposición más bajos por unidad que no están fácilmente disponibles para los recién llegados, protegiendo así la posición del supermercado.

También el negocio tiene una base de clientes leales. Esto es crucial ya que la alta lealtad de los clientes puede disuadir a nuevos competidores, ya que les resultará difícil atraer clientes lejos de un negocio establecido.

A su vez, una valoración de 1 muestra que el supermercado tiene una ventaja significativa en términos de conocimientos o experiencia acumulada que sea percibida como una barrera de entrada significativa para los nuevos competidores.

Como contra se encuentra que no hay barreras significativas en términos de acceso a canales de distribución, lo que facilita a los nuevos competidores establecer operaciones y alcanzar a los consumidores.

Por último, hoy en día no existen regulaciones o barreras legales sustanciales que impidan la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Aunque el supermercado disfruta de ciertas ventajas como economías de escala y una fuerte lealtad de los clientes, la amenaza de nuevos competidores es moderada debido a la facilidad de acceso a los niveles de precios competitivos, inversiones manejables y canales de distribución. Para fortalecer su posición en el mercado y reducir aún más la amenaza de nuevos entrantes, el supermercado podría considerar estrategias para aumentar las barreras de entrada, como fortalecer la diferenciación de productos, mejorar las relaciones con los proveedores clave para asegurar exclusividad donde sea posible.

Amenaza de productos sustitutos	Valoración	Importancia relativa de cada variable analizada	Ponderación (Valoración x Importancia)
Cantidad de productos sustitutos	0	0.6	0
Aceptación de los productos sustitutos	1	0.4	0.4
Importancia de la fuerza (Productos sustitutos)	0.15	Suma	0.4
Amenaza de productos sustitutos			0.06

Tabla 7: fuerza de Porter, amenaza de productos sustitutos.

Este análisis nos ayudará a entender mejor cómo los productos sustitutos podrían impactar en la operación del supermercado (tabla 7). La valoración de 0 indica que hay una gran cantidad de productos sustitutos disponibles en el mercado. Esto generalmente incrementa la amenaza, ya que los consumidores tienen más opciones alternativas a los productos ofrecidos por el supermercado. Sin embargo, en este análisis, a pesar de la alta importancia relativa de este factor (60%), la ponderación es 0. Esto sugiere que, aunque hay muchos sustitutos disponibles, no están afectando significativamente las ventas o la lealtad del cliente.

Los productos sustitutos que existen no son ampliamente aceptados por los consumidores. Esto es beneficioso para el supermercado porque incluso si existen alternativas, los clientes prefieren seguir comprando los productos en el supermercado. La ponderación de 0.40 refleja que la baja aceptación de los sustitutos es una ventaja significativa para el supermercado, ayudando a mantener la demanda de sus productos.

Aunque hay una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, la amenaza real que representan es baja debido a su baja aceptación entre los consumidores. Esto puede deberse a una preferencia de los consumidores por la familiaridad, calidad, o valor de los productos ofrecidos por el supermercado, frente a las alternativas disponibles. La ponderación global de esta fuerza es relativamente baja (0.06), indicando que, en el contexto actual, los productos sustitutos no constituyen una amenaza significativa para el supermercado. Esto permite que el negocio se concentre más en mejorar sus fortalezas y enfrentar otras amenazas más críticas. Mientras debe mantenerse vigilante y continuar ofreciendo calidad y valor en sus productos, la amenaza actual de los productos sustitutos no es una preocupación mayor en su estrategia competitiva general.

Poder de negociación de los proveedores	Valoración	Importancia relativa de cada variable analizada	Ponderación (Valoración x Importancia)
Cantidad de proveedores	1	0.25	0.25
Concentración de proveedores	1	0.05	0.05
Variedad de artículos sustitutos	1	0.25	0.25
Estructura de canales de distribución	1	0.25	0.25
Servicio de atención	1	0.2	0.2
Importancia de la fuerza (Negociación con proveedores)	0.15	Suma	1
Poder de negociación de los proveedores			0.15

Tabla 8: Fuerza de Porter, poder negociación de los proveedores.

Los proveedores son un eslabón fundamental en el funcionamiento del supermercado (tabla 8). Por lo tanto, el que tiene se considera que es suficiente en el mercado, lo que otorga al supermercado una ventaja al negociar. Esto puede permitir al supermercado obtener mejores precios o términos debido a la competencia entre los proveedores por su negocio. A su vez los proveedores no están concentrados, es decir, no hay unos pocos proveedores dominando el mercado. Esto disminuye su poder de negociación, beneficiando al supermercado con más opciones y menos dependencia de cualquier proveedor específico. También hay una amplia variedad de artículos sustitutos disponibles para el supermercado. Esto refuerza la posición del supermercado en las negociaciones, ya que puede optar fácilmente por diferentes productos si los términos de un proveedor no son favorables. Ya que existen múltiples canales eficientes de distribución, reduciendo la dependencia de cualquier canal o proveedor específico.

El servicio de atención por parte de los proveedores es excelente, lo cual es crucial para mantener una operación fluida y responder rápidamente a cualquier problema o necesidad del supermercado. Esto también puede mejorar la relación a largo plazo entre el supermercado y sus proveedores.

El análisis muestra que el supermercado está en una posición muy fuerte en relación con sus proveedores. Todos los factores analizados han recibido la máxima valoración, indicando que el supermercado tiene considerable libertad para elegir entre diferentes proveedores, negociar precios favorables, y asegurar un servicio de calidad.

A pesar de que esta fuerza tiene una importancia del 15%, el impacto calculado de 0.15 refuerza que el supermercado está bien posicionado para manejar sus relaciones con proveedores de manera que apoye sus objetivos operativos y estratégicos. Este escenario favorable en la negociación con proveedores es un activo estratégico significativo para el supermercado, permitiéndole mantener un control efectivo sobre sus costos de inventario y mejorar su competitividad en el mercado.

Poder de negociación de los clientes	Valoración	Importancia relativa de cada variable analizada	Ponderación (Valoración x Importancia)
Nivel de organización	1	0.4	0.4
Nivel de información	0	0.6	0
Importancia de la fuerza (Negociación de clientes)	0.1	Suma	0.4
Poder de negociación de los clientes			0.04

Tabla 9: Fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes.

En la tabla 9 podemos observar que, los clientes del supermercado no están altamente organizados en términos de agrupaciones o acciones colectivas que podrían ejercer presión colectiva sobre el supermercado. Esto es favorable para el supermercado porque un nivel bajo de organización entre los clientes típicamente resulta en una menor capacidad de negociación, permitiendo al supermercado mantener una mayor influencia sobre las

condiciones de venta y precios. A su vez los clientes tienen un alto nivel de información, debido al acceso a internet, comparación de precios y fácil disponibilidad de información sobre productos alternativos. Esto aumenta el poder de negociación de los clientes, ya que están mejor informados y pueden comparar precios y ofertas antes de realizar sus compras. Sin embargo, en este análisis específico, la ponderación resultante es 0.00, lo cual sugiere que, aunque los clientes están bien informados, este conocimiento no se traduce en un aumento significativo de su poder de negociación. Esto podría deberse a la lealtad de los clientes. El análisis muestra que, aunque los clientes del supermercado tienen un alto nivel de información, su poder de negociación es relativamente bajo. Esto es una ventaja para el supermercado, ya que puede mantener una cierta flexibilidad en cómo establece sus precios y condiciones sin enfrentar una presión excesiva por parte de los clientes.

El impacto calculado de esta fuerza sobre la estrategia general del supermercado es bajo (0.04), lo que indica que la negociación con los clientes no constituye una preocupación mayor en este momento.

Atractivo del negocio	
0.4675	Moderado atractivo de la industria

Tabla 10: Fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes.

Con base en la suma de los resultados de las cinco fuerzas competitivas de Porter, obtenemos el resultado general del modelo (tabla 10), que muestra un atractivo moderado de la industria (0.4675 en una escala de 0 a 1), podemos llegar a una conclusión integral sobre la posición estratégica del supermercado familiar.

El atractivo moderado de la industria refleja un equilibrio entre las oportunidades y los desafíos en el entorno del supermercado. Un puntaje de 0.4675 indica que, mientras hay factores positivos que apoyan la operación del supermercado, también existen riesgos significativos que deben ser gestionados cuidadosamente.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad es moderada, indicando que el supermercado debe continuar innovando y diferenciándose para mantener su cuota de mercado.

Amenaza de nuevos competidores: es moderada debido a la facilidad de acceso a los niveles de precios competitivos, inversiones manejables y canales de distribución. Para fortalecer su posición en el mercado y reducir aún más la amenaza de nuevos entrantes, el supermercado podría considerar estrategias para aumentar las barreras de entrada, como fortalecer la diferenciación de productos.

Amenaza de productos sustitutos: Esta fuerza tiene un impacto limitado, lo que sugiere que los productos del supermercado son preferidos sobre las alternativas disponibles,

aunque se debe mantener vigilancia sobre las tendencias de consumo que podrían cambiar este panorama.

Poder de negociación de los proveedores: El supermercado está en una posición fuerte en relación con sus proveedores, lo que le permite negociar desde una posición de ventaja para obtener mejores precios y condiciones.

Poder de negociación de los clientes: Aunque los clientes tienen acceso a información que podría fortalecer su poder de negociación, actualmente este no presenta una amenaza significativa, permitiendo al supermercado mantener cierta flexibilidad en su estrategia de precios y servicios.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta estratégica esencial para evaluar la posición actual de una empresa y planificar estrategias futuras. El método FODA permite a las organizaciones identificar sus Fortalezas y Debilidades internas, así como las Oportunidades y Amenazas externas que enfrentan en el mercado (Humphrey, 2005).

Este marco ofrece una vista panorámica que ayuda a las empresas a alinear sus recursos y capacidades con el entorno competitivo en el que operan. Al analizar estos cuatro elementos, las organizaciones pueden formular estrategias que aprovechen sus ventajas, minimicen sus debilidades, capitalicen las oportunidades disponibles y mitiguen los riesgos asociados con las amenazas externas.

Para el supermercado familiar en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, el análisis FODA es particularmente útil en este momento de su historia. Con una trayectoria de 34 años y una presencia establecida en la comunidad, el supermercado enfrenta tanto desafíos como oportunidades en un mercado que ha sido profundamente afectado por la pandemia y los cambios socioeconómicos recientes.

1. **Fortalezas:** Incluyen su larga trayectoria, la diversificación de sus unidades de negocio, su ubicación, la excelente atención de su personal y una sólida base de clientes leales. Estas fortalezas le ofrecen al supermercado una plataforma estable desde la cual puede buscar crecimiento y mejora continua.
2. **Oportunidades:** La creciente tendencia hacia la digitalización y el comercio electrónico representa una oportunidad significativa. Adaptarse a estos cambios puede abrir nuevos canales de venta y mejorar la experiencia de compra para los clientes.
3. **Debilidades:** La concentración de decisiones, la falta de buen estacionamiento y de digitalización son debilidades que limitan la capacidad del supermercado para responder rápidamente a los cambios del mercado y mejorar su eficiencia operativa.
4. **Amenazas:** La competencia creciente y los cambios en las preferencias de los consumidores, junto con las presiones regulatorias, son amenazas que requieren una gestión proactiva y estratégica para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Factores internos

- Concentración de decisiones: La centralización de las decisiones de compra-venta y otras operaciones críticas en la figura del propietario puede llevar a cuellos de botella, retrasando

respuestas rápidas a cambios del mercado y limitando la incorporación de nuevas perspectivas o innovaciones que podrían mejorar la rentabilidad.

- **Gestión del inventario y estrategias de precios:** Una gestión ineficaz del inventario puede resultar en sobre stock de productos de baja rotación o faltantes en productos de alta rotación, mientras que estrategias de precios poco competitivas o mal ajustadas al mercado pueden alejar a los consumidores. La optimización de estos aspectos es crucial para maximizar los márgenes de ganancia y la rotación de productos.
- **Falta de digitalización:** La demora en adoptar soluciones tecnológicas modernas para la gestión, marketing digital, y ventas en línea puede resultar en una pérdida de eficiencia operativa y oportunidades de mercado. La digitalización puede ofrecer mejoras significativas en la experiencia del cliente y en la gestión de recursos.
- **Gestión de recursos humanos:** Una inadecuada gestión de los empleados, incluyendo falta de motivación, puede impactar negativamente la calidad del servicio al cliente y la eficiencia en las operaciones del supermercado. Empleados bien capacitados y motivados son esenciales para mejorar la experiencia de compra y operar eficientemente.

Factores externos

- **Aumento de la competencia:** La proliferación de nuevos competidores debido a la crisis económica, incluidos pequeños supermercados, pollerías, y kioscos, ha fragmentado aún más el mercado, aumentando la competencia directa. Esto exige una diferenciación más clara y estrategias de marketing efectivas para retener a los clientes.
- **Cambios en el mercado:** La crisis económica ha modificado las preferencias de consumo, llevando a los consumidores a reducir gastos, optar por productos más económicos o marcas alternativas. Estos cambios requieren una adaptación en la oferta de productos para satisfacer las nuevas demandas del consumidor.
- **Presiones regulatorias y fiscales:** Cambios en la legislación como la doble indemnización durante la pandemia, nuevas regulaciones. Incrementaron los costos operativos y requerir inversiones adicionales para cumplimiento legal, afectando la rentabilidad operativa.
- **Efectos de la pandemia:** Las restricciones impuestas para contener la pandemia han limitado el acceso físico a los establecimientos, reduciendo el flujo de clientes y, por ende, las ventas. Además, ha acelerado la transición hacia las compras en línea, un área en la que los supermercados que no se adaptaron rápidamente podrían haber perdido terreno.

El análisis FODA ha proporcionado una visión detallada y estructurada de la situación actual del supermercado familiar, destacando cómo las fortalezas y oportunidades pueden ser capitalizadas, mientras que las debilidades y amenazas requieren atención estratégica para mejorar la rentabilidad operativa y asegurar la sostenibilidad del negocio. La clave para su éxito futuro radica en utilizar sus fortalezas para capturar las oportunidades presentadas, mientras aborda de manera efectiva sus debilidades y se defiende contra las amenazas externas. Al hacerlo, el supermercado no solo puede fortalecer su posición en el mercado sino también trazar un camino hacia los siguientes años.

De los análisis Porter y FODA, podemos notar que el supermercado en Chacabuco se encuentra en una posición competitiva favorable dentro de una industria de atractivo moderado. Mientras que hay áreas de fortaleza que el supermercado puede capitalizar, los desafíos identificados requieren una gestión estratégica activa y una planificación cuidadosa

para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento futuro del negocio en un mercado que es altamente competitivo, sigue siendo complejo y en evolución.

Análisis cualitativo a través de entrevistas a clientes

Diseño de entrevistas

Se elaboró un marco estructurado para las 100 entrevistas de 34 preguntas (anexo 2), las cuales 32 eran preguntas de cuatro opciones múltiples y dos preguntas de opinión abiertas, con el objetivo de evaluar la percepción de los clientes sobre el supermercado.

Dado que la empresa no había realizado previamente encuestas de satisfacción o mejoras, se buscó abarcar aspectos críticos como precio, calidad del producto, atención al cliente, recomendaciones, eficiencia en el servicio, experiencia de compra, y organización de los productos. Las preguntas se diseñaron para indagar en profundidad sobre la calidad del servicio, la variedad de productos y la satisfacción general del cliente, proporcionando así una comprensión holística de la experiencia de compra y cómo esta se relaciona con la lealtad y preferencia del consumidor hacia el supermercado.

Selección de participantes

Para garantizar la validez y representatividad de los resultados, se establecieron criterios rigurosos para la selección de los participantes. Estos incluyeron variables demográficas como la edad y el sexo, así como la frecuencia de compra. Con el objetivo de abarcar un espectro amplio y diverso de la clientela del supermercado. Esta estrategia asegura que los insights y conclusiones extraídos de las entrevistas reflejen de manera fidedigna las percepciones y experiencias de un conjunto representativo de clientes.

Recolección de datos

La metodología empleada para la recopilación de datos a través de entrevistas se centró en un enfoque presencial, utilizando dispositivos móviles para facilitar la anotación de las respuestas de manera anónima, categorizadas por sexo y edad. Antes de iniciar cada entrevista, se comunicó claramente a los participantes el propósito de la misma, asegurándose de obtener su consentimiento informado. Las respuestas fueron registradas detalladamente en un cuestionario diseñado en Google Forms, lo cual permitió una documentación precisa y estructurada de la información recabada, facilitando su posterior análisis.

Análisis de datos

En esta fase, se aplicaron técnicas de codificación y análisis cualitativo para evaluar las respuestas obtenidas de las entrevistas. Se utilizó un enfoque de análisis temático, donde las respuestas fueron cuidadosamente revisadas para identificar y categorizar temas comunes, opiniones significativas y sugerencias específicas de los clientes. Este proceso implicó una codificación inicial para desglosar los datos en unidades analizables, seguida de una codificación para explorar las relaciones entre los temas.

Interpretación de resultados

Perfil de clientes

En la era actual del comercio, entender profundamente el perfil de clientes no solo es una ventaja competitiva, sino una necesidad estratégica. El análisis detallado del perfil del cliente permite a las empresas diseñar servicios y productos que no solo satisfacen, sino que también anticipan las necesidades y preferencias del consumidor.

Los gráficos 5 al 9 que se discuten a continuación ilustran la distribución de los clientes por sexo, edad, tamaño del hogar, frecuencia de compra en el supermercado, duración de la fidelización con el negocio, y su experiencia de compra. Cada gráfico no solo proporciona una imagen instantánea de los aspectos individuales, sino que también, al correlacionarlos, revela patrones más profundos y significativos que definen el comportamiento del cliente. Este análisis busca identificar los rasgos distintivos del cliente típico y ofrece insights que pueden influir en futuras decisiones estratégicas del negocio, desde marketing hasta desarrollo de productos y optimización de la experiencia del cliente.

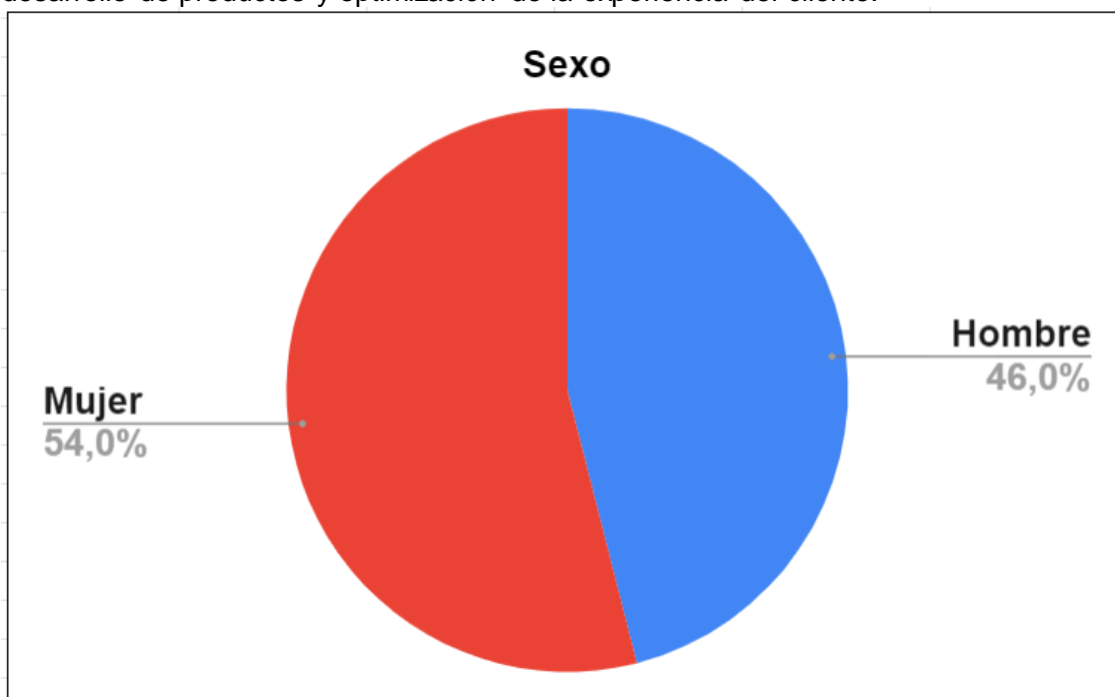


GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN POR SEXO DE CLIENTES.

El Gráfico 5, distribución por sexo, muestra que el 54% de los clientes son mujeres, mientras que el 46% son hombres. Esta ligera predominancia femenina podría influir en las estrategias de marketing y en la selección de productos o servicios ofrecidos por el negocio.

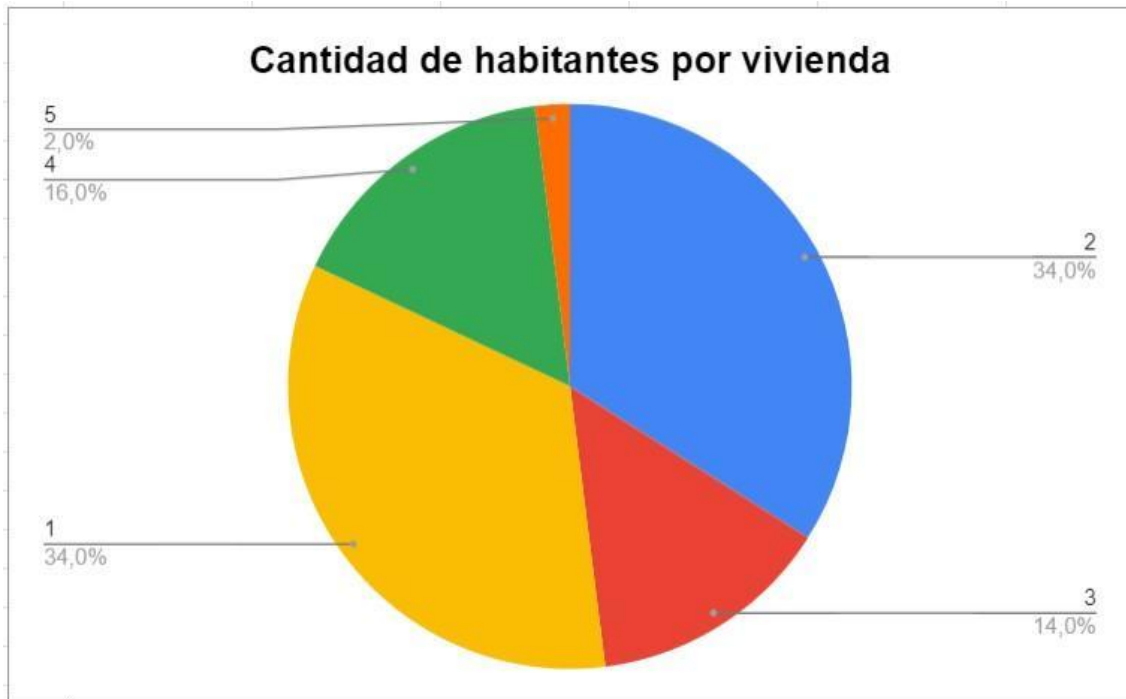


GRÁFICO 6: CANTIDAD DE HABITANTES POR VIVIENDA

La mayoría de las viviendas de los encuestados (Gráfico 6) tienen 1 o 2 habitantes (34%). Las viviendas con 3 y 4 habitantes representan el 14% y 16% respectivamente, mientras que las de 5 habitantes son menos comunes (2%). Estos datos sugieren que el negocio podría enfocarse en productos o servicios que apelan tanto a individuos como a familias pequeñas.



GRÁFICO 7: FRECUENCIA DE COMPRA EN EL SUPERMERCADO.

En el Gráfico 7 vemos que una amplia mayoría (56%) de los clientes compra en el supermercado todos los días, indicando una alta frecuencia de visitas. Otro 25% lo hace 2 o 3 veces por semana. Los clientes que compran menos frecuentemente, ya sea una vez por semana o por mes, representan un 11% y 7% respectivamente. Este patrón de compra regular puede ser un indicativo de un fuerte hábito de consumo local.



GRÁFICO 8: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

El Gráfico 8 nos muestra que un 43% de los clientes ha sido fiel al negocio por más de 5 años, lo que destaca un sólido núcleo de clientes recurrentes. El 26% lo ha sido entre 1 y 5 años y solo el 7% menos de un año. Solo un 24% no recuerda cuánto tiempo ha estado comprando en el negocio, lo que podría sugerir la necesidad de fortalecer la relación con el cliente y mejorar el seguimiento.



GRÁFICO 9: EXPERIENCIA DE COMPRA.

La experiencia de compra en general es positiva (Gráfico 9), con un 56% de los clientes calificando su experiencia como buena y un 30% como excelente. Sin embargo, un 14% solo la califica como regular, esto presenta una oportunidad para investigar y mejorar aspectos específicos de la experiencia del cliente para aumentar la satisfacción general, lo cual abordaremos en siguientes preguntas.

Las relaciones entre los gráficos, se analizan que:

Correlación entre Sexo y Experiencia de Compra: Dado que las mujeres representan un 54% de los clientes (Gráfico 5) y la experiencia de compra general es alta (86% de los clientes reportan una experiencia buena o excelente), podríamos especular que las estrategias de satisfacción del cliente están alineadas con las preferencias del segmento predominante (mujeres). Este vínculo podría explorarse más para entender cómo las diferencias en preferencias de género pueden influir en la percepción de la experiencia de compra.

Correlación entre Edad y Frecuencia de Compra: Con un 38% de los clientes en el rango de 50-70 años y un alto porcentaje de costos operativos diarias (56%), es plausible que este grupo etario esté impulsando la frecuencia de compra. Este grupo podría tener rutinas más establecidas o requerir más visitas regulares debido a necesidades de comprar la comida día a día y no tan estratégicamente.

Correlación entre Edad y Fidelización: El hecho de que un alto porcentaje de clientes (43%) haya sido fiel al negocio por más de cinco años, combinado con el predominio de clientes mayores (entre 50-70 años y más de 70 años constituyendo un 54% del total), sugiere que la lealtad aumenta con la edad. Este grupo de edad podría valorar la consistencia y la

calidad del servicio más que los descuentos o promociones, que podrían atraer a un público más joven.

Correlación entre cantidad de habitantes por vivienda y frecuencia de compra: Viviendas con menos habitantes (1 o 2 personas, que juntas suman 68%) y una alta frecuencia de compras diarias podrían indicar que personas que viven solas o en parejas prefieren comprar en pequeñas cantidades más frecuentemente, posiblemente debido a limitaciones de espacio para almacenar, limitaciones monetarias o preferencias por productos frescos.

Correlación entre fidelización y experiencia de compra: La fuerte lealtad del cliente, con un 43% de clientes por más de cinco años y una alta valoración de la experiencia de compra (86% positiva), sugiere que una experiencia de compra positiva está directamente relacionada con la retención del cliente. Mejorar aún más la experiencia de compra podría incrementar la fidelización, especialmente en aquellos que actualmente no recuerdan cuánto tiempo han sido clientes o han tenido una experiencia regular.

El perfil del cliente del supermercado revela una base de clientes diversa, pero con tendencias claras hacia la regularidad en las compras, pequeños hogares, una fuerte lealtad y satisfacción en la experiencia de compra. Este perfil puede orientar estrategias futuras en áreas como marketing, desarrollo de producto, y mejoras en el servicio para seguir alineando la oferta del supermercado con las necesidades y preferencias de sus clientes.

Percepción de precios de los clientes

En el ámbito competitivo del retail, la percepción del cliente sobre los precios juega un papel crucial en la toma de decisiones de compra y en la fidelización del consumidor. Esta sección de la tesis explora cómo los clientes perciben los precios de distintas unidades de negocios ofrecidas por el supermercado, abarcando lácteos, productos de almacén y carnes. El análisis de esta percepción permite evaluar la posición competitiva del negocio en relación a sus competidores y proporciona insights para ajustes estratégicos en la estructuración de precios y promociones.

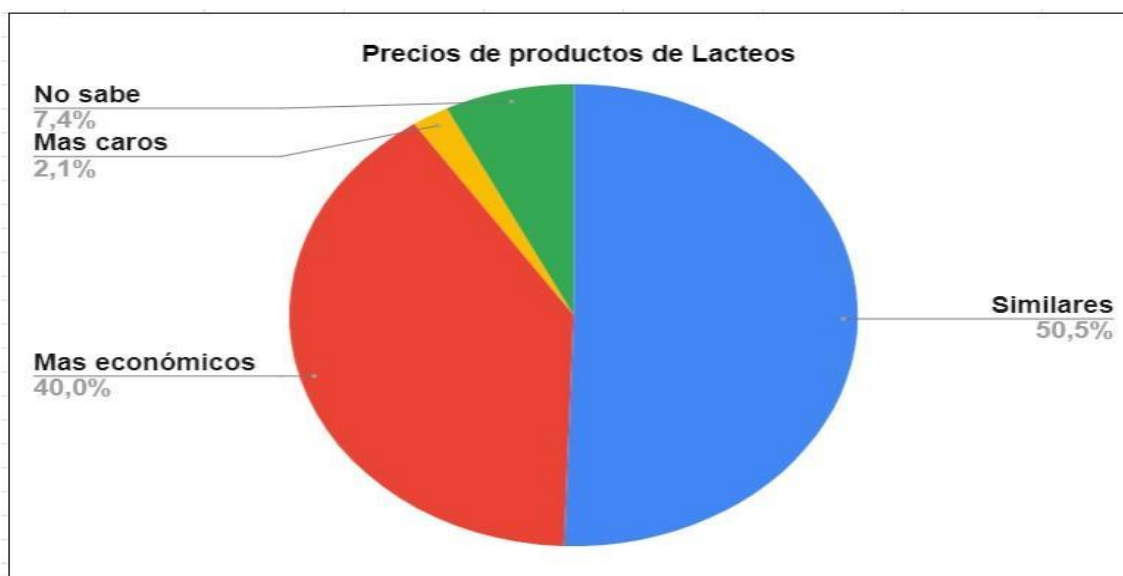


GRÁFICO 10: PRECIOS DE PRODUCTOS LÁCTEOS.

En el Gráfico 10, se puede observar que la mayoría de los clientes (50.5%) perciben que los precios de los lácteos son similares a los de otros establecimientos. Sin embargo, un 40% los considera más caros, y solo un pequeño porcentaje (2.1%) los encuentra más económicos. Un 7.4% no tiene una opinión formada al respecto.

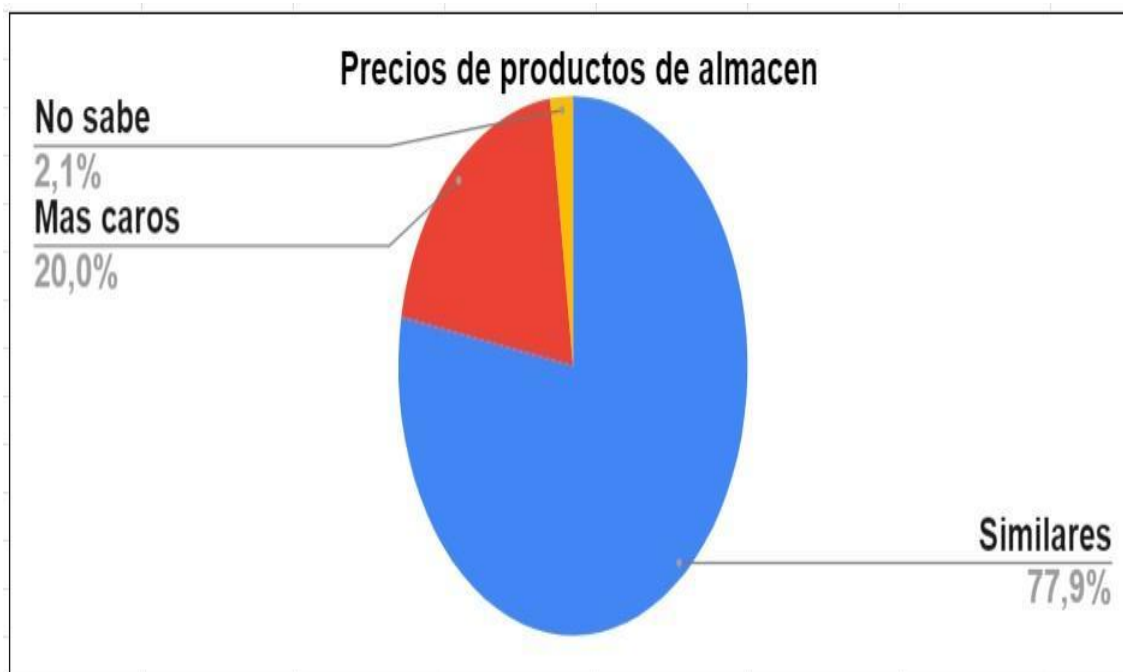


GRÁFICO 11: PRECIOS DE PRODUCTOS DE ALMACÉN.

En este Gráfico 11, una gran mayoría (77.9%) de los clientes ve los precios como similares a los de la competencia. No obstante, un 20% los considera más caros y solo un 2.1% no tiene una opinión clara sobre los precios.

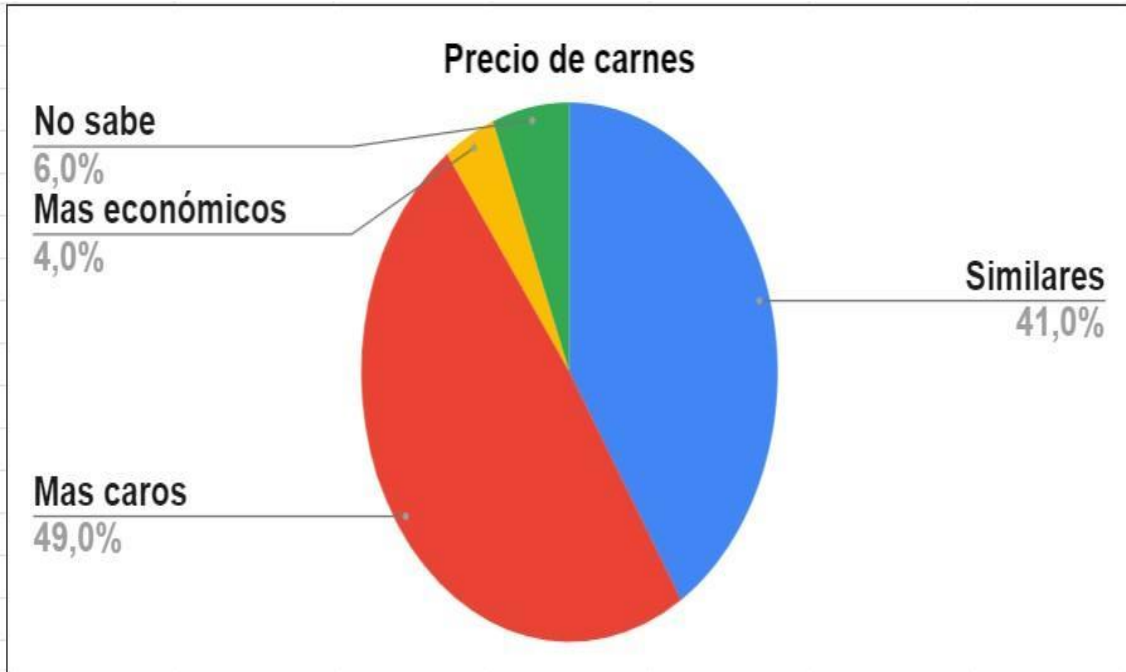


GRÁFICO 12: PRECIO DE CARNES.

Aquí (Gráfico 12), la percepción cambia significativamente: casi la mitad de los clientes (49%) percibe que los precios de las carnes son más caros comparados con otros supermercados, mientras que un 41% los ve como similares. Solo un 4% considera que los precios son más económicos.

Al hacer una correlación entre los gráficos podemos decir que la alta percepción de precios en la categoría de carnes (49% más caros) podría estar influyendo en la percepción general de precios del supermercado, a pesar en otras categorías como los productos de almacén, la mayoría percibe los precios como similares a los de la competencia.

También la percepción de precios puede influir en la lealtad del cliente, dado que un segmento significativo de clientes considera algunos precios más altos, especialmente en carnes, esto podría afectar su lealtad y la frecuencia de sus costos operativos, especialmente si los productos de carne son una compra regular para muchos de ellos.

La percepción del precio es un aspecto crítico que afecta tanto la satisfacción del cliente como su decisión de compra recurrente. Los datos indican que, mientras los precios de productos básicos y de almacén son generalmente percibidos como competitivos, los de las carnes y lácteos, en menor medida, son vistos como menos favorables. Este hallazgo sugiere la necesidad de una evaluación más profunda de la estructura de precios y de las estrategias de promoción para mejorar la competitividad y la percepción de valor en las categorías con precios percibidos como altos. Optimizar la percepción del precio no solo puede fortalecer la fidelidad y la satisfacción del cliente, sino también atraer a nuevos clientes en un mercado altamente competitivo.

Evaluación de la oferta y disponibilidad de productos

La calidad, variedad y disponibilidad de los productos son aspectos fundamentales que

influyen en la satisfacción del cliente y su percepción del valor ofrecido por un supermercado. Esta sección se centra en analizar cómo los clientes valoran estos aspectos en el establecimiento, proporcionando una perspectiva crucial para las decisiones de gestión de inventario y estrategias de surtido de productos.

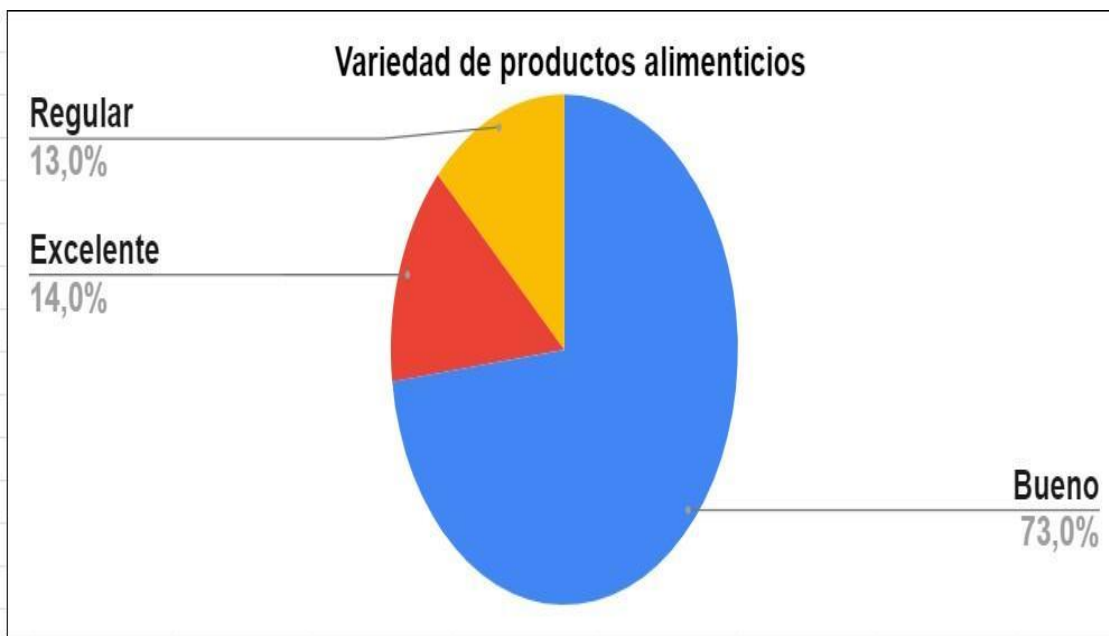


GRÁFICO 13: VARIEDAD DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

La mayoría de los clientes (73%) del Gráfico 13, califica la variedad de productos alimenticios como buena, mientras que un 14% la considera excelente y un 13% solo regular. Esto indica que la mayoría de los clientes están satisfechos con la variedad disponible, aunque hay espacio para mejorar y captar a aquellos que buscan una mayor diversidad de productos.

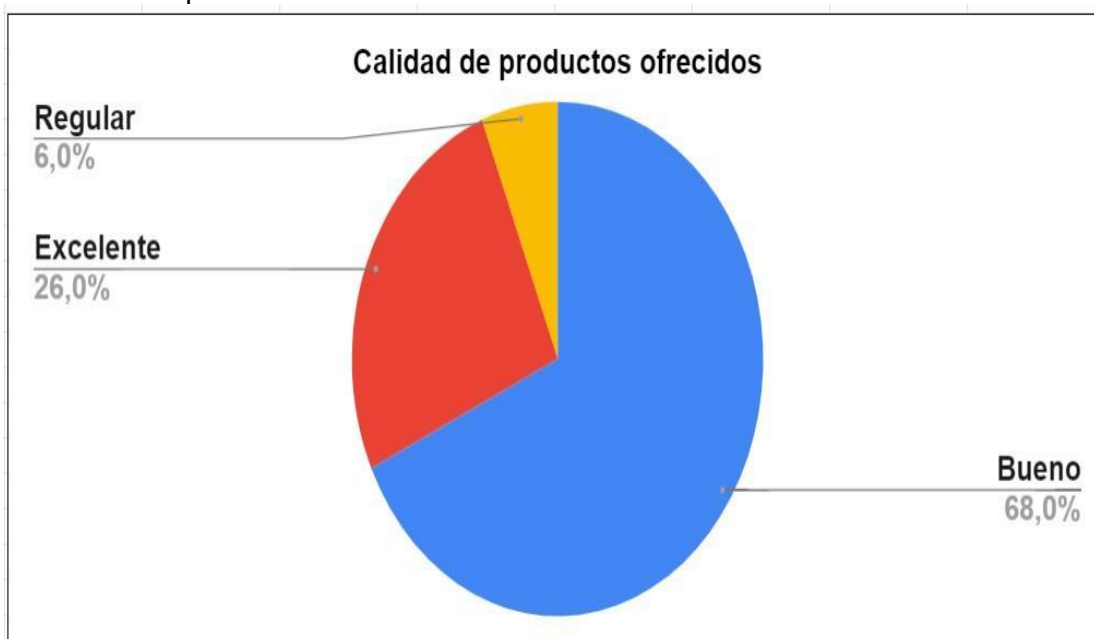


GRÁFICO 14: CALIDAD DE PRODUCTOS OFRECIDOS.

En términos de calidad (Gráfico 14), un 68% de los clientes percibe que los productos son buenos y un 26% los califica de excelentes, lo que sugiere una fuerte aprobación de la calidad de los productos ofrecidos. Solo un 6% de los clientes considera la calidad como regular, mostrando un nivel general alto de satisfacción con los productos disponibles.

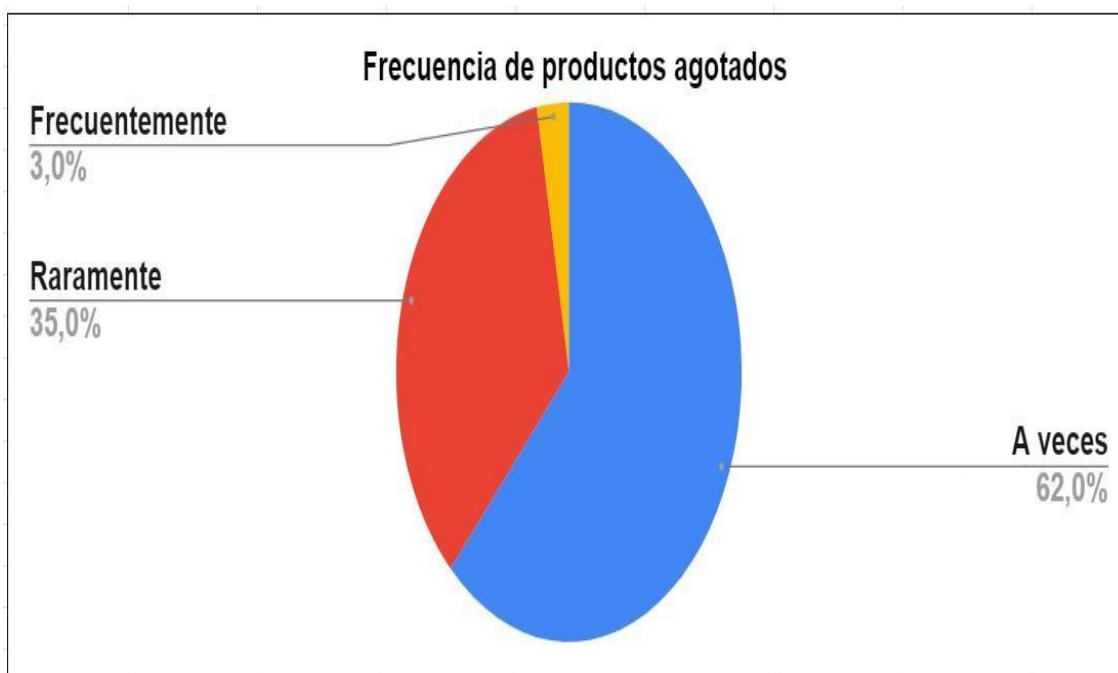


GRÁFICO 15: FRECUENCIA DE PRODUCTOS AGOTADOS.

Un 62% de los clientes menciona que se encuentran con productos agotados a veces (Gráfico 15), mientras que un 35% raramente experimenta esta situación, y solo un 3% lo encuentra frecuente. Aunque la mayoría de las veces los productos están disponibles, la frecuencia de productos agotados puede ser un área de mejora para evitar la pérdida de ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

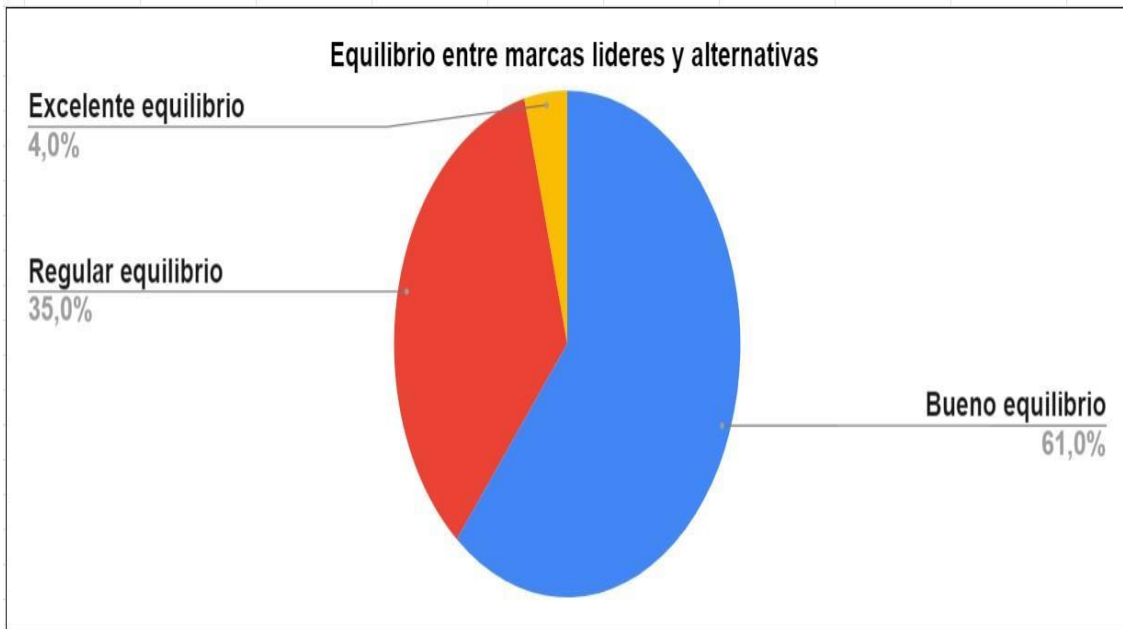


GRÁFICO 16: EQUILIBRIO ENTRE MARCAS LÍDERES Y ALTERNATIVAS.

Respecto al equilibrio de marcas (Gráfico 16), el 61% de los clientes está satisfecho con el equilibrio entre marcas líderes y alternativas, considerándolo bueno. Sin embargo, un 35% lo ve como regular y un pequeño 4% como excelente. Esto podría indicar una oportunidad para revisar y potencialmente mejorar el surtido de marcas para aumentar la satisfacción general.

Al analizar la correlación que se encontró entre gráficos es:

Calidad y variedad: La percepción positiva tanto en calidad como en variedad sugiere que los clientes que están satisfechos con uno generalmente lo están con el otro, lo que indica que ambos aspectos son fundamentales para la satisfacción del cliente y podrían ser considerados en conjunto para estrategias de mejora.

Disponibilidad y variedad: Aunque la variedad es generalmente bien valorada, la percepción sobre la frecuencia de productos agotados sugiere que mejorar la disponibilidad podría incrementar aún más la satisfacción con la variedad, ya que los productos deseados estarían consistentemente disponibles.

Calidad y equilibrio de marcas: Una buena calidad percibida podría estar relacionada con un adecuado equilibrio de marcas, donde los clientes valoran tener opciones tanto de marcas líderes como alternativas que mantengan estándares de calidad.

En general, los clientes del supermercado están bastante satisfechos con la calidad, variedad y el equilibrio de marcas ofrecidas, aunque hay una notable preocupación por la frecuencia de productos agotados. Mejorar la disponibilidad y revisar el surtido de marcas podría no solo aumentar la satisfacción del cliente, sino también fortalecer la percepción del supermercado como un proveedor confiable de productos de alta calidad y gran variedad. Estos hallazgos son esenciales para las estrategias de inventario del supermercado, con el objetivo de optimizar la experiencia de compra y fidelizar a la clientela.

Experiencia de compra

La experiencia de compra en un supermercado es multifacética, abarcando desde la ubicación y el acceso hasta la rapidez de los servicios y la interacción con el personal. Esta sección se dedica a analizar diversos aspectos que contribuyen a la experiencia general de los clientes en el supermercado, utilizando encuestas que evalúan desde la conveniencia de la ubicación hasta la efectividad en el manejo de inconvenientes. Los resultados ofrecen una visión integral que puede ayudar a identificar fortalezas y áreas de mejora para optimizar la satisfacción del cliente.

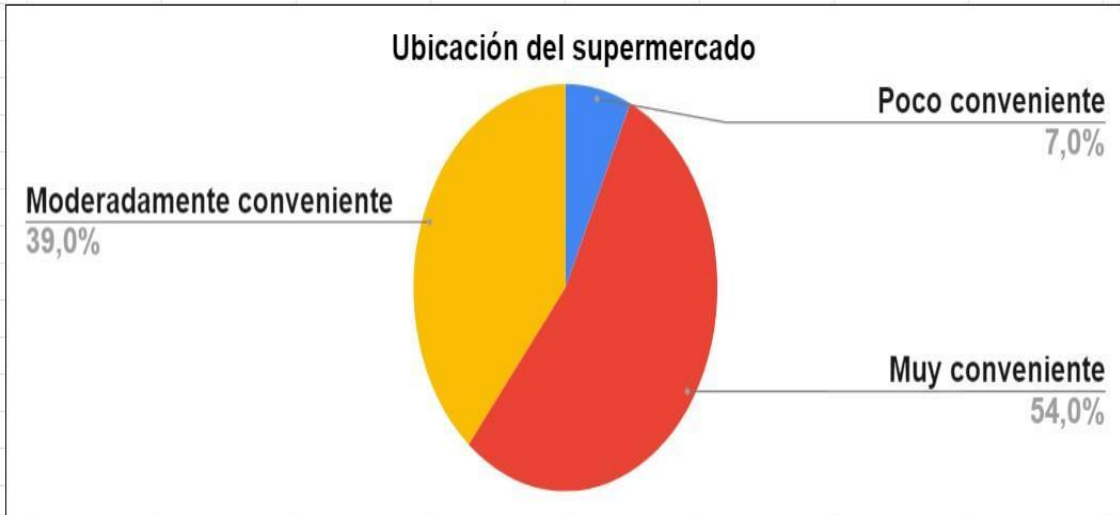


GRÁFICO 17: UBICACIÓN DEL SUPERMERCADO.

La mayoría de los clientes (Gráfico 17), encuentra la ubicación del supermercado muy conveniente (54%) o moderadamente conveniente (39%). Solo un 7% la considera poco conveniente, lo que indica una buena selección de la ubicación del establecimiento en términos de accesibilidad para la mayoría de sus clientes.



GRÁFICO 18: RAPIDEZ DE LOS MEDIOS DE PAGO

Aproximadamente la mitad de los clientes (49%) del Gráfico 18, describen los medios de pago como rápidos o muy rápidos, mientras que un significativo 51% los encuentra lentos o muy lentos. Esto destaca una oportunidad crítica de mejora en la eficiencia de los procesos de pago para mejorar la experiencia de compra.



GRÁFICO 19: ATENCIÓN DEL PERSONAL.

La atención del personal (Gráfico 19) es bien valorada, con un 65% de los clientes calificándola de muy buena y un 25% de buena. Esto refleja una fuerte competencia del personal en términos de servicio al cliente, aunque hay espacio para convertir las buenas experiencias en excelentes.

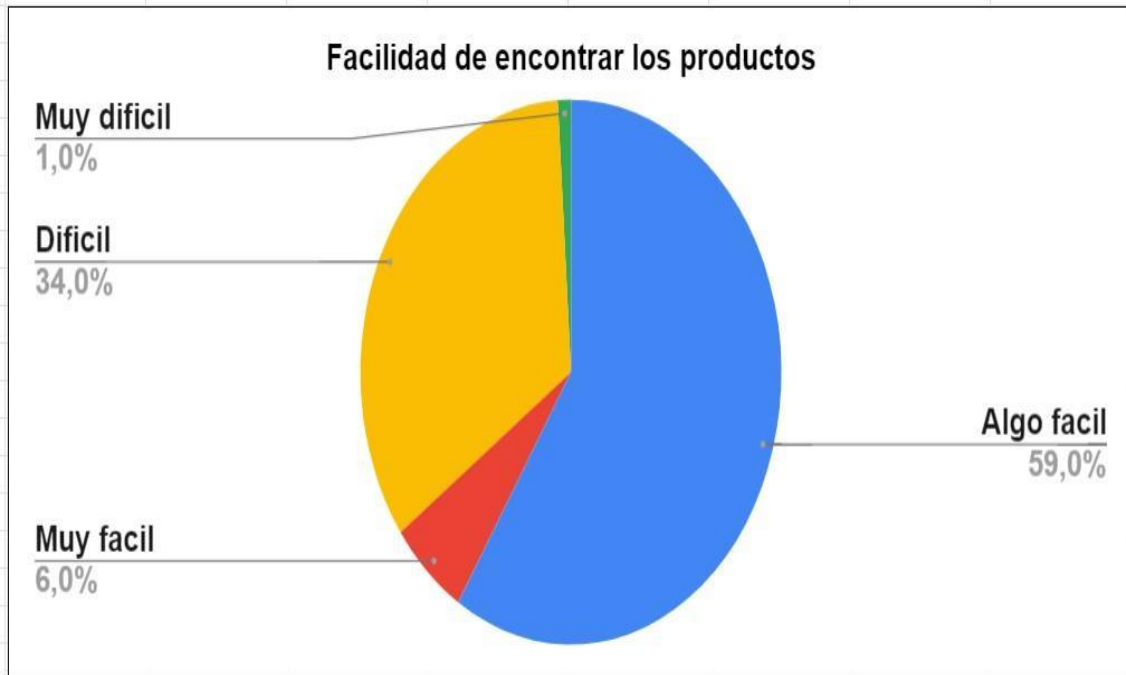


GRÁFICO 20: FACILIDAD DE ENCONTRAR LOS PRODUCTOS.

La mayoría de los clientes (59%) del Gráfico 20 considera que encontrar productos es algo fácil, aunque un 34% aún enfrenta dificultades. Esto sugiere que la señalización y la organización de los productos podrían ser áreas para mejorar la navegabilidad dentro del supermercado.



GRÁFICO 21: FACILIDAD DE SEÑALIZACIÓN.

Al igual que la facilidad para encontrar productos, la mayoría de los clientes (65%) encuentra la señalización (Gráfico 21) algo fácil de seguir, pero un 28% la encuentra difícil, lo que apoya la sugerencia de mejorar la señalización y la disposición de los productos.

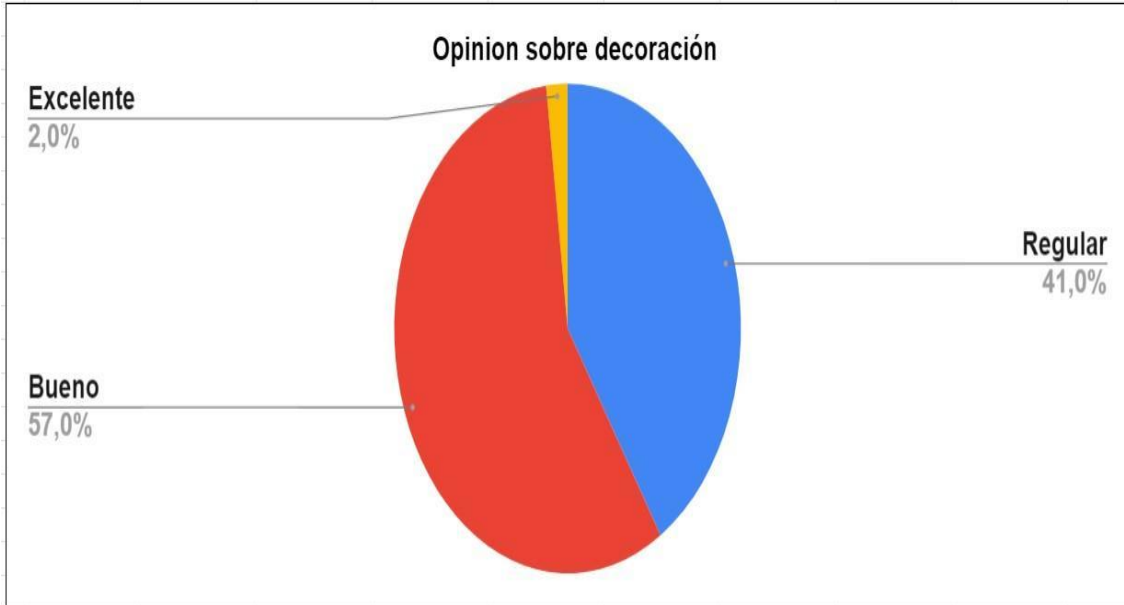


GRÁFICO 22: OPINIÓN SOBRE DECORACIÓN

La decoración recibe opiniones mixtas (Gráfico 22), con un 57% calificándola de buena y un 41% de regular. Esto indica que, aunque la decoración es aceptable, no está contribuyendo significativamente a una experiencia de compra destacada.



GRÁFICO 23: HORARIO DE APERTURA Y CIERRE.

La mayoría de los clientes (Gráfico 23), está satisfecho con el horario de apertura y cierre (70% satisfecho, 28% muy satisfecho), lo que indica que los horarios actuales se alinean bien con las necesidades de la mayoría de los clientes.

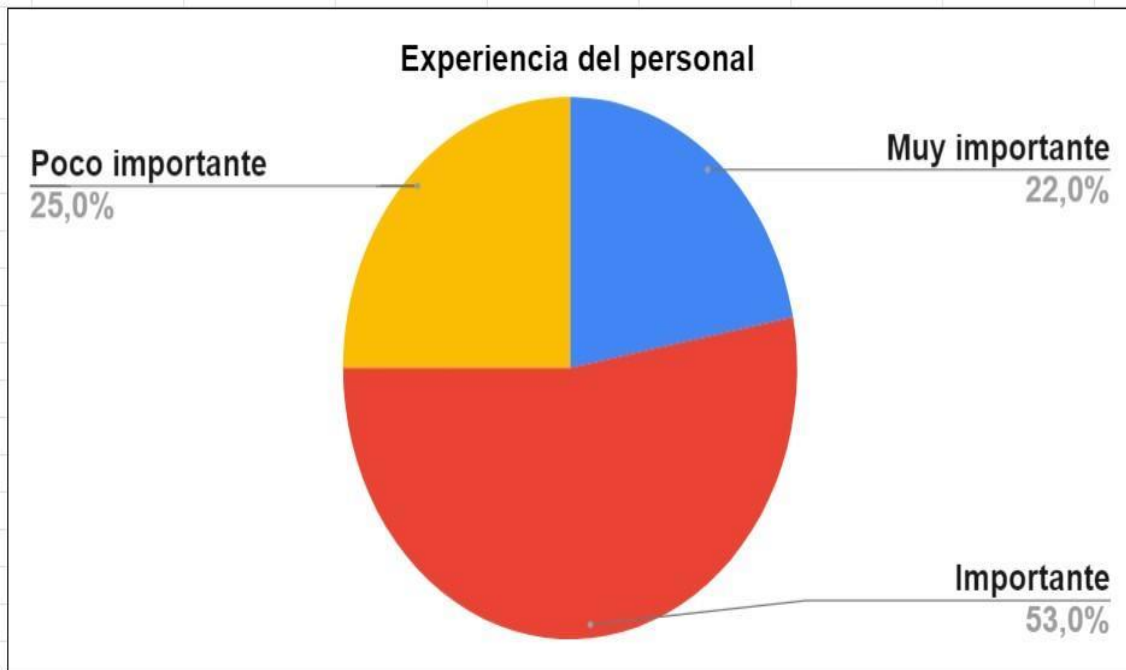


GRÁFICO 24: EXPERIENCIA DEL PERSONAL.

La experiencia del personal (Gráfico 24) es considerada importante o muy importante por un 75% de los clientes, destacando la relevancia del personal capacitado y eficiente en la percepción general de servicio y que posee el supermercado.

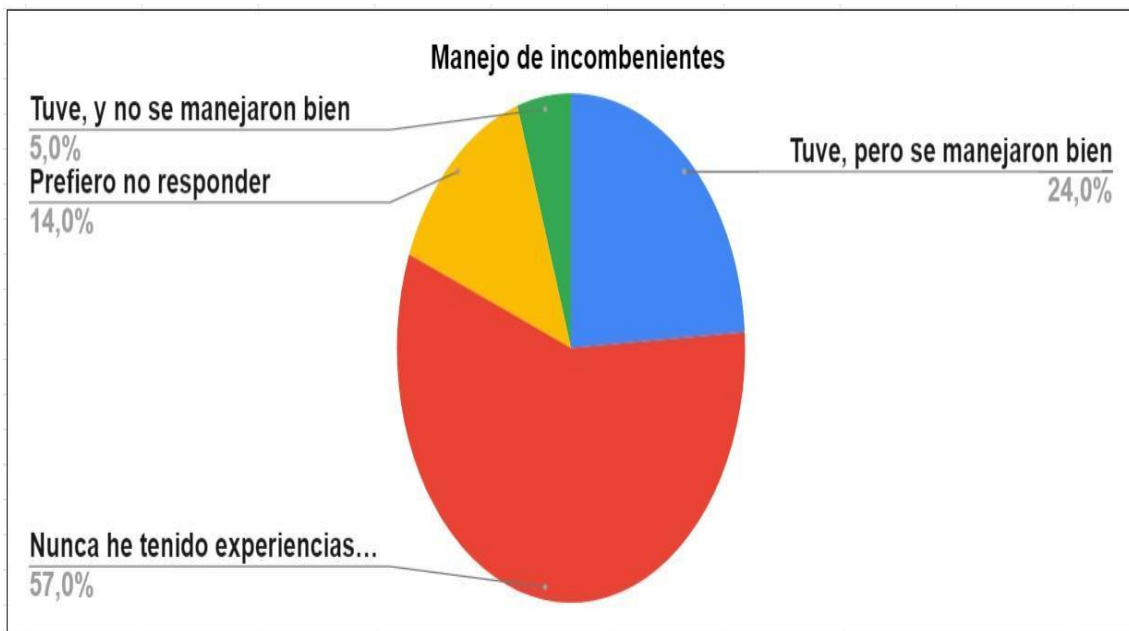


GRÁFICO 25: MANEJO DE INCONVENIENTES.

La mayoría de los clientes (57%) del Gráfico 25, nunca han tenido experiencias con inconvenientes, y un 24% afirma que cualquier problema fue manejado bien. Sin embargo,

un 5% siente que los problemas no se manejaron adecuadamente, lo que señala la importancia de un manejo efectivo de las quejas y problemas.

La correlación entre los gráficos al analizar la experiencia del usuario nos dice que:

Ubicación y rapidez de pago: La ubicación conveniente podría compensar parcialmente las percepciones negativas de la lentitud en los medios de pago, pero mejorar la eficiencia de los pagos podría significativamente aumentar la satisfacción general.

Atención del Personal y manejo de inconvenientes: El alto grado de satisfacción con la atención del personal se correlaciona positivamente con el buen manejo de inconvenientes, destacando la importancia del entrenamiento del personal en la resolución eficaz de problemas.

La experiencia de compra en el supermercado es generalmente positiva, con aspectos destacados como la ubicación conveniente y la buena atención del personal. Sin embargo, hay áreas claras de mejora, especialmente en la rapidez de los medios de pago y la señalización dentro del establecimiento. Focalizar en estas áreas podría mejorar significativamente la experiencia del cliente, aumentando la satisfacción y la lealtad del cliente.

Canales de comunicación

En un entorno comercial cada vez más influenciado por múltiples canales de comunicación, entender dónde y cómo los clientes prefieren recibir información sobre supermercados es esencial para diseñar estrategias de marketing efectivas. Esta sección analiza las preferencias de los consumidores en cuanto a los medios a través de los cuales reciben noticias y actualizaciones sobre supermercados, proporcionando insights clave que pueden ayudar a optimizar las campañas de comunicación del supermercado.

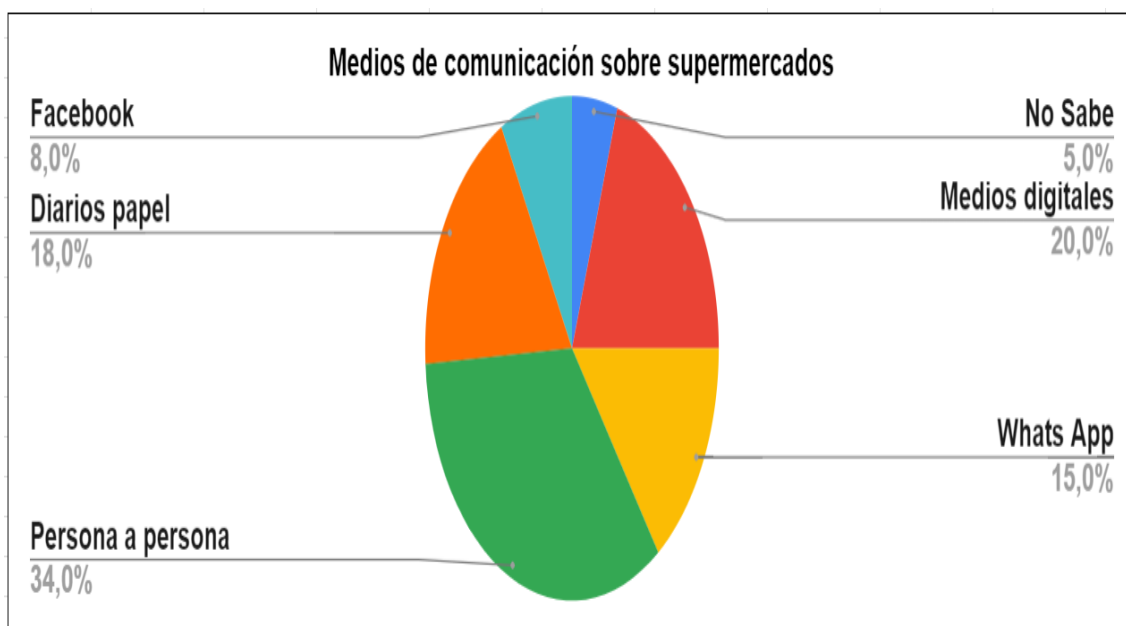


GRÁFICO 26: MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

El gráfico 26, muestra una diversidad de preferencias en los canales de comunicación utilizados por los clientes para recibir información sobre supermercados.

La comunicación directa entre personas es el canal predominante (34%). Esto destaca la importancia del boca a boca en la percepción y la decisión de compra en supermercados. Las recomendaciones personales y las experiencias compartidas juegan un papel crucial en la atracción y retención de clientes.

Los medios digitales locales como Chacabuco Noticias con un 20% representan un importante medio por el cual los clientes se informan, lo que indica que los canales digitales locales son altamente efectivos para llegar a la comunidad.

WhatsApp con un 15 % este medio de mensajería instantánea es también significativo, lo que sugiere que las comunicaciones personalizadas y en tiempo real pueden ser muy efectivas para informar y enganchar a los clientes, también es el medio que más ha estado utilizando el negocio para informar sus ofertas.

A pesar de la creciente digitalización, los diarios a papel con un 18% mantienen una proporción de clientes que todavía confía para obtener información, lo que señala que los medios tradicionales siguen siendo relevantes para ciertos segmentos de la población.

Los resultados del análisis indican una clara preferencia por el intercambio de información a través de interacciones personales, destacando el poder continuo del boca a boca en la era digital. Además, los canales digitales emergentes y los medios de comunicación localizados como Chacabuco Noticias también juegan un papel significativo, lo que sugiere que una estrategia de comunicación multicanal podría ser más efectiva para alcanzar a la diversa base de clientes del supermercado.

La utilización de WhatsApp y Facebook, aunque en menor medida, destaca la necesidad de integrar estrategias de redes sociales y mensajería instantánea en el plan de comunicaciones del supermercado. Mientras tanto, la persistencia de medios tradicionales como los diarios impresos señala que no deben ser descartados, especialmente para alcanzar a segmentos demográficos que prefieren o confían más en estas fuentes de información.

El supermercado debería considerar una estrategia de comunicación diversificada que no solo fortalezca su presencia digital y en redes sociales, sino que también mantenga y potencie los métodos tradicionales de comunicación.

Perspectivas y recomendaciones de los Clientes para Mejorar el Supermercado

Para adaptarse continuamente a las necesidades y expectativas de sus clientes, es crucial que los supermercados evalúen y consideren las recomendaciones de quienes los frecuentan. Esta sección desglosa los resultados de una encuesta realizada a los clientes sobre qué productos les gustaría ver agregados al surtido actual del supermercado y qué mejoras sugieren en términos de servicios y operaciones. La participación activa de los clientes en este proceso no solo puede mejorar su satisfacción sino también impulsar la innovación dentro del supermercado.

Productos a incorporar

La variedad de productos que los clientes desean ver en el supermercado es amplia (anexo 3). Los cigarrillos (15,3%) y las tinturas para el pelo (10,6%) están entre los más solicitados, lo que sugiere una demanda para expandir las categorías de bienes de consumo rápido y de cuidado personal. Las promociones de vinos (9,4%) y la adición de más carnes de cerdo

(3,5%) también fueron destacadas, lo que indica un interés en ampliar las opciones en categorías específicas de alimentos y bebidas.

Recomendaciones hacia el supermercado

Las recomendaciones para mejoras (anexo 4), incluyen una comunicación más efectiva de los precios y más ofertas (ambos con un 14,4%). Esto destaca la importancia de una estrategia de precios y promociones clara y atractiva. Además, el 14,4% sugiere mejoras en el estacionamiento, lo que indica que la accesibilidad y la conveniencia son críticas para la experiencia del cliente. La eficiencia en las cajas durante las horas pico y una atención más rápida en ciertas unidades de negocio también son áreas señaladas para mejora.

La demanda de una mayor variedad de productos está ligada a la necesidad de una comunicación de precios más efectiva. A medida que se expande el inventario, los clientes buscan asegurarse de que están obteniendo un buen valor, lo cual subraya la importancia de una estrategia de marketing transparente y atractiva.

Las recomendaciones relacionadas con el estacionamiento, las cajas rápidas y una mejor atención reflejan una necesidad continua de mejorar la eficiencia operativa, lo cual puede tener un impacto directo en la satisfacción del cliente y en su lealtad a largo plazo.

Los resultados de la encuesta ofrecen valiosos insights sobre cómo el supermercado puede alinear mejor sus ofertas y operaciones con las expectativas de los clientes. La inclusión de más productos solicitados y la atención a las recomendaciones de mejoras operativas y de servicio pueden no solo aumentar la satisfacción del cliente sino también reforzar la posición competitiva del supermercado en el mercado. A través de la implementación de estas sugerencias, el supermercado puede esperar no solo retener a sus clientes actuales sino también atraer a nuevos clientes en busca de una experiencia de compra más completa y satisfactoria.

Resumen del diagnóstico realizado

El análisis del supermercado familiar en Chacabuco revela cómo este ha navegado por los cambios en el entorno económico, ajustando sus estrategias financieras para mantener la salud del negocio. A lo largo de la pandemia y en la fase post-pandemia, el supermercado ha tenido que adaptarse a nuevas realidades, ajustando sus formas de cobrar, pagar y estrategias financieras en respuesta a las preferencias de los clientes y las necesidades de liquidez.

Análisis de datos recopilados en el supermercado

Análisis de las formas de pago

El supermercado ha tenido que adaptarse a cambios significativos en las preferencias de pago de sus clientes, lo que subraya la necesidad de una gestión financiera flexible y proactiva. La adopción de métodos de pago digitales ha sido clave para mantener la liquidez y facilitar las transacciones en un entorno económico cambiante. Continuar monitoreando estas tendencias será crucial para optimizar las operaciones y estrategias financieras en el futuro.

Estrategia de compra y gestión de inventario

Para fortalecer la estrategia de compra, es esencial continuar monitoreando las tendencias del mercado y ajustar las estrategias de compra y gestión de inventario. Esto permitirá

optimizar las operaciones y mantener un flujo de inventario saludable y estratégico, respondiendo eficazmente a las necesidades del mercado.

Gestión de relaciones con clientes y proveedores

El análisis detallado revela la importancia de gestionar activamente las relaciones con los clientes y proveedores. La variabilidad en las contribuciones de estos actores resalta la dinámica cambiante del mercado y la respuesta del supermercado a estos cambios. Es crucial continuar evaluando y ajustando estas relaciones para asegurar la estabilidad de la cadena de suministro, optimizar costos y mejorar la oferta de productos en respuesta a las demandas de los consumidores. Esta estrategia no solo fortalece la posición competitiva del supermercado, sino que también contribuye a su capacidad para adaptarse a entornos de mercado volátiles y cambiantes.

Recomendaciones estratégicas

Análisis continuo: Mantener un monitoreo continuo de las tendencias de ventas y costos operativos para anticipar mejor las necesidades de inventario y ajustar las estrategias de precios de manera proactiva.

Optimización de la cadena de suministro: Explorar oportunidades para mejorar las negociaciones con proveedores y optimizar los costos de adquisición, especialmente durante los periodos de baja rentabilidad.

Fidelización y segmentación de clientes: Implementar estrategias de marketing y promociones dirigidas durante periodos clave para maximizar las ventas y la rentabilidad, basándose en el análisis detallado del comportamiento de los clientes.

Esta evaluación integral permite al supermercado tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar su rendimiento operativo y financiero, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en un mercado competitivo.

Atractivo Moderado de la Industria

El atractivo moderado de la industria refleja un equilibrio entre las oportunidades y los desafíos en el entorno del supermercado. Un puntaje de 0.4675 indica que, aunque hay factores positivos que apoyan la operación del supermercado, también existen riesgos significativos que deben ser gestionados cuidadosamente.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores:

- La rivalidad es moderada, indicando que el supermercado debe continuar innovando y diferenciándose para mantener su cuota de mercado.

2. Amenaza de nuevos competidores:

- es moderada debido a la facilidad de acceso a los niveles de precios competitivos, inversiones manejables y canales de distribución. Para fortalecer su posición en el mercado y reducir aún más la amenaza de nuevos entrantes, el supermercado podría considerar estrategias para aumentar las barreras de entrada, como fortalecer la diferenciación de productos.

3. Poder de negociación de los proveedores:

- El supermercado está en una posición fuerte en relación con sus proveedores, lo que le permite negociar desde una posición de ventaja para obtener mejores precios y condiciones.

4. Poder de negociación de los clientes:

- Aunque los clientes tienen acceso a información que podría fortalecer su poder de negociación, actualmente este no presenta una amenaza significativa, permitiendo al supermercado mantener cierta flexibilidad en su estrategia de precios y servicios.

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas:

- Larga trayectoria.
- Diversificación de unidades de negocio.
- Ubicación estratégica.
- Excelente atención del personal.
- Sólida base de clientes leales.

Oportunidades:

- Creciente tendencia hacia la digitalización y el comercio electrónico.
- Apertura de nuevos canales de venta y mejora de la experiencia de compra.

Debilidades:

- Concentración de decisiones.
- Falta de buen estacionamiento.
- Carencia de digitalización.

Amenazas:

- Competencia creciente.
- Cambios en las preferencias de los consumidores.
- Presiones regulatorias.

[Análisis de resultados de la encuesta](#)

Análisis de la percepción del precio

La percepción del precio es un aspecto crítico que afecta tanto la satisfacción del cliente como su decisión de compra recurrente. Los datos indican que, mientras los precios de productos básicos y de almacén son generalmente percibidos como competitivos, los precios de las carnes y lácteos son vistos como menos favorables. Este hallazgo sugiere la

necesidad de una evaluación más profunda de la estructura de precios y de las estrategias de promoción para mejorar la competitividad y la percepción de valor en estas categorías.

Disponibilidad y surtido de marcas

Mejorar la disponibilidad y revisar el surtido de marcas podría no solo aumentar la satisfacción del cliente, sino también fortalecer la percepción del supermercado como un proveedor confiable de productos de alta calidad y gran variedad. Estos hallazgos son esenciales para las estrategias de inventario del supermercado.

Experiencia de compra

La experiencia de compra en el supermercado es generalmente positiva, destacando la ubicación conveniente y la buena atención del personal. Sin embargo, hay áreas claras de mejora, especialmente en la rapidez de los medios de pago y la señalización dentro del establecimiento. Focalizar en estas áreas podría mejorar significativamente la experiencia del cliente, aumentando la satisfacción y la lealtad.

Estrategia de comunicación

El supermercado debería considerar una estrategia de comunicación diversificada que fortalezca su presencia digital y en redes sociales, manteniendo y potenciando los métodos tradicionales de comunicación.

Recomendaciones de mejora de la encuesta

Las recomendaciones para mejoras incluyen:

- Comunicación más efectiva de los precios y más ofertas.
- Mejoras en el estacionamiento.
- Eficiencia en las cajas durante las horas pico.
- Atención más rápida en ciertas unidades de negocio.
- Mayor variedad de productos.

Plan de acción

El propósito del plan de acción es desarrollar e implementar estrategias concretas y efectivas para impulsar el crecimiento y mejorar la rentabilidad operativa del supermercado familiar en Chacabuco. Este plan está diseñado para ser ejecutado en varias fases a lo largo de un período de uno a cinco años, enfocándose en áreas clave como marketing y ventas, operaciones, finanzas, recursos humanos, tecnología y digitalización.

Para asegurar que cada objetivo sea claro y alcanzable, utilizaremos la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) (Doran, G. T. 1981). Este enfoque permitirá definir metas precisas, cuantificables y alineadas con las capacidades y recursos del supermercado, asegurando así un progreso continuo y evaluable.

El plan, como se detalla en la tabla 11, se estructura en torno a medidas de acción organizadas según el plazo (corto, mediano y largo) y el nivel de importancia para el propietario (baja, media o alta). Esto facilitará la priorización y ejecución eficiente de las tareas, permitiendo alcanzar impactos rápidos siempre que sea posible y asegurando un enfoque estratégico a largo plazo.

Estrategias y Acciones

Tarea	Importancia	Responsable	Presupuesto	Inicio	Fin	Progreso	Plazo de ejecución
Colocar cartelera por sectores	Media	Repositor	\$ 50.000	ene-24	feb-24	0%	Corto plazo
Colocar precios distintivos	Media	Repositor	\$ 50.000	ene-24	feb-24	0%	
Negociar términos con proveedores	Alta	Dueño	\$ 0	ene-24	feb-24	0%	
Definir y monitorear KPIs	Alta	Dueño y consultor externos	\$ 350.000	ene-24	jun-24	0%	
Realizar análisis de gastos mensualmente	Alta	Dueño y contador	\$ 150,000	ene-24	jun-24	0%	
Optimización del inventario	Media	Encargado de sistemas	\$ 500,000	feb-24	feb-24	0%	Mediano plazo
Implementar programa de fidelización	Media	Dueño	“Costo a definir”	ene-24	dic-24	0%	
Desarrollar campañas de marketing	Media	Consultor externo	\$ 840,000	ene-24	dic-24	0%	
Mejorar el estacionamiento del supermercado	Alta	Dueño	A definir	ene-24	ene-25	0%	
Ofrecer descuento por pago efectivo	Media	Cajera	5% de la facturación	ene-24	ene-25	0%	
Establecer formación específicas de empleados	Media	Consultor externo	\$ 500,000	ene-24	ene-25	0%	Largo plazo
Recopilar feedback	Baja	Todos los empleados	\$ 0	jul-24	dic-29	0%	
Desarrollar página web que permita tener tienda online	Baja	Encargado de sistemas	\$ 1,000,000	oct-24	ene-27	0%	
Mudar el supermercado a áreas de mayor expansión	Baja	Dueño	A definir	ene-25	ene-29	0%	
Presupuesto del plan de intervención Mínimo y orientativo			\$ 3,440,000	ene-24	ene-29		

Tabla 11: diagrama de Grant con modificaciones de elaboración propia

Corto plazo

En el corto plazo, definido como el período menor a un año, se enfocarán en acciones inmediatas y de impacto rápido. Las estrategias del corto plazo están diseñadas para generar mejoras tangibles y rápidas en el funcionamiento del supermercado, permitiendo una adaptación ágil y efectiva a las necesidades del mercado y a las condiciones económicas actuales. Las estrategias de corto son:

Negociar términos con proveedores

Acción: Negociar y lograr mejoras en los costos con los diez proveedores principales para reducir los costos de adquisición en al menos un 5% en los próximos seis meses.

Responsable: Dueño.

Recursos: Teléfono, email.

Plazo: 1 año.

Indicadores de Éxito: Precios de compra.

Gestión de costos

Acción: Realizar un análisis detallado de los gastos operativos y encontrar oportunidades de ahorro. Implementar un presupuesto riguroso y revisarlo periódicamente.

Responsable: Dueño.

Recursos: Software de contabilidad, análisis de costos.

Plazo: 6 meses.

Indicadores de Éxito: Reducción en los costos operativos totales.

Colocar cartelera por sectores

Acción: Colocar 100% de cartelera por sectores de productos más grande, vistosa y enumerar los pasillos.

Responsable: Repositor.

Recursos: Presupuesto en cartelera

Plazo: 1 mes.

Indicadores de Éxito: Encuesta de satisfacción, menor número de consultas de ubicación de productos.

Colocar precios distintivos en productos y ofertas y no tener más del 10% de productos sin precios.

Acción: Colocar 90% de precios en góndola, resaltar precios oferta, mantener precios actualizados.

Responsable: Repositor.

Recursos: Sistema de emisión de precios y cartelería de precios.

Plazo: 1 mes.

Indicadores de Éxito: muestreo aleatorio de productos de colocación y actualización de precios.

Establecimiento de KPIs (Indicadores claves de desempeño)

Los KPIs son métricas esenciales que permiten evaluar de manera objetiva el progreso y éxito del plan de intervención. Estos indicadores proporcionan una base cuantitativa para medir los resultados de las acciones implementadas, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas. Al establecer KPIs específicos (consensuados y aprobados por el titular de la firma), el supermercado podrá monitorear continuamente su desempeño, identificar áreas de mejora y asegurar que los objetivos estratégicos se están cumpliendo. Los KPIs iniciales propuestos son:

1. Rentabilidad operativa:

Descripción: Aumentar la rentabilidad operativa 5% anual en promedio de todas las unidades de negocio en comparación con los doce (12) meses anteriores a partir de la implementación de este plan de intervención, durante los siguientes 3 años.

Objetivo: Recuperar finalizados los primeros 3 años desde la implementación del plan, los niveles de rentabilidad del año 2019.

2. Ventas:

Descripción: Aumentar las ventas en pesos un 15% anual en promedio de todas las unidades de negocio en comparación con los doce (12) meses anteriores a partir de la implementación de este plan de intervención (en moneda homogénea).

Objetivo: Identificar el impacto directo en las ventas de las estrategias de marketing y las mejoras operativas implementadas.

3. Costos operativos:

Descripción: Disminuir los costos operativos en pesos un 12% anual en promedio de todas las unidades de negocio en comparación con los doce (12) meses anteriores a partir de la implementación de este plan de intervención (en moneda homogénea).

Objetivo: Identificar el impacto directo en la rentabilidad operativa del negocio y las mejoras operativas implementadas.

4. Satisfacción del cliente según encuestas:

Descripción: Recopilar y analizar mensualmente, las opiniones de los clientes sobre su experiencia de compra, para mejorar la calidad del servicio y aumentar su fidelización mediante la realización de una encuesta.

Objetivo: Mejorar la calidad del servicio y aumentar la fidelización del cliente.

5. Mejora en la rotación de inventario:

Descripción: Implementar un proceso para medir la rotación de inventario, que será con evaluación trimestral.

Objetivo: Asegurar una gestión eficiente del inventario, reducir costos de almacenamiento y minimizar el exceso de stock. Como consecuencia de este análisis se busca aumentar la rotación del inventario.

6. Valor del ticket promedio diario:

Descripción: Implementar un sistema automatizado en los próximos 3 meses para evaluar y reportar diariamente el valor del ticket promedio, mejorando así la toma de decisiones estratégicas en el supermercado.

Objetivo: El objetivo de implementar un sistema automatizado para evaluar el valor del ticket promedio diario para permitir al supermercado optimizar sus estrategias de precios, promociones y ventas.

7. Cantidad de clientes diarios:

Descripción: Implementar un sistema automatizado en los próximos 3 meses para evaluar y reportar diariamente la cantidad de clientes diarios, mejorando así la toma de decisiones estratégicas en el supermercado.

Objetivo: Aumentar la cantidad de clientes diarios en un 15% en los próximos 6 meses mediante la implementación de promociones especiales y mejoras en la experiencia de compra.

8. Tiempo de respuesta y resolución de problemas:

Descripción: Medir el tiempo promedio de respuesta y resolución de problemas del equipo dentro de los próximos 6 meses, para mejorar la eficiencia del servicio y aumentar la satisfacción del cliente.

Objetivo: Mejorar la eficiencia del servicio al cliente y aumentar la satisfacción del cliente.

9. Tasa de retención de empleados:

Descripción: Aumentar la tasa de retención de empleados en un 10% durante los próximos 12 meses, mediante la mejora del ambiente de trabajo y la implementación de políticas de recursos humanos más efectivas.

Objetivo: Evaluar el ambiente de trabajo y la efectividad de las políticas de recursos humanos para retener talento.

El monitoreo de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) es fundamental para el éxito del plan de intervención del supermercado. Estos indicadores proporcionan una herramienta efectiva para medir el progreso, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. Al enfocarse en una combinación de métricas financieras, operativas y de satisfacción del cliente, el supermercado puede asegurar un crecimiento sostenible y una mejora continua en su desempeño. La evaluación regular y el análisis de estos KPIs permitirán una gestión proactiva y una toma de decisiones basada en datos, asegurando así que los objetivos estratégicos se cumplan y se superen.

Para lograr estos KPIs se procederá:

Acción: Monitorear mínimo 9 indicadores clave de rendimiento para evaluar el progreso de las estrategias y acciones.

Responsable: Dueño- consultor externo.

Recursos: Software de análisis de datos, capacitación del dueño.

Plazo: 6 meses.

Indicadores de Éxito: Reportes mensuales de desempeño, reuniones mensuales de revisión de progreso.

Mediano Plazo

Optimización del Inventario

Acción: Implementar en el sistema de gestión de inventarios avisos de reposición de stock y de stock en exceso. Y cálculo automático de rotación de inventario por producto.

Responsable: Encargado de sistemas.

Recursos: Software de gestión de inventarios, capacitación del personal.

Plazo: 1 año.

Indicadores de Éxito: Reducción de costos de almacenamiento, mejora en la rotación de inventarios.

Implementar un programa de fidelización

Acción: Implementar un programa de fidelización con descuentos y beneficios exclusivos. Aumentar la satisfacción del cliente un 10%.

Responsable: Cajera.

Recursos: Encuestas gratuitas de análisis automático.

Plazo: Semestral.

Indicadores de Éxito: Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.

Estrategia de promoción

Acción: Mejorar la capacidad del estacionamiento del supermercado un 20%, para aumentar la satisfacción del cliente y facilitar el acceso.

Responsable: Dueño.

Recursos: Teléfono, internet, reuniones presenciales.

Plazo: Anual.

Indicadores de éxito: encuestas de satisfacción al cliente, donde baje el problema del estacionamiento en el supermercado.

Mejoras en la facturación y cobranza

Acción: Ofrecer descuento por pago efectivo y mejorar el seguimiento de las cuentas por cobrar para reducir el tiempo de pago.

Responsable: Cajera.

Recursos: Sistemas de pago, capacitación del personal.

Plazo: 12 meses.

Indicadores de éxito: Reducción en el tiempo de cobro de cuentas y de reducción de la persona en caja.

Capacitación y desarrollo

Acción: Establecer un tiempo de formación para los empleados, mejorando sus habilidades y productividad.

Responsable: Consultor externo.

Recursos: Programas de capacitación, consultores externos.

Plazo: 12 meses.

Indicadores de éxito: Mejora en la encuesta de satisfacción al cliente.

Expansión de canales de venta

Acción: Desarrollar una tienda online y ofrecer servicios de entrega a domicilio para llegar a un mayor número de clientes.

Responsable: Dueño.

Recursos: Plataforma de e-commerce, equipo de desarrollo web.

Plazo: 5 años.

Indicadores de éxito: Lanzamiento de la tienda online, número de pedidos en línea.

Largo plazo

Feedback y mejora continua

Acción: Recopilar feedback de los clientes y empleados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias en consecuencia.

Responsable: Todos los empleados.

Recursos: Encuestas, reuniones de equipo.

Plazo: Continuo.

Indicadores de éxito: Encuestas de satisfacción y por la conversación empleado cliente.

Presencia online

Acción: Desarrollar una página web con una tienda en línea para captar nuevos clientes y aumentar las ventas.

Responsable: Dueño y encargado de sistemas.

Recursos: Plataforma de e-commerce, equipo de desarrollo web.

Plazo: 3 años.

Indicadores de éxito: Porcentaje de ventas realizadas a través de la tienda en línea.

Monitoreo y Evaluación.

Mudar el supermercado a una nueva ubicación

Acción: Mudar el supermercado a una nueva ubicación en un área de mayor expansión para aumentar la accesibilidad y atraer a un mayor número de clientes. Incrementaremos el tráfico de clientes en un 30%

Responsable: Todos los empleados.

Recursos: Inversión monetaria de la propiedad, mudanza

Plazo: 5 años

Indicadores de éxito: Mejora en las ventas

Resumen del plan de acción

Este plan de acción proporciona una hoja de ruta clara y estructurada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades del mercado. A través de la implementación de estrategias específicas y el uso de la metodología SMART, el supermercado podrá mejorar su eficiencia operativa, aumentar su rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo. La combinación de esfuerzos en marketing, digitalización, y optimización de

recursos posicionará al supermercado para competir eficazmente en el mercado local y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Estrategias y acciones

Corto Plazo

Definición y monitoreo de KPIs: Establecer y monitorear indicadores clave de rendimiento para evaluar el progreso.

Negociación con proveedores: Mejorar términos de compra para reducir costos.

Gestión de costos: Realizar análisis detallado de gastos e implementar un presupuesto riguroso.

Cartelería y precios distintivos: Mejorar la visibilidad y organización de productos en el supermercado.

Mediano Plazo

Optimización del inventario: Implementar un sistema de gestión que optimice la rotación y reposición de stock.

Programa de fidelización: Crear un programa de lealtad para aumentar la satisfacción del cliente.

Mejorar el estacionamiento: Expandir la capacidad del estacionamiento para mejorar la accesibilidad.

Largo Plazo

Desarrollo de tienda online: Establecer una plataforma de comercio electrónico para llegar a un mayor número de clientes.

Recopilación de feedback: Implementar un sistema continuo de recopilación de opiniones de clientes y empleados para mejorar constantemente.

Implementación y monitoreo

El plan incluye un componente de monitoreo y evaluación continua, asegurando que cada acción se ejecute según lo previsto y permitiendo ajustes en respuesta a cambios en el entorno o desempeño del supermercado.

Propuesta de intervención

La elección de estas propuestas se basa en estrategias y acciones de un análisis detallado de la situación actual del supermercado, identificando las áreas clave de mejora que pueden ofrecer el mayor impacto en términos de rentabilidad operativa y crecimiento sostenible. Se priorizaron las acciones que son factibles dentro del contexto económico y operativo del supermercado y que pueden ofrecer beneficios tangibles a corto, mediano y largo plazo.

Impacto esperado

Al abordar tanto las debilidades internas como las amenazas externas, y al aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, se espera que el plan no solo impulse el

crecimiento a corto plazo, sino que también asegure la sostenibilidad y la competitividad a largo plazo. A continuación, se describen los impactos específicos esperados en términos financieros, operativos y de satisfacción del cliente.

Impacto económico

Aumento de ventas

Se espera que las ventas aumenten en un 15% durante el primer año, gracias a la implementación de nuevas estrategias de marketing y mejoras en la experiencia del cliente.

Mejora de la rentabilidad operativa

La optimización del inventario y la reducción de costos operativos permitirán mejorar la rentabilidad operativa. Esto se logrará a través de una gestión más eficiente de los recursos y una mejor alineación de las compras con la demanda.

Impacto operativo

Optimización del inventario

La implementación de un sistema avanzado de gestión de inventarios reducirá los costos de almacenamiento y mejorará la rotación de productos, evitando tanto el exceso de stock como la escasez de productos clave.

Eficiencia en facturación y cobranza

Mejoras en los sistemas de facturación y políticas de cobranza permitirán una reducción significativa en los tiempos de cobro y un aumento en los pagos en efectivo, mejorando el flujo de caja del supermercado.

Impacto en la Satisfacción del Cliente

Se espera un aumento en la satisfacción del cliente, medido a través de encuestas periódicas. Esto se logrará mediante mejoras en la señalización, la atención al cliente, y la implementación de programas de fidelización.

Aumento en la lealtad del cliente

Con el programa de fidelización, se proyecta un incremento del 25% en la cantidad de clientes recurrentes. Los beneficios exclusivos y las promociones personalizadas fortalecerán la relación con los clientes existentes y atraerán a nuevos consumidores.

Análisis de riesgos

Para lograr que este plan se lleve adelante este plan corresponde identificar, evaluar y mitigar los riesgos que atentan contra el mismo. Por ende, se detallan los principales riesgos asociados con la implementación de las acciones propuestas y las estrategias planificadas para abordar y minimizar estos riesgos. Este enfoque proactivo permitirá anticipar problemas, reducir su impacto y mantener el plan en curso hacia sus objetivos.

Para cada riesgo identificado, se propondrán estrategias específicas de mitigación. Estas estrategias están diseñadas para minimizar la probabilidad de que los riesgos se materialicen y reducir su impacto en caso de que ocurran. El objetivo es crear un plan de contingencia robusto que permita al supermercado adaptarse rápidamente a los cambios y continuar operando de manera efectiva.

- **Riesgo:** Resistencia al cambio por parte del personal.
- **Mitigación:** Programas de capacitación y comunicación clara sobre los beneficios del plan.
- **Riesgo:** Retrasos en la implementación de nuevas tecnologías.
- **Mitigación:** Planificación cuidadosa y selección de experto en el área tecnológica para la implementación de venta online en supermercados.
- **Riesgo:** Rechazo de propuesta de algunos proveedores de negociación
- **Mitigación:** Planificación cuidadosa y selección de proveedores confiables.
- **Riesgo:** Falta de percepción de algunos clientes a los nuevos cambios
- **Mitigación:** Comunicación y marketing estratégico
- **Riesgo:** Negación del estado municipal para volver a poder estacionar en frente al supermercado
- **Mitigación:** Mudanza a otra ubicación del negocio
- **Mitigación:** Aumento de las ventas online

El análisis de riesgos es una parte fundamental del proceso de planificación estratégica. Al anticipar y prepararse para posibles desafíos, el supermercado puede asegurar que la implementación del plan de intervención sea lo más fluida y exitosa posible. Este enfoque no solo protege la inversión realizada en las mejoras, sino que también fortalece la capacidad del supermercado para enfrentar incertidumbres futuras, garantizando su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Plan de comunicación

Una comunicación clara y efectiva es crucial para el éxito de la implementación del plan de intervención. Este plan de comunicación se asegurará de que todos los empleados, proveedores y partes interesadas clave comprendan los objetivos, beneficios y sus roles específicos dentro del plan. A continuación, se detalla cómo se comunicará el plan de intervención a todas las partes involucradas.

Comunicación interna con empleados

Se llevará a cabo una reunión presencial general con todos los empleados para presentar el plan de intervención, sus objetivos, las acciones a implementar, y el impacto esperado. Con el objetivo de proporcionar una visión general del plan, generar entusiasmo y motivación, y aclarar cualquier duda inicial.

Sesiones de capacitación específicas

Se realizarán sesiones presenciales y grabadas de capacitación específicas para cada área del supermercado (ventas, inventario, atención al cliente, etc.), adaptadas a los cambios y nuevas prácticas que afectarán a cada grupo. Para asegurar que cada empleado tenga un

entendimiento detallado de los cambios que afectan su rol específico y proporcionar la formación necesaria para adaptarse a estos cambios.

Reuniones formales con proveedores clave

Organizar reuniones formales con proveedores clave para explicarles su impacto en las operaciones del supermercado, y cómo se espera que los proveedores apoyen estas iniciativas. Para asegurar el apoyo y colaboración de los proveedores, minimizar cualquier interrupción en la cadena de suministro, y negociar mejores términos o condiciones si es necesario.

Anuncios en la tienda

Colocar carteles informativos en puntos estratégicos dentro de la tienda para informar a los clientes sobre las mejoras y cambios implementados. Con el objetivo de mantener a los clientes informados sobre cómo las mejoras benefician su experiencia de compra, generar interés y fomentar la lealtad.

Actualizaciones en redes sociales

Utilizar las redes sociales y la página web del supermercado para comunicar los cambios y mejoras, destacando los beneficios para los clientes. Para alcanzar a un público más amplio, mantener la transparencia y fortalecer la relación con los clientes a través de una comunicación continua.

Encuestas de retroalimentación

Realizar encuestas periódicas para recoger la retroalimentación de los clientes sobre los cambios implementados y la percepción general del supermercado. Para asegurar que los cambios están teniendo el impacto deseado, identificar áreas de mejora continua y fortalecer la satisfacción del cliente.

El plan de comunicación es un componente vital para la implementación exitosa del plan de intervención. A través de una comunicación clara, oportuna y efectiva, se garantiza que todos los empleados, proveedores y clientes estén informados y alineados con los objetivos del plan, contribuyendo activamente a su éxito. La transparencia y el compromiso continuo con todas las partes interesadas serán clave para asegurar una transición suave y efectiva hacia las nuevas prácticas y mejoras propuestas.

Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras, se implementarán revisiones trimestrales del plan, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos y las condiciones del mercado. Se fomentará una cultura de mejora continua entre los empleados y se establecerán procesos para mantener la optimización operativa.

Con estos elementos adicionales, la propuesta de intervención será más robusta y comprensiva, proporcionando una guía clara y detallada para la mejora continua y el éxito sostenible del supermercado.

Revisión y ajuste trimestral del plan

Evaluación trimestral:

Cada tres meses, se realizará una evaluación integral del progreso del plan de intervención.

Objetivo: Identificar las áreas que han mostrado mejoras significativas, aquellas que requieren ajustes y cualquier nueva oportunidad o desafío emergente.

Responsable: Colaborador del supermercado.

Medio: Reuniones trimestrales, informes de desempeño y análisis de KPIs.

Ajuste de estrategias:

Descripción: Basado en los resultados de las evaluaciones trimestrales, se ajustarán las estrategias y acciones del plan.

Objetivo: Asegurar que las estrategias sigan siendo relevantes y efectivas en el contexto actual del mercado.

Responsable: Dueño del supermercado.

Medio: Modificaciones en el plan de acción, nuevas iniciativas y reorientación de recursos.

Fomento de una cultura de mejora continua

Monitoreo continuo de KPIs:

Descripción: Utilizar los KPIs establecidos para monitorear continuamente el desempeño del supermercado.

Objetivo: Detectar rápidamente cualquier desviación de los objetivos y tomar medidas correctivas de inmediato.

Responsable: Dueño y colaborador del supermercado.

Medio: Herramientas de análisis de datos y software de gestión.

Automatización de procesos:

Descripción: Implementar tecnologías que permitan la automatización de procesos clave, como la gestión de inventarios y el análisis de ventas.

Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa y reducir el error humano.

Responsable: Encargado de sistemas.

Medio: Sistemas de software integrados, plataformas de gestión y herramientas de automatización.

Evaluación de sostenibilidad ambiental:

Descripción: Implementar prácticas sostenibles y eco-amigables en las operaciones diarias del supermercado.

Objetivo: Reducir el impacto ambiental del supermercado y promover una responsabilidad social corporativa.

Responsable: Equipo de gestión del supermercado.

Medio: Programas de reciclaje, reducción de desperdicios y uso de energías renovables.

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas en el supermercado, es fundamental adoptar un enfoque estructurado y dinámico que incluya evaluaciones periódicas, ajustes proactivos y el fomento de una cultura de mejora continua. La implementación de procesos operativos optimizados y el uso de tecnologías avanzadas permitirán mantener los estándares de eficiencia y calidad alcanzados. Asimismo, el compromiso con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social reforzarán la posición del supermercado como un negocio responsable y adaptable a las futuras demandas del mercado. Con estos elementos adicionales, la propuesta de intervención se convierte en una guía robusta y detallada para la mejora continua y el éxito sostenible del supermercado.

Resumen de la propuesta de intervención

La propuesta de intervención presentada para el supermercado familiar, se basa en un análisis detallado de la situación del negocio y se enfoca en estrategias claras y efectivas para impulsar su crecimiento y mejorar su rentabilidad. A través de la implementación de acciones específicas en áreas clave como marketing, operaciones, tecnología y recursos humanos, se busca no solo abordar las debilidades identificadas sino también capitalizar las oportunidades disponibles.

Análisis de riesgos y plan de comunicación

Un análisis de riesgos integral ha identificado posibles obstáculos y se han desarrollado estrategias de mitigación para asegurar el éxito del plan. Además, un plan de comunicación bien estructurado garantizará que todos los empleados, proveedores y clientes estén informados y alineados con los objetivos del plan, contribuyendo activamente a su implementación.

Sostenibilidad

Para asegurar la sostenibilidad de las mejoras, se implementarán revisiones trimestrales del plan, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos y las condiciones del mercado. Se fomentará una cultura de mejora continua entre los empleados y se establecerán procesos para mantener la optimización operativa.

La propuesta de intervención ofrece una guía clara y detallada para la mejora continua y el éxito sostenible del supermercado. Con un enfoque estructurado y dinámico que incluye evaluaciones periódicas, ajustes proactivos y el uso de tecnologías avanzadas, el supermercado está bien posicionado para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, satisfacer las expectativas de los clientes y capitalizar las oportunidades emergentes. Este plan no solo busca resolver los desafíos actuales, sino también establecer una base sólida para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, asegurando así un futuro próspero para el supermercado familiar en Chacabuco.

Conclusión

La presente tesis ha analizado de manera exhaustiva la situación económica, operativa y de mercado de un supermercado familiar en Chacabuco, Provincia de Buenos Aires, Argentina, con el objetivo de desarrollar un plan de acción destinado a mejorar su rentabilidad operativa y crecimiento. A través de un enfoque detallado, se han identificado las principales debilidades y amenazas que enfrenta el negocio, así como las oportunidades y fortalezas que pueden ser explotadas para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Principales hallazgos

Análisis económico

- El análisis de las ventas y costos operativos entre 2019 y 2022 mostró fluctuaciones significativas, con picos en períodos festivos y caídas durante los meses de vacaciones. Se destacó una caída en la facturación post-pandemia, sin lograr recuperarse a los niveles pre-pandemia.
- La estructura de las formas de pago reflejó una tendencia creciente hacia los pagos digitales, con una disminución en el uso de efectivo.

Análisis operativo y de mercado

- El análisis FODA identificó fortalezas clave, como una clientela leal y una gestión eficiente de inventarios, así como debilidades en la gestión de costos operativos y en la estrategia de precios.
- A través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se concluyó que el supermercado enfrenta una competencia moderada, con una amenaza parcial de nuevos entrantes y productos sustitutos, y un poder de negociación favorable con los proveedores.

Recomendaciones estratégicas

Optimización de la cadena de suministro:

- Mejorar las negociaciones con proveedores para reducir costos de adquisición y asegurar exclusividad en productos clave.
- Implementar un sistema de gestión de inventarios más robusto que permita anticipar las necesidades de compra y reducir el stock ocioso.

Estrategias de marketing y fidelización:

- Desarrollar campañas de marketing digital para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los existentes, aprovechando la tendencia hacia la digitalización de pagos.
- Personalizar las promociones y ofertas basándose en el comportamiento de compra de los clientes.

Innovación y transformación digital:

- Acelerar la adopción de tecnologías digitales para mejorar la experiencia de compra y optimizar las operaciones del supermercado.
- Implementar un sistema de CRM para gestionar de manera más eficaz las relaciones con los clientes y proveedores.

Implicaciones prácticas y teóricas

Este estudio no sólo aporta conocimientos prácticos valiosos para la gestión y mejora de supermercados familiares en contextos económicos volátiles, sino que también contribuye a la literatura académica al ofrecer una perspectiva actualizada sobre las estrategias operativas y de gestión en PYMES del sector de supermercados. Las recomendaciones propuestas pueden ser aplicadas directamente por propietarios y gestores de PYMES para mejorar la rentabilidad operativa y asegurar la sostenibilidad de sus negocios.

Impacto esperado

Las acciones recomendadas tienen el potencial de mejorar significativamente la rentabilidad operativa del supermercado, optimizando su gestión y aumentando la satisfacción del cliente. Al implementar estas estrategias, se espera que el supermercado pueda no sólo recuperar, sino también superar los niveles de rentabilidad previos a la pandemia, posicionándose de manera más competitiva en el mercado local.

Referencias bibliográficas

- Anthony, R. N. y Govindarajan, V. (2019). *Sistemas de control administrativo*. McGraw-Hill.
- Astrachan, J. H. Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. En P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (pp. 211-219). Edward Elgar Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Biondi, M. (2003). *Estados contables: presentación, interpretación y análisis* (1ª ed.). Buenos Aires: Errepar.
- Branson, R. (2011). *Screw Business as Usual*. New York: Penguin Group.
- Brealey, R. A. Myers, S., y Allen, F. (2020). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson Education.
- Davis, P. S., y Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(3), 311-323.
- Chua, J. H. Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Denison, D., Lief, C., y Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Davis, J. A. Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper y Brothers.
- Drury, C. (2020). *Gestión y control de costos*. Cengage Learning.

- Fernández, A. y Peña, M. (2018). “El rol de las PYMES en la economía argentina: Desafíos y oportunidades”. Universidad Nacional de La Plata.
- Gigli, P. (2023): Desafíos y propuestas de cambio por parte de los empresarios PYME en Argentina. Fuente: Infobae.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. (2021). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter, SRI International.
- Ibrahim, A. B. Soufani, K. y Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family Business Review*.
- INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios, Dirección de Índices de Precios de la Producción. (2022). Índice de precios internos al por mayor, índice de precios internos básicos al por mayor e índice de precios básicos del productor. Diciembre de 2015-junio de 2024. Recuperado de [<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>].
- Jamele, A. (2023). *Panorama PyME en la Argentina: preocupa la inflación y la caída de exportaciones*. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/panorama-pyme-argentina-preocupa-inflacion-caida-exportaciones>.
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Selling and Sales Management*. Pearson.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy: Resistance to succession planning in first generation family firms. *Family Business Review*.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., y Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience.
- López, A. y Sánchez, R. (2019). “Acceso al financiamiento y desarrollo de las PYMES en Argentina: Un estudio sobre los desafíos actuales”. Universidad de Buenos Aires.
- Marcarian A. (2021). Balance industrial PYME 2021: fuerte aumento de actividad, pero la mitad de los sectores sigue por debajo del nivel de pre-pandemia. Fuente: Infobae.
- Microsoft. (2021). Un año de pandemia: Más de la mitad de las pymes argentinas cambió sus procesos y objetivos de negocio. *Microsoft News*. <https://news.microsoft.com/es-xl/un-ano-de-pandemia-mas-de-la-mitad-de-las-pymes-argentinas-cambio-sus-procesos-y-objetivos-de-negocio>.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). A Longitudinal Study of the Relationship between Strategy, Firm Growth, and Performance. *Journal of Management Studies*, 42(5), 989-1015.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). “Políticas de apoyo a las PYMES en Argentina”.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., y Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship y Innovation*. South-Western Cengage Learning.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Poza, E. J. (2010). *Family business*. Cengage Learning.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2019). *Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- SEPYME, Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2020). “Criterios de clasificación para PYMES”.
- Simon, H. A. (1979). *Models of bounded rationality*. MIT Press.

- Shim, J. K., y Siegel, J. G. (2021). Manual de contabilidad de costos. Barron's Educational Series.
- Tidd, J., y Bessant, Poza J. (2018). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.
- Torres, D. (2021). Crisis económica y coronavirus en la Argentina: Durante la pandemia cerraron más de 20.000 empresas, la mayoría PYMES. Fuente: eIDiarioAR.com
- Womack, J. P., Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.

Anexo

ANEXO 1: INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA A JUNIO DE 2023

Total nacional	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
% inflación mensual		7.4%	7.0%	6.2%	6.3%	4.9%	5.1%	6.0%	6.6%	7.7%	8.4%	7.8%	6.0%
Indice inflación acumulada	100.0	107.4	114.9	122.0	129.7	136.1	143.0	151.6	161.6	174.1	188.7	203.4	215.6
Inflación anual a junio de 2023													116%

Anexo 2: Encuesta de satisfacción del cliente

Sexo

- Mujer
- Hombre
- Otro

Edad

- Entre 18-30 años
- Entre 30- 50 años
- Entre 50- 70 años
- + de 70 años

¿Cuántas personas viven en su casa incluyéndose?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

¿Con qué frecuencia visita nuestro supermercado?

- Todos los días
- 2 o 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez por mes
- En ocasiones

¿Cómo calificaría la calidad de los productos ofrecidos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Está satisfecho con la variedad de productos disponibles?

- Muy satisfechos
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos de carnicería comparados con otros supermercados?

- Más económicos
- Similares
- Más caros
- No sabe

¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos de artículos de almacén comparados con otros supermercados?

¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos de fiambrería y lácteos comparados con otros supermercados?

- Más económicos
- Similares
- Más caros
- No sabe

¿Cómo calificaría la atención al cliente en nuestro supermercado?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Qué tan fácil es encontrar los productos que busca?

- Muy fácil
- Algo fácil
- Difícil
- Muy difícil

¿Con qué frecuencia encuentra ofertas o promociones atractivas en nuestro supermercado?

- Muy frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

¿Cómo calificaría la limpieza y organización del supermercado?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Recomendaría el supermercado a familiares o amigos?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Definitivamente no
- Probablemente no

Para usted sería importante que tengamos productos

- Locales
- Regionales
- Orgánicos
- No contesta

¿Qué productos le gustaría ver más disponibles en nuestro supermercado?

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar nuestro supermercado?

¿Qué tan convenientemente está ubicado el supermercado

- Muy conveniente
- Moderadamente conveniente
- Poco conveniente
- Nada conveniente

¿Qué tan conveniente es estacionar en el supermercado?

- Muy conveniente
- Moderadamente conveniente
- Poco conveniente
- Nada conveniente

¿Qué tan rápido es el proceso de pago?

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento

¿Cuán frecuentemente hay productos agotados?

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Frecuentemente

Frescura de productos perecederos

- Siempre frescos
- Generalmente frescos
- A veces no son frescos
- Raramente frescos

¿Cuánto tiempo permanece normalmente en este supermercado?

- + de 30 minutos
- Entre 15- 30 minutos
- Entre 5 - 15 minutos
- Menos de 5 minutos

Facilidad de navegación y señalización

- Muy fácil
- Algo fácil
- difícil
- Muy difícil

Satisfacción con opciones de pago

- Muy satisfechos
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Variedad de productos no alimenticios

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Cómo se entera de las novedades locales respecto a supermercados?

- Diarios papel
- Facebook
- Medios digitales (Chacabuquero - Que pensas Chacabuco)
- Persona a persona
- Whats App

Experiencias negativas y su manejo

- Nunca he tenido experiencias negativas
- Tuve, pero se manejaron bien
- Tuve, y no se manejaron bien
- Prefiero no responder

Experiencia general de compra

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Opinión sobre ambiente y decoración

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

Satisfacción del horario de apertura y cierre

- Muy satisfechos
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

Importancia de la experiencia y conocimiento del personal

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

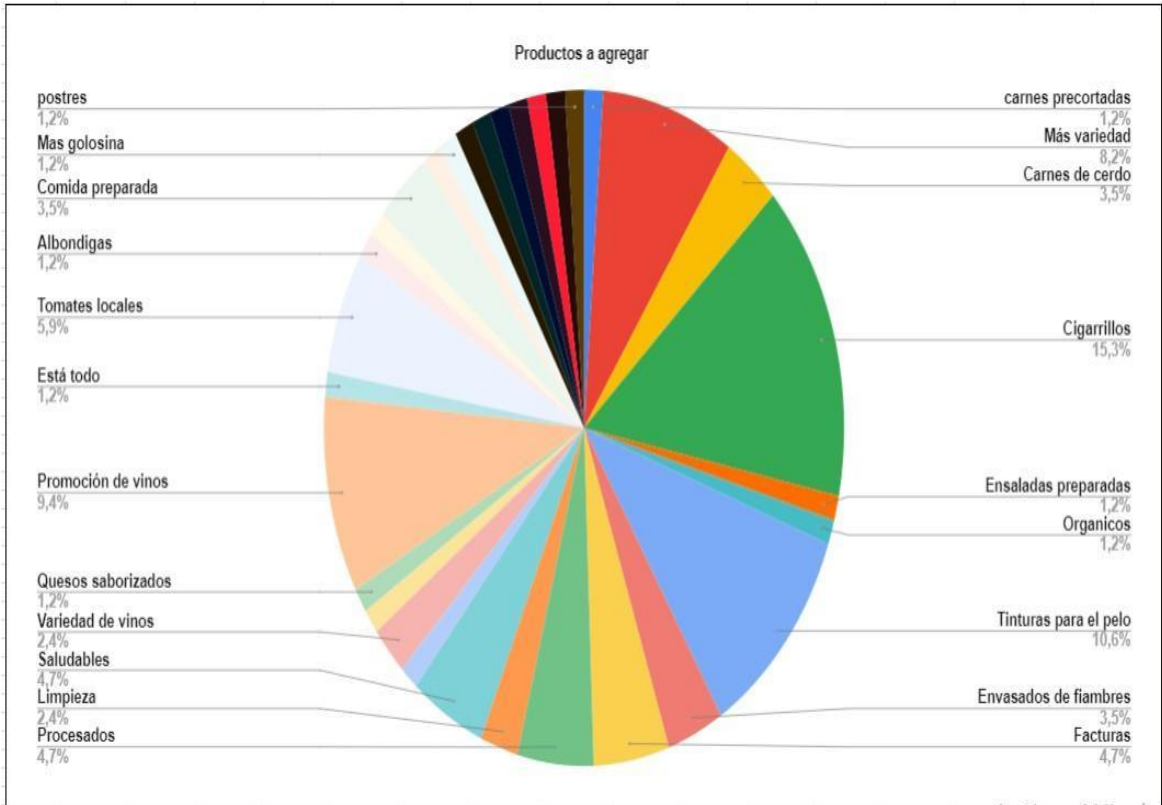
Equilibrio entre marcas líderes y alternativas económicas

- Excelente equilibrio
- Bueno equilibrio
- Regular equilibrio
- Mal equilibrio

¿Cuántos años hace que compra en este supermercado?

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años
- No recuerdo

ANEXO 3: PRODUCTOS A AGREGAR



ANEXO 4: RECOMENDACIÓN HACIA EL SUPERMERCADO

