



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo de Grado**

**“Plan de Marketing para Libertad SA”**

**Marcando la diferencia**

**Tutora: Mgter Ricci María Beatriz**

**Alumna: Romina De Lourdes Ramos**

**Fecha: Mayo 2015**

# Índice

1	CAPÍTULO N°1: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1	Presentación General.....	3
1.1.1	Grupo Internacional Casino.....	3
1.1.2	Cronología de la apertura de los Hipermercados Libertad SA.....	5
1.1.3	Ubicación en el mapa.....	6
1.1.4	Historia y evolución de Libertad SA.....	6
1.1.5	Presencia en 11 ciudades del interior.....	7
1.2	Misión y Visión.....	7
1.3	Valores Esenciales.....	8
1.4	RSE-Responsabilidad Social Empresaria.....	9
1.5	Formatos comerciales.....	9
1.5.1	Hipermercado.....	10
1.5.1.1	Organigrama de la sucursal.....	11
1.5.1.2	Hiper Casa.....	12
1.5.1.3	Planet.Com.....	12
1.5.2	Administración Central.....	12
1.5.2.1	Área de Compras (Comercial).....	13
1.5.2.2	IT & Supply Chain.....	14
1.5.2.3	Administración y Finanzas.....	16
1.5.2.4	Asesoría legal y corporativa.....	17
1.5.2.5	Auditoría Interna.....	17
1.5.2.6	Área Técnica.....	17
1.5.2.7	Recursos Humanos.....	18
1.5.2.8	Marketing, Publicidad y comunicaciones institucionales.....	19
1.5.2.9	Nuevos Negocios.....	20
1.5.2.10	Inmobiliaria.....	21
1.5.2.11	Excelencia Operacional.....	21
1.5.2.12	Comunicación Institucional.....	22
1.6	Conclusión.....	22
2	CAPÍTULO N°2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	24
2.1	Concepto de Análisis Situacional.....	24
2.2	Análisis de la situación externa.....	24
2.2.1	Entorno Económico.....	24

2.2.2	Entorno Político.....	26
2.2.3	Entorno Tecnológico .....	27
2.2.4	Entorno Natural.....	28
2.2.5	Entorno Cultural.....	29
2.2.6	Entorno Demográfico.....	30
2.3	Análisis de la Situación Interna.....	31
2.3.1	Cientes .....	31
2.3.1.1	Tipos de Mercados de Clientes.....	31
2.3.2	Competencia .....	33
2.3.2.1	Principales competidores de Libertad.....	33
2.3.3	Proveedores.....	37
2.3.3.1	Clases de Proveedores de Libertad .....	38
2.3.4	Público.....	38
2.3.4.1	Clases de público .....	39
2.3.5	Intermediarios de Marketing.....	40
2.4	Análisis Foda .....	40
2.5	Estudio del Análisis DAFO.....	41
2.5.1	Fortalezas.....	41
2.5.2	Debilidades.....	42
2.5.3	Oportunidades .....	44
2.5.4	Amenazas.....	46
2.6	Conclusión.....	47
3	CAPÍTULO N°3: DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL .....	49
3.1	Introducción .....	49
3.2	Perspectivas de Norton y Kaplan .....	49
3.2.1	Perspectiva financiera .....	49
3.2.2	Perspectiva de los clientes .....	50
3.2.3	Perspectiva de los procesos internos.....	51
3.2.4	Perspectiva de las capacidades del personal y la organización.....	51
3.3	Variables del Marketing Mix.....	52
3.3.1	Producto.....	52
3.3.1.1	Tipos de productos .....	52
3.3.1.2	Niveles del producto .....	54
3.3.1.3	Gama de productos.....	55
3.3.1.4	Línea de productos .....	58
3.3.1.5	Marca.....	59

3.3.2	Precio.....	60
3.3.2.1	Objetivos de la fijación de precios .....	60
3.3.2.2	Política de precios.....	61
3.3.2.3	Factores de fijación de precios.....	61
3.3.2.4	Método de determinación de precios.....	62
3.3.2.4.1	Margen Bruto y flexible de ganancias.....	62
3.3.2.5	Participación marginal de cada área a la utilidad.....	63
3.3.3	Distribución .....	64
3.3.3.1	Punto de venta.....	65
3.3.3.1.1	Accesibilidad y ubicación .....	65
3.3.3.1.2	Distribución interna y Exhibición .....	66
3.3.3.1.3	Merchandising .....	66
3.3.3.1.4	Punteras .....	67
3.3.3.1.5	Compra por impulso.....	67
3.3.3.1.6	Facing.....	68
3.3.3.1.7	Cartelería .....	69
3.3.4	Promoción/Venta .....	69
3.3.4.1	Tipos de Promociones .....	70
3.3.4.1.1	Clase de Promociones Trade Marketing.....	71
3.4	Mercado.....	74
3.5	Segmentación .....	75
3.6	Formulación del problema.....	78
3.7	Conclusión.....	79
4	CAPÍTULO N°4: PLAN DE MARKETING PARA LIBERTAD SA .....	81
4.1	Resumen Ejecutivo.....	81
4.2	Análisis de la situación .....	82
4.2.1	Antecedentes de ventas, costos y utilidades .....	82
4.2.2	El mercado.....	84
4.2.2.1	Tamaño del mercado y ritmo de crecimiento .....	84
4.2.2.2	Market Share.....	86
4.2.2.3	Tendencias .....	87
4.2.3	Competidores .....	88
4.2.4	Investigación de Mercado.....	89
4.2.4.1	Tipo de investigación.....	89
4.2.4.2	Fuente de información .....	89
4.2.4.3	Método de Investigación .....	89
4.2.4.4	Instrumento de relevamiento.....	89
4.2.5	Plan de muestreo .....	90

4.2.5.1	Unidad de la muestra .....	90
4.2.5.2	Tamaño de la muestra .....	90
4.2.5.3	Procedimiento de muestreo.....	91
4.2.6	Encuesta y conclusiones.....	91
4.2.7	Análisis FODA.....	101
4.3	Estrategias de Marketing.....	102
4.3.1	Misión.....	103
4.3.2	Objetivos de Marketing .....	103
4.3.3	Objetivos Financieros.....	103
4.3.4	Mercado meta (a que grupo se dirige la oferta).....	104
4.3.5	Programas de acción .....	105
4.3.5.1	Estrategia de servicio .....	105
4.3.5.2	Estrategia de Precio.....	107
4.3.5.3	Estrategia de Distribución (medio para llegar a los clientes).....	109
4.3.5.4	Estrategia de Promoción .....	111
4.3.6	Presupuesto .....	114
4.3.6.1	Presupuesto Estrategia servicio .....	114
4.3.6.2	Presupuesto Estrategia Precio .....	115
4.3.6.3	Presupuesto Estrategia Distribución.....	115
4.3.6.4	Presupuesto Estrategia Promoción.....	115
4.3.7	Controles.....	116
4.3.8	Calendario de aplicación .....	117
4.4	Conclusión.....	118
Conclusiones Generales y Recomendaciones .....		119
Bibliografía .....		120

## Lista de Tablas

Tabla 1: Situación de mercado en las 11 ciudades del interior .....	7
Tabla 2: Grupos y sectores del Food.....	53
Tabla 3: Grupos y sectores del Non Food .....	53
Tabla 4: Gama de productos del Food .....	55
Tabla 5: Gama de productos del Non Food .....	56
Tabla 6: Ejemplos de línea de productos.....	58
Tabla 7: Utilidad estimada de cada mercado .....	63
Tabla 8: Dirección de las sucursales.....	65
Tabla 9: Visibilidad en góndola .....	68
Tabla 10: Balance de la empresa Libertad SA.....	82
Tabla 11: Proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 .....	84
Tabla 12: Resultados del ICC desagregados por preguntas .....	85
Tabla 13: Market Share en Argentina .....	86
Tabla 14: De tendencia .....	87
Tabla 15: Género del encuestado.....	91
Tabla 16: Edad del encuestado.....	92
Tabla 17: Ocupación del encuestado.....	92
Tabla 18: Club Libertad .....	93
Tabla 19: Frecuencia de compra.....	93
Tabla 20: Atención del personal .....	94
Tabla 21: Percepción del precio.....	94
Tabla 22: Financiación.....	95
Tabla 23: Promociones .....	95
Tabla 24: Factores que influyen en la decisión de compra.....	96
Tabla 25: Quiebres en góndolas .....	96
Tabla 26: Competencia .....	97
Tabla 27: Motivación de compra .....	97
Tabla 28: Fusión de formatos.....	98
Tabla 29: Evolución de la utilidad e inflación durante 2010-2014 .....	104
Tabla 30: Recibo de sueldo .....	107
Tabla 31: Recibo de sueldo categoría vendedor (este sueldo está sujeto a variaciones por efecto de la comisión de los gastos de movilidad).....	114
Tabla 32: Presupuesto de estrategia N° 1 de servicio .....	114
Tabla 33: Presupuesto de estrategia N° 2 de servicio .....	114
Tabla 34: Presupuesto de estrategia N° 2 de precio .....	115
Tabla 35: Presupuesto de estrategia N° 1 de distribución .....	115
Tabla 36: Presupuesto de estrategia N° 1 de promoción .....	115
Tabla 37: Presupuesto de estrategia N° 1 de promoción .....	116
Tabla 38: Método de control.....	116
Tabla 39: Cronograma .....	117

## Lista de Figuras

Figura 1: Grupo Casino en el mundo .....	4
Figura 2: Ubicación de las provincias donde tiene presencia Libertad .....	6
Figura 3: Imagen del Hipermercado Libertad .....	10
Figura 4: Macroentorno .....	24
Figura 5: Microentorno .....	31
Figura 6: Tipos de compra.....	33
Figura 7: Walmart alrededor del mundo.....	34
Figura 8: Carrefour alrededor del mundo.....	35
Figura 9: Disco-Vea alrededor América Latina .....	37
Figura 10: Foda de Libertad SA.....	40
Figura 11: Compras en línea.....	45
Figura 12: Las 4 P del Marketing Mix.....	52
Figura 13: Proceso de compra y distribución de la mercadería.....	65
Figura 14: Exhibición vertical y Exhibición horizontal.....	67
Figura 15: Imagen de punteras .....	67
Figura 16: Fila Única.....	68
Figura 17: Promo vuelta al cole.....	71
Figura 18: Imagen del logo de la promo .....	72
Figura 19: Tapa de mailing Día del niño .....	72
Figura 20: Promoción Día de la Madre .....	73
Figura 21: Penetración de los mayoristas.....	75
Figura 22: Pirámide social sin tener en cuenta los incrementos del 2014.....	76
Figura 23: Índice de precios al consumidor .....	77
Figura 24: Evolución de las ventas netas, costo de ventas y resultado del ejercicio. ....	83
Figura 25: Índice de confianza del consumidor (ICC) .....	85
Figura 26: Market Share.....	86
Figura 27: Ubicación de la competencia .....	88
Figura 28: Género del encuestado.....	91
Figura 29: Edad del encuestado.....	92
Figura 30: Ocupación del encuestado.....	93
Figura 31: Club Libertad .....	93
Figura 32: Frecuencia de compra .....	94
Figura 33: Atención del personal.....	94
Figura 34: Percepción del precio .....	95
Figura 35: Financiación .....	95
Figura 36: Promociones .....	96
Figura 37: Factores que influyen en la decisión de compra.....	96
Figura 38: Quiebres en góndolas .....	97
Figura 39: Competencia .....	97
Figura 40: Motivación de compra en la competencia.....	98
Figura 41: Fusión de formatos.....	98
Figura 42: Gráfico de la utilidad e inflación durante 2010-2014.....	104
Figura 43: Pack troquelado.....	110

Figura 44: Pallets con fideos secos y alimentos para mascotas.....	110
Figura 45: Zorra hidráulica.....	110
Figura 46: Colectivo con el logo de Libertad.....	112

## **Dedicatoria**

Le dedico este trabajo a Marcelo, mi esposo, él es mi fuente de motivación e inspiración para seguir adelante, mi gran amor.

A mi madre Beatriz, una gran luchadora y modelo ejemplar a imitar, mi padre Felipe, que no está físicamente presente, pero desde el cielo el me brinda su apoyo.

A mis hermanas Vanesa y Cecilia, y muy especialmente a mis ahijadas y sobrinas, Celeste, Ámbar, Magaly, Trinidad, Oriana y Emilia, ellas son la luz de mi hermosa familia, en donde las mujeres abundan.

# **Agradecimientos**

Siempre estaré eternamente agradecida a mi tutora María Beatriz Ricci, sin su ayuda, dedicación y comprensión este trabajo no hubiese sido posible.

Agradezco a las autoridades de Libertad SA por el apoyo brindado y por toda la información otorgada.

Por último agradezco a mi esposo y madre, ellos me han brindado la motivación y fuerza necesaria para seguir con este trabajo de grado, gracias por todo.

# Plan de Marketing para Libertad SA



FECHA:

FACULTAD:

.....

DEPARTAMENTO:

.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO**

Título del

Trabajo:.....  
.....  
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2° Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3° Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen :

.....  
.....  
.....

## Resumen

Este trabajo contiene la elaboración de un nuevo Plan de Marketing para Libertad SA, hipermercado perteneciente al Grupo Internacional Casino cuyo país de origen es Francia, en Argentina cuenta con 15 sucursales ubicadas en 9 provincias del centro y norte del país, además de los 7 Minis Libertad ubicados en Córdoba Capital.

El primer capítulo del trabajo se estructura en base a la presentación general de la empresa Libertad, definiendo la misión, visión y los valores esenciales presentes en la compañía, además se muestra por medio del organigrama toda la cadena de jerarquías y define cada una de las áreas o departamentos de la organización.

El Segundo capítulo desarrolla el análisis situacional de la empresa por medio del estudio del macro y microentorno que rodea a la organización, permitiendo definir el Foda, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Libertad para luego estudiar y definir a cada una.

En el Tercer capítulo se realiza el diagnóstico basado en el estudio de las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan es decir, de la financiera, de los clientes, de los procesos internos y de las capacidades del personal y la organización, además de las variables del marketing mix es decir del producto, precio, distribución y promoción, y también del mercado y segmento con el fin de formular el problema organizacional.

En el Cuarto y último capítulo se define el nuevo Plan de Marketing para Libertad SA, que permitirá documentar como se alcanzarán los objetivos financieros y de marketing, mediante la definición de las estrategias de marketing de servicio, precio, distribución y promoción definidas previa una investigación de mercado, para luego establecer el plan de acción a seguir, presupuesto y métodos de control necesarios.

## Introducción del Trabajo

El presente trabajo se elaboró con el objeto de incrementar el Market Share de Libertad SA mediante la implementación de un nuevo Plan de Marketing, esta organización pertenece al Grupo Casino cuya sede se encuentra en Francia, es una de las mayores empresas de retail a nivel mundial, en Argentina su crecimiento es continuo pero la competencia es cada vez más fuerte, dinámica, intensa, por eso es necesario satisfacer mejorar las necesidades de los clientes y del mercado con ayuda del Marketing, imprescindible para la supervivencia y éxito de las empresas.

El plan de Marketing lo podemos definir según el manual de “Como elaborar un Plan de Marketing” de Bic Galicia, como la herramienta básica de gestión que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar, a la vez informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca.

El proyecto está ideado, pensado en base al estudio, análisis de las etapas del Plan de Marketing, estas son:

- Análisis de la situación actual
- Diagnóstico de la situación
- Establecimiento de objetivos
- Definición de la estrategia
- Plan de acción
- Control del plan

Es importante esta investigación debido a que permite conocer en mayor profundidad al cliente, mercado, competencia, entre otros, desde la perspectiva del Marketing de afuera hacia adentro, como señala Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines “No contamos con un departamento de Marketing; tenemos un departamento del cliente”.

# Capítulo N°1

# Presentación de la empresa

## **1 Capítulo N°1: Presentación de la empresa**

### **1.1 Presentación General**

Libertad SA es una empresa integrante del Grupo Internacional Casino que desarrolla sus operaciones de manera diversificada, a través de distintos formatos comerciales.

Cuenta con un Centro de Distribución de 30.000 m<sup>2</sup>, una Administración Central y 7 Minis Libertad, todos ubicados en la provincia de Córdoba.

Libertad propone una estrategia competitiva en 15 sucursales, con una superficie de 4.500 a 9000 m<sup>2</sup> aproximadamente cada una, en total suman 119.000 m<sup>2</sup> y 15 galerías comerciales de 114.000 m<sup>2</sup> -1150 locatarios, en el centro y norte del país, coordinadas por la Administración Central, la cual a su vez articula la gestión empresarial a nivel corporativo con el Grupo Casino.

En el 2012 Libertad SA lanzó un nuevo formato de cercanía de la marca, este se denominó Mini Libertad, el primero se inauguró en la provincia de Córdoba, más precisamente en barrio Nueva Córdoba, tiene una superficie de 300m<sup>2</sup> y ofrece a los clientes una propuesta específica con un portafolio de productos frescos y de almacén, para el transcurso del 2013-2015 se pretende inaugurar una docena de locales con este formato.

El Grupo Casino es uno de los líderes mundiales del formato de cercanía, por eso Libertad SA participará en la consolidación de este liderazgo con la apertura de numerosos Mini Libertad en el país, este es el punto de partida necesario para pasar a ser una marca multiformato.

#### **1.1.1 Grupo Internacional Casino**

El Grupo cuenta con más de 12.000 puntos de venta (126 hipermercados, 446 supermercados, 2.476 tiendas de descuento, 6.457 tiendas de proximidad y 299 restaurantes) en Francia y en otros países o regiones (a menudo en forma de participaciones en el capital de grupos locales), incluidos Argentina (Libertad, Mini Libertad), Uruguay (Disco, Devoto), Tailandia (Big C), Vietnam (Big C, C Express), Océano Índico, Brasil (Pão de Açúcar, Extra), Colombia (Éxito) y otros diez países en

África. El Grupo facturó en 2012 ventas por más de 52.000 millones de euros sin tasas y su facturación consolidada fue de 41.900 millones de euros (37% en Francia) y emplea a 318.600 colaboradores en todo el mundo.

El 2 de julio de 2012, el Grupo Casino se convirtió en el único accionista de control del grupo Pão de Açúcar, N° 1 de la distribución y N° 2 del e-comercio en Brasil. El grupo Pão de Açúcar factura 20.200 millones de euros con una cartera multiformato y multimarca que incluye más de 1.600 tiendas y 159.800 colaboradores que lo convierten en el primer empleador privado de Brasil. Esta toma de control de Pão de Açúcar ha dado otra dimensión al Grupo y lo sitúa entre los primeros distribuidores mundiales.

En Francia continental, el Grupo opera las marcas Hyper Géant Casino (126), Casino Supermarché (446), Monoprix (555), Franprix, Leader Price (600), SPAR, Vival, Petit Casino y Casino Restauration. En la isla de la Reunión, sus marcas son Géant Casino y Leader Price. Información disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Casino](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Casino)



Figura 1: Grupo Casino en el mundo

Fuente: <http://www.groupe-casino.fr/fr/le-groupe/des-positions-fortes-a-linternational-2/>

### 1.1.2 Cronología de la apertura de los Hipermercados Libertad SA

- 1993: Se inauguró el primer Hipermercado del interior del país, en San Miguel de Tucumán. Este incluyó el formato de paseo de compras.
- 1994: Primer Hipermercado en Córdoba, calle Libertad 1996, posteriormente se abre el Hipermercado de Estación Rodríguez del Busto
- 1996: Sucursal Chaco
- 1997: Sucursal Santiago del Estero
- 1997: Segunda sucursal en Tucumán
- 1997: Apertura Av. Sabatini en Córdoba Capital.
- 1999: Sucursal San Juan. Se inaugura también el Hotel Holiday Inn (administrado por Libertad SA).
- 2000: Sucursal Rosario, Sucursal Salta y Sucursal Mendoza.
- 2001: Sucursal Posadas, segunda Sucursal Mendoza (Esta sucursal actualmente no está funcionando).

Acompañando este crecimiento se incorporan nuevas estructuras comerciales integrando la venta de productos, el esparcimiento y la recreación mediante Hiper Casa, Apetito Fast Food (actualmente este formato no funciona), Planet.com, juegos para niños, se convierte en el primer Hipercenter de Argentina.

- En el 2008, Libertad SA inauguró dos nuevos emprendimientos comerciales: Paseo Rivera Indarte, ubicado en la zona de mayor crecimiento de la capital de Córdoba y Paseo Villa María, ubicado al sur de la provincia. Los dos formatos cuentan con un concepto dual perfectamente definido y aplicado: un centro comercial Premium, con un nuevo concepto de hipermercado Libertad siendo los primeros shoppings de segunda generación de Argentina, con exclusivos espacios abiertos y cerrados, desarrollados en un entorno verdaderamente natural.
- Aplicando este mismo formato en 2010 se inauguró Paseo Rafaela.

### 1.1.3 Ubicación en el mapa

Libertad SA tiene presencia en 9 provincias y son las siguientes:



Figura 2: Ubicación de las provincias donde tiene presencia Libertad

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.4 Historia y evolución de Libertad SA

La historia de Libertad SA comienza en el año 1986, como una empresa de transporte y de fraccionamiento de azúcar, esta funcionaba en un pequeño galpón, al comienzo solo tenía tres empleados, luego con el tiempo empezó con la comercialización de 130

productos, un año después la cantidad de empleados eran 150 y se comercializaban más de 1000 productos diferentes.

En 1989 se inauguró el primer Autoservicio Mayorista de Córdoba, denominado “Mayorista Libertad SA”, con una superficie de 2500 m<sup>2</sup>, en la calle Libertad en barrio General Paz, de allí proviene el nombre de la empresa.

En 1998 el Grupo Casino, uno de los líderes mundiales del retail alimenticio, adquiere a Libertad SA, a partir de ese momento comenzó un continuo crecimiento que se plasmó en la apertura de Hipermercados Libertad SA en distintos lugares de nuestro país.

#### 1.1.5 Presencia en 11 ciudades del interior

Tabla 1: Situación de mercado en las 11 ciudades del interior

Córdoba	18,40%
Villa María	36,10%
Posadas	34,00%
Tucumán	18,50%
Chaco	22,00%
Santiago del Estero	20,10%
San Juan	18,20%
Rosario	6,20%
Salta	16,70%
Mendoza	4,80%
Rafaela	21,40%

Fuente: Libertad SA (Noviembre 2011)

#### 1.2 Misión y Visión

Misión: Brindar la mejor experiencia de compra a todos los clientes en cada uno de sus locales, mediante la innovación, actuando con honestidad, excelencia y simplicidad; ofrecer al público en general un amplio surtido de productos de consumo masivo, artículos de tecnología moderna, productos estacionales y frescos; ser una empresa movilizadora por el medio ambiente; hacer de Libertad SA el mejor lugar para

trabajar, negociar e invertir; proporcionar un servicio de calidad superior al que ofrecen otras empresas de Retail; incrementar la participación en el mercado; satisfacer las necesidades de los consumidores en el centro y norte de Argentina, esto permitirá la expansión del mercado a otras provincias.

Visión: Libertad SA quiere ser para los trabajadores “el mejor lugar para trabajar”, para la comunidad “una empresa proactiva por el medio ambiente”, para los clientes “el mejor lugar para comprar y pasear” y para los accionistas “el mejor lugar para invertir”.

### 1.3 Valores Esenciales

Los valores de Libertad SA no están en la organización, están en la gente, esta es la clave para comprender la esencia y naturaleza de las buenas prácticas y toma de decisiones, bajo el marco de estos valores.

**Simplicidad:** Hacer las cosas de manera sencilla y práctica " Siempre".  
Simple, ágil, flexible y rápido, en la propuesta comercial, procesos, sistemas, en toda la organización.

**Excelencia:** Ser los mejores en cada cosa que se realice " Siempre".  
Actuar con precisión, conocimiento, profesionalismo, eficiencia.  
La excelencia no es la mejor manera de actuar, es la única.

**Innovación:** Animarse a cambiar proponiendo novedades "Siempre".  
Ser curioso, creativo, abiertos a los cambios, entusiastas.

**Honestidad:** Tener una conducta ejemplar "Siempre".  
Honestos con los clientes, compañeros, comunidad, accionistas, con esto se fomenta la confianza, integridad y respeto entre todos los integrantes y participes de la organización.

#### 1.4 RSE-Responsabilidad Social Empresaria

La coordinadora de RSE tiene un rol fundamental, ya que las acciones desarrolladas en esta área tienen un objetivo central que es “Ser el mejor lugar para la comunidad promoviendo el desarrollo sustentable de la organización”.

Las responsabilidades de la RSE en la empresa son:

- Una empresa movilizada por el cuidado ambiental.
- Un empleador comprometido.
- Un socio de confianza.
- Un actor local solidario.
- Un comerciante responsable con los clientes.

El programa de Responsabilidad Social Empresaria, cuenta con el programa de Vuelto Solidario mediante el cual, los clientes tienen la posibilidad de apoyar instituciones en cada una de las 11 ciudades donde Libertad SA tiene presencia.

Esta campaña que se encuentra en todas las sucursales, promueve la solidaridad con la comunidad a través de la facilitación de mecanismos de recaudación para entidades sin fines de lucro. Para llevar adelante esta acción, Libertad pone a disposición parte de su estructura de sistemas y se encarga de gestionar la adjudicación de dichos fondos así como la entrega a los clientes participantes el comprobante de su donación. Además cuenta con otros programas solidarios.

#### 1.5 Formatos comerciales

Libertad SA es una empresa de retail que se caracteriza por distribuir productos perecederos y no perecederos hasta el consumidor final, a través de puntos de venta minoristas.

- Hipermercado
- Hiper Casa
- Planet.Com

### 1.5.1 Hipermercado

El hipermercado, como formato comercial de distribución de productos al mercado minorista, propone amplio surtido de artículos a precios justos, brinda alta calidad y excelente servicio.

Hipermercado Libertad SA cuenta con 4 áreas comerciales especialistas en la venta de productos:

- Mercado Fresco, integrado por carnes, vegetales, pescadería, rotisería, elaboración propia y autoservicio de congelados y frescos
- Mercado Estacional, compuesto por textil (Bebe, niño, adolescente, dama, caballero), camping, cultura, juguetería, jardín, deportes, casa y decoración.
- Mercado Tecno de pequeños y grandes electrodomésticos, informática, audio y telefonía.
- Mercado Masivo, se refiere a los productos que son de venta masiva como ser, almacén, bebidas, perfumería, higiene.



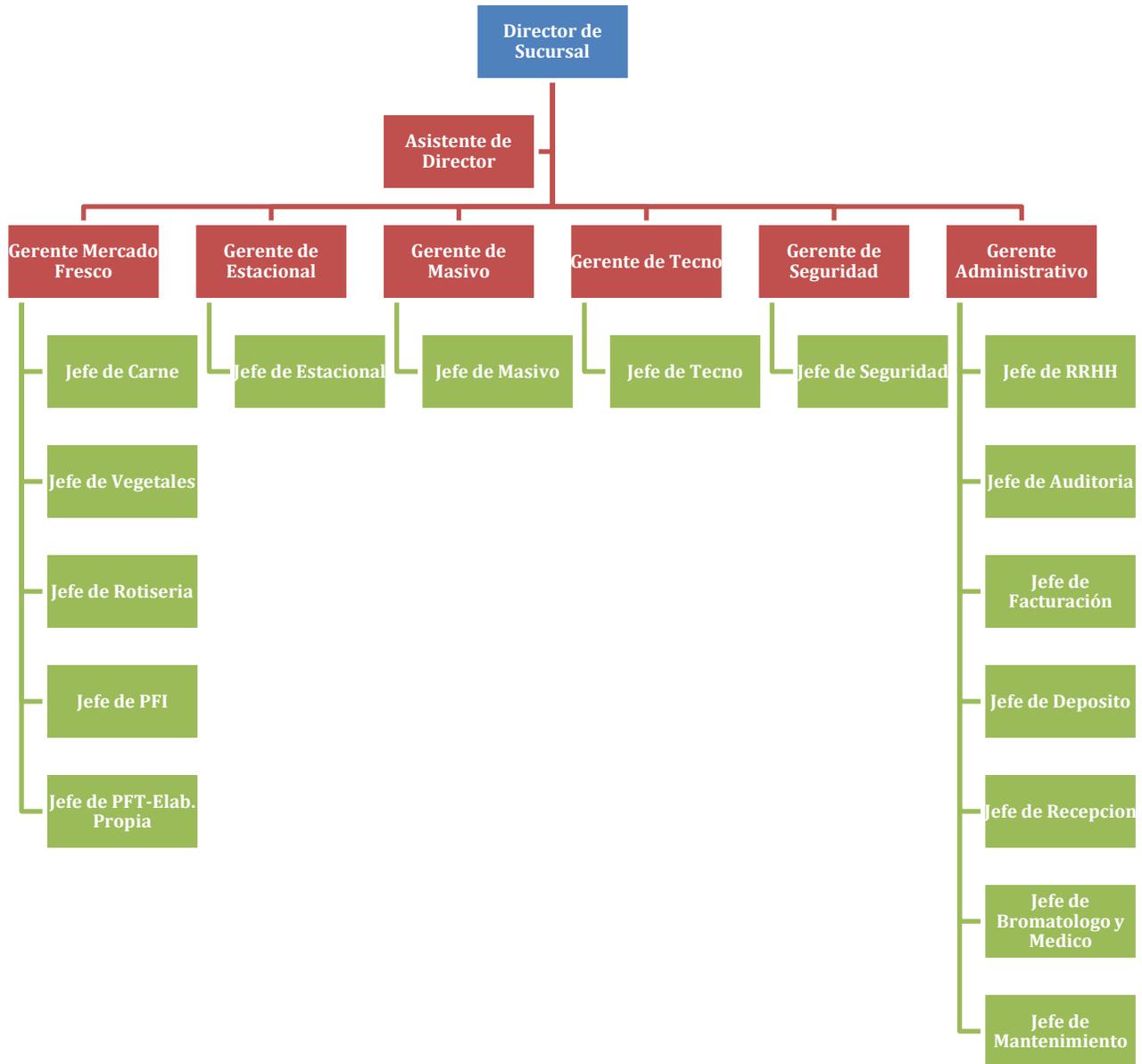
Figura 3: Imagen del Hipermercado Libertad

Fuente: Elaboración propia

Y un área de servicios compuesta por los siguientes sectores:

Recepción de Mercadería, RRHH, Bromatología, Tesorería y Facturación, Auditoria de Stock, Seguridad, Mantenimiento y Depósito.

### 1.5.1.1 Organigrama de la sucursal



### 1.5.1.2 Hiper Casa

Hiper Casa, se especializa en soluciones integrales de decoración del hogar y la oficina, atendido por personal capacitado, este formato actualmente ha sufrido modificaciones, anteriormente estaba en el paseo comercial pero como consecuencia de una decisión estratégica, Libertad SA decidió que era más beneficioso alquilar la superficie que ocupaba y lo incorporó dentro del hipermercado.

En Hiper Casa existe la más amplia gama de productos de origen nacional e internacional, muebles de interior y exterior, muebles de oficina, iluminación, textil de dormitorios, baños y decoración, cortinas y alfombras para todos los ambientes, bazar, y artículos de decoración de todos los rincones del mundo.

#### Logo



### 1.5.1.3 Planet.Com

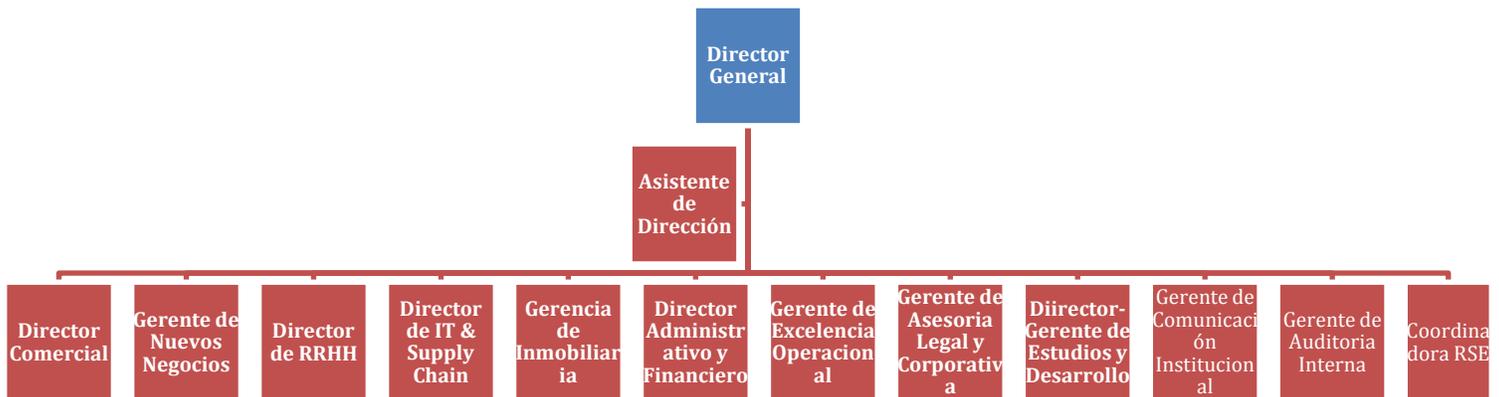
Planet.Com, ofrece una gran variedad de electrodomésticos pequeños, medianos y grandes, otorgando la última tecnología existente en el mercado, siempre al alcance de los clientes mediante variados planes de financiación que permiten que la decisión de compra sea más fácil. Al igual que el formato anterior este se encuentra dentro del hipermercado y no en el paseo comercial.

### 1.5.2 Administración Central

Administración Central, las áreas de la administración central forman un conjunto interrelacionado, no pueden funcionar de manera independiente sino en mutua dependencia. Las entradas de un área son luego salidas que se transforman en

entradas para otras áreas, y así sucesivamente. Una acción en una de las áreas repercute en las demás al igual que en un sistema de influencias reciprocas.

### Organigrama de Administración Central



Áreas integrantes de la Administración Central:

#### 1.5.2.1 Área de Compras (Comercial)

Área de Compras (Comercial), el área de compras es el responsable de adquirir los productos que Libertad SA comercializa y del abastecimiento de las sucursales para el óptimo funcionamiento del negocio.

El objetivo de esta área es maximizar el **margen comercial** <sup>1</sup> haciendo foco en lo que el cliente necesita. En esta área se desarrollan las negociaciones con los proveedores, se gestionan los stocks y se analiza el mercado para favorecer el desarrollo de nuevos negocios tendientes a maximizar el margen de la compañía.

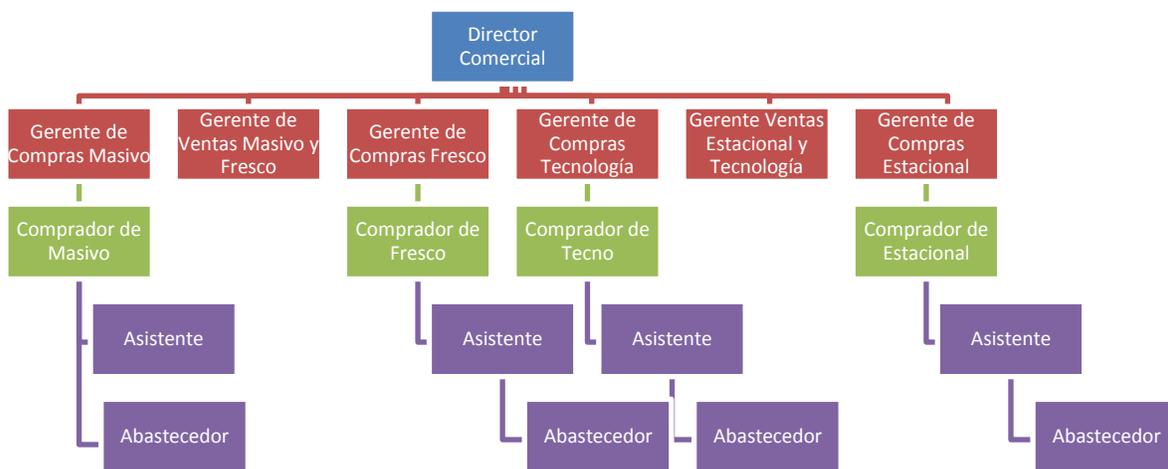
Está conformada por, abastecedor y asistente.

<sup>1</sup> Diferencia entre el precio de venta y los costes de aprovisionamiento, fabricación, comercialización y distribución de los productos vendidos.

El abastecedor gestiona que la entrega de productos se realice en tiempo y forma a los distintos puntos de venta y centro de distribución, para esto coordina con otras áreas como ser, logística y operaciones, además desarrolla una gestión de pedidos con surtido permanente y de mercadería con surtido no permanente.

El asistente, como su nombre lo indica asiste al comprador para que luego de concluir una negociación se cumpla con el acuerdo establecido.

Esta área es responsabilidad del Director Comercial.



### 1.5.2.2 IT & Supply Chain

Sistema: El área de sistemas es la que identifica las necesidades que la empresa tiene en cuanto a informática y telecomunicaciones y desarrolla las soluciones acordes al estado de tecnología disponibles en el mercado.

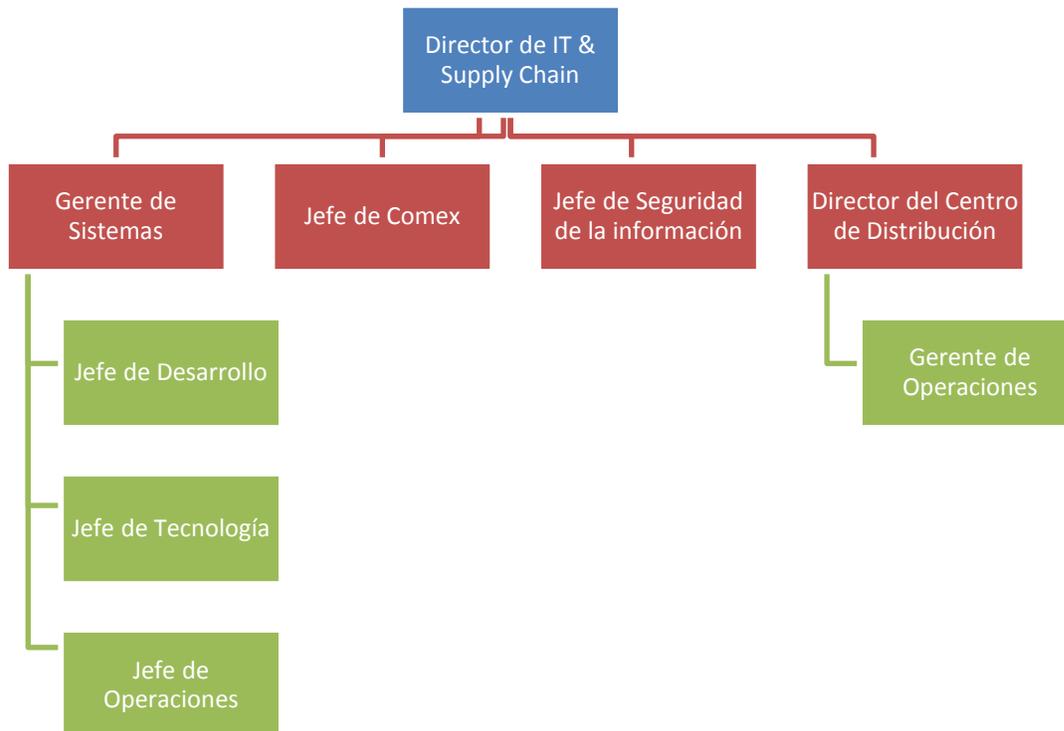
Debe coordinar los recursos necesarios para elaborar los proyectos y asegura que las diferentes herramientas informáticas y de telecomunicaciones funcionen en forma correcta. Por último asegura los activos a cargo de sistemas acorde a su nivel de depreciación.

Logística: Aquí se crean, organizan y desarrollan las funciones logísticas de Libertad SA. Tiene como objetivo general optimizar los flujos de mercadería y se gestiona la organización del Centro de Distribución.

Centro de Distribución: Ubicado en la provincia de Córdoba, optimiza la logística interna de transporte y transferencia de mercadería a las 15 sucursales del país, para agilizar tiempos y favorecer la calidad de recepción en las bocas.

Comex (Comercio Exterior): Las funciones que se desarrollan en este sector son, gestiones administrativas y contables, preparación de legajos de operaciones de importación, confección y actualización de indicadores de gestión, preparación y gestión de la información a presentar a los organismos gubernamentales.

Esta área es responsabilidad del Director de IT & Supply Chain.



### 1.5.2.3 Administración y Finanzas

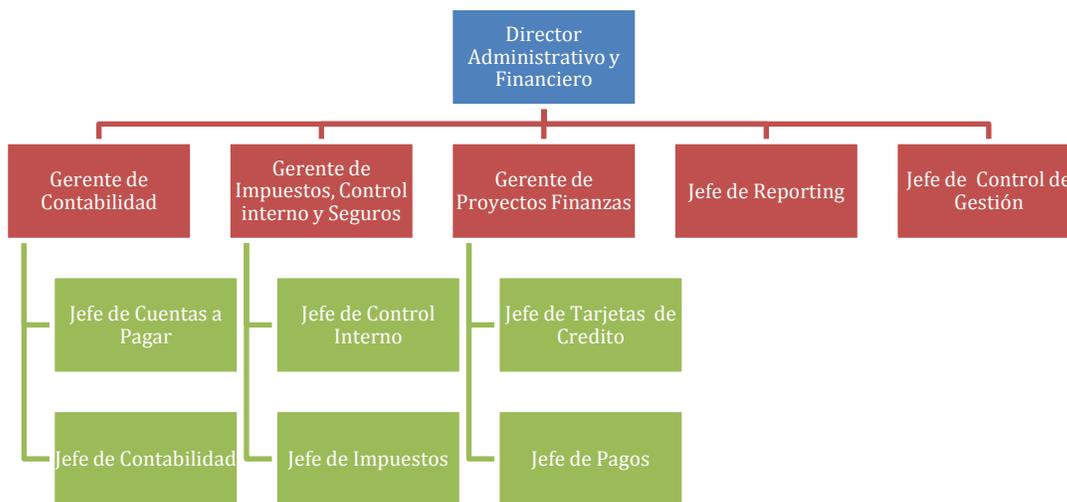
El área de administración y finanzas, obtiene los fondos, se asegura del financiamiento de la empresa, lleva la contabilidad, gestiona los créditos, los pagos de impuestos y las liquidaciones que se realizan a proveedores. Se asegura del cumplimiento de la Legislación Civil, Comercial y Societaria, recupera los importes vendidos con tarjeta de crédito y tickets, entre otros.

Bajo esta área se agrupan los sectores de Reporting y presupuesto, esta se encarga de validar y consolidar lo presupuestado por cada responsable, asegurar la integridad del presupuesto (los objetivos cuantitativos que establece la compañía en diferentes indicadores: venta, margen, merma<sup>2</sup>, costo laboral, otros) y cumplir con los plazos y las formas establecidos por el Grupo Casino.

Controla los datos obtenidos del sistema operativo y de la contabilidad y prepara con ellos la información para la toma de decisiones.

En esta área se procura además establecer una estructura de métodos y procedimientos que permitan eficientizar la operatoria de la empresa, determinar funciones y responsabilidades, pautas de trabajo.

Área a cargo del Director Administrativo y Financiero.



<sup>2</sup> Es la diferencia entre el contenido de los libros de inventario y la cantidad real de productos o mercancía dentro de un establecimiento, negocio o empresa que conlleva a una pérdida monetaria. Técnicamente una merma es una pérdida de utilidades en término físico. El inconveniente de una merma es que es inevitable.

#### 1.5.2.4 Asesoría legal y corporativa

Aquí se gestiona todo lo relacionado con derechos y obligaciones de carácter jurídico que la legislación vigente (civil, comercial y societaria) establece para la compañía.

En esta área se atienden y contestan los reclamos extrajudiciales, se realizan gestiones y presentaciones legales ante Órganos Administrativos Nacionales, Provinciales y Municipales, se lleva la custodia de todos los documentos societarios, contratos, actas, poderes, escrituras, expedientes administrativos, entre otros.

(Véase el organigrama en página 13).

#### 1.5.2.5 Auditoria Interna

Tiene como función verificar el cumplimiento de todas las normas y procedimientos aprobados por la Dirección de la empresa, en todos los ámbitos de la misma. Además verifica el cumplimiento de las pautas de trabajo establecidos, de los plazos, de la integridad y exactitud de los informes emitidos, con esto se busca evitar y prevenir posibles fraudes, proporcionando de este modo confiabilidad en la operatoria de la empresa.

(Véase el organigrama en página 13).

#### 1.5.2.6 Área Técnica

A través del área técnica la empresa optimiza los plazos, la calidad y los costos de los proyectos de inversión. Tiene como función brindar asistencia técnica para la evolución de los conceptos comerciales, define los programas operativos y supervisa los trabajos de estudios de arquitectura y contratistas.

En el área técnica se planifica y controla la organización y evolución de la estructura de mantenimiento de los locales comerciales y se realiza un control de los contenidos de las obras que se ejecuten. Aquí también se realiza la compra de equipos e insumos necesarios para esta actividad.

(Véase el organigrama en página 13).

### 1.5.2.7 Recursos Humanos

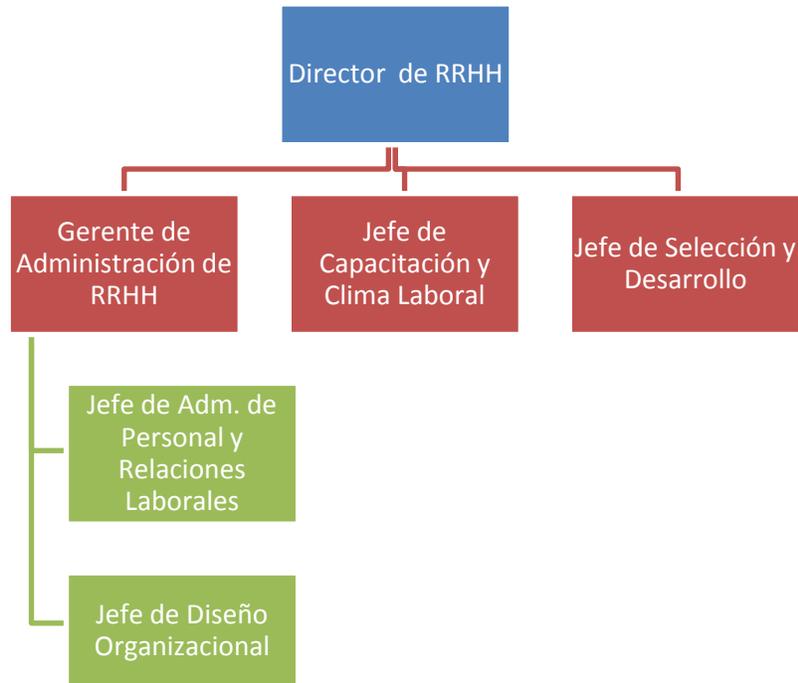
El papel de la gestión de los recursos humanos para que una organización agregue valor a sus inversiones, clientes y colaboradores es clave.

Libertad SA tiene una Dirección de Recursos Humanos que planifica, implementa, controla y mejora los procesos de recursos humanos de la Compañía. Esta a su vez articula el trabajo a través de jefes de Recursos Humanos en cada sucursal, los cuales plasman su misión en tareas y procedimientos concretos.

Diseño Organizacional: Las principales funciones de esta área son, desarrollar y redefinir los procesos de la compañía, logrando la optimización de recursos. Alinear los procedimientos a la estrategia de la compañía y a la gestión por procesos. Desarrollar indicadores de desempeño sobre los procesos para trabajar sobre la mejora continua de los mismos. Relevar, medir y sistematizar los procesos con carga manual. Mantener actualizados y en uso los procedimientos de cada área. Mantener una comunicación fluida con las restantes áreas para superar los procesos multidisciplinarios. Identificar, solucionar o proponer soluciones a los problemas sistémicos detectados. Rediseñar y Actualizar la estructura organizacional. Crear y actualizar las descripciones de puestos. Capacitar e implementar las mejoras de procesos.

Capacitación y Clima Laboral: La principal actividad es la coordinación del plan de capacitación, además se analizan las necesidades de capacitación. Gestión del Compromiso. Coordinación de acciones de clima laboral y programa de beneficios para empleados.

Selección y Desarrollo: En Libertad SA cuando hay un puesto a cubrir primero se realiza una busca interna y sino encuentran a la persona con el perfil requerido se busca externamente. El Desarrollo de las personas se lleva adelante por medio de acciones en donde se identifican a altos potenciales, brindándoles programas que incluyen talleres, cursos, y prácticas en otras áreas de su interés.



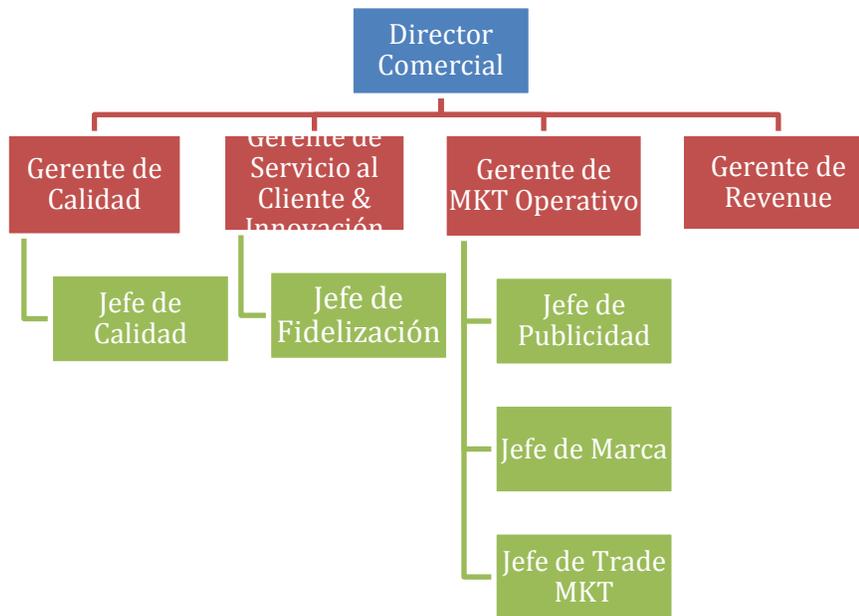
#### 1.5.2.8 Marketing, Publicidad y comunicaciones institucionales

Marketing, Publicidad y comunicaciones institucionales, esta área tiene como objetivo vincular al consumidor con la empresa. Fundamentalmente se desarrollan 3 ejes de trabajo: Comunicación, clientes y comercial. Para lograr una comunicación efectiva se define e implementa el Marketing de entrada (buscando atraer a los clientes al negocio). A partir de la selección de los productos a promocionar el área de publicidad se encarga de decidir la mejor forma de comunicarlos (a través de mailing, avisos en la radio, en la televisión, en los diarios y en los afiches publicitarios). Es responsable de la selección del medio a utilizar y del diseño de la publicidad, se encarga de corregir y de hacer el seguimiento del producto publicitario que comunicará en mensaje a los clientes.

Debe asegurar que la comunicación haya sido recepcionada por el consumidor de manera uniforme, porque de esa manera se pretende preservar la imagen externa de Libertad. También una parte del Marketing de salida es responsabilidad de esta área: la comunicación en las bocas es decir, los carteles que no son de precios sino por ejemplo, de financiación o de descuento y las decoraciones en los salones de venta.

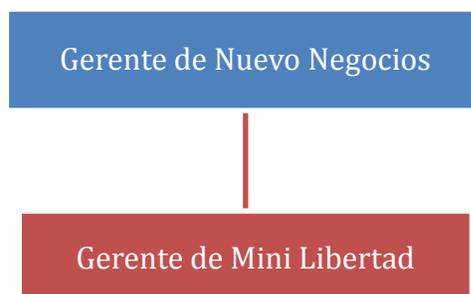
El eje cliente se gestiona por medio de un programa de fidelización a través de dos herramientas claves, la primera es la tarjeta de fidelización Club libertad y la tarjeta de crédito Libertad Visa. Finalmente en su función comercial articula y coordina con las áreas de compras y con las operaciones.

Sector a cargo del Director Comercial.



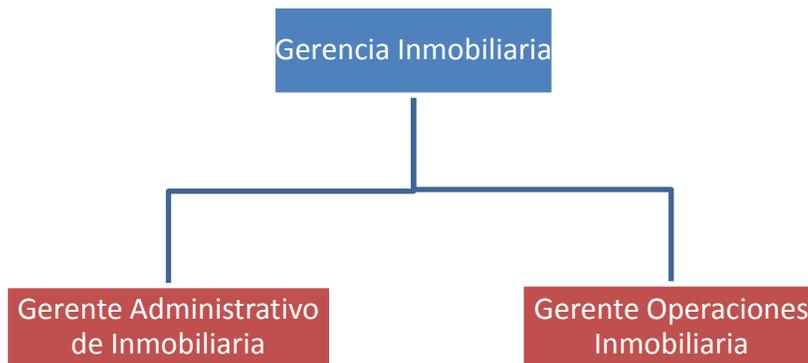
### 1.5.2.9 Nuevos Negocios

El Gerente de Nuevos Negocios, tiene como función posicionar el nuevo formato de cercanía lanzado por Libertad SA, a nivel internacional el Grupo Casino es uno de los líderes mundiales de este formato, Libertad participara en la consolidación de este liderazgo con la apertura de Mini Libertad a nivel nacional, este es el comienzo para que esta organización se convierta en marca multiformato.



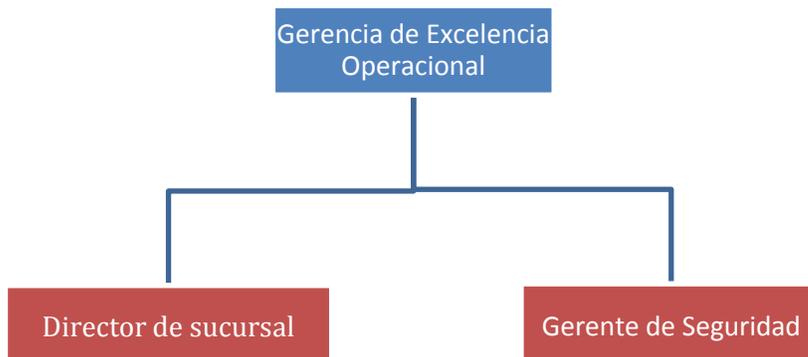
### 1.5.2.10 Inmobiliaria

Esta actividad le permite identificar, desarrollar, planificar y controlar, acciones comerciales y operacionales, garantizando el logro de sus objetivos en el área inmobiliaria. A través de esta actividad se identifican las particularidades de los mercados comerciales en donde está radicada la empresa, se diseñan los nuevos malls comerciales tomando en cuenta las características del mercado, se definen estrategias de comercialización que permita alquilar los espacios disponibles en las mejores condiciones de rentabilidad a largo plazo y se determinan las acciones, políticas, normas y procedimientos que aseguren la correcta operación y comercialización de los malls comerciales.



### 1.5.2.11 Excelencia Operacional

Teniendo en cuenta la premisa básica de que la excelencia no es la mejor manera de actuar, es la única, Libertad SA lanzó un programa a cargo del Gerente de Excelencia Operacional, el cual evalúa indicadores de excelencia claves en la operatoria de las sucursales. Con este programa se mide la excelencia en la gestión, clientes, productividad y por último la excelencia comercial.



#### 1.5.2.12 Comunicación Institucional

Dentro de esta área se gestiona la comunicación interna y la institucional, además se contribuye en la elaboración de informes y materiales de difusión corporativa.

Otra actividad es diseñar e implementar las estrategias de comunicación que le permitan a la Institución, difundir su labor a sus diferentes públicos, a través de planes de acción específicos.

(Véase el organigrama en página 13).

#### 1.6 Conclusión

Por ende Libertad SA es una gran empresa con presencia en nueve provincias del centro y norte del país cuya provincia de origen es Córdoba Capital, esta es integrante del grupo internacional Casino, quien define el presupuesto financiero y establece objetivos de ventas anuales, para lo cual cuenta con una estructura bien definida en las sucursales y en la administración central.

Además tiene un centro de distribución centralizado en Córdoba por su estratégica ubicación, desde aquí se distribuye la mercadería hacia las distintas sucursales del país. Actualmente está incorporando un nuevo formato de cercanía en Córdoba Capital abriendo sucursales denominadas "Mini Libertad" con el objeto de imponer su marca en lugares de mucha afluencia de personas y estar más cerca de los clientes.

De esta manera busca consolidar la posición que posee en el mercado Cordobés.

# Capítulo N°II

## Análisis situacional de la empresa

## 2 Capítulo N°2: Análisis Situacional de la empresa

### 2.1 Concepto de Análisis Situacional

El análisis situacional es el estudio del medio externo e interno en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, esto permite conocer la situación actual de la empresa y como es influenciada por el Macroentorno.

Este análisis es importante en la toma de decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.

### 2.2 Análisis de la situación externa

El Macroentorno: consiste en fuerzas generales que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa. El gráfico muestra las seis fuerzas principales del Macroentorno de la empresa.

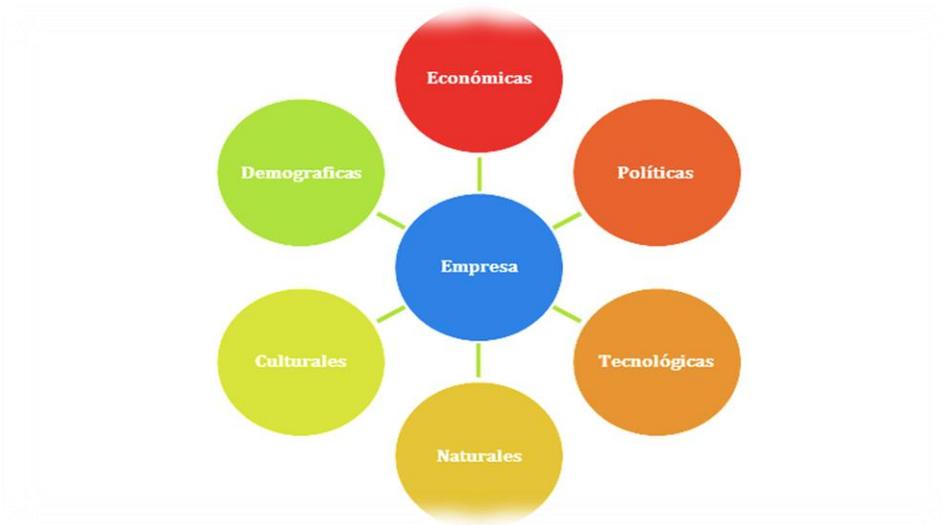


Figura 4: Macroentorno

Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.1 Entorno Económico

Entorno Económico: Consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y en los patrones de gastos de los consumidores.

Los cambios en las principales variables económicas como el ingreso, el costo de vida, la tasa de interés, el ahorro y los patrones de solicitud de préstamos ejercen una influencia significativa en el mercado.

Los mercadólogos prestan gran atención a las principales tendencias y a los patrones de gastos de los consumidores dentro de su mercado y en los mundiales.

Las variables económicas afectan directamente a Libertad SA, durante la crisis económica del 2001-2002 las ventas disminuyeron, los clientes compraban solo lo necesario y buscaban un mayor valor en los productos que adquirirían, en esta época se brindó la combinación adecuada de calidad del producto y buen servicio a un bajo costo para incrementar o mantener las ventas.

En la recesión económica del 2001 además de lo citado anteriormente se produjeron saqueos de comercios a nivel nacional, grupos de personas de todo tipo de clase social se llevaban principalmente alimentos pero también todo lo que encontraban a su paso, como ser productos electrónicos pequeños y grandes, celulares, bebidas alcohólicas, pañales, entre muchos otros productos, varias sucursales de Libertad SA fueron saqueadas, dañadas, perjudicadas, fue una época muy compleja, esto origino que el presidente de la nación en el 2001, Fernando de la Rúa, se retirará dos años antes de que cumpliera su mandato.

En el 2009 sucedió algo similar pero en menor cuantía, hubo saqueos<sup>3</sup> que imposibilitaron el derecho a la propiedad, bienestar y seguridad,

Al llegar los primeros días de diciembre del 2013 la historia del 2001 se replicó pero con la diferencia que se inició en Córdoba Capital, originado por un malestar generalizado por parte de la policía Cordobesa, estos solicitaban un incremento salarial, como consecuencia de esta huelga grupos de personas aprovechando la situación realizaron robos en masa, ya no eran simples saqueos donde se llevaban todo, sino asaltos colectivos, la ciudad estaba desprotegida sin ningún tipo de garantía social, los vecinos tuvieron que defenderse como podían. Las sucursales de Libertad SA que fueron afectadas son, Hipermercado Libertad de Ruta 9, Paseo Rivera Indarte,

---

<sup>3</sup> Saqueos: es apropiarse por la fuerza de algo que a uno no le pertenece.

fue totalmente desmantelado y vaciado un Mini Libertad ubicado en Barrio Alto Verde.

Lo sucedido fue un reflejo de la falta de valores en la sociedad y de una política de seguridad desgastada, obsoleta.

Otro elemento económico que influye en este entorno es la tasa de inflación, actualmente se estima que para fines del 2014 ascenderá a más del 35% anual, generando un ambiente de incertidumbre e incredulidad en los clientes ocasionando que sus comportamientos de compra cambien pasando de ser compulsivos a racionalistas frente a las góndolas, esto significa que se estudian los productos y cuanto contienen, el consumidor trata de ajustar sus compras a una planificación previa, es más promocionista “aprovecha las promociones” y menos marquista.

### 2.2.2 Entorno Político

Entorno Político: Se refiere a la influencia de las leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión en las organizaciones e individuos de una determinada sociedad que limitan su actividad.

Una de las políticas del Estado que más afecta a Libertad SA y a cualquier otra empresa es la intervención al ingreso de productos del exterior, el gobierno con esta medida pretende sostener el superávit comercial para asegurar las reservas en dólares.

Estas restricciones originan buscar nuevas alternativas a las necesidades de los clientes, ya que no se permite el ingreso de determinados productos provocando el desabastecimiento, promoviendo el incremento del precio. Además de esta política restrictiva también desalienta el consumo “El Cepo Cambiario<sup>4</sup>”, por temor a la inestabilidad política-económica, originando que las ventas mermen.

Otra medida que afecta a Libertad es la prohibición de publicar ofertas y promociones en diarios y otros medios de alcance nacional establecido por la Secretaria de Comercio de la Nación, la misma tendrá vigencia por el periodo de duración del

---

<sup>4</sup> El Cepo cambiario es un conjunto de medidas impuestas por el Gobierno Nacional con el objeto de impedir o bloquear la compra de moneda extranjera, supuestamente para evitar la fuga de divisas.

programa de precios congelados. Por último mencionaremos la implementación de una medida política que establece una lista de 500 productos con precios congelados o cuidados, este listado fue acordado entre nueve cadenas de supermercado y el Gobierno Nacional.

Los supermercados Walmart, Carrefour, Jumbo, Disco, Plaza Veja, Coto, Cooperativa Obrera, La Anónima y Libertad son las cadenas que acordaron con el Gobierno mantener los precios de determinados artículos de la canasta básica y que rigen a partir del 01.06.2013 y hasta que el Gobierno Nacional decida levantar este programa.

### 2.2.3 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico desarrolla nuevas tecnologías por lo que crean nuevos productos y oportunidades de mercado. Los avances en la tecnología son quizás la fuerza más poderosa que afectan las estrategias de marketing actuales, esto se observa en la gran influencia del internet en el marketing.

Libertad SA diseño una importante estrategia digital en Facebook, esta comunidad actualmente tiene más de 300.000 fans, allí los usuarios pueden acceder a un espacio común y un canal de interacción donde los fans pueden contar sus inquietudes, reclamos, compartir su vida social interactuando a través de fotos y testimonios.

Las promociones y beneficios exclusivos permiten a los fans obtener descuentos especiales y además cada usuario puede acceder a los mailing con ofertas de los productos que encuentra en las góndolas del hipermercado.

Los avances en la tecnología motivaron cambios en el departamento de tarjetas de crédito, Libertad SA rediseño el proceso de gestión mediante la implementación de un proyecto denominado LARS que significa "Libertad Advanced Retail Solution", los beneficios esperados son, reducir el tiempo para el relevamiento de la información de ventas y eficientizar el proceso en su conjunto.

Por intermedio de la tecnología Libertad consiguió crear su propio canal interno de TV, denominado "Punto de Encuentro", es un nuevo medio de comunicación que permite a los colaboradores de las Sucursales, la Administración Central conocer la información más importante de una manera dinámica.

Las noticias se presentaran en forma de videos, imágenes animadas y sonidos, además este medio también actualiza las principales noticias de las provincias, el clima, la fecha y hora.

Por último se mencionara el programa denominado "Casino World Challenge", consiste en un juego-plataforma en línea- en el que pueden participar los colaboradores de la organización en cada una de sus filiales alrededor del mundo.

El objetivo es promover el conocimiento del grupo, fomentar el sentido de pertenencia y generar lazos entre los colaboradores de las distintas filiales.

#### 2.2.4 Entorno Natural

El deterioro ecológico es una preocupación mundial, las empresas deben tomar decisiones que protegen a la naturaleza, desarrollando estrategias y prácticas para crear una economía que el planeta pueda sustentar de manera indefinida.

Libertad SA tiene un departamento de Responsabilidad Social Empresaria que continuamente ejecuta acciones tendientes a preservar la salud del medio ambiente, algunas acciones implementadas son:

- Vender bolsas ecológicas, con el objeto de concientizar a las personas de la importancia de reducir el uso de bolsas plásticas, pues estas tardan unos cuatro siglos en degradarse completamente, con el tiempo serán más las personas que usarán las bolsas ecológicas. Conjuntamente Libertad SA trabaja con "El arca Córdoba", asociación de micros emprendedores, quienes reutilizan las lonas de banners<sup>5</sup> transformándolas en bolsas reutilizables.
- Reciclar hojas, con el propósito de disminuir la contaminación y evitar el cambio climático que ocasiona la destrucción de bosques.
- Libertad se adhirió al "Pacto Mundial de la ONU", la mayor iniciativa mundial de sostenibilidad empresarial, cuyo objetivo final es la construcción de un mercado internacional más estable, equitativo e incluyente.

---

<sup>5</sup> La palabra banner proviene del inglés y se refiere a un anuncio publicitario con imágenes de textos y gráficos.

En este sentido, Libertad, marca filial del grupo francés Casino, se comprometió a respetar y representar públicamente los principios del Pacto Mundial: 1) Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos; 2) no ser cómplice de la posible vulneración de los Derechos Humanos; 3) apoyar los principios de libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva; 4) eliminar toda forma de trabajo forzoso; 5) abolir cualquier forma de trabajo infantil; 6) eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación; 7) apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales; 8) promover una mayor responsabilidad ambiental; 9) alentar el desarrollo de tecnologías inocuas para el medio ambiente; 10) actuar contra todas las formas de corrupción.

Hipermercados Libertad, se suma así a la lista de las empresas que integran el Grupo Casino que ya han firmado esta iniciativa de la ONU, tales como el Grupo Éxito en Colombia y el Grupo PDA en Brasil.

Libertad y Grupo Casino siguen de esta forma, consolidando su camino de sostenibilidad empresaria en Argentina.

Estas acciones hacen de Libertad un actor responsable y comprometido con el medio ambiente.

#### 2.2.5 Entorno Cultural

El entorno cultural está conformado por las instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores, creencias, las percepciones, las preferencias y las conductas fundamentales de una sociedad. La gente crece en una sociedad específica que moldea sus creencias y valores básicos, asimila una perspectiva del mundo que define sus relaciones con los demás.

La cultura influye en la conducta de compra de los consumidores, esto se observa en las características de compra de los clientes de Libertad, por ejemplo el valor por la familia lleva a crear promociones que satisfagan las necesidades de ese grupo.

Las tendencias son importantes en el momento de decir que comprar para atender a determinados consumidores con preferencias nuevas, el comprador y asistente deben estar alerta a los gustos cambiantes de la sociedad.

Otra característica que se observa es la transmisión de padre a hijos de hábitos de compra, preferencias, por ejemplo si una familia siempre compra una determinada marca de aceite, existe amplia probabilidad que sus hijos sigan esa costumbre con el tiempo, pues ya conocen el producto.

#### 2.2.6 Entorno Demográfico

El entorno demográfico es el estudio de las poblaciones humanas en términos de magnitud, densidad, ubicación, edad, género, raza, ocupación y otros datos estadísticos. Este entorno es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con los seres humanos, y estos conforman los mercados.

Libertad SA estudió y analizó el entorno demográfico de los posibles lugares donde se podría erigir los nuevos formatos de cercanía denominados Mini Libertad, en base a los resultados obtenidos se seleccionaron diferentes barrios de Córdoba Capital para esta importante inversión de más de 45 millones de pesos, con estas aperturas se busca innovar y explorar las necesidades de sectores específicos de las poblaciones donde esté presente.

Otro factor que Libertad SA considera importante es el cambio en la estructura familiar, además del hogar tradicional “esposa, esposo e hijos” existen los matrimonios divorciados y las parejas que eligen convivir sin casarse con hijos o sin hijos entre otros tipos, esta diversidad lleva a desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de todos estos grupos, es por ello que se observa sus hábitos de consumo para encontrar la mejor manera de satisfacerlos.

Además Libertad SA tiene una base de datos de sus clientes preferenciales, con esta importante información se conoce la edad, sexo, ocupación, domicilio y su gasto promedio mensual entre otros datos, esta información se utiliza para desarrollar estrategias de marketing, los clientes preferenciales tienen acceso a múltiples promociones exclusivas y beneficios especiales solo por pertenecer al Club Libertad, con cada compra los clientes suman puntos y mientras más compran más suman y hacen de la experiencia de compra algo especial.

## 2.3 Análisis de la Situación Interna

El microentorno está constituido por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa.

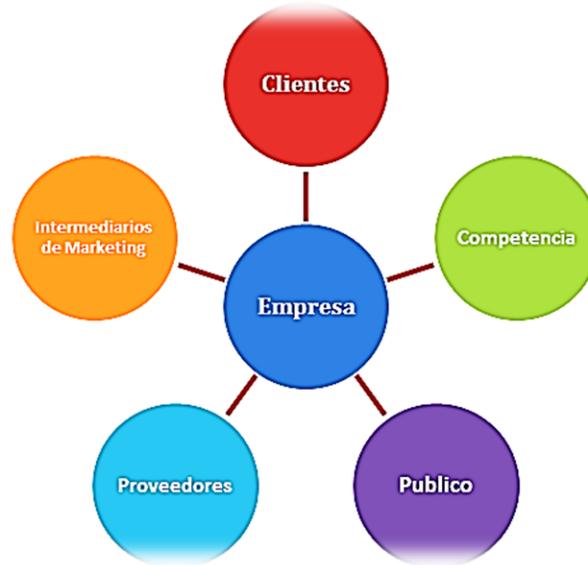


Figura 5: Microentorno

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.1 Clientes

Los clientes son los participantes más importantes en el microentorno de la compañía. El objetivo de toda la red de entrega de valor consiste en servir a los clientes meta y crear relaciones sólidas con ellos.

#### 2.3.1.1 Tipos de Mercados de Clientes

- Mercados de consumidores: consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal.
- Mercados de negocios: adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción.

- Mercado de distribuidores: compran bienes y servicios para revenderlos a cambio de una ganancia.
- Mercados del sector público: formado por agencias gubernamentales que compran bienes y servicios para dar servicios públicos o para transferirlos a quienes los necesiten.
- Mercados internacionales: se conforma por los compradores en otros países.

Libertad SA direcciona sus acciones al “Mercado de Consumidores”, ya que este vende productos o bienes para consumo personal.

Este tiene como visión ser para los clientes “El mejor lugar para pasear y comprar”, así genera estrategias orientadas a la consecución de ese objetivo.

El cliente de Libertad SA busca una combinación adecuada de un precio competitivo más un excelente servicio, además es atraído por las diversas promociones como ser:

- Compras en 12 y 24 cuotas con tarjeta Libertad Visa en todos los productos Non Food (Electrodomésticos grandes).
- Descuentos en determinados productos de hasta el 25%, este beneficio por lo general se realiza los días viernes, sábados y domingos.
- Descuentos en cortes de carnes, pescados.
- Presentando la tarjeta de Club Libertad, se realiza un descuento de 10% para los clientes internos (empleados).

Estas son algunas de las promociones para atraer más clientes, ofreciendo un gran surtido en un solo lugar, esto ocasiona distintos tipos de compra:

- Previstas o programadas: son aquellas que el cliente tenía pensado hacer antes de entrar al punto de venta. El cliente llevará una lista de productos escrita en un papel o simplemente grabada en su cerebro. A partir de las compras previstas se organiza la circulación.
- No previstas o impulsivas: hace referencia a compras no previstas, que fueron adquiridas por haber pasado frente a las góndolas, los exhibidores o porque estaban presentes en los pasillos.

- **Obligadas:** son todas aquellas necesarias para cubrir sus necesidades alimenticias básicas, estos son el pan, leche, carne, verduras, productos de compra frecuente.
- **Deseada:** corresponde a aquellos productos de los que se puede prescindir, pero son anhelados y aportan gratificación por el solo hecho de tenerlo.



Figura 6: Tipos de compra

Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2 Competencia

Una compañía para tener éxito debe ofrecer mayor valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores, no es suficiente tan solo con adaptarse a sus necesidades, sino es fundamental desarrollar una ventaja estratégica para posicionar con más fuerza las ofertas de la compañía en la mente del consumidor, que las ofertas/promociones de la competencia.

Se detallara los principales competidores que tiene Libertad SA a nivel nacional.

#### 2.3.2.1 Principales competidores de Libertad

Walmart y Carrefour son los principales competidores debido a que el formato es el mismo, son competencia a nivel nacional, en Córdoba además de estos la principal

competencia es Super MAMI, este brinda un servicio de venta minorista-mayorista a precios más económicos, aquí radica su diferencia.

Otro competidor es Disco y Vea, Jumbo pertenecientes al grupo Cencosud de origen Chileno.

### Walmart

Walmart de Argentina inicia sus actividades en el país en el año 1995, con el correr de los años se fue desarrollando hasta operar en 22 provincias en la actualidad tiene 105 sucursales, en capital federal, Gran Buenos Aires, Buenos Aires, Córdoba, Chubut, Mendoza, Corriente, Neuquén, Paraná, San Juan, Santa Fe, San Luis, Tucumán, Chaco en resumen en casi toda la Argentina, esto permitió que se convierta en uno de los principales operadores minoristas y en la principal competencia de Libertad SA.

El formato está definido en primera medida por las grandes superficies “Hipermercado Walmart”, luego le sigue “Changomás” definido como local de proximidad y por último “Supermercado Walmart” orientado a segmentos más chicos, y ofrecerán alimentos, frutas, verduras, limpieza y perfumería, menos productos que el hipermercado.

### Logo



Figura 7: Walmart alrededor del mundo

Fuente: <https://www.walmart.com.ar/walmart-en-el-mundo/>

### Carrefour

Carrefour desembarca en Argentina y abre su primer Hipermercado en San Isidro en 1982. Actualmente Carrefour Argentina cuenta con 401 tiendas en el territorio nacional ubicadas en 22 provincias con 4 formatos para satisfacer las necesidades de diversos clientes, al hipermercado tradicional se le agregan otros formatos compactos: Carrefour Market, Carrefour Express y Carrefour Maxi. En cifras, 1.250 millones de pesos invertidos durante el período 2006-2009, más de 20.000 colaboradores en todo el país, 11.600 millones de pesos facturados durante los 2009 y cerca de 4.400 proveedores activos son números que demuestran el crecimiento del Grupo Carrefour Argentina. En el 2001, Carrefour adquiere la cadena de Supermercados Norte en la Argentina. De esa forma, duplica su tamaño y se convierte en el retail de mayor cobertura en el ámbito nacional. Entre 2006 y 2009, Carrefour Argentina comienza un plan de expansión de sus tiendas con una inversión de más de 1.250 millones de pesos. En total se abren 45 nuevas tiendas y se reinauguran bajo la insignia Carrefour otras 117.

### Logo



Figura 8: Carrefour alrededor del mundo

Fuente: <http://www.carrefour.com.ar/content/en-argentina/en-el-mundo/>

### Disco-Vea (Cencosud)

Disco es una cadena Argentina de supermercados, perteneciente al grupo chileno Cencosud desde 2004, también pertenecen a Cencosud Hipermercados Jumbo, Easy y Super Vea, que junto a Disco poseen alrededor del 21% del mercado supermercadista nacional.

Hacia principios del 2007, Disco poseía 120 locales, la mayoría están en la Ciudad de Buenos Aires y en las provincias de Córdoba y Santa Fé. Desde entonces, Cencosud ha iniciado un proceso en el que ha transformado varias de las sucursales a Vea, la marca de tiendas de bajo costo de la compañía, y algunas otras a Jumbo. Actualmente existen 57 sucursales Disco, 25 Jumbo, 46 Easy y 98 Vea dispersos en 18 provincias de Argentina.

### Cencosud

Cencosud S.A. (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.) (IPSA: CENCOSUD5) es un consorcio empresarial chileno que opera en diversos países de América del Sur, principalmente en el rubro minorista. Es controlada por la familia Paulmann.

La empresa se originó a través del autoservicio «Las Brisas» fundado por el inmigrante alemán Horst Paulmann en la ciudad de Temuco, en el sur de Chile. En 1978 inauguró “Jumbo”, el primer hipermercado del país, en el sector oriente de Santiago de Chile y tres años más tarde lo haría en Buenos Aires. En los años posteriores, amplió su línea de supermercados y centros comerciales hasta 2005 cuando adquirieron Almacenes París en Chile. De allí en adelante, Cencosud se expandió a Perú, Colombia y Brasil, convirtiéndose en una de las cadenas minoristas más grandes de toda América Latina.

### Logo





Figura 9: Disco-Vea alrededor América Latina

Fuente: <http://www.cencosud.com/>

### Super MAMI

En sus orígenes se denominó Dinosaurio Mall, con formatos tradicionales de supermercado más centros comerciales, ubicados en diferentes puntos de la ciudad de Córdoba, estos fueron inaugurados en diferentes fechas, pero el primero fue abierto el 10 de agosto de 1998 y pertenecen al Grupo Dinosaurio, creado el mismo año, que también administra el Orfeo Superdomo y barrios cerrados en altura.

Los Super Mami son una reconversión del salón comercial mostrando un formato mayorista-minorista, así se puede acceder a precios más barato si se compra por cantidad, de esta forma actualmente son cinco las bocas abiertas: Súper Mami 1 en San Vicente, Súper Mami 2 en Ruta 20, Súper Mami 3 en Circunvalación Sur, Súper Mami 4 en Salsipuedes y ahora el 5º Súper Mami en Dinosaurio Mall de Alto Verde.

### Logos



### 2.3.3 Proveedores

Los proveedores brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y/o servicios. La escasez de insumos o los retrasos, las huelgas de sus

trabajadores y otros sucesos costarían ventas a corto plazo y perjudicarían la satisfacción de los clientes a largo plazo, además un incremento en los costos de los insumos ocasionarían incrementos en los precios que podrían afectar de manera significativa el volumen de ventas de la compañía.

#### 2.3.3.1 Clases de Proveedores de Libertad

**Proveedores de Servicios:** Son aquellos proveedores que brindan los servicios esenciales para el normal funcionamiento de la compañía como ser, luz, agua, gas, telefonía móvil y fija, televisión satelital y otros.

**Proveedores de Gastos:** Se insertan dentro de este tipo de proveedores aquellos que son considerados como un gasto de la empresa, el pago de alquiler (Mini Libertad), seguridad, limpieza, servicios de terceros, insumos, mantenimiento, publicidad, honorarios de profesionales, capacitación, obras, entre tantos otros.

**Proveedores de Bienes de Cambio:** Hace referencia a aquellos proveedores necesarios para el abastecimiento de los hipermercados y Mini Libertad.

Libertad SA tiene más de 20000 proveedores en todo el país, cada uno es identificado por un número que consta de siete dígitos, a través de la página de Libertad

<http://www.libertadsa.com.ar> pueden acceder a su cuenta personal y hacer las consultas o reclamos que crea necesario.

**Proveedores de Carne:** Aquí se hallan los proveedores de carne, estos pueden tener su producción en Córdoba o fuera de la provincia y un alto porcentaje se le practican retenciones como comisionistas.

#### 2.3.4 Público

Público es cualquier grupo de individuos que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.

#### 2.3.4.1 Clases de público

**Publico Financiero:** este grupo influye en la capacidad de la empresa para obtener fondos. Los bancos y los accionistas son los integrantes de este grupo.

Libertad SA está estrechamente relacionada con Banco de Córdoba, Banco Santander Rio, Banco hipotecario y el principal accionista del grupo Casino es Jean Charles Naouri Director-Presidente del Grupo Casino, él es el que tiene la responsabilidad de decir seguir invirtiendo o detener este proceso.

**Publico de medios de comunicación:** Este grupo transmite noticias, artículos periodísticos y opiniones editoriales, incluye los periódicos, revistas, las estaciones de televisión, los blogs y otros medios de Internet.

**Público Gubernamental:** La compañía debe tomar en cuenta las decisiones gubernamentales relacionadas por ejemplo a las normativas de seguridad que debe cumplir un producto o la veracidad de la publicidad entre otros.

**Publico de acción ciudadana:** Las decisiones de marketing de una empresa podrían ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos ambientalistas, grupos minoristas, por tal motivo es muy importante tomar decisiones acertadas para evitar posibles problemas con la comunidad.

**Públicos Locales:** incluyen a residentes del vecindario y organizaciones de la comunidad. Las grandes empresas suelen crear programas que resuelven situaciones con la comunidad local y proporcionan apoyo a la comunidad en general.

El programa de Vuelto Solidario se encuentra en todas las sucursales, promueve la recaudación para entidades sin fines de lucro. Para llevar adelante esta acción, Libertad pone a disposición parte de su estructura de sistemas y se encarga de gestionar la adjudicación de dichos fondos así como la entrega a los clientes participantes del comprobante de su donación.

**Público en General:** las empresas deben interesarse por las actitudes que tiene el público general hacia sus productos y actividades.

### 2.3.5 Intermediarios de Marketing

Los intermediarios de marketing son aquellos que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

Libertad opera con varias agencias de servicios de marketing que sirven de nexo entre la empresa y los distintos medios de comunicación a nivel nacional por ejemplo: Cadena 3, Radio Mitre, La voz del interior (Córdoba), La Gaceta (Tucumán), Diario Norte (Chaco), El Litoral (Santa Fe), El Tribuno (Salta), entre otros.

### 2.4 Análisis Foda

Para finalizar este capítulo se definirá el Análisis Foda o Swot (siglas en inglés para strengths, weaknes, opportunities, threats) de Libertad SA.



Figura 10: Foda de Libertad SA

Fuente: Elaboración Propia

En función a esto realizaremos un estudio del DAFO para cerrar el capítulo.

## 2.5 Estudio del Análisis DAFO

### 2.5.1 Fortalezas

Concepto: son capacidades internas que pueden ayudar a que la compañía alcance sus objetivos.

- **Amplio surtido:** En Hipermercado Libertad SA se encuentran productos de todas las categorías, estas son: almacén, perfumería, higiene, bebidas, alimentos frescos, alimentos congelados, carnicería, vegetales, panadería, rotisería, pescadería, pastas, electrodomésticos, juguetería, librería, bazar, textil, en cada una de estas existe gran diversidad de primeras y segundas marcas, esto es lo que atrae a los clientes “la variedad”, todo bajo un mismo techo, por eso se definió el slogan “Mira. Tenes Todo.”.



- **Valor de la marca Libertad (apego emocional):** Libertad SA tiene más de 20 años de trayectoria en el mercado, y con el paso de los años se ha consolidado y fue creciendo hasta tener presencia en 9 provincias del país.  
Brinda servicios de calidad y productos de consumo masivo a todos los clientes, así paso a paso el valor de la marca Libertad sigue creciendo, acompañado de una excelente imagen de la empresa.  
Con la inauguración de los Minis Libertad se persigue imponer aún más el valor de la marca Libertad SA, por el momento solo se abrieron Minis con formato de cercanía en Córdoba Capital.

- **Activos inmobiliarios en plena propiedad:** Mediante el Programa Patagonia, que tiene como principal objetivo potenciar los metros cuadrados de las sucursales, se inauguraron más de 134 nuevos locales en las distintas tiendas del país, de los 12758 m<sup>2</sup> nuevos de superficie alquilable, más del 80% están comercializados y el resto en obra. La actividad inmobiliaria genera más 50% de los Resultados Netos de la compañía.
- **Respaldo del grupo Casino:** El Presidente-Director General del Grupo Casino- una de las mayores empresas de distribución a nivel mundial-, Jean Charles Naouri brinda todo el apoyo necesario para que Libertad SA pueda seguir funcionando exitosamente. Anualmente se establece un presupuesto y se definen objetivos de ventas que deberán cumplir para lograr lo establecido desde Francia.
- **Concepto dual del negocio:** Hipermercado + Paseo comercial, los paseos comerciales abarcan todos los rubros de productos y servicios manteniendo un criterio estratégico. Este criterio integra una variada gama comercial con las principales marcas reconocidas a nivel nacional de indumentaria, deportes, juguetería, bazar, además también se brindan servicios gastronómicos, de pago de impuestos, bancos y en algunas sucursales por ej. Rafaela se cuenta con salas de cines. Estos desarrollos inmobiliarios están anclados al Hipermercado, siendo un concepto de negocio que sí se administra bien es muy beneficioso.

### 2.5.2 Debilidades

Concepto: son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

- **Disminución de las ventas:** Las ventas del primer semestre del año 2014 con respecto al año 2013 se han reducido en volumen en aproximadamente un 9,68%, las consecuencias pueden ser variadas pero las más importantes son causadas por la competencia, inestabilidad política y económica del país, la

pérdida del poder adquisitivo y la inflación entre otras. Las compras de contado y las financiadas con tarjetas de crédito se redujeron, a pesar que se mantienen las promociones de pagar en varias cuotas, debido a que los clientes realizan las compras de manera más planificada, cuidando sus gastos, lo cierto es que la canasta básica se incrementó por encima de los salarios.

- Restricciones financieras: Esto hace referencia a las restricciones financieras que define el Grupo Casino, anualmente cada sucursal debe operar con un presupuesto anual definido por la Administración Central, cada gasto está presupuestado y cuando se requiere realizar un gasto imprevisto de un importe superior a \$5000 los Gerentes Administrativos de cada sucursal deben solicitar autorización al Gerente de Excelencia Operacional, aquí se demuestra que las sucursales no tienen autonomía financiera para tomar sus propias decisiones, sino que dependen siempre de un nivel superior.

De igual manera sucede con los gastos de la Administración Central estos son determinados desde la sede en Francia del Grupo Casino.

- Poca variedad de productos de marca propia: Libertad SA tiene marcas exclusivas “Leader Price” y “Home Leader”, estas son de excelente calidad y a precios económicos, además son fabricados por empresarios locales, esto favorece el desarrollo y el empleo de mano de obra de industria nacional.

En un comienzo había 710 productos con la marca Leader Price pero en la actualidad ese número se disminuyó a 450 por diversos motivos como ser, incumplimiento por parte del proveedor de las normas de calidad definidas por la empresa. La marca Home Leader es para electrodomésticos y bazar, Leader Price es una marca de artículos de compra masiva (productos enlatados, especias, fideos secos, arroz, galletas, productos de limpieza, bebidas, entre otros).

- Procedimientos complejos: uno de los valores de Libertad SA es la simplicidad, pero actualmente los procedimientos siguen siendo complejos y lentos, esto se evidencia en toda la organización, por ejemplo para contabilizar una factura por

la compra de un Activo<sup>6</sup> debe estar firmada por más de 5 personas (Directores, Gerentes, jefes, analistas de la cuenta, entre otros), generando demoras en el pago a los proveedores y haciendo el circuito de firmas más tedioso.

- Falta definir con claridad el plan de carrera de los empleados: A principios del 2014 se definió el Plan de sucesión<sup>7</sup> para los colaboradores de Libertad SA, los criterios que los líderes tienen que tener en cuenta para proponer su cuadro de reemplazo son: 1) el postulante debe tener interés de crecer y desarrollarse en un cargo de mayor responsabilidad, 2) cumplir con el perfil requerido para el puesto. El Plan de carrera<sup>8</sup> no está definido generando desmotivación entre los empleados, muchas veces se confunden estos dos conceptos, pero son muy disímiles.
- Capacitación: Los colaboradores de Libertad SA reciben muy poca capacitación formal, por lo general los altos mandos tienen más acceso a cursos, talleres, conferencias que ayudan a incrementar sus conocimientos y técnicas, esto afecta la motivación y reconocimiento de los demás colaboradores que tienen cargos menores y no tienen acceso a estos beneficios.

### 2.5.3 Oportunidades

Concepto: son elementos externos que la compañía podría explotar para su beneficio.

- Incremento de compras online: Los consumidores utilizan cada vez más internet como una herramienta para investigar y comprar, esto se origina por los cambios en los hábitos de consumo, las personas buscan comodidad, y la posibilidad de comprar desde cualquier lugar y a cualquier hora, siendo un servicio sencillo y rápido. Este servicio permite comprar en línea productos y servicios que se abonan con tarjetas de crédito financiado en cuotas.

---

<sup>6</sup> Activos: son los valores que una empresa dispone, ej.: Bienes de Cambio, Bienes de Uso, etc.

<sup>7</sup> Estudia las potencialidades de cada trabajador para someterlas a un proceso comparativo con las aptitudes y actitudes que se debe poseer para ocupar un cargo disponible.

<sup>8</sup> Es la planificación de la trayectoria de un colaborador considerando los años de experiencia y desempeño.

La competencia tiene este medio de venta bien desarrollado, Libertad Sa debería utilizar este medio para incrementar sus ventas.



Figura 11: Compras en línea

Fuente: <http://www.kathanger.nl/lp/professionele-beschermingsmiddelen-webshop.asp>

- Avances en las redes sociales: El auge del Facebook, Twitter, My Space, LinkedIn, YAHOO, han permitido mejorar la comunicación con los clientes, en la “fan page de Libertad SA” de Facebook se pueden hacer recomendaciones, sugerencias, reclamos y consultas sobre el servicio recibido en las sucursales, además se publican las diferentes ofertas de la semana. Esta herramienta sirve para comunicarse con miles de personas sin importar la distancia, en la actualidad la fan page tiene más de 300,000 “ME GUSTA”

### **Libertad S.A.**

A 305 753 personas les gusta esta página

#### Redes Sociales



- Auge de la responsabilidad social empresaria: Libertad SA contribuye activa y voluntariamente con el medio ambiente, el departamento de RSE (responsabilidad social empresaria) realiza actividades tendientes a protegerlo, mediante el programa “Juntos en acción”. Actualmente la sociedad valora de

manera considerable y acompaña a las empresas que veneran el medio ambiente y aquellas que no conciben la importancia de la sustentabilidad para un futuro digno de la sociedad, tendrán acortados su periodo de existencia.



#### 2.5.4 Amenazas

Concepto: son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar mucho el desempeño de la compañía.

- **Intervencionismo del Gobierno:** El Gobierno Nacional interviene tomando decisiones que afectan a todas las empresas, son ejemplos de intervencionismo: fijación de precios por parte del Estado, por ejemplo: el congelamiento del precio de 500 productos de la canasta básica, Precios Cuidados, control del mercado cambiario y cualquier actividad que regule mediante normas jurídicas el normal funcionamiento de la empresa y la vida social.
- **Restricciones a las importaciones:** Estas restricciones provocan el incremento del precio de productos e insumos importados y desabastecimiento o quiebres de stocks, especialmente tecnológicos, estas medidas favorecen a algunos y perjudican a otros. El gobierno necesita dólares para afrontar la deuda pública por tal motivo no permite que se importe debido a que las empresas necesitan usar dólares para pagar sus compras.
- **Incertidumbre e incredulidad económica-política:** Actualmente existe una gran incertidumbre en el mercado, la inestabilidad económica y política, el incremento del dólar, el intervencionismo del gobierno entre otras acciones,

provocan que Libertad actúe con mucha precaución debido a que el gobierno es muy inestable y cambiante. Esto desfavorece la inversión de capitales.

- **Expansión agresiva de los competidores:** Los principales competidores a nivel mundial “Carrefour y Walmart” se han expandido cuantiosamente en los últimos años. Carrefour tiene presencia en 22 provincias del país, con más de 401 tiendas y 20000 colaboradores. Walmart está presente en 22 provincias del país, con 105 tiendas y aproximadamente 8592 empleos directos e indirectos en el área de localización de cada tienda, esto depende del formato de la sucursal. Comparando la presencia de ambos en el mercado con Libertad SA se puede apreciar que están presentes en más provincias y cuentan con más tiendas, a su vez Carrefour también tiene formatos de cercanía denominados “Carrefour Express”.

## 2.6 Conclusión

Finalmente el análisis situacional permitió conocer el macro y microentorno de Libertad SA, llegando a la conclusión que el principal participante del microentorno que más influencia ejerce en Libertad SA es la competencia, pues los principales competidores como ser Walmart y Carrefour tienen más presencia a nivel nacional y esto afecta las ventas y la participación que Libertad SA tiene en el mercado, pero en Córdoba el competidor que más influye es Super Mami y otros mayoristas, en el macroentorno la principal influencia la ejerce el entorno económico y el entorno político, por las diferentes medidas que el Estado establece que afectan a todo el mercado y a Libertad en su gestión, todo lo anterior permitió elaborar el Foda para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para luego realizar un diagnóstico y formulación del problema en el capítulo III.

# Capítulo N° III

## Diagnóstico y formulación del problema organizacional

### **3 Capítulo N°3: Diagnóstico y formulación del problema organizacional**

#### **3.1 Introducción**

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado y las causas de los problemas que surgen en la empresa, con el objeto de definir medidas que mejoren la situación actual de la misma.

Esta etapa del diagnóstico es importante debido a que permite a la organización dimensionar el problema, conocer el alcance con el objeto de encontrar una solución.

Se consideró apropiado utilizar el enfoque propuesto por Norton y Kaplan, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas: perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y de las capacidades del personal y la organización.



#### **3.2 Perspectivas de Norton y Kaplan**

##### **3.2.1 Perspectiva financiera**

Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio.

Desde esta perspectiva Libertad SA ha incrementado sus activos por la fuerte inversión que ha realizado en el 2013 en las galerías comerciales de Posadas, Jacinto Ríos, Rosario, Tucumán y en el desarrollo del nuevo formato Mini Libertad, esto demandando una inversión de \$45 millones, estas inversiones fueron autofinanciadas por la empresa, a pesar de esto el pasivo creció como consecuencia de deudas comerciales y de la fuerte presión fiscal originada por el incremento de las tasas, de impuestos municipales, provinciales y nacionales, todo lo mencionado origina que el patrimonio neto haya disminuido.

Las ventas en el 2013 se incrementaron un 19% con respecto al 2012 pero también se incrementaron los resultados operativos de gastos comercialización, gastos de administración y otros gastos, impulsados por el crecimiento inflacionario y el propio

crecimiento de la empresa, como consecuencia el resultado financiero disminuyó con respecto al 2012.

Actualmente las ventas han disminuido con respecto a igual periodo del año 2013 como consecuencia de la influencia de la competencia y de la situación económica del país por el efecto inflacionario, aunque los alimentos son los menos afectados por la desaceleración, puesto que la gente debe seguir consumiéndolos, la caída más fuerte es en los pequeños y grandes electrodomésticos, se espera que las ventas de fin de año ayuden a atenuar esta caída, actualmente se sustenta con ofertas, promociones, y otras acciones tendientes a incrementar la participación en el mercado, la proyección en un futuro se observa complicada.

### 3.2.2 Perspectiva de los clientes

Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

El cliente es el norte de Libertad SA, como se definió en la visión se busca ser el mejor lugar para comprar y pasear, es por eso que las acciones que se ejecutan están basadas en lograr la plena satisfacción durante el proceso de compra.

El número de clientes se estima en aproximadamente 500 mil por mes, tomando las 15 sucursales en todo el país, se trabaja para mantener los actuales y minimizar la pérdida de clientes por diversos motivos: la atención, las promociones de la competencia y los medios de pagos son más atractivos, además se pretende captar a clientes potenciales con promociones llamativas, por otra parte la competencia es muy fuerte y para poder ser competitivos se busca incorporar modernos servicios con el objeto de incrementar la satisfacción mediante la aplicación de nuevas estrategias para hacer de la experiencia de compra algo inolvidable.

El cliente cambio la forma de realizar las compras, se ajustó al contexto de mayor incertidumbre y menor poder adquisitivo, realiza las compras de manera más eficiente, hiper racional, antes era más impulsivo, ahora mira y analiza precios tratando de hacer rendir el dinero, esto son efectos de la crisis económica que enfrenta el país, además la incertidumbre hace que no se gaste más de lo necesario.

Otra característica de este cambio es que se está convirtiendo en multicanal, esto significa que busca y compara precios antes de efectivizar la compra, antes compraba todo en un mismo lugar ahora camina buscando maximizar sus ingresos.

### 3.2.3 Perspectiva de los procesos internos

En esta instancia se analizarán los procesos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

El área de diseño organizacional se encarga de definir los procesos internos de la empresa, alineando los procesos con la estrategia de la compañía, con el objeto de lograr una mejora continua, sin embargo esto se definió como debilidad, ya que la empresa tiene ciertos procedimientos que son complejos, burocráticos y provocan que determinadas tareas se ejecuten en un tiempo inadecuado, en busca de la eficiencia y simplicidad, es necesario revertir esta situación, desarrollando nuevos procedimientos para mejorar la situación actual, relevando información con el objeto de identificar los procesos que afectan o disminuyen eficacia en el labor diario, permitiendo la participación a los diferentes sectores para definir cuáles son los procedimientos a mejorar para hacer más eficiente el normal funcionamiento de la organización en su conjunto.

### 3.2.4 Perspectiva de las capacidades del personal y la organización

Se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de la organización y la capacidad actual del personal.

Estas se definen en la descripción de cada puesto de trabajo, esto no asegura que las personas seleccionadas en una búsqueda interna o externa tengan todas las capacidades requeridas para el puesto, por eso cada área desarrolla instructivos de todas las tareas que se realizan, desde las más simples hasta las más complejas pero también es necesario completar las capacitaciones con talleres y cursos para incrementar los conocimientos relacionados al área, logrando con ello además motivar a los empleados, actualmente las capacitaciones son muy pocas y dirigidas a

determinadas personas de la organización con categoría de jefes, gerentes, directores, o aquellas que por el puesto que tiene demande por ejemplo tener conocimientos del idioma inglés, es decir que no llega a todas los colaboradores con deseos de capacitarse en un determinado tema.

### 3.3 Variables del Marketing Mix



Figura 12: Las 4 P del Marketing Mix

Fuente: <http://pixel-creativo.blogspot.com.ar/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

#### 3.3.1 Producto

##### 3.3.1.1 Tipos de productos

Libertad SA ofrece una gran cantidad de productos Food y Non Food, estos resultan interesante para el consumidor si pueden satisfacer una necesidad, de lo contrario es muy probable que no sean adquiridos, por este motivo se debe identificar el surtido que responderá a las expectativas del cliente.

Los clientes no solo pertenecen a diferentes grupos en cuanto a poder adquisitivo, edad, sexo, sino que también están dispersos geográficamente en nueve provincias del norte y centro del país, esta regionalización es la que influye en la definición del surtido del producto, por ejemplo en Córdoba en el sector de panadería se ofrece criollos y en la provincia de Chaco, Misiones es decir en el norte de Argentina es el chipa.

El adecuado surtido permite el incremento de ventas y márgenes por metro cuadrado, pero además ayuda a generar ventas en sectores no tradicionales como el Non Food.

Tabla 2: Grupos y sectores del Food

Mercado	Grupo	Sector
Masivo	Productos de gran consumo (PGC)	Almacén Bebida Perfumería Limpieza
Fresco	Productos frescos tradicionales (PFT)	Carnicería Verdulería Elaboración Propia Pescadería Rotisería
	Productos frescos industrializados (PFI)	Autoservicio Fresco Autoservicio Congelados

Fuente: Libertad SA

Mercado Masivo: hace referencia a los productos de mayor venta dentro del hipermercado, aquí encontramos azúcar, yerba, fideos, detergentes, gaseosas, entre otros, que significan el 70% del total de productos. Otra característica es que deben ser competitivos en precio, variedad y calidad.

Estos productos satisfacen necesidades de consumo.

Mercado Fresco: atrae por la buena exhibición, el gran surtido, además de la diversidad de colores y la frescura, este mercado es un impulsor de atracción.

### Grupos y sectores Non Food

Tabla 3: Grupos y sectores del Non Food

Mercado	Grupo	Sector
Estacional	Bienes libres de servicios (BLS)	Textil Camping Libros Deportes Casa y decoración

Tecno	Bienes con asesoría de servicios (BAS)	Grandes electrodomésticos Pequeños electrodomésticos Informática Audio
-------	--	---

Fuente: Libertad SA

Mercado Estacional: Estos productos no son la base del negocio pero refuerzan la imagen general y contribuyen a aumentar la rentabilidad y facturación. Además generan un alto margen aunque su rotación sea baja, en general se trata de productos de compra impulsiva, donde los consumidores van al hipermercado con la intención de comprar otros productos y de forma no premeditada terminan comprando por impulso.

Mercado tecno: los productos tecnológicos son los más importantes en la facturación y en rentabilidad, este tipo de producto genera posicionamiento y conforma el 10% del total de productos.

### 3.3.1.2 Niveles del producto

Los niveles de producto son: básico, genérico, esperado, aumentado y potencial.

**Básico:** Los clientes del hipermercado Libertad compran productos que satisfacen sus necesidades básicas de consumo de bienes Food y non Food.

**Genérico:** lo general del hipermercado hace referencia a establecimientos de grandes superficies, góndolas, carros de hipermercados, productos con precios publicados, cajas, personal de atención al cliente, iluminación, horarios amplios, baños.

**Esperado:** ambiente climatizado, estacionamiento con seguridad, personal de limpieza, planes de financiación, personal de seguridad dentro del establecimiento, vendedores, amplio surtido, baños limpios.

**Aumentado:** En la entrada del hipermercado hay dos anfitrionas que reciben amablemente a los clientes y además brindan asesoramiento en general, entregando en mano el mailing con productos y promociones publicadas.

Potencial: incorporación de cajas automatizadas donde el mismo cliente pase sus productos sin asistencia de una cajera.

### 3.3.1.3 Gama de productos

Detalle de la Gama de productos presentes en Libertad SA:

Tabla 4: Gama de productos del Food

Mercado	Grupo	Sector	Productos
Masivo	Productos de gran consumo (PGC)	Almacén	Galletitas Golosinas Aderezos Infusiones Conservas Alimentos de Mascotas Dulces y Mermeladas Farináceos Cereales Snacks Repostería Sopas, caldos Arroz y Legumbres Azúcar y endulzante Celiacos Estacionales
		Bebidas	Vinos Jugos Espumantes Aguas Gaseosas Cervezas Destiladas Aperitivos Licores Whisky
		Perfumería y Limpieza	Cuidado personal Limpieza del hogar Cuidado calzado Insecticidas Papel

Frescos	Productos frescos tradicionales (PFT)	Carnicería	Vacuno Aviar Porcino
		Pescadería	Pescados Frescos Mariscos
		Verdulería	Frutas y verduras
		Elaboración Propia	Productos de Panadería Especialidades Tortas Sandwiches
		Rotisería	Pizzas Empanadas Postres Minutas
	Productos frescos industrializados (PFI)	Autoservicio Congelados	Helados Verduras congeladas Cárnicos congelados Pescados congelado Pre fritos congelados Aves congeladas Hielo en cubos
		Autoservicio Fresco	Quesos Fiambres Pastas frescas yogures Leche yogures bebibles Salchichas Mantecas Cremas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Gama de productos del Non Food

	Grupo	Sector	Productos
Estacional	Bienes libres de servicios (BLS)	Textil	Ropa de bebes Ropa de niños Ropa de Adolescentes

Estacional	Bienes libres de servicios (BLS)	Camping	Mesas Banquetas Carpas Conservadoras Bolsas de dormir Colchones inflables Gazebos Anafes Sillas Plegables
		Libros	Infantiles Libros de cocina Novelas Autoayuda
		Deportes	Pelotas Pesas Colchonetas Raquetas Muñequeras
		Casa y decoración	Portarretratos Veladores Adornos en General Espejos Vajilla
		Jardín	Tierra Macetas Palas Semillas
		Juguetería	Juguetes para Bebes Juguetes para niños Juguetes para niñas
Tecno	Bienes con asesoría de servicios (BAS)	Grandes electrodomésticos	Lavarropas Secarropas Lavavajillas Heladeras Freezer Climatizadores Cocina Microondas TV

Tecno	Bienes con asesoría de servicios (BAS)	Pequeños electros	Licadoras Planchita de pelo Planchas Jugueras Tostadoras Ventiladores Maquinas depilatorias
		Informática	Tablet Notebook All in one Celulares
		Audio	Radios Centros de música Parlantes Home Theater

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.1.4 Línea de productos

Dentro de Libertad SA existen miles de líneas de productos, aquí se detallan algunos ejemplos de línea de productos Food y Non Food que se encuentran en todo el hipermercado.

Tabla 6: Ejemplos de línea de productos

Línea de Productos	
Leche	Leche fluida fresca
	Leche fluida larga vida
Yogur	Enteros
	Descremados
Crema	Fresca
	Larga vida
	Aerosol
Quesos	Blandos
	Semiduros
	Duros
	Untables
	Oriental
Lavarropas	Redondo
	Carga frontal
	Carga frontal
Heladeras	1 puerta
	2 puertas
	3 puertas

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.1.5 Marca

La marca de Libertad SA se define en los siguientes conceptos:

Marca Democrática: Libertad debe ser para todos con una propuesta comercial heterogénea.

Aliado: pues facilita al cliente la satisfacción de sus necesidades.

Abundancia: Libertad aspira ser una marca que le recuerda a la gente todo lo que tiene.

En base a lo anterior se definió el ADN de la marca Libertad se expresa de la siguiente forma.

---

Libertad SA	Que sea para todos
	Que sea tanto racional como emocional
	Que nos muestre como un aliado
	Que recuerde a la gente todo lo que tiene

---

Por todo lo anterior así se definió el logo de Libertad SA con su respectivo slogans.



Finalmente se puede decir que existen muchos códigos/referencias en cada sector, pero los productos se pueden dar de baja por no tener una buena rentabilidad o directamente la baja hace referencia al proveedor por no participar en las ventas de manera significativa, otras veces la razón se origina en el proveedor, ya que al no poder cumplir con la producción origina que el producto se discontinúe por un lapso de tiempo, esta baja se da para que no impacte en la tasa de abastecimiento.

Las restricciones a las importaciones impuestas por el Gobierno Nacional originó que el porcentaje de productos importados se redujera de manera considerable, actualmente algunos proveedores nacionales han ido reemplazando productos

Premium importados con artículos desarrollados localmente, pero hay ciertos productos que no es fácil reemplazarlos pues no hay industrias locales que lo produzcan, ocasionando quiebres de stocks, incremento del precio, la cantidad de estos productos es mayor en Non Food (no alimentos) que en Food (alimentos).

Por otra parte la intervención del gobierno obligo a las empresas a comercializar productos que no estaban en el surtido por estar incluidos en el programa de productos congelados o precios cuidados, Libertad SA se comprometió a vender los productos incluidos a un valor acordado entre la parte comercializadora, la proveedora y el Gobierno Nacional, además debe mantener en stock los más de 500 productos incluidos en la lista, sino es un sujeto pasible se sufrir multas por incumplimiento, esto lo regula Defensa del Consumidor, que establece que ante la incapacidad de cumplir con la obligación de tener el producto en góndola se debe notificar a la Secretaria de Comercio para prever la posibilidad de sustitución del producto por otro similar.

El desarrollo de la marca propia en productos de gran consumo es fundamental en los hipermercados, esto se visualiza en la competencia, Walmart, Coto, Carrefour, cuentan con marcas de referencia en esta orientación y Leader Price y Home Leader es la propuesta de Libertad en el mercado pero la cantidad de estos es muy acotada ya que existen categorías que no están desarrolladas como ser los lácteos, es difícil conseguir proveedores que acepten elaborar productos para la marca Leader Price, por la exigentes normas de calidad que se definen desde la sede en Francia.

### 3.3.2 Precio

#### 3.3.2.1 Objetivos de la fijación de precios

Administrar los precios representa una enorme oportunidad para generar mayor rentabilidad, existen dos principales enfoques: “trabajar con los mejores precios o mostrar las mejores ofertas”.

En el primer caso el objetivo es definir el precio correcto basado en el principio de la relación volumen/precio y maximizar las utilidades, a través de darle valor específico a distintas variables como:

- Volumen de venta o demanda
- Precio de la competencia
- Posicionamiento a largo plazo
- Objetivos de venta o margen
- Sensibilidad de los clientes a los cambios de precio

Contar con precios óptimos puede producir valor en un amplio rango de productos pero especialmente en productos Food y en productos frescos porque su ciclo de vida es muy acotado en góndola.

En el caso de las ofertas, el objetivo buscado es generar tráfico de personas y construir la imagen de precio.

Para gestionar los precios es indispensable contar con información del mercado, una de las razones es para poder adaptar el surtido de acuerdo a los precios que están dispuestos a pagar los clientes, sobre todo considerando la evolución de los ingresos y el porcentaje de gastos que cada nivel económico efectúa en sus compras para el hogar.

### 3.3.2.2 Política de precios

En hipermercado Libertad la política de precios es “Maximizar la rentabilidad de la compañía”, siendo revisada según nuevas necesidades como ser: aperturas, competencia, relanzamientos, cambios en el contexto, entre otros.

En determinados productos se consigue mayor rentabilidad que en otros, estos son productos que en general no tienen recordación de precios por lo que permiten obtener mayor ganancia, por ejemplo en los electrodomésticos.

Los productos con mayor recordación de precios son los del mercado masivo del grupo de productos de gran consumo (PGC), aquí se hace un especial enfoque en el precio, como atributo determinante para su posicionamiento.

### 3.3.2.3 Factores de fijación de precios

- Estructura de Costos
- Precio de la competencia

- Tipo de mercado
- Elasticidad de la demanda

#### Estructura de costos

El precio de los productos siempre se define de forma que los costos totales asociados al producto sean cubiertos con el objeto de obtener rentabilidad.

#### Precio de la competencia y tipo de mercado

En el caso de Libertad estamos frente a un tipo de mercado de competencia perfecta, esta es una situación ideal donde la oferta y la demanda definen los precios.

Los precios de la competencia son relevados por una consultora externa y cuando el precio de la competencia este por debajo del precio piso que se define para los productos se alerta a la compañía para que tome medidas de acción frente a esta situación, por ejemplo: igualación de precio, mejorar la financiación, rebajas por promoción, descuentos.

#### Elasticidad precio de la demanda

Los productos que se venden en Libertad tienen demanda elástica esto significa que las variaciones en el precio provocan variaciones en la cantidad demandada.

### 3.3.2.4 Método de determinación de precios

#### 3.3.2.4.1 Margen Bruto y flexible de ganancias

Se define el cálculo de un margen entre el precio de venta y precio de costo facilitando la fijación de un “Precio Piso” o base, combinándolo con el método flexible de ganancia que permite según las condiciones de contexto variar el margen para enfrentar los cambios que se suscitan en el mercado.

¿Cómo se define el precio?

El mismo se define a través de la siguiente fórmula.

$$\text{Precio} = \text{Coste} / (1 - \% \text{margen})$$

¿Cómo se define el margen?

$$\text{Margen} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Precio de costo}}{\text{Precio de venta}} * 100$$

$$(\%) \quad \text{Precio de venta}$$

### 3.3.2.5 Participación marginal de cada área a la utilidad

La participación marginal expresa para cada área y sector cuanto participa en el total de la utilidad del hipermercado, más abajo se muestra la tendencia de cada área.

Tabla 7: Utilidad estimada de cada mercado

MERCADO	GRUPO	PARTICIPACIÓN
MASIVO	PGC	31%
FRESCO	PFI	15%
FRESCO	PFT	20%
TECNO	BAS	13%
ESTACIONAL	BLS	21%
		100%

Fuente: Libertad SA

Por lo tanto fijar los precios no es tarea fácil frente a la situación económica y política del país, los clientes cuidan más sus gastos, buscan precios, ofertas, promociones, financiación y como en todo contexto con problemas coyunturales existen sectores que se benefician y otros que salen perjudicados, actualmente el formato mayorista está captando la mayor cantidad de ventas porque los consumidores perciben que los precios son más bajos que en los hipermercados, esto ocasiona que las ventas disminuyan como consecuencia de la gestión de precios de la competencia.

Libertad mediante el programa Precios incomparables busca atraer a más clientes, generar mayor tráfico de personas publicando determinados productos con un precio de hasta un 5% menor que los principales competidores, hasta la fecha sigue vigente pero no evita que las ventas caigan.

Además la competencia tiene una política de precios bajos, esto lo ponen de manifiesto con sus slogans:

Walmart



### Carrefour



El precio más bajo

### Super MAMI



La capacidad de tomar decisiones acertadas para enfrenar estas contingencias depende de la habilidad y experiencia de las personas con poder de decisión.

Es todo un desafío para cualquier administrador obtener una mayor utilidad empresarial gestionando una política de precios eficiente en una economía tan cambiante.

### 3.3.3 Distribución

El comprador negocia con el proveedor los costos, márgenes, formas de pago y utilidades de los productos que se desea adquirir, si ambas partes están de acuerdo con esta negociación el comprador procede a emitir la orden de compra, cuando el proveedor entrega la mercadería en cada sucursal ocasiona que el abastecimiento dependa de sus tiempos pudiendo producir demoras en la entrega, pero si la entrega es en el centro de distribución (CD) ubicado en Córdoba Capital, se debitan los costos logísticos al proveedor por ser Libertad quien se hace cargo de la redistribución a las distintas sucursales del país, permitiendo asegurar el abastecimiento y reposición de la mercadería en tiempo y forma, por último una vez recepcionada e incorporada al inventario se controla y se ubica en la góndola para la venta. La implantación de los productos de la manera correcta, en el lugar adecuado, con la cartelería correspondiente y el precio adecuado permitirá incrementar las ventas.



Figura 13: Proceso de compra y distribución de la mercadería

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.3.1 Punto de venta

#### 3.3.3.1.1 Accesibilidad y ubicación

Las 15 sucursales de hipermercado Libertad son fácilmente accesibles, pues tienen una excelente ubicación, se hallan sobre avenidas y rutas muy conocidas y transitadas por vehículos y peatones, estas poseen estacionamiento vigilado y controlado, siendo un factor importante que genera tranquilidad en los clientes durante su compra.

Tabla 8: Dirección de las sucursales

Provincia	Sucursal	Dirección	CP	Horario de Atención
Córdoba	Sucursal Poeta Lugones	Fray L. Beltrán y M. Cardenosa	CP 5008	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Córdoba	Sucursal Jacinto Ríos	Libertad 1100 - Barrio General Paz	CP 5000	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Córdoba	Sucursal Ruta 9	Av. Sabattini 3250 - Ruta 9 Sur	CP 5000	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Córdoba	Paseo Rivera Indarte	Av. Ricardo Rojas y Manuel de Falla	CP 5018	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Córdoba	Paseo Villa María	Ruta 158, Km. 155 1/2	CP 5900	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Mendoza	Sucursal Godoy Cruz	Av. Joaquín V. González y Cipolletti	CP 5501	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Salta	Sucursal Salta	Av. Tavella y Av. Ex combatientes de Malvinas	CP 4400	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Santa Fé	Sucursal Rosario	Bv. Oroño y Av. Battle y Ordoñez	CP 2000	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Santa Fé	Sucursal Rafaela	Colectora Conscripto Zubriggen 865	CP 2300	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Chaco	Sucursal Chaco	Ruta Nacional N° 16 Nicolas Avellaneda	CP 3500	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Misiones	Sucursal Posadas	Av. Quaranta y Tomas Guido	CP 3300	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
San Juan	Sucursal San Juan	Scalabrini Ortiz y Circunvalación	CP 5400	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Tucumán	Sucursal Tucumán 1	Av. Roca 3440	CP 4000	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Tucumán	Sucursal Tucumán 2	Emilio Catelar y Suipacha	CP 4000	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.
Santiago del Estero	Sucursal Santiago del Estero	Autopista Juan D. Peron s/n	CP 4300	Lunes a Domingos de 9 a 22 Hs.

Fuente: Libertad SA

### 3.3.3.1.2 Distribución interna y Exhibición

Son temas muy importantes ya que con el Lay Out se diagrama la ubicación de las distintas instalaciones, es decir cómo se distribuirán internamente las cajas, exhibidores, góndolas, puertas de entrada y salida, punteras, entre otros, dentro del local a los efectos de establecer la circulación del público de manera tal que se puedan definir áreas calientes y frías en el punto de venta.

- Zona Fría: Zona con poco flujo, donde el público no acude específicamente a buscar productos. Se consideran puntos fríos por ejemplo, las partes posteriores a columnas, las zonas menos iluminadas, zona baja de los exhibidores y estanterías que requieren un esfuerzo especial para buscar un producto.
- Zona Caliente: Zona en la cual hay situados productos que el consumidor busca, por lo que tiene un flujo muy alto. Se consideran puntos calientes por ejemplo, la zona central del salón, las cercanas a los lugares de espera, las más iluminadas, las próximas a las cajas, la de los mostradores y las especialmente decoradas o iluminadas.

### 3.3.3.1.3 Merchandising

#### Ubicación de los productos dentro de la góndola

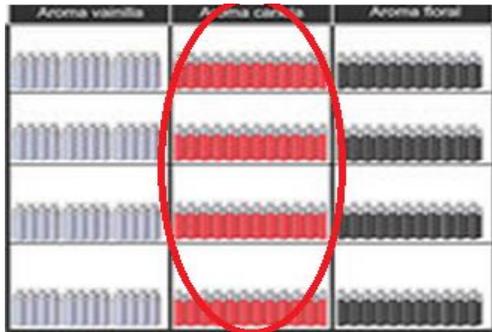
Vertical: el producto se ubica en línea vertical en la góndola

Ventajas	Desventajas
Todos los productos tienen posibilidad de ser vistos	Pérdida de espacio
Facilita la búsqueda del producto	El número de frontales de cada producto es inferior al de una presentación horizontal
Lineal armónico	

Horizontal: el producto se ubica horizontalmente en la góndola.

Ventajas	Desventajas
Aprovechamiento de espacio	Visibilidad del producto
Distribución de las referencias según objetivos	Lineal monótono

Exhibición vertical



Exhibición horizontal

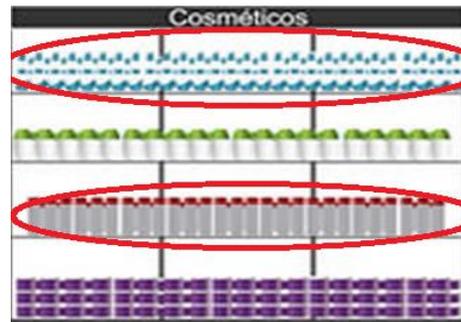


Figura 14: Exhibición vertical y Exhibición horizontal

Fuente: [http://senaeficacia59loredwharp.blogspot.com.ar/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://senaeficacia59loredwharp.blogspot.com.ar/2013_05_01_archive.html)

#### 3.3.3.1.4 Punteras

Estas se forman por el extremo de la góndola que tiene una cara frontal y dos laterales, de gran atracción para el cliente, además brindan la posibilidad de exhibir mercadería para atraer clientes al sector. Los productos exhibidos deben reunir las siguientes condiciones: Ofertas, novedad, lanzamiento o precio publicado.



Figura 15: Imagen de punteras

Fuente: Foto de puntera de Libertad

#### 3.3.3.1.5 Compra por impulso

Un ejemplo de compra impulsiva se presenta a través del sistema de fila única que permite a los clientes esperar ser atendidos en una única fila hasta ser llamado por una línea de caja, en esa espera se dispone al alcance de la mano una heladera con bebidas frías, golosinas, revistas y productos de tamaño pequeño, esto genera ventas

adicionales y además los clientes perciban que el tiempo de espera es más corto.



Figura 16: Fila Única

Fuente: Revista Hipernoticias 46

### 3.3.3.1.6 Facing

Cada unidad de producto presentada en la fachada de la góndola se denomina Facing, es decir que hace referencia al aspecto que presenta el producto ya implantado y visto frontalmente. Un facing escaso implica poca venta, pero un facing excesivo no supone más ventas, dado que puede tener demasiado espacio, se debe buscar el equilibrio en el cual se optimice el espacio sin perder ventas, con el objeto de evitar la saturación y el estancamiento de la mercadería. La visibilidad produce un efecto inmediato en la venta, de forma que los lineales que se encuentren más visibles, altura de las manos y ojos, tendrán una venta estimada de alrededor del 78%, siendo el nivel inferior a estas de aproximadamente el 22%.

Tabla 9: Visibilidad en góndola

Niveles	Altura	Actuación
Nivel Techo	Más de 1,70 m	Es el peor nivel, se colocan productos no pesados y el volumen de venta es de aproximadamente el 9%.
Nivel ojos	Entre 0,80 y 1,70 m	El objetivo es atraer la atención del cliente, pues se percibe en primer lugar. Genera el mayor nivel volumen de ventas 52%.
Nivel de manos	Entre 0,50 y 0,80 m	Es el segundo en cuanto a volumen de ventas 26%, aquí se colocan productos de consumo diario.
Nivel suelo	Entre 0 y 0,50 m	Obliga al cliente a agacharse y dificulta la visión del producto, aquí se colocan artículos muy pesados y de uso frecuente. Representa el 13% de las ventas

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.3.1.7 Cartelería

Es muy importante pues establece un medio de comunicación cuyos objetivos son: Señalización, orientación, brindar información, servir de guía al cliente dentro del salón y generar la compra por impulso.

#### Tipos

- De señalización: brinda información al cliente sobre la ubicación de los sectores y productos
- De precio: muestra el valor de los productos, financiación, descuentos y ofertas
- De promoción: incentiva la venta en los distintos puntos de venta.:

Concluyendo el tema se puede decir que cuando el proveedor no entrega la mercadería a tiempo ocasiona pérdidas de ventas y desabastecimiento, perjudicando la imagen de la empresa, por eso es muy importante realizar los controles y seguimientos necesarios para evitar estos imprevistos no deseados.

Por otra parte en la recepción se debe verificar que la mercadería que se ingrese este en perfectas condiciones así de esta manera se evitará poner a la venta en los distintos puntos de venta productos en mal estado o vencidos, ocasionando una mala percepción de la empresa. Además aquí se puede evidenciar la importancia del punto de venta “No es simplemente el lugar donde se puede encontrar un producto que satisface una determinada necesidad, sino es también por sí mismo el lugar capaz de generar y transmitir emociones, sensaciones, sentimientos y agudizar los sentidos con el objetivo de favorecer la venta” (Martinez, 2005, pág. 5).

### 3.3.4 Promoción/Venta

En general las promociones que se realizan en Libertad persiguen los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas
- Dirigir la compra de los clientes a los productos que son promocionados (en el caso de las promociones que son asociadas a proveedores).
- Acercarse a los consumidores con una propuesta diferente.

- Captar nuevos consumidores
- Construir imagen de marca
- Incrementar el flujo de clientes
- Atraer la atención de los clientes

Herramienta de comunicación que utiliza Libertad:

En General se pueden utilizar los siguientes medios de difusión,

- Diarios
- Tv
- Radio
- Mailing
- Afiches

Adentro del hipermercado la difusión de la promoción se suele realizar a través de:

- Material de POP o material de punto de venta (tales como banners, displays, etc.) de la promoción en la parte exterior del hipermercado.
- Colocación de stands de degustación y/o promotoras
- Diferentes tipos de cartelería en varios sectores del hipermercado (dentro y fuera del hiper) con la temática de la promoción
- Lonas de pie
- Lonas para exterior e interior
- Cenefas

#### 3.3.4.1 Tipos de Promociones

Promociones trade marketing: Son las promociones que realiza Libertad con la colaboración de sus proveedores, quienes aportan dinero para realizar la promoción de sus marcas y sus productos, esto genera beneficios tanto para ellos como para Libertad.

Promociones Tácticas: Son promociones puntuales realizadas por Libertad que responden a necesidades puntuales de las sucursales. Por ejemplo si una sucursal

necesita incrementar el ticket promedio, se puede crear una promoción para estimular a los clientes que compren más.

#### 3.3.4.1.1 Clase de Promociones Trade Marketing

Promociones Fijas: son las promociones más grandes que se realizan durante el año, teniendo cada una de ellas una temática diferente por ejemplo, comienzo de clases, Cumpleaños Libertad, Día del Padre, Día del niño, Día de la Madre, Navidad, Fin de Año. Estas promociones son organizadas por Libertad y se solventan con el aporte de proveedores, cuyas marcas y productos están incluidos en la promoción, y participan gran cantidad de proveedores.

Promoción Vuelta al Cole: Este es el primer evento comercial del año con más de 1000 productos en categoría como papelería, textil, marroquinería, por lo general esta promoción comienza desde el 23 de Enero hasta el 4 de Marzo, además se ofrecen productos licenciados con marcas como Barbi, Hello Kitty, Batman, Cars, todo es exhibido en el pasillo central, brindando beneficios exclusivos para titulares de tarjeta Visa del Banco Hipotecario, como por ejemplo descuentos del 25%.

El slogans de la promoción “Mirá tenés todo para volver al cole”.



Figura 17: Promo vuelta al cole

Fuente: Revista punto de encuentro ed.22

Promoción Mi Cumple es tú cumple: Durante el mes de agosto Libertad festeja su cumpleaños pero los agasajados son los clientes, la propuesta comercial del 2014 fue realizar descuentos del 5%, 10% o 50% del monto total de la compra a través de una tarjeta mágica que el cliente recibía si la compra superaba los \$200 o si formaba parte de Club Libertad podía solicitar a la cajera descargar 300 puntos para recibir una

tarjeta mágica, esta podía contener los descuentos mencionados o la leyenda “Seguí Participando”, en los casos en que las tarjetas tuviesen descuento existía un tope máximo de \$200, en los casos que el cliente no obtuviese descuento podía completar la tarjeta con sus datos personales y participar de grandes sorteos.



Figura 18: Imagen del logo de la promo

Fuente: <https://www.libertadsa.com.ar>

Promoción Día del niño: Durante todo el mes de agosto entra en vigencia el mailing con más de 400 productos en su gran mayoría juguetes para que los niños disfruten y los papas hagan realidad los sueños de sus hijos, además de esta propuesta comercial los seguidores de Libertad en facebook y los clientes en general podrán descargar puntos para participar de sorteos como ser de changuitos repletos de Juguetes.



Figura 19: Tapa de mailing Día del niño

Fuente: <https://www.libertadsa.com.ar/club/>

Promoción Día de la madre: La promoción lanzada por el sector de inmobiliaria en el mes del día de la madre en el año 2014 tenía como objetivo incentivar la compra en el paseo comercial, por cada 200 pesos los clientes tenían una chance de ganar y participar del sorteo de un Fiat 500 0KM para mama, el mecanismo era el siguiente:

Comprar en cualquier local del paseo, luego dirigirse al stand de informes para solicitar el cupón, por último depositarlo en la urna.



Figura 20: Promoción Día de la Madre

Fuente: Libertas SA

Promoción Día del padre: La venta se incentiva a través del mailing mes del Día del Padre, allí se encontrará ofertas, descuentos en los sectores Non Food y gran financiación en Electrodomésticos para celebrar su día.

Promociones Variables: varían a lo largo del año pues muchas de ellas surgen de eventos no programados, estas también se realizan con el aporte de proveedores, aunque es importante aclarar que la cantidad de proveedores participantes es menor. A pesar de que Libertad se encarga de todo el proceso de la promoción, los proveedores realizan acciones en paralelo, como por ejemplo traer promotoras, armar un stand, etc., siempre que esto esté pactado por el departamento de Trade marketing de Libertad.

Las promociones se comunican a las sucursales con un manual de implementación, este es una guía donde se explica toda la información necesaria para implementar la promoción de manera correcta, es decir, como colocar los carteles, cenefas, etc., además incluye la fecha de comienzo, finalización y las responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en la promoción.

Además se emite el procedimiento de la promoción, el departamento de legales se encarga de redactar las bases legales y sistemas e impuestos participan en el armado de la promo. En todas las promociones los medios de comunicación que se utilizan: mailing, cenefas, banners, afiches, corpóreos, lonas de ingreso y la campaña a través de radios, tv, diarios y vía pública. Estas promociones son de gran utilidad para atraer a los clientes e incrementar la venta de determinados productos que son participantes

de la promoción, pero a la vez requieren de un importante presupuesto que a veces suele ser soportado conjuntamente con los proveedores que desean participar, sin embargo suele ocurrir que las promociones no generan el impacto esperado, porque las herramientas de comunicación utilizadas para publicitar una promoción por ejemplo tv, radio, diarios no llegan a la cantidad de personas estimadas ya sea porque no se lanzó con el tiempo debido o porque la competencia planteo una estrategia más atractiva, cautivando a los consumidores y por consiguiente la venta. La medición de la aceptación de las acciones de marketing se pueden medir por quincena o semanalmente en función de los objetivos de marketing y comunicación definidos.

### 3.4 Mercado

El mercado al cual está dirigido Libertad es el del consumidor final, este compra la mercadería para su propio consumo buscando satisfacer sus deseos y necesidades.

El consumo está en caída por eso es fundamental estudiar el comportamiento de compra frente a diversas situaciones, los problemas de la macroeconomía por ej. la inflación, cepo cambiario, afectan seriamente la demanda, pero hay ciertas categorías al que el precio no afecta, es el caso de la yerba mate por ser una infusión tradicional.

La tendencia de compras grandes y espaciadas está cambiando, pasando a ser más frecuentes las visitas, pues los clientes buscan precios, ofertas.

De acuerdo con kantar worldpanel. (21 de 05 de 2014). Consumer Insights Q1.2014. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de Noticias y Eventos: <http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q12014>

“en el 80% de los hogares el consumo se contrae más del 2% y la caída se concentra más en interior que en el área metropolitana de Buenos Aires (AMBA), la clase media recorta más los gastos fuera del hogar es decir en shoppings, entretenimientos, indumentarias y en comidas fuera del hogar, hay nuevas prioridades y menos sofisticación”.

Los Hipermercado están en retroceso pierden hogares, ganan los formatos mayoristas.

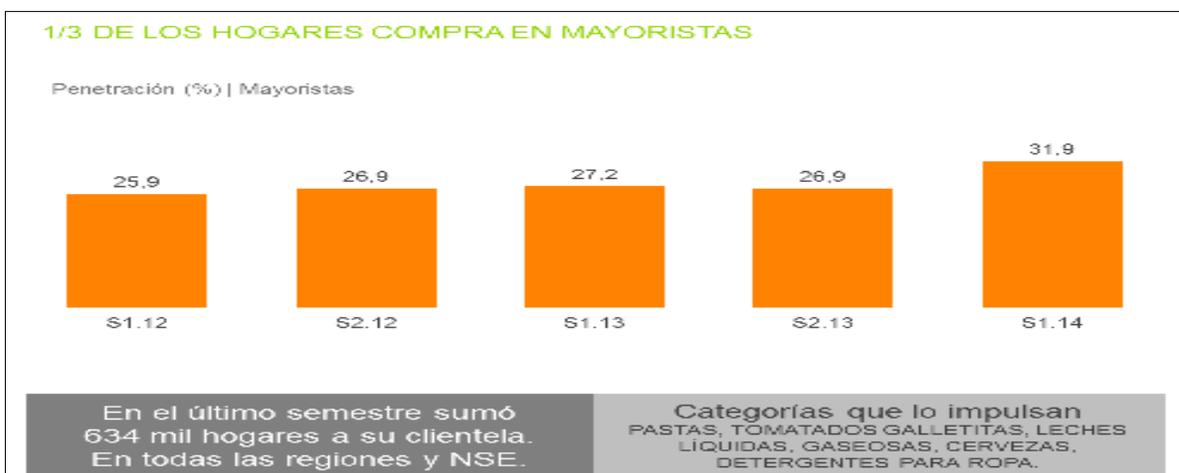


Figura 21: Penetración de los mayoristas

Fuente: <http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q12014>

### 3.5 Segmentación

**Segmentación geográfica:** Libertad SA está presente en 9 provincias de Argentina satisfaciendo necesidades del grupo de consumidores que habita esas zonas, estas son Córdoba, Santa Fe, Tucumán, Chaco, Mendoza, Misiones, Salta, San Juan y Santiago del Estero, en la jurisdicción de Córdoba se abrieron 5 sucursales ubicadas en Villa María, Rivera Indarte, Barrio Poeta Lugones, Barrio General Paz, Av. Sabatini Ruta 9 sur, además de los formatos de cercanía Mini Libertad ubicados en zonas céntricas, en Santa Fe está presente en Rosario y Rafaela y en Tucumán hay 2 sucursales. Los consumidores de cada provincia comparten características similares cuya población según el último informe del censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado en el 2010 por el INDEC es en promedio 1.655.847.

**Segmentación demográfica:** Condiciones que describen los clientes.

- **Edad:** la edad de los clientes reales y potenciales va en un rango de 15 a más de 50 años.
- **Género:** los clientes reales y potenciales son en su mayoría mujeres pero también hombres.
- **Clase social:** Satisface necesidades a todos los niveles desde la clase baja hasta la clase top.



Figura 22: Pirámide social sin tener en cuenta los incrementos del 2014

Fuente: <http://www.iprofesional.com/notas/188975-Ser-clase-media-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-actuales-de-la-movilidad-social-ascendente>

- Ocupación: Amas de casa, estudiantes, profesionales, empleados en relación de dependencia, empleados independientes, jubilados, desempleados.

Segmentación Conductual: se segmenta por los beneficios que se les otorga en cada visita que realizan a la sucursal, descuentos, promociones, atención, calidad, rapidez.

Factores que influyen en la conducta del consumidor: Los criterios de la segmentación ejercen una gran influencia en la conducta y actitudes de los consumidores, esto lo podemos evidenciar por ejemplo en el tipo de clase social, aquellos consumidores que están dentro de una clase social baja destinan la mayor parte de sus ingresos a adquirir alimentos para satisfacer sus necesidades básicas, dejando otras insatisfechas, ya que los ingresos de estas familias son cada vez más escasos, la clase social media mira más los precios y reemplaza artículos de primeras marcas por segundas o por productos sustitutos, esto es provocado por los incrementos en los precios causando cambios de hábitos de compra frente a las góndolas, el consumidor busca herramientas que les permita ahorrar, por ejemplo realiza las compras en aquellas superficies que les ofrecen descuentos por pagar con ciertas tarjetas de crédito o aprovecha distintas promociones como 2x1, descuentos, ofertas, liquidaciones.

El índice de precios del consumidor difundido por el Congreso Nacional muestra una tendencia en alza del incremento de precios del año 2014 comparado con el 2013, esto genera desconfianza en los consumidores frente a la economía nacional para el año 2015, por ese motivo los clientes son más cautelosos frente a las góndolas, sin distinguir por edad, sexo u ocupación.

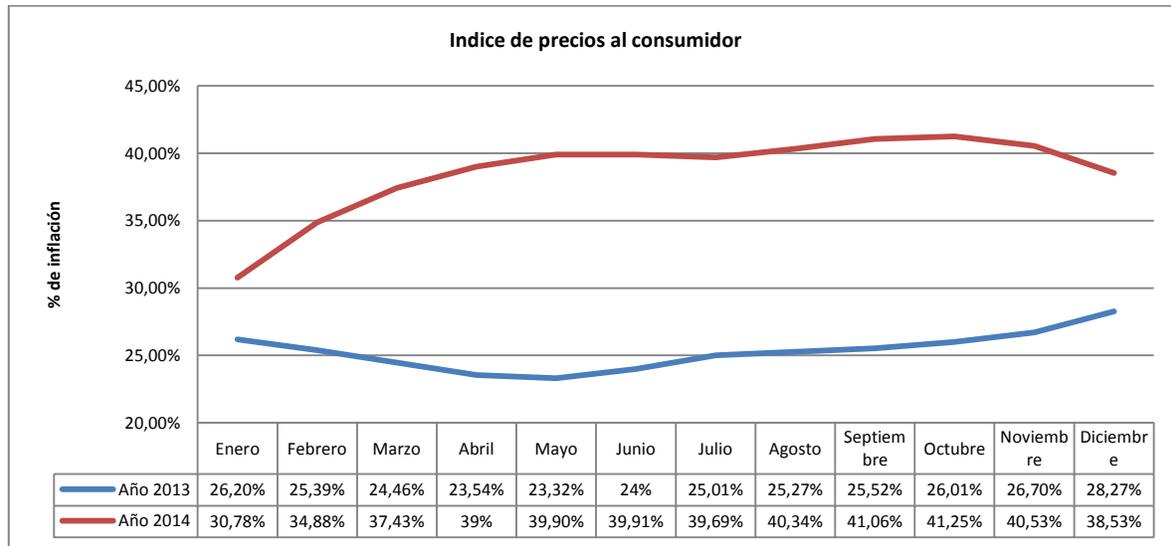


Figura 23: Índice de precios al consumidor

Fuente: Elaboración Propia

Pero el hipermercado de Posadas es el que más vende a pesar del incremento del índice de precios y esto se debe a su ubicación geográfica, pues limita con Paraguay y Brasil y por ese motivo muchos de los clientes son extranjeros que se benefician con el tipo de cambio por eso compran más de lo habitual, ya que no solo realizan compras para consumo propio sino compran para revenderlas.

Por consiguiente se debe seguir trabajando en pos de satisfacer cada día mejor las segmentaciones definidas, pues la perdida de ventas es una señal que indica que los clientes están escogiendo otros lugares para satisfacer sus necesidades, habrá que replantearse donde enfocar los esfuerzos para que la actividad sea más rentable para la organización.

### 3.6 Formulación del problema

Luego de realizar el diagnóstico según las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan y de los elementos del plan de marketing se pudieron detectar varios problemas que se detallan a continuación.

- Pérdida del Market share
- Disminución de las ventas
- Inflación
- Contexto de mayor incertidumbre y menor poder adquisitivo
- Restricciones a las importaciones
- Cepo cambiario
- Intervencionismo del estado Ej.: programa de precios cuidados
- Penetración de los mayoristas
- Incremento del pasivo
- Poco surtido de la marca propia
- Insuficientes promociones
- Demora en entregar la mercadería por parte del proveedor
- Procesos internos complejos y burocráticos
- Capacitaciones dirigidas a un grupo selecto de personas

El principal problema que se quiere solucionar con el nuevo plan de marketing es la Pérdida de Market share y las causas que lo provocan son variadas como ser:

- Acciones de la competencia
- Fuga de clientes
- La inflación
- Pérdida del poder adquisitivo
- Avance del formato mayorista
- Los clientes perciben que los precios de Libertad son más caros
- Las promociones no producen el impacto deseado
- Políticas intervencionistas del Gobierno

Los efectos que provoca el problema central son:

- Caída en la rentabilidad
- Disminución del consumo
- Compras más espaciadas
- Cliente más racional y multicanal
- Pérdida de mercado
- Precios de la competencia

Enunciado del problema: ¿Cómo se podrá incrementar el Market share en Libertad SA con la Implementación de un nuevo plan de marketing?

### 3.7 Conclusión

Como resultado del estudio del diagnóstico y formulación del problema se abre paso a la elaboración del Plan de Marketing para Libertad SA, con el objeto de brindar una solución al problema que presenta la organización, para definirlo se estudiaron y analizaron las perspectivas de Norton y Kaplan donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas: perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y de las capacidades del personal y la organización, además se realizó un diagnóstico de las cuatro variables de marketing llegando a la conclusión que el principal problema que afecta a la organización es la pérdida del Market share.

Por consiguiente es momento de avanzar con el capítulo 4 denominado "Plan de Marketing".

# Capítulo N°IV

# Plan de Marketing para Libertad SA

## **4 Capítulo N°4: Plan de Marketing para Libertad SA**

### **4.1 Resumen Ejecutivo**

Libertad SA es una empresa integrante del Grupo Internacional Casino, cuya sede se encuentra en Francia, que desarrolla sus actividades a través de distintos formatos comerciales, este se dedica a la venta minorista de una gran variedad de productos Food y non Food en superficies de 4.500 a 9000 m<sup>2</sup>, además cada una de las 15 sucursales ubicadas en el centro y norte de Argentina cuenta con un centro comercial, en donde encontrará una gran variedad de servicios como cajeros automáticos, locales de ropa, calzado, accesorios, lavaderos, estacionamiento, gastronomía, entre otros para los clientes, favoreciendo un mayor tráfico de personas. El último formato que se inauguró en Córdoba son los llamados formatos de cercanía denominado Mini Libertad, cuyas superficies no superan los 300m<sup>2</sup>, actualmente se inauguraron 7 Mini Libertad ubicados en zonas céntricas de la provincia de Córdoba.

Siguiendo la estrategia de crecimiento y adaptación a las necesidades de los clientes actuales y potenciales se plantea la necesidad de combinar el formato actual de un hipermercado tradicionalista con el de un mayorista, así se rediseñará la estrategia marketing de este importante retail, el punto de partida para este proyecto será Córdoba Capital, y se desarrollara en el hipermercado de Barrio Poeta Lugones. Esta propuesta pretende no solo satisfacer las necesidades de los clientes actuales, las familias sino también llegar a otros sectores como son almacenes, autoservicios, bares, hoteles, entre otros, acompañándolos en este escenario económico y político complejo de muchos cambios. Para desarrollar la estrategia de la fusión de formatos se analizará la situación de Libertad es decir de las ventas, costos, utilidades, mercado, competidores y se investigará el mercado para conocer mejor al cliente y medir el grado de satisfacción con el servicio que se le presta, también se definirán las estrategias de marketing mix estableciendo el plan de acción, recursos, tiempo, costo y control. Esto se plantea como una oportunidad para incrementar las ventas a los clientes actuales y a potenciales mejorando la participación en el mercado (Market Share), disminuyendo los gastos generales e incrementando la utilidad.

## 4.2 Análisis de la situación

## 4.2.1 Antecedentes de ventas, costos y utilidades

Tabla 10: Balance de la empresa Libertad SA

Rubros del Balance	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Incremental del año 2012 vs 2013	Incremental del año 2013 vs 2014
Disp., Inv., Créd., otros	347.606.462,00	463.776.361,00	594.984.549,00	642.849.000,00	28,29	8,04
Bs de cambio	250.531.126,00	284.565.042,00	314.486.875,00	425.947.669,00	10,51	35,44
Activo corriente	598.137.588,00	748.341.403,00	909.471.424,00	1.068.796.669,00	21,53	17,52
Activo no cte.	630.397.274,00	625.756.436,00	646.306.860,00	638.883.342,00	3,28	-1,15
<b>Total de Activo</b>	<b>1.228.534.862,00</b>	<b>1.374.097.839,00</b>	<b>1.555.778.284,00</b>	<b>1.707.680.011,00</b>	<b>13,22</b>	<b>9,76</b>
Deudas	429.571.811,00	527.396.229,00	710.426.020,00	770.358.249,00	34,7	8,44
Rem. y Cargas Sociales	46.551.531,00	55.829.157,00	66.100.181,00	105.370.303,00	18,4	59,41
Pasivo Corriente	476.123.342,00	583.225.386,00	776.526.201,00	875.728.552,00	33,14	12,78
Pasivo no cte.	71.285.900,00	72.090.197,00	83.061.929,00	132.246.642,00	15,22	59,21
<b>Total de Pasivo</b>	<b>547.409.242,00</b>	<b>655.315.583,00</b>	<b>859.588.130,00</b>	<b>1.007.975.194,00</b>	<b>31,17</b>	<b>17,26</b>
Patrimonio Neto	681.125.620,00	718.782.256,00	696.190.154,00	699.704.817,00	-3,14	0,5
<b>Total General</b>	<b>1.228.534.862,00</b>	<b>1.374.097.839,00</b>	<b>1.555.778.284,00</b>	<b>1.707.680.011,00</b>	<b>13,22</b>	<b>9,76</b>
<b>Ventas Netas</b>	<b>2.286.731.696,00</b>	<b>2.720.428.602,00</b>	<b>3.234.828.196,00</b>	<b>4.129.287.314,00</b>	<b>18,91</b>	<b>27,65</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>-1.662.096.598,00</b>	<b>-1.942.289.828,00</b>	<b>-2.253.533.605,00</b>	<b>-2.852.983.677,00</b>	<b>16,02</b>	<b>26,6</b>
<b>Ganancias (Perdida) Bruta</b>	<b>624.635.098,00</b>	<b>778.138.774,00</b>	<b>981.294.591,00</b>	<b>1.276.303.637,00</b>	<b>26,11</b>	<b>30,06</b>
<b>Gastos de Comerc.</b>	<b>-517.077.317,00</b>	<b>-663.825.651,00</b>	<b>-844.684.721,00</b>	<b>-1.086.246.533,00</b>	<b>27,24</b>	<b>28,6</b>
<b>Gastos de Administ.</b>	<b>-41.317.724,00</b>	<b>-47.186.123,00</b>	<b>-53.111.327,00</b>	<b>-127.788.909,00</b>	<b>12,56</b>	<b>140,61</b>
<b>Subtotal</b>	<b>66.240.057,00</b>	<b>67.127.000,00</b>	<b>83.498.543,00</b>	<b>62.268.195,00</b>	<b>24,39</b>	<b>-25,43</b>
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-21.399.783,00</b>	<b>-10.701.811,00</b>	<b>-13.578.470,00</b>	<b>-31.237.709,00</b>	<b>26,88</b>	<b>130,05</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>44.840.274,00</b>	<b>56.425.189,00</b>	<b>69.920.073,00</b>	<b>31.030.486,00</b>	<b>23,92</b>	<b>-55,62</b>

Fuente: Elaboración propia

**Evolución:** Se compara los importes de ventas, costos y resultados del ejercicio de un año con respecto a otro y se calculan los porcentajes de evolución que figuran en la figura 23.

**Ventas Netas:** En el gráfico se observa que las ventas netas de bienes e ingresos por servicios del año 2014 comparadas con el año 2013 han crecido un 27,65 %, pero es importante aclarar que en la elaboración del balance no se tuvo en cuenta el efecto inflacionario para una adecuada toma de decisiones, además durante el 2014 hubo una caída del consumo del 2% y 3%, también se incrementaron los costos de los bienes vendidos, gastos comerciales, administrativos y otros, haciendo que la utilidad de la empresa disminuya.

**Costo de ventas:** Los costos de los bienes de venta se han incrementado en un 26,60 % comparando el año 2014 con el 2013, esto se debe al incremento de precios originados por la inflación presente en el país durante el año 2014 que ascendió a más del 35%, para el año 2015 se estima la misma tasa.

**Resultado del Ejercicio:** Finalmente se observa que la utilidad del ejercicio del año 2014 versus el 2013 disminuyó un 55,62%, por efecto de factores internos y externos como son: caída en el consumo, inflación, avance de los mayoristas y el incremento de los gastos.

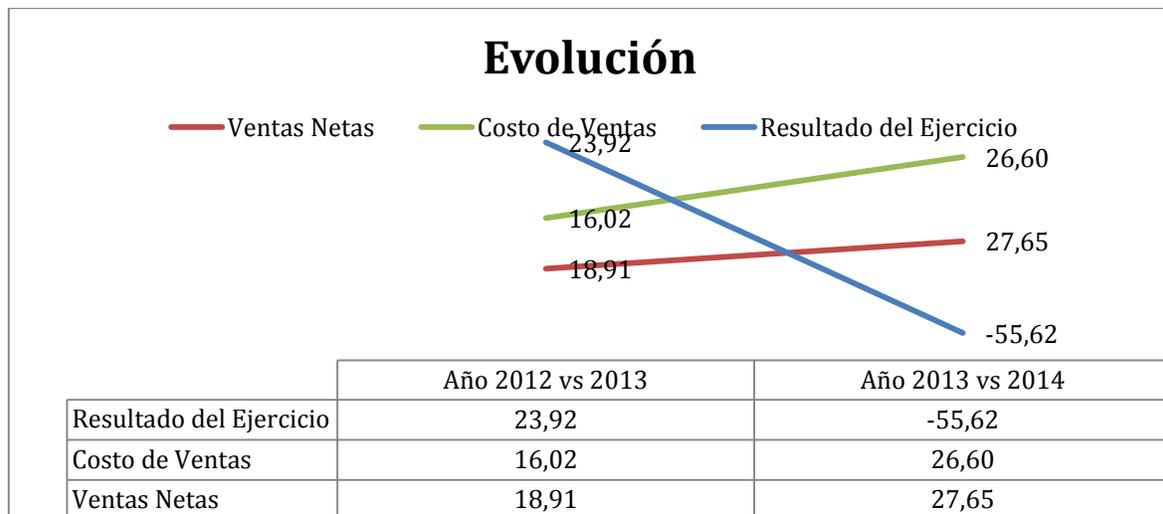


Figura 24: Evolución de las ventas netas, costo de ventas y resultado del ejercicio.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2 El mercado

El mercado del retail vende productos directamente a consumidores finales, las ventas principalmente son minoristas, este satisface necesidades de alimentación, limpieza, bebidas, cuidado personal, vestimenta, calzado, además de artículos del hogar, electrodomésticos, tecnología, artículos de camping, ferretería, bazar, ropa de cama, está destinado a todas las personas que tienen necesidades insatisfechas.

El año 2014 cerró con una caída nacional del consumo como se dijo anteriormente del 2% y 3% y en la actualidad a nivel nacional este se contrae, como consecuencia de la inflación, el desempleo, el dólar, esto genera pérdida del poder adquisitivo pues los precios aumentan en mayor proporción a los sueldos ocasionando un desequilibrio. Por todas estas fluctuaciones en el mercado y la economía cae la rentabilidad de las empresas, pero hay otros que se benefician porque se adaptan a estos cambios, a través de distintas estrategias.

##### 4.2.2.1 Tamaño del mercado y ritmo de crecimiento

En base a las estimaciones y proyecciones elaboradas según resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, la población de las 9 provincias en donde Libertad tiene sucursales se estima para el año 2016 en 1.772.233, este número se obtiene del promedio de la población de esas jurisdicciones, estos son clientes potenciales para la organización.

Tabla 11: Proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

Año	Córdoba	Chaco	Mendoza	Misiones	Salta	San Juan	Santa Fe	Santiago del Estero	Tucumán	Promedio
2010	3.373.025	1.080.017	1.774.737	1.113.279	1.239.111	696.076	3.257.907	879.246	1.489.225	1.655.847
2011	3.411.773	1.092.625	1.797.235	1.128.798	1.258.111	704.652	3.285.408	888.809	1.509.932	1.675.260
2012	3.450.673	1.105.280	1.819.608	1.144.189	1.277.062	713.240	3.313.212	898.484	1.530.689	1.694.715
2013	3.489.669	1.117.953	1.841.813	1.159.445	1.295.944	721.830	3.341.228	908.268	1.551.460	1.714.179
2014	3.528.687	1.130.608	1.863.809	1.174.542	1.314.726	730.408	3.369.365	918.147	1.572.205	1.733.611
2015	3.567.654	1.143.201	1.885.551	1.189.446	1.333.365	738.959	3.397.532	928.097	1.592.878	1.752.965
<b>2016</b>	<b>3.606.540</b>	<b>1.155.723</b>	<b>1.907.045</b>	<b>1.204.182</b>	<b>1.351.878</b>	<b>747.488</b>	<b>3.425.656</b>	<b>938.109</b>	<b>1.613.476</b>	<b>1.772.233</b>

Fuente: Indec

El mercado está en continuo crecimiento debido al incremento de la población pero las ventas en unidades han disminuido por efecto de las condiciones económicas desfavorables de la economía nacional y por la influencia que ejerce la competencia, es necesario estimular el consumo mediante distintas promociones, hasta que la economía se estabilice y los consumidores vuelvan a tener confianza en la política económica e incrementen sus consumos, esto se puede medir a través del índice de confianza del consumidor (ICC), hasta febrero 2015 se evidencia un incremento positivo, este indicador es muy valioso para hacer estimaciones de consumo.

Tabla 12: Resultados del ICC desagregados por preguntas

NACIONAL	feb.-15	ene.-15	feb.-14	Variación respecto al mes anterior	Var. mismo mes del año anterior
<b>ICC<sub>CF</sub></b>	<b>50.47</b>	<b>49.95</b>	<b>33.46</b>	<b>1.05%</b>	<b>50.83%</b>
SITUACIÓN PERSONAL (I + II)/2	52.97	51.92	41.91	2.02%	26.40%
I - Vs. 1 año atrás	43.11	42.99	35.80	0.26%	20.40%
II - Expect. a 1 año	62.84	60.85	48.01	3.26%	30.88%
SITUACIÓN MACRO (III + IV)/2	58.12	57.13	40.85	1.75%	42.30%
III - Expect. a 1 año	47.44	48.62	25.10	-2.43%	88.98%
IV - Expect. a 3 años	68.81	65.63	56.59	4.84%	21.59%
DURABLES+INMUEBLES (V + VI)/2	40.32	40.80	17.64	-1.16%	128.59%
V - Electrodomésticos	52.30	51.62	17.20	1.32%	204.06%
VI - Automóviles, Casas	28.35	29.97	18.08	-5.43%	56.79%
EXPECTATIVAS (II + III + IV)/3	59.69	58.37	43.23	2.27%	38.07%
CONDICIONES PRESENTES (I + V + VI)/3	41.25	41.53	23.69	-0.67%	74.10%

Fuente: Universidad Torcuato Di Tella.

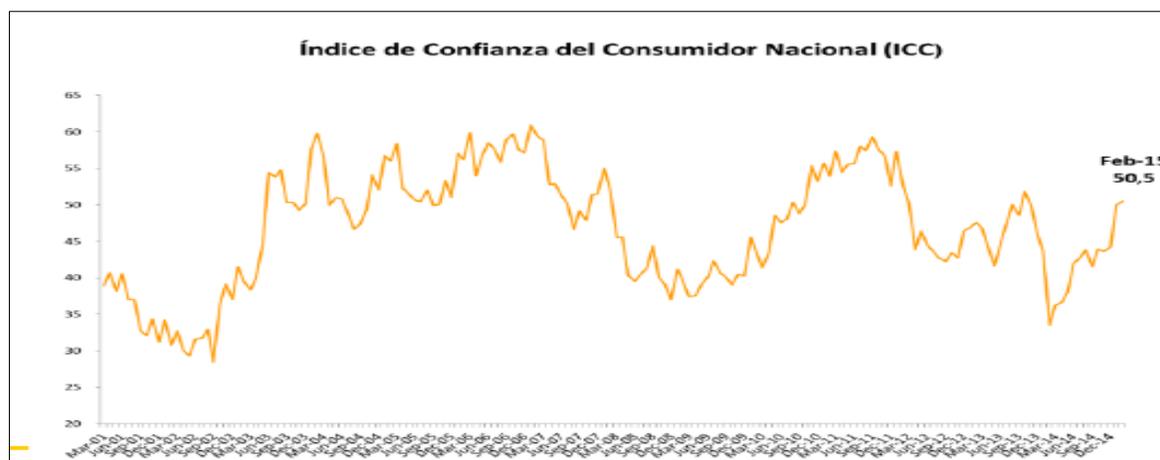


Figura 25: Índice de confianza del consumidor (ICC)

Fuente: Universidad Torcuato Di Tella.

#### 4.2.2.2 Market Share

En este apartado se detalla la participación del mercado en Argentina de los más importantes retailers, como se podrá observar Carrefour es la empresa que mayor cuota de mercado posee y esto se puede explicar porque es la cadena más federal con presencia en casi todo el país y ventas millonarias, esto se debe a la política de estrategia de crecimiento y a su multi formato. Libertad a nivel Argentina tiene muy poca participación en el mercado 2% y esto es como consecuencia de poseer muy pocas sucursales en comparación con las demás empresas y más aún por no tener presencia en Buenos Aires, pero en Córdoba es Líder con un Market Share del 21% pues aquí es donde más sucursales posee y además es la provincia de origen.

Tabla 13: Market Share en Argentina

Retailers	Formatos	Número de sucursales	Provincias	Market Share %
Walmart	Walmart, Changomás y Walmart Supermercado.	105	22	9
Carrefour	Carrefour, Carrefour Market, Carrefour Express y Carrefour Maxi	401	22	17
Libertad	Libertad y Mini Libertad	22	9	2
Cencosud	Disco, Easy, Vea y Jumbo	226	18	15
Dia %	Tienda de descuentos	266	7	7
La Anónima	Supermercados	160	10	8
Coto	Hipermercado Grande, Mediano, Chico. Supermercado Grande, Mediano, Chico. Mini mercado	117	3	10
Otros				32

Fuente: Elaboración propia

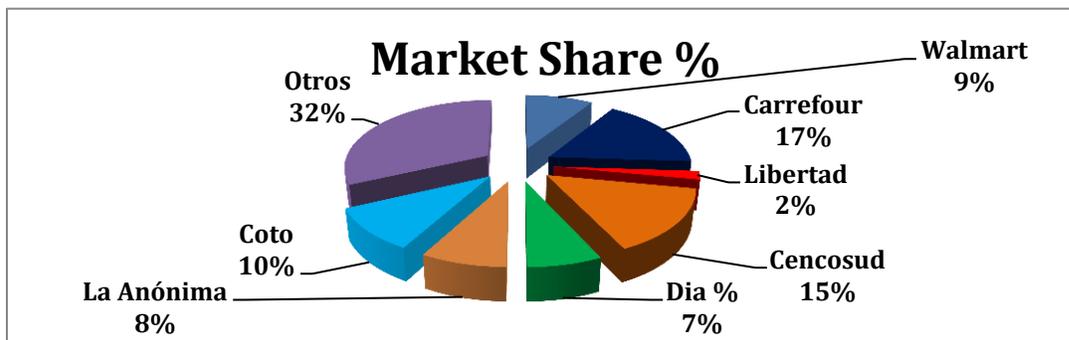


Figura 26: Market Share

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.2.3 Tendencias

La tendencia según los últimos informes indica que los consumidores prefieren hacer las compras en los mayoristas en vez de adquirirlos en los hipermercados, como consecuencia de la crisis económica.

#### Hipermercado y Mayoristas

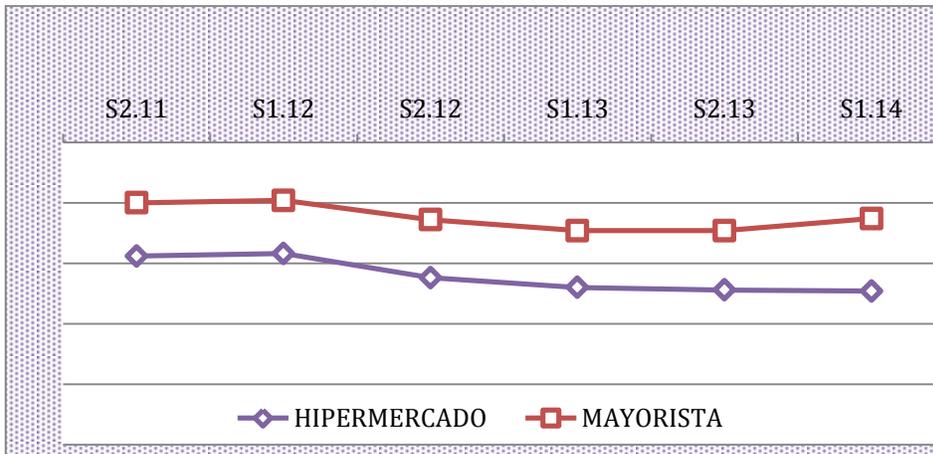


Figura 26: Elaborado con datos extraídos de la consultora Kantar Worldpanel.

Fuente: <http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q12014>

Tabla 14: De tendencia

Periodo	S2.11	S1.12	S2.12	S1.13	S2.13	S1.14
HIPERMERCADO	15,60	15,80	13,80	13,00	12,80	12,70
MAYORISTA	4,40	4,40	4,80	4,70	4,90	6,00

Fuente: Elaboración propia

#### Referencias

S2.11: Segundo semestre del año 2011

S1.12: Primer semestre del año 2012

S2.12: Segundo semestre del año 2012

S1.13: Primer semestre del año 2013

S2.13: Segundo semestre del año 2013

S1.14: Primer semestre del año 2014

### 4.2.3 Competidores

La competencia más fuerte para esta propuesta de combinar el formato mayorista con el minorista es el Super Mami en Córdoba, pues este ofrece un formato similar, pero en el resto de las provincias donde Libertad tiene sucursales, todavía esta fusión de formatos no está muy radicada.

En Córdoba la competencia está integrada por: Walmart, Carrefour, Disco-Vea, Makro (Av. Colon 3500), Jaguar (Av. Circunvalación), Maxiconsumo (Av. Circunvalación), Changomás (Av. Fuerza Aérea 4372, Av. Carranza 980) y Mamut (Av. Circunvalación y Juan B. Justo y Tablada 48).



Figura 27: Ubicación de la competencia

Fuente: <http://www.tiendeo.com.ar/cordoba/mapa/supermercados>

En el resto del país se distribuye de la siguiente manera:

Yaguar: además tiene sucursales en Salta, Chaco, Santa Fe, San Juan y Mendoza.

Macro: Tiene sucursales en Tucumán, Mendoza, San Juan, Rosario, Santa Fe, Posadas.

Maxiconsumo: Está presente en Salta, Tucumán, Chaco, Posadas, Santa Fe y Mendoza.

Changomás: Presente en Chaco, Mendoza, Misiones, Salta, Santiago del Estero, San Juan y Tucumán.

Mamut: Solo tiene Sucursales en Córdoba.

Super Mami: Solo en Córdoba.

Antes de definir las estrategias de marketing se realizó una investigación de mercado con el objetivo de caracterizar al cliente y medir el grado de preferencia y satisfacción de los clientes.

#### 4.2.4 Investigación de Mercado

##### 4.2.4.1 Tipo de investigación

En esta investigación de mercado se utilizó la investigación exploratoria para reunir datos que permitan conocer el tipo de cliente que compra en Libertad y además medir el grado de satisfacción y preferencia de los mismos, para luego de analizarlos elaborar conclusiones para la toma de decisiones.

##### 4.2.4.2 Fuente de información

Para este proyecto de investigación de mercado se utilizó información primaria y secundaria, ya que primero se necesitó de información secundaria como por ejemplo: estudios de la competencia y del mercado en el cual actúa Libertad, para luego recopilar información primaria a través de una encuesta a los clientes en el punto de venta.

##### 4.2.4.3 Método de Investigación

La información primaria se puede recopilar de varias formas, para esta investigación se seleccionó el método de la encuesta para conocer el tipo de cliente, grado de satisfacción durante su experiencia de compra y preferencias, la encuesta consistió en entrevistar a determinadas personas seleccionadas al azar en la sucursal de Poeta Lugones ubicada en Fray Luis Beltrán y M. Cardeñosa en Córdoba Capital, para luego generalizarlas a los demás clientes y consumidores de las restantes sucursales del país donde Libertad tiene presencia.

##### 4.2.4.4 Instrumento de relevamiento

Para recopilar información primaria se seleccionó como instrumento de relevamiento el cuestionario, basado en 14 preguntas que se presentó a los clientes seleccionados al azar con el objeto de obtener una respuesta, el mismo fue probado previamente en un grupo de clientes para conocer y verificar que el diseño estuviese correctamente, se comprobó que se necesita más o menos 1 minuto para responderlo de manera

completa así se permitirá que todos los encuestados puedan responderlo sin ningún inconveniente ya que se diseñó con preguntas sencillas y fáciles de comprender esto permitirá que las respuestas sean verosímiles y se puedan sacar conclusiones al momento de definir estrategias de marketing.

#### 4.2.5 Plan de muestreo

##### 4.2.5.1 Unidad de la muestra

Las personas que integran la población está formada por todos los clientes del hipermercado de la sucursal de Poeta Lugones, como ya se dijo anteriormente en las 15 sucursales se atienden a 500,000 clientes y calculando en promedio los clientes por sucursales se obtiene que el número promedio es 33.333, este representa la población meta.

##### 4.2.5.2 Tamaño de la muestra

Este hace referencia al número de individuos que contiene.

Utilizaremos la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{K^2 Npq}{e^2 (N-1) + K^2 pq}$$

Dónde:

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos, en este caso será de 1,65 desviaciones estándar.

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno.

Cálculo

$$n = \frac{1,65^2 \cdot 33,333 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,07^2 \cdot (33,333 - 1) + 1,65^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 138$$

4.2.5.3 Procedimiento de muestreo

Para que la muestra sea representativa se seleccionó una muestra no probabilística (no aleatoria) pues solo los clientes del hipermercado Libertad de Poeta Lugones ubicada en Fray Luis Beltrán y M. Cardeñosa en Córdoba Capital tienen la posibilidad de formar parte de la muestra y el tipo de muestreo no probabilístico que se utilizó en este caso es el muestreo consecutivo pues se intenta incluir a todos los clientes de Lugones. Aquí se definió un nivel de confianza del 90% K debe ser 1.65, o dicho de otra forma representa un margen de error del 10%.

4.2.6 Encuesta y conclusiones

Encuesta realizada con el objetivo de conocer el tipo de cliente que compra en Libertad y además medir el grado de satisfacción y preferencia de los mismos.

Preguntas

Primera etapa: Caracterización del cliente

1. Género del encuestado  
Femenino..... Masculino.....

Tabla 15: Género del encuestado

Género	
Femenino	112
Masculino	26
Total	138

Fuente: Elaboración propia

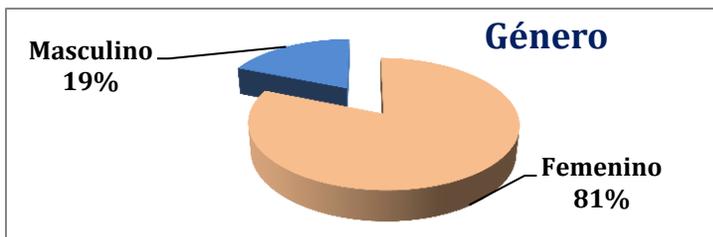


Figura 28: Género del encuestado

Fuente: Elaboración propia

2. Rango de edad de los encuestados

15 a 20..... 21 a 30..... 31 a 40..... 41 a 50..... Más de 50.....

Tabla 16: Edad del encuestado

Edad	
15-20	6
21-30	20
31-40	53
41-50	31
+50	28
Total	138

Fuente: Elaboración propia

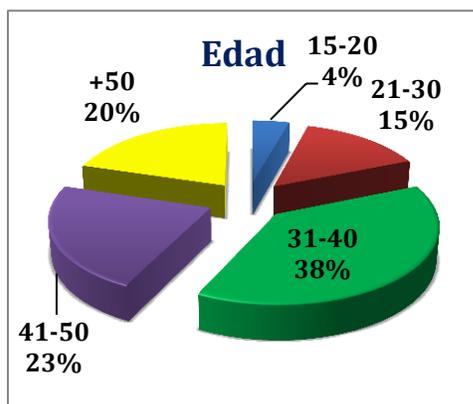


Figura 29: Edad del encuestado

Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cuál es su ocupación?

Ama de casa..... Trabajador dependiente..... Trabajador independiente.....  
Estudiante..... Jubilado.....Otra.....

Tabla 17: Ocupación del encuestado

Ocupación	
Ama de casa	37
Trabajador dependiente	44
Trabajador independiente	14
Estudiante	16
Jubilado	24
Otra	3
Total	138

Fuente: Elaboración Propia



Figura 30: Ocupación del encuestado

Fuente: Elaboración propia

4. ¿Tiene la tarjeta de Club Libertad?

Si..... No.....

Tabla 18: Club Libertad

Club Libertad	
Si	104
No	34
Total	138

Fuente: Elaboración Propia



Figura 31: Club Libertad

Fuente: Elaboración propia

5. ¿Con que frecuencia viene a realizar sus compras?

A diario..... Semanal..... Quincenal..... Mensual..... Ocasional..... Otro.....

Tabla 19: Frecuencia de compra

Frecuencia	
A diario	24
Semanal	39
Quincenal	29
Mensual	26
Ocasional	20
Otro	0
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

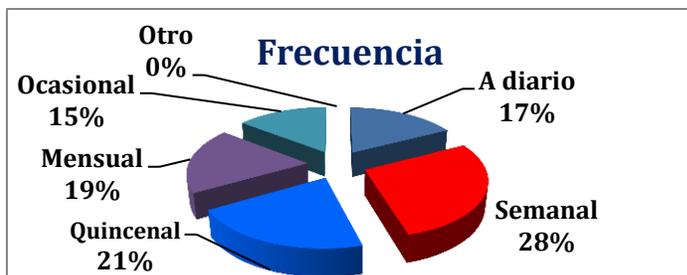


Figura 32: Frecuencia de compra

Fuente: Elaboración propia

Segunda etapa: Medir el grado de satisfacción y preferencia

6. ¿Cómo califica la atención del personal con el que tuvo algún contacto?  
 Excelente..... Buena..... Regular..... Mala.....Pésima.....

Tabla 20: Atención del personal

Atención del personal	
Excelente	20
Buena	38
Regular	43
Mala	32
Pésima	5
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

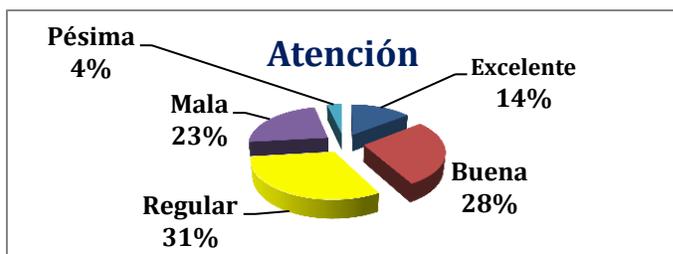


Figura 33: Atención del personal

Fuente: Elaboración propia

7. En general ¿Cuál es su percepción sobre los precios?  
 Muy altos.....Altos..... Bajos.....Adecuados.....

Tabla 21: Percepción del precio

Precios	
Muy altos	18
Altos	68
Ni altos ni bajos	38
Bajos	14
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

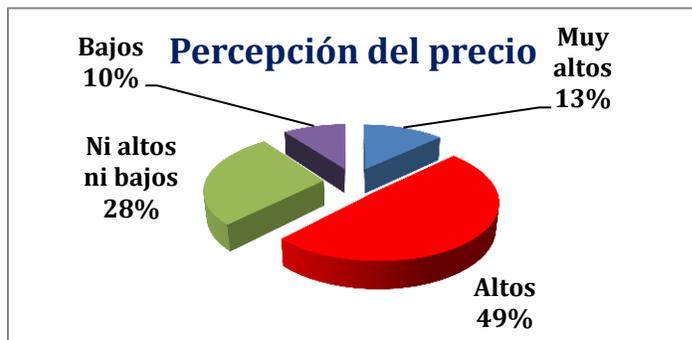


Figura 34: Percepción del precio

Fuente: Elaboración propia

8. ¿Está conforme con la financiación que le ofrece Libertad?

Si..... No.....A veces.....

Tabla 22: Financiación

Financiación	
Si	67
No	26
A veces	45
Total	138

Fuente: Elaboración Propia



Figura 35: Financiación

Fuente: Elaboración propia

9. ¿Las promociones que lanza el hiper le parecen atractivas?

Si..... No..... A veces.....

Tabla 23: Promociones

Promociones	
Si	59
No	33
A veces	46
Total	138

Fuente: Elaboración Propia



Figura 36: Promociones

Fuente: Elaboración propia

10. ¿Cuál es el factor que más influye en la decisión de compra?  
 Atención del personal..... Precios..... Atención y Precio..... Calidad.....  
 Otro.....

Tabla 24: Factores que influyen en la decisión de compra

Factores	
Atención del Personal	7
Precios	55
Atención y Precios	47
Calidad	29
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

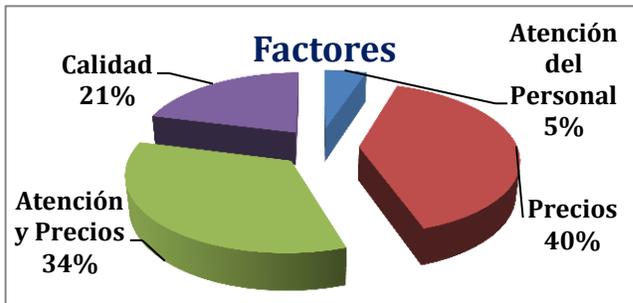


Figura 37: Factores que influyen en la decisión de compra

Fuente: Elaboración propia

11. ¿Encontró todos los productos que buscaba?  
 Si..... No.....

Tabla 25: Quiebres en góndolas

Quiebres en Góndolas	
Si	95
No	43
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

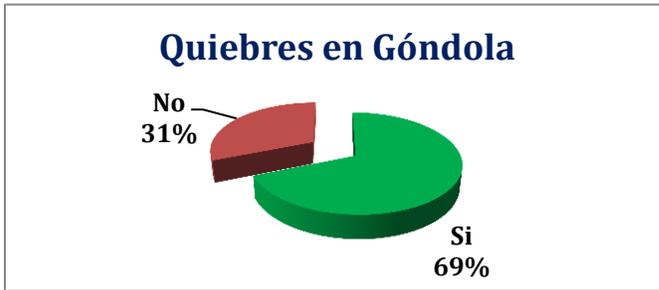


Figura 38: Quebres en góndolas

Fuente: Elaboración propia

12. ¿En que otro lugar realiza sus compras?

Otro Hiper..... Supermercado..... Almacén..... Autoservicio.....  
 Mayoristas.....

Tabla 26: Competencia

Competencia	
Otro Hiper	35
Supermercado	44
Almacén	28
Autoservicio	9
Mayoristas	22
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

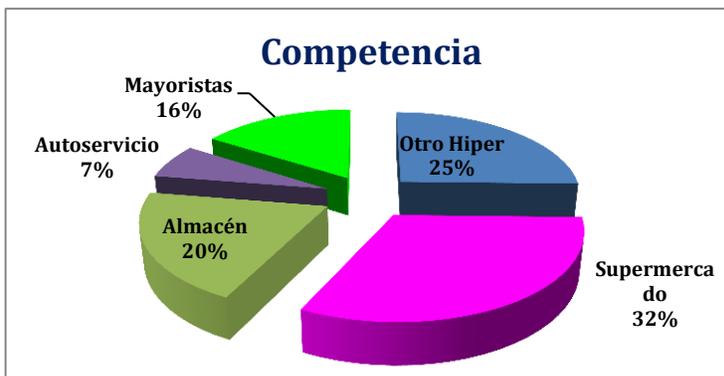


Figura 39: Competencia

Fuente: Elaboración propia

13. ¿Cuál es la razón que lo motiva a comprar ahí?

Precio.....Calidad.....Variedad.....Atención.....Promociones.....  
 Otro.....

Tabla 27: Motivación de compra

Motivación de compra	
Precio	61
Calidad	9

Variedad	6
Atención	4
Promociones	28
Comodidad	13
Otro	17
Total	138

Fuente: Elaboración Propia



Figura 40: Motivación de compra en la competencia

Fuente: Elaboración propia

14. ¿Le gustaría que Libertad fusione el actual formato con el de un mayorista?  
Si..... No.....

Tabla 28: Fusión de formatos

Fusión de formatos	
Si	96
No	42
Total	138

Fuente: Elaboración Propia

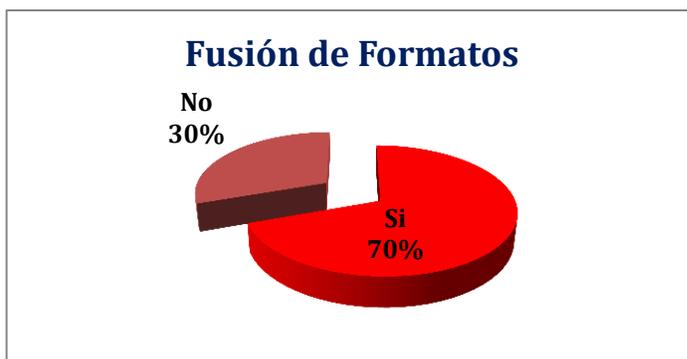


Figura 41: Fusión de formatos

Fuente: Elaboración propia

### Análisis e interpretación de los resultados

Luego de realizar la investigación de mercado sobre los clientes de la sucursal de Poeta Lugones ubicada en la provincia de Córdoba, se observa que la gran mayoría de las personas que realizan sus compras son mujeres, estas representan el 81% del total de la muestra, ellas tienen el poder de decisión frente a las góndolas, deciden que comprar y cuanto es lo que están dispuestas a pagar, los hombres conforman solo el 19% de los encuestados ellos realizan las compras con menor frecuencia, luego se consultó sobre la edad y el rango que predomina es el de 31-40 y 41-50, entre ambos representan el 61% de la muestra, además el rango de más de 50 años de edad constituye un importante porcentaje que se estimó en un 20% del total .

De los clientes encuestados en el punto de venta el 32% tiene trabajo de manera dependiente y solo un 10% es independiente, un 27% no tiene trabajo reeditado ya que es ama de casa y un 17% es jubilado, además se consultó por la frecuencia de compra, siendo la más elegida la semanal, luego la quincenal y por último la mensual. Todo lo anterior permite conocer la caracterización de los clientes del hipermercado Libertad, por consiguiente se puede afirmar que en la gran mayoría son mujeres y en menor proporción hombres, con una edad promedio de más de 31 años y una ocupación en forma de trabajador dependiente, con una frecuencia de compra semanal pero de menos volumen, esto se debe a la necesidad de buscar ofertas y promociones que se activan semanalmente, por ejemplo la promoción de los días martes consiste en un 20% de descuento pagando con tarjeta de débito del banco hipotecario o de un 15% si se abona con la tarjeta de crédito del mismo banco en todos los productos excepto electrodomésticos, los miércoles los Jubilados, pensionados y/o mayor de 60 años que forman parte de Club Libertad tienen un 15% de descuento en alimentos secos, bebidas, lácteos, perfumería, limpieza y fiambres, estos son algunos ejemplos que influyen en la compra semanal, por último para terminar de conocer a los encuestados sólo un 25% no forma parte de Club Libertad, es decir que no tienen la tarjeta, porque no son clientes frecuentes o si la fuesen no les interesa formar parte de los beneficios del club, solo realizan la compra cuando hay alguna promoción u oferta que les sea atractiva, el resto de los clientes son parte de

este club, los mismos integran un 75% del total de encuestados, estos valoran los beneficios recibidos por integrar el club.

Además para medir el grado de satisfacción y preferencia de los clientes se les hizo varias preguntas comenzando por ¿cómo califica la atención recibida?, sea por la atención que le brindó la cajera, un repositor, vendedor u otro colaborador con el que haya tenido algún tipo de contacto, el 31% dijo que recibió una atención regular, el 28% afirmó recibir una buena atención, el 23% una mala, el 14% admitió haber sido atendido de manera excelente y solo un 4% califico la atención como pésima, esto permite vislumbrar un problema que puede estar originando la pérdida o fuga de clientes. Luego se les consultó sobre cuál era su percepción sobre los precios en las góndolas el 49% señaló que son altos, un 28% ni altos ni bajos, el 13% muy altos y un 10% bajos, así se observa que la gran mayoría opina que los precios son altos en comparación con la competencia y aquellos que eligieron ni altos ni bajos la respuesta está influenciada por los precios de los productos que son participantes de promociones u ofertas vigentes.

Del mismo modo se averiguo sobre la conformidad con respecto a la financiación y las promociones que la organización les brinda, el mayor porcentaje de encuestados está conforme, con respecto a la primera esto se debe a que Libertad trabaja con muchas empresas de tarjetas de crédito y débito por ejemplo Naranja, Visa, MasterCard, Sol, Nevada, Nativa, entre muchas otras, otorgando planes de 3, 6, 12 y hasta 24 cuotas, en este sentido los clientes se muestran satisfechos por la amplia financiación que encuentran para pagar sus compras, la pregunta sobre las promociones señala que un 43% indica que les parece atractiva, 33% señaló que a veces pero no siempre son llamativas y atrapantes y un 24% no es cautivado por estas, aunque el mayor porcentaje está conforme se debe seguir trabajando para incrementarlo pues más adelante se ve que la competencia motiva la compra con promociones más atractivas que Libertad, Para terminar la investigación se indagó sobre qué factores influyen en la decisión de compra, un 40 % respondió los precios, el 34% atención y precios, 21% calidad y 5% atención, con estas respuestas se arriba a la importancia que se le debe asignar a la estrategia de precio y atención, ya que ambos son factores claves para decidir la compra, en estas épocas de inestabilidad económica los clientes mantienen

una actitud más cautelosa frente a los gastos, por tal motivo miran y eligen el precio que más le convenga, son buscadores de oportunidades de precios bajos.. De la misma manera respondieron un 69% de los que integran la muestra que encontraron los productos que buscaban en las góndolas, esto se debe al trabajo del equipo de abastecimiento y a la gran importancia que la empresa le otorga.

Asimismo se preguntó en que otro lugar concreta la compra y las respuestas fueron 32% supermercado, 25% otro hipermercado, 20% almacén, 16% mayoristas y 7% autoservicio, y cuando se les pregunto que lo motiva a elegir ese lugar la respuesta fue por los precios y promociones más atractivas.

Concluyendo la encuesta se preguntó sobre si le gustaría que Libertad fusione el formato minorista con un el de un mayorista así se afirmó la tendencia actual, un 70% dijo "Si", es por tal motivo que el plan de marketing es fundamental para poner en funcionamiento este nuevo desafío.

Con los resultados de esta encuesta se definió donde se debe hacer foco para generar valor para los clientes y los resultados fueron: en el precio, atención y promoción, con el objeto de atraer más clientes sabiendo que es lo que espera de la compañía.

#### 4.2.7 Análisis FODA

El siguiente análisis incluye las fortalezas y debilidades de la Libertad SA y describe las oportunidades y amenazas del entorno.

##### Fortalezas

- Excelente ubicación
- Empresa con trayectoria en el mercado del retail
- Respaldo Grupo Casino
- Modelo de negocio flexible

##### Debilidades

- Falta de experiencia en el mercado mayorista
- Pérdida de clientes
- Caída de la rentabilidad neta
- Incremento de los gastos en general

#### Oportunidad

- Crecimiento del formato mayorista
- Modificación en los hábitos de compra y consumo
- Nuevas exigencias de los consumidores
- Aumento de la demanda del formato mayorista

#### Amenazas

- Crisis económica
- Incertidumbre política
- Competencia
- Intervencionismo del gobierno Nacional
- Contexto de creciente incertidumbre

#### 4.3 Estrategias de Marketing

En Libertad se plantea la necesidad de fusionar el actual formato minorista con el de un mayorista, esto implicará importantes ahorros de reposición, ya que se haría a través de pallets, permitiendo vender productos food a precios más bajos que la competencia, además con esta medida se pretende captar nuevos clientes pues la venta no solo estará dirigida solo a consumidores finales sino también a almacenes, autoservicios, bares, kioscos, entre otros. Para poder llevar adelante este proyecto Libertad definirá las diferentes estrategias del marketing mix de servicio, precio, distribución y promoción, es importante resaltar que Libertad pretende disminuir el precio de los productos sin la necesidad de bajar la calidad de los mismos, ofreciendo variedad y servicios a los clientes. Además es imprescindible disminuir los gastos de la empresa pues comparando los gastos en general incurridos en el año 2014 con respecto al 2013 el aumento es muy significativo y esto provoco que la ganancia neta del ejercicio 2014 halla decrecido más del 50% a pesar que las ventas se hallan incrementado. De esta forma la empresa se adaptará a la necesidad actual que tienen los clientes de ahorrar dinero como causa de la pérdida de poder adquisitivo por efecto de la inflación.

#### 4.3.1 Misión

Atender las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas, mediante nuestros valores de honestidad, excelencia, innovación y simplicidad, ofreciendo amplio surtido de mercadería de calidad a precios competitivos, siendo una empresa que mantiene motivados a sus colaboradores, contribuye con el medio ambiente y establece una excelente relación con los proveedores.

#### 4.3.2 Objetivos de Marketing

- Incrementar el Market Share 1% en dos años.
- Incrementar el número de clientes en las nueve provincias donde Libertad tiene sucursales en un 10 % en dos años.

#### 4.3.3 Objetivos Financieros

- Aumentar la utilidad neta de la empresa en un 10% en el primer año.
- Disminuir los gastos en un 15% en dos años.

Para definir los objetivos financieros se busca ser optimista porque según los análisis de utilidades desde el 2011 en adelante se puede observar en el gráfico de más abajo que la tendencia lineal es decreciente como consecuencia de factores micro y macroeconómicos como ser la inflación, incertidumbre política, caída del consumo y un fuerte incremento de los gastos y para lograr incrementar la utilidad se debe incrementar las ventas y esto se podrá conseguir atrayendo más clientes, este es uno de los motivos que incentiva la fusión del formato minorista con el de un mayorista, además es muy importante reducir los gastos comercialización y administración porque en el año 2014 se incrementaron en promedio más del doble.

Por consiguiente se estima un incremento de la utilidad del 10% para el 2015, pues la inflación seguirá en alza y el porcentaje se estima que será muy parecido al año 2014 y como se ve en el balance el año 2014 la utilidad fue 55% menor al año 2013 y los gastos se deberán recortar a todas las áreas en 15% cuidando el presupuesto acotado

que se les asignará, ese porcentaje se define en conjunto con el director general y con el área de control de gestión.

Tabla 29: Evolución de la utilidad e inflación durante 2010-2014

	10-11	11-12	12-13	13-14
Incremento de la ut. Vs año anterior	-1,64	25,84	23,92	-55,62
Inflación	22,81	25,6	28,4	38,53

Fuente: Elaboración propia

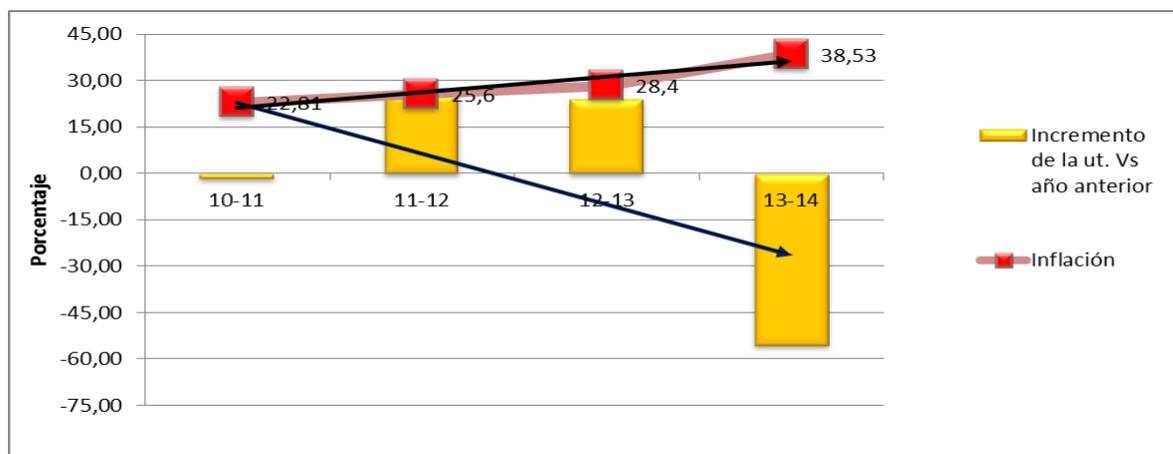


Figura 42: Gráfico de la utilidad e inflación durante 2010-2014

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4 Mercado meta (a que grupo se dirige la oferta)

Con un mercado en constante crecimiento de población, hogares y viviendas según estimaciones y proyecciones elaboradas por el último Censo del 2010 existe una latente demanda por parte de las familias es decir consumidores finales, de todos los productos que comercializa hipermercado Libertad, tanto de food como de non food, uno de los objetivos es ampliar el número de clientes y utilidades mediante la combinación del formato actual de un hipermercado tradicionalista con el de un mayorista así se pretende captar clientes que no son consumidores finales pues tienen intereses comerciales, así se rediseñará la estrategia de marketing que permitirá ganar la preferencia de los clientes actuales y potenciales, satisfaciendo a

otros sectores como son almacenes, autoservicios, bares, hoteles, instituciones, entre otros, brindándoles precios más competitivos y atractivos.

Además según Nielsen (23 de Febrero de 2015). *Consumidores*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/2014-un-ano-de-inflexion.html>, “ muchos consumidores finales se vuelcan al mayorista como canal de compra de abastecimiento, donde encuentra una oferta de precios muy interesante, mientras que utilizan los hipermercados como canal de compra para las promociones atractivas y realizan la reposición en los formatos de cercanía”, este formato Cash and Carry (compra y lleva) que significa autoservicio mayorista es una de las tendencias actuales del mercado.

#### 4.3.5 Programas de acción

##### 4.3.5.1 Estrategia de servicio

Como los productos food y non food que comercializa Libertad son homogéneos con respecto a los que ofrece la competencia, la diferencia deberá radicar en la calidad de la atención y servicio que se les brindará a los clientes.

De acuerdo con la investigación de mercado el 31% de los encuestados afirmó que la atención es regular, por tal motivo se plantea la necesidad de revertir esas opiniones mediante los siguientes planes de acción.

##### Descripción de la estrategia N°1

Esta acción consiste en brindar capacitación sobre atención al cliente a todos los jefes de RRHH y responsables de los Mini Libertad para que luego bajen esta capacitación a todos los colaboradores de todos los niveles.

##### Objetivo

Perfeccionar la atención al cliente en pos de generar más valor durante la experiencia de compra para hacer que sea más gratificante. Aumentar el número de clientes.

##### Plan de acción

- Contratar a una empresa que se encargue de brindar capacitación a los jefes de RRHH de las 15 sucursales y a los responsables de los 7 Minis Libertad en la administración central, los colaboradores viajarán de la sucursal a Córdoba para

recibir la capacitación, luego estos serán los encargados de transmitir la capacitación a los demás colaboradores de cada sucursal en horarios a convenir.

#### Recursos

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

#### Tiempo

La capacitación se dará 2 veces al año en el mes de Mayo y Octubre para que todos puedan asistir.

#### Costo

Costo del curso \$12,300, gastos de traslados de 10 empleados (no incluye los empleados de las 5 sucursales de Cba) \$17500 y vales alimentarios \$2000.

#### Descripción de la estrategia N°2

Esta acción radica en contratar a dos personas con amplia vocación de servicio al cliente para que sean los anfitriones de los compradores cuando ingresan al hipermercado.

#### Objetivo

Superar las expectativas de los clientes.

#### Plan de acción

Seleccionar a dos personas que serán contratados bajo la modalidad de tiempo completo y con la categoría de Maestranza, esta tarea la llevará acabo RRHH, uno trabajará en el turno de la mañana y el otro en el turno tarde, estos se ubicarán en la entrada del hipermercado para que den la bienvenida y saluden a los todos los que ingresar al salón de ventas y se encarguen de brindar información y asesoramiento a todos los clientes.

#### Recursos

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

#### Tiempo

La selección de colaboradores se deberá realizar en 3 semanas como máximo y el contrato será por tiempo indeterminado.

### Costo

Sueldo de cada colaborador con categoría de Maestranza

Tabla 30: Recibo de sueldo

Concepto	Remuneración c/aporte	Deducciones
Sueldo Básico	\$ 8.684,86	
Ley 26341	\$ 36,41	
Presentismo	\$ 830,32	
Jubilación		\$ 1.187,79
Ley 19032		\$ 323,94
Obra Social		\$ 323,94
Cuota sindical de comercio		\$ 215,96
Faecys		\$ 53,99
	\$ 9.551,59	\$ 2.105,62
Neto		\$ 7.445,97

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5.2 Estrategia de Precio

La combinación del formato minorista con el de un mayorista permitirá ofrecer precios más económicos a todos los clientes actuales y potenciales, además como se observó en la investigación de mercado el precio es un factor importante en la elección y decisión de compra de los clientes y esto es como consecuencia de la situación económica que enfrenta el país.

#### Descripción de la estrategia N°1

Acompañando la necesidad actual de los clientes de ahorrar se tomó la decisión reducir los precios en general de los productos food, es decir mantenerlos bajos en comparación con la competencia esto se llevará acabo con ayuda de importantes acuerdos con proveedores grandes.

#### Objetivos

Ofrecer y vender productos a precios más competitivos.

Aumentar las ventas y el número de clientes.

#### Plan de acción

Realizar negociaciones con importantes y grandes proveedores con los cuales se trabajará en conjunto como una red de compras, se negociará comprar volúmenes

grandes de mercadería con el objeto de abastecer a las 15 sucursales y Minis Libertad y así obtener descuentos de los proveedores para luego poder vender los productos a precios económicos en comparación con la competencia. Con esta negociación ambos se benefician, Libertad porque venderá a precios más bajo y atraerá a más clientes y el proveedor tendrá una gran rotación y venta de sus productos, además se le dará mejor ubicación de sus productos dentro del hiper. Los proveedores con los que se trabajarán son: Unilever, Procter & Gamble, Beiersdorf, L'Oreal, Arcor, Mondelez, otros.

#### Recursos

Recursos humanos

#### Tiempo

La ejecución de este plan es permanente.

#### Costo

Esta estrategia no demanda ningún costo para la empresa ya que es una negociación en la que ambos se benefician.

#### Descripción de la estrategia N°2

Se definió la acción de ofrecer descuentos e incentivos a la compra de packs cerrados, todos los clientes sean minoristas o mayoristas podrán hacer uso del beneficio.

#### Objetivos

Incrementar el número de unidades vendidas.

Aumentar las ventas. Aumentar número de clientes.

#### Plan de acción

Incentivar a los clientes para que compren los packs cerrados de cualquier producto food ofreciendo descuentos del 15%, para comunicar esta acción se utilizarán banners, ploteos y floor graphic con la frase "Ahorre con Libertad" en el ingreso al salón de ventas y en donde sea considerado estratégico, de esta forma se incentivará para que compren el pack completo, en el cartel de precio estará indicado el precio sin el descuento y con el descuento para mostrar a los clientes el ahorro que obtienen., esta acción tendrá vigencia todos los días y tendrá alcance en todas las sucursales excepto los Mini Libertad, pues la superficie de estos establecimientos no permite exhibir mercadería en bultos cerrados.

### Recursos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos materiales

### Tiempo

Para poner en acción esta estrategia se requerirá 1 mes y la vigencia será permanente.

### Costo

El costo de esta estrategia del 15% de descuento podrá ser soportado por los ahorros que se realizarán en los costos en general, por los acuerdos con los proveedores y por el incremento de las ventas.

Para señalar los precios se utilizaran banners, precio gondolitas con la frase “Ahorre con Libertad”, ploteos, entre otros.

#### 4.3.5.3 Estrategia de Distribución (medio para llegar a los clientes)

La imagen del canal es crucial para vender los productos y como no solo se realizará venta al menudeo sino también será para uso comercial se realizarán los siguientes programas de acción.

#### Descripción de la estrategia N°1

La exhibición de la mercadería se realizará por medio de pallets y en empaques troquelados, permitiendo mejorar la productividad de la reposición.

#### Objetivos

No perder ventas por demoras en la reposición.

Reducir el tiempo que la mercadería estará en stocks.

Reducir costos de reposición

#### Plan de acción

Presentar los productos de mayor rotación como ser azúcar, leches larga vida, leches en polvo, harinas, fideos, aceites, conservas en lata, galletas dulces, galletas saladas, gaseosas, papel higiénico, rollos de cocina, alimentos para mascotas, entre otros, a través de pallets y empaques troquelados, la ubicación de los pallets debe ser a piso como se recibe la mercadería, respetando la altura máxima de exhibición de 1,80 mts

según el tipo de producto y la mínima de 0,30 mts, este se llevará hasta la góndola a través de zorras hidráulicas, la reposición estará a cargo de los colaboradores de Libertad o de los reposidores externos, además los pallets no deberán ser reemplazados hasta que llegue al mínimo definido. Con este método pueden pasar varios días sin que se efectúe una reposición, esta se realizará en función del consumo del producto y no es necesario frentear la mercadería.



Figura 43: Pack troquelado

Fuente: Elaboración propia



Figura 44:  
Pallets con fideos secos y alimentos para mascotas  
Fuente: Elaboración propia



Figura 45: Zorra hidráulica  
Fuente: Elaboración propia

En la reposición de los empaques troquelados se pueden presentar dos casos:

- El pack original de fábrica viene troquelado para facilitar la exhibición en bulto cerrado en la góndola.
- El pack original de fábrica no viene troquelado, en cuyo caso el repositor deberá en forma manual troquelar el pack con ayuda de un cúter.

¿Cómo se debe reponer?

Primero se debe retirar los packs que estuviesen vacíos o incompletos para realizar una nueva reposición con packs cerrados, en este caso no es necesario dejar todo el estante lleno y es muy importante que no se pierda tiempo frenteando.

#### Recursos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Recursos Materiales

#### Tiempo

Este cambio se deberá efectuar en 2 semanas y la vigencia es permanente.

#### Costo

Esto no requiere gastos adicionales de personal pues el cambio lo realizarán los repositores de Libertad con ayuda de repositores externos.

Se requerirá invertir en 2 zorras hidráulicas por sucursal, ya que las que actualmente hay no serán suficientes según el último relevamiento, y además se compraran aproximadamente 20 pallets por sucursal.

El costo se estima en:

Zorra Hidráulica manual: \$4900

Pallets por unidad \$60

#### 4.3.5.4 Estrategia de Promoción

Actualmente la empresa realiza publicidad a través de radios, diarios, tv, mailing, afiches y facebook, y para poder bajar los precios y mantenerlos lo primero que se debe realizar es disminuir los costos de publicidad y propaganda. A continuación se detallan acciones recomendadas para cambiar los canales de comunicación.

### Descripción de la estrategia N°1

Libertad incursionará haciendo publicidad en exteriores y la alternativa elegida es la publicidad en la vía pública, a través de los anuncios en los colectivos.

### Objetivo

Incrementar las ventas llegando a más consumidores.

### Plan de acción

Pedir cotización a las empresas que proveen este servicio y seleccionar la mejor cotización, además se definirá vigencia de la campaña y líneas que tendrán la publicidad. La ubicación de la publicidad será en la luneta, esta tiene una superficie de 2 m<sup>2</sup> que garantiza un gran impacto, el mismo será cubierto con la gráfica del logo de Libertad con un vinílico autoadhesivo micro perforado adaptable a las distintas unidades de transporte.

### Recursos

Recursos Financieros

### Tiempo

Esta acción tiene asignado 1 mes para la puesta en ejecución y la vigencia será un año.

### Costo

Costo de la producción: \$400 + IVA= \$484, este incluye impresión del material, colocación y descolocación de la gráfica.

Costo mensual por unidad: 2000 + IVA= \$2420



Figura 46: Colectivo con el logo de Libertad

Fuente: Elaboración propia

### Beneficios:

- Baja costo
- Es una alternativa moderna en la vía pública
- Alto impacto visual y muy buena recordación
- Publicidad en movimiento

- Amplia cobertura
- Gran exposición en poco tiempo

### Descripción de la estrategia N°2

Incorporar la venta personal para el nuevo grupo de clientes que se pretende captar como ser almacenes, autoservicios, bares, hoteles, entre otros.

### Objetivos

Incrementar el número de clientes en un 15%.

Aumentar las ventas 30%

Aumentar el Market Share en 1% en dos años, recordemos que actualmente la participación del mercado es del 2%, y solo Libertad crecerá incrementando los clientes debido a que no tiene planes de inversión de más sucursales.

### Plan de acción

Incorporar 3 vendedores, por provincia en donde Libertad tenga sucursales, con amplia experiencia y vocación para atender exclusivamente a los nuevos clientes, a cada uno se le asignará una zona geográfica exclusiva, estos visitarán a los propietarios o representantes de hoteles, bares, almacenes, autoservicios entre otros, con el objetivo de concretar ventas y dar a conocer el nuevo formato que ofrece Libertad que combina la venta minorista con la mayorista, el vendedor tomará el pedido al comerciante y este lo abonará personalmente en cualquier sucursal Libertad que esté más cerca a su domicilio, si desea el cliente puede retirar la mercadería personalmente cuando se acerque a pagar o podrá solicitar al vendedor que se lo envíe sin ningún costo adicional. Para el envío de esta mercadería se utilizarán los camiones que transportan la mercadería a los Minis Libertad para aprovechar al máximo toda la capacidad del camión. El vendedor tendrá un sueldo fijo más una comisión del 1% por ventas efectuadas más gastos de movilidad.

### Recursos

Recursos Humanos

Recursos Financieros

### Tiempo

Para seleccionar a los vendedores y poner en marcha este plan se establecerá 2 meses,

### Costo

Sueldo de los 3 vendedores por sucursal

Tabla 31: Recibo de sueldo categoría vendedor (este sueldo está sujeto a variaciones por efecto de la comisión de los gastos de movilidad)

Concepto	Remuneración c/aporte	Deducciones
Sueldo Básico	\$ 8.949,61	
Ley 26341		
Presentismo	\$ 745,80	
Jubilación		\$ 1.066,50
Ley 19032		\$ 290,86
Obra Social		\$ 290,86
Cuota sindical de comercio		\$ 193,91
Faecys		\$ 48,48
	\$ 9.695,41	\$ 1.890,61
Neto		\$ 7.804,80

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.6 Presupuesto

##### 4.3.6.1 Presupuesto Estrategia servicio

Este presupuesto es anual pues incluye las dos capacitaciones que se brindarán en Mayo y Octubre y el sueldo aproximado de cada anfitriones durante el año.

Tabla 32: Presupuesto de estrategia N° 1 de servicio

Estrategia N° 1	Cantidad	Costo	Costo anual
Capacitación en Atención al cliente	2	\$ 31.800,00	\$ 63.600,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Presupuesto de estrategia N° 2 de servicio

Estrategia N°2	Cantidad	Costo mensual x anfitrión	Costo anual x anfitrión
Incorporar anfitriones	2	\$ 7.445,97	\$89.351,64

Fuente: Elaboración propia

## 4.3.6.2 Presupuesto Estrategia Precio

Tabla 34: Presupuesto de estrategia N° 2 de precio

Pieza	Medidas	Cantidad por sucursal	Coto por unidad	Costo por sucursal
<b>Ploteo Puerta - Vinilo - 80 cm diámetro</b>	80 cm diámetro	10	\$340	\$3,400
<b>Banners de Pie 90 cm x 180 cm - 1 motivo</b>	90x180	1	\$285	\$285
<b>Banners de Pie 90 cm x 190 cm - 1 motivo</b>	90x190	1	\$320	\$320
<b>Soporte para Banner de Pie</b>	90x180	2	\$150	\$3,000
<b>FloorGraphic 100 x 100 cm diámetro - 1 motivo</b>	100 cm diámetro	4	\$245	\$980
				\$5,285

Fuente: Elaboración propia

Costo total 15 sucursales \$79,275

## 4.3.6.3 Presupuesto Estrategia Distribución

Tabla 35: Presupuesto de estrategia N° 1 de distribución

Estrategia	Cantidad por sucursal	Costo por unidad	Costo por sucursal
<b>Zorra hidráulica manual reforzada</b>	2	\$ 4.900,00	\$ 9.800,00
<b>Pallets común 100x120 cm</b>	20	\$60	\$ 1.200,00

Fuente: Elaboración propia

Costo total Zorras hidráulicas \$147.000,00

Costo total pallets \$1.800,00

## 4.3.6.4 Presupuesto Estrategia Promoción

Tabla 36: Presupuesto de estrategia N° 1 de promoción

Estrategia N° 1	Cantidad	Costo por unidad	Costo por sucursal
<b>Publicidad en la luneta de colectivos por mes</b>	25	\$ 2.904,00	\$ 72.600,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Presupuesto de estrategia N° 1 de promoción

Estrategia N°2	Cantidad	Costo mensual x vendedor	Costo anual x vendedor
Vendedores	3	\$ 7.804,80	\$93.657,60

Fuente: Elaboración propia

## 4.3.7 Controles

Tabla 38: Método de control

Estrategia	Indicador	Descripción del indicador
<b>Capacitación sobre atención al cliente</b>	Encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes. Evolución cantidad de clientes versus año anterior.	Trimestralmente se realizará una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los clientes en todas las sucursales. El área de sistemas enviará un reporte sobre la cantidad de clientes en función de los tickets emitidos.
<b>Incorporar anfitriones</b>	Encuesta para medir el nivel de aceptación de los clientes	La encuesta nos indicará el grado de satisfacción y aceptación de esta estrategia.
<b>Reducción de precios</b>	Evolución de ventas vs año anterior. Evolución de clientes vs año anterior	Indica cómo influye en las ventas la reducción de precios en cuanto a la atracción de clientes actuales y potenciales.
<b>Descuento del 15% en compras de pack cerrados</b>	Evolución de ventas versus año anterior. Evolución de cantidad de clientes versus año anterior. Evolución de las unidades vendidas versus año anterior.	El área de sistemas se encargará de elaborar informes comparativos de ventas, cantidad de clientes y unidades vendidas mensualmente.
<b>Reposición a través de pallets y envases troquelados</b>	Evolución de ventas vs año anterior. Evolución del ticket promedio. Evolución de la productividad de repositorios.	Controlar la efectividad del cambio en el punto de venta.
<b>Publicidad en colectivos</b>	Evolución de ventas vs año anterior. Evolución de la cantidad de tickets vs año anterior.	Medir la influencia de esta forma de publicidad en los clientes.
<b>Venta personal</b>	Participación de las Ventas al nuevo segmento/Ventas	Cuanto influye en las ventas la participación en un nuevo segmento de clientes.

Fuente: Elaboración propia

4.3.8 Calendario de aplicación

Tabla 39: Cronograma

Estrategias	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación sobre atención al cliente												
Incorporar anfitriones												
Reducción de precios												
Descuento del 15% en compras de pack cerrados												
Reposición a través de pallets y envases troquelados												
Publicidad en colectivos												
Venta personal												

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar las diferentes estrategias del marketing mix se ejecutarán en un cronograma anual a excepción de la capacitación sobre atención al cliente que se llevará a cabo en Mayo y Octubre, es importante llevar adelante este cronograma del plan de marketing a tiempo y de acuerdo al presupuesto que se les ha asignado a cada uno.

#### 4.4 Conclusión

Finalmente en este capítulo se desarrolló el Plan de Marketing para Libertad SA, enunciando todos los elementos que lo componen pero antes de definir las estrategias de marketing se realizó una investigación de mercado con el objeto de caracterizar al cliente y medir el grado de preferencia y satisfacción, en base a este se concluyó que los clientes son en su gran mayoría mujeres de entre 31 y 50 años con trabajo en relación de dependencia y que realizan sus compras semanalmente con el objeto de comprar de manera más racional y aprovechar las promociones, además esta investigación reveló que los clientes no están satisfechos con la atención que les brindan los colaboradores con el que tuvo algún contacto pero también se quejan por los altos precios, por tal motivo se plantearon diferentes estrategias de marketing en servicio, precio, distribución y promoción. Por consiguiente se decidió satisfacer la necesidad de mejor atención y productos de calidad a precios competitivos fusionando el actual formato minorista con el de un mayorista, así se definió los objetivos de marketing y financieros, plan de acción, presupuesto, controles y tiempo de ejecución, es importante cumplir todas las etapas del plan para alcanzar con éxito los diferentes objetivos que la empresa se halla fijado.

Para concluir de acuerdo a lo escrito por (Einsehower,2006) “A la hora de preparar una batalla los planes resultan inútiles pero la planeación resulta imprescindible”.

### Conclusiones Generales y Recomendaciones

Luego de haber recorrido un largo camino se llegó al final de este trabajo de grado, realizado con el fin de brindar una solución al principal problema que presenta la empresa Libertad SA "Pérdida de Market Share", este se ocasiona por diversos factores micro y macroeconómicos, los más influyentes son la competencia y los económicos y políticos, lo que lleva a redefinir la estrategia empresarial para revertir esta situación y adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y del mercado, por tal motivo se plantea la necesidad de combinar el formato minorista con el de un mayorista, pues las tendencias actuales reflejan que los consumidores prefieren comprar en mayoristas en vez de ir a los hipermercados, especialmente motivados por los precios bajos, además se recomienda disminuir los gastos en general debido a que en el año 2014 se incrementaron considerablemente y este es uno de los factores que ocasiona que el resultado del ejercicio disminuya notablemente.

Rediseñar las estrategias de marketing de servicio, precio, distribución y promoción permitirá incrementar el Market Share de un 2% a 3% en dos años, porque se incrementará el número de clientes, ya que no solo estará dirigido a consumidores finales sino a otros segmentos como son los bares, autoservicios, kioscos, hoteles, entre otros, además crecerán las utilidades siguiendo la sugerencia de mermar los gastos. Por consiguiente es fundamental seguir estas nuevas estrategias según la planificado y presupuestado, controlando con el objetivo de evitar desviaciones asegurando una correcta implementación del Plan de Marketing.

## Bibliografía

### Libros

- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Philip Kotler, G. A. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.
- Jacques, L. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic.

### Guías de estudio

Mgter Ricci, María Beatriz. Comercialización I. Guía de Estudio. Reimpresión: Abril 2006.

### Páginas Web

- Libertad. (17 de 11 de 2013). Libertad. Mirá tenes todo. Obtenido de <https://www.libertadsa.com.ar/>
- Carrefour en el mundo. (13 de 06 de 2014). Obtenido de <http://www.carrefour.com.ar/content/en-argentina/en-el-mundo/>
- Walmart. (s.f.). Recuperado el 21 de 02 de 2014, de <https://www.walmart.com.ar/walmart-en-el-mundo/>
- Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 05 de 08 de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Casino](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Casino)
- kantar worldpanel. (21 de 05 de 2014). Consumer Insights Q1.2014. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de Noticias y Eventos: <http://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumer-Insights-Q12014>

- Nielsen. (23 de Febrero de 2015). Consumidores. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/2014-un-ano-de-inflexion.html>
- Sanjuan, J. M.-Z. (23 de 02 de 2015). La cultura del marketing. Recuperado el 20 de 10 de 2014, de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>