



Departamento Académico de Administración

Lic. en Administración de Empresas

Título

Los supermercados y las promociones

Subtítulo

¿Un laberinto sin salida?

Alumno

Belén Juri Colella

Legajo 19105

Mentor

Sebastián G. Dastugue

Firma del Mentor

-----

Campus Victoria

1 Junio 2012

## Índice

Resumen ejecutivo .....	3
1. Introducción .....	4
1.1 Problemática .....	4
1.2 Preguntas de investigación .....	8
1.3 Objetivos .....	8
1.4 Justificación de las razones de estudio .....	9
2. Metodología .....	10
3. Marco Teórico .....	11
3.1 La Industria supermercadista .....	11
3.1.1 Concepto .....	11
3.1.2 Estrategias de precio .....	13
3.1.3 Qué variables impactan en la rentabilidad de un supermercado.....	14
3.1.4 El ambiente externo y el supermercadismo .....	16
3.2 Estrategias de promociones y descuentos .....	24
3.3 Guerra de precios .....	28
4. Estudio de Casos .....	31
4.1 Caso Carrefour .....	33
4.1.1 Período Pre Crisis 2001 .....	34
4.1.2 Período Post Crisis 2001 .....	34
4.1.3 Futuro y Tendencias .....	39
4.2 Caso Walmart .....	40
4.2.1 Período Pre Crisis 2001 .....	42
4.2.2 Período Post Crisis 2001 .....	42
4.2.3 Futuro y Tendencias .....	46
4.3 Caso Cencosud.....	47
4.3.1 Período Pre Crisis 2001 .....	48
4.3.2 Período Post Crisis 2001 .....	48
4.3.3 Futuro y tendencias .....	50
4.4 Caso ASU (Asociación de supermercados Unidos) .....	51
4.4.1 Período post crisis .....	52
4.4.2 Futuro y tendencias .....	57
4.5 Caso Banco Macro.....	58

---

4.5.1 Período Pre Crisis 2001 .....	59
4.5.2 Período Post crisis.....	59
4.5.3 Futuro y tendencias .....	61
4.6 Caso Banco Francés.....	61
4.6.1 Período post crisis.....	62
4.6.2 Futuro y tendencias.....	63
5. Conclusiones.....	64
6. Bibliografía.....	69
Libros.....	69
Artículos .....	69
Sitios Web.....	71
7. Anexos .....	73
Preguntas de entrevistas.....	73



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de graduación incursiono en la temática de promociones de los supermercados Argentinos en el período posterior a la crisis del 2001. Analizando cual fue el impacto de ésta en la industria en general y en las cadenas en particular. Para ello, explico la evolución de las estrategias promocionales que fueron adoptando los retailers ante la búsqueda de reactivar el consumo que había disminuido como consecuencia de la situación económica, de recuperar la participación de la industria que se había perdido y de atender los cambios en la mentalidad de compra de una sociedad empobrecida, que buscaba ahorrar. Así fue como los supermercados, fueron probando diferentes herramientas y realizando diversos acuerdos con proveedores para ofrecer distintas promociones a sus clientes. En pos de estos objetivos y con el fin de brindar descuentos al consumo, se efectuaron las alianzas estratégicas con los bancos, nunca antes experimentadas en ambas industrias.

El dinamismo y la gran competitividad que caracteriza al supermercado, llevaron a que tarde o temprano, todas las cadenas y los bancos medianos y grandes, se adhirieran a este modelo, alcanzando en los años 2009 y 2010 una propuesta promocional sobresaliente: promociones fijas y establecidas para cada día de la semana, con grandes porcentajes de descuento. Este esquema no pudo ser soportado por los retailers y los bancos, por distintas razones, entre las que se resalta principalmente el deterioro de la rentabilidad.

Luego de diez años desde la crisis del 2001, el consumo mantuvo índices de crecimiento, lo que llevó a que ambos actores tuvieran que replantearse la situación de seguir o no con esta propuesta promocional. La decisión tácita fue tomada, los grandes bancos que comenzaron con la novedad no renovaron sus acuerdos con los retailers. Los supermercados, en la misma sintonía, no pudieron arriesgarse a perder agresividad, por lo que comenzaron a abandonar el esquema planteado, transicionando paulatinamente hacia uno que les permitiera direccionar aun más sus inversiones, logrando fidelizar a los clientes, con el objetivo de asegurar su participación y ventas en el futuro.

**Palabras Claves:** Promociones, Descuentos, Supermercado, Bancos, Crisis 2001, cadenas.

## 1. Introducción

### 1.1 Problemática

En la industria del supermercado, la crisis sufrida en Argentina a comienzos del presente siglo cambió las costumbres de compra de los clientes y por ende, las estrategias de las empresas para atraer a sus clientes. La década del 90 se caracterizó por una expansión de la industria (ver gráfico n°1), persiguiendo captar mayores porciones de mercado, actuar como barreras de entradas de nuevos competidores, generar economías de escala, obtener mayores descuentos por los volúmenes de compra y aumentar el poder de negociación frente a los proveedores. Este crecimiento se vio originado fundamentalmente por el auge del consumo que llevó al aumento de las ventas y retroalimentó este desarrollo. Conjuntamente y para conseguir dicha expansión, se concretaron fusiones y adquisiciones de empresas en cadenas de supermercados, que llevaron a la concentración del sector en pocas manos. La combinación de estos aspectos tuvo como resultado el fortalecimiento del poder de los supermercados y el aumento del consumo (*La Nación*, 1996).

Gráfico N°1: Estructura de las ventas minorista de alimentos

Años	Tipo de establecimientos		
	Tradicionales	Autoservicios	Supermercados
1984	56.4	17.0	26.6
1985	52.7	17.7	29.6
1986	49.3	19.6	31.1
1987	47.5	20.9	31.6
1988	45.9	21.5	32.6
1989	44.6	21.4	34.0
1990	44.0	21.7	34.3
1991	43.8	21.7	34.5
1992	43.4	21.7	34.9
1993	43.1	21.8	35.1
1994	38.1	21.6	40.3
1995	33.0	22.6	44.4
1996	29.0	24.4	46.6
1997	25.0	24.7	50.3
1998 (*)	20.0	23.0	57.0

**Fuente:** A.C. Nielsen Argentina, 1999.

Los sistemas de *premios*, el uso de bases de datos, los clubes de compradores frecuentes y la compra por internet, fueron utilizados por las empresas de esta industria,

como herramientas para atraer clientes, alcanzar lealtad, ofreciendo un valor agregado superior que contribuyó al aludido crecimiento.

Sin embargo, en el año 2001, la Argentina enfrentó una crisis que abarcó aspectos económicos, políticos y socio demográficos. Dentro de la gravedad de la situación, durante el año 2002, el índice de precios del cliente tuvo un incremento del 41%, mientras que el índice de precios mayoristas incrementó un 75%. Las ventas en los supermercados en enero de 2003 comparado con el mismo mes en el año anterior cayeron un 32%. A fin de amortiguar este *desplome*, tuvieron que reducir *fuertemente* los márgenes de comercialización. Incluso se generó un cambio importante en las pautas de consumo: en el 2002 los nuevos clientes de la empobrecida clase media, concurrían 3 veces por semana en promedio a un supermercado, muchos pagaban en cuotas y optaban por las segundas marcas. Este comportamiento se venía observando, ya que entre 1999 y el 2000 el supermercadismo perdió cuatro puntos de facturación, empero las llamadas marcas propias dentro de las grandes cadenas, crecieron un 51%. En síntesis, la caída en el poder adquisitivo generó clientes menos impulsivos, que valoraban la compra “inteligente” (Dvoskin, 2006).

Ante esta situación, los supermercados tuvieron que desarrollar nuevas estrategias de promoción para generar tráfico, lograr recomponer los volúmenes de venta y mantener positiva su rentabilidad. En el supermercadismo las promociones temporales de precio aumentan las ventas del establecimiento (Blattberg & Wisniewski, 1987). Esto llevó a los supermercados a generar diversas alianzas tanto con proveedores, distribuidores y entidades financieras, para diseñar promociones y descuentos, con el propósito de incentivar el consumo. Estas prácticas favorecieron, no solo a la industria en sí, sino a todos los actores involucrados y fueron el motor de crecimiento de las ventas. La progresiva recuperación de la economía argentina sirvió como impulso para enfatizar las estrategias antes mencionadas (Carlos Manzoni, *La Nación* 2011).

#### Tipos de promociones:

Los cupones de descuento, que no habían tenido éxito en la década del 90, fueron una opción ideal frente a la crisis: a un cliente que estaba llevando gaseosas, se le entregaba un descuento de la marca, para ser utilizado en su próxima compra, en una cadena de supermercado específica. Este método fue utilizado en un principio por los fabricantes, quienes absorbían los descuentos y los supermercados que corrían con la inversión de entregar los equipos para emitir cupones (*La Nación*, 2002).

Las promociones que ofrecían descuentos en categorías fueron otro método utilizado, orientado inicialmente a bienes de alta rotación y consumo, como la categoría "almacén" de alimentos (galletitas, pastas, yerbas, aceites, arroz). En esta técnica los supermercados negociaban con sus proveedores y soportaban el descuento en partes iguales. Este tipo de promociones, en general, están condicionadas por los acuerdos comerciales con los proveedores y los calendarios de ofertas que los mismos proponen, ya que los márgenes de rentabilidad de los supermercados fluctúan, en gran parte, en base a las condiciones de los fabricantes establecen (Tellis & Zufryden, 1995). Sin embargo, en los años subsiguientes a la crisis ya no eran los proveedores, ni los retailers quienes establecían el calendario promocional, sino los mismos clientes que exigían mejores condiciones para consumir. Éstas llegaron recientemente a situaciones sobresalientes, al indicar 70% de descuento en la segunda unidad ofrecida por varias cadenas, lo que implica un 35% de descuento, cuando la tasa de interés anual para un plazo fijo es cercana al 13%, lo que da una idea del impacto que las promociones generaban a los clientes (Nicolás Giani, 2011).

Las promociones fueron creciendo en materia de descuentos, gracias al papel activo que tomaron los bancos. Según un análisis realizado por la empresa Tomadato el descuento promedio pasó de 10 por ciento con tarjetas de crédito, en el primer cuatrimestre del 2008, a 20 por ciento en el mismo periodo del 2009. Estas instituciones para recuperar imagen y posicionamiento luego de la crisis, salieron a ofrecer a su cartera de clientes, este tipo de vínculos para fomentar aún más el consumo. Por lo tanto, el escenario de competencia se amplió y abarcó a entidades financieras, para presentar una "guerra de descuentos", donde el cliente debía considerar muchas variables: la magnitud del descuento, la cantidad de cuotas y los días de vigencia de las ofertas, la entidad que ofrecía dicho descuento, entre otras. De esta manera debía optar por la combinación más conveniente sobre dónde, cuándo y con qué medio hacer la compra.

Once años luego de la crisis existe en el mercado cierta aceptación de estas estrategias de marketing (La Nación, Septiembre 2010). El incentivo de corto plazo para alentar la compra de un producto o servicio, como definen Kotler y Armstrong a la promoción de venta, se ha prolongado en el tiempo y es considerado un commodity por los clientes (Nicolás Giani, 2011). Los supermercados continúan en la búsqueda de aumentar el tráfico a su establecimiento, es decir la penetración, e incrementar el consumo de quienes ya asisten, sin perder rentabilidad en su negocio (Kesavan et al. 2012). Algunos retailers exponen que las promociones tienen que disminuir ya que no son sostenibles a largo plazo y no resultan en grandes aumentos de ventas. Otros indican que las mismas son

parte de la dinámica del negocio. La literatura respalda que cuanto mayor es la frecuencia de las promociones, menor es la incrementalidad de las ventas durante el periodo ofertado (Blattberg et al. 1995). Ahora tendríamos que preguntarnos si seguir con tantas promociones es sostenible a largo plazo para mantener los márgenes deseados por la industria.

Las estrategias de promociones y descuentos se han replicado en varias de las cadenas de esta industria, razón por la cual un supermercado no puede apartarse de estas acciones en forma aislada, sin sufrir severas consecuencias en su rentabilidad y volumen de venta. A su vez, el aumento en la frecuencia de las promociones ha cambiado la imagen y la percepción de precio respecto de los clientes en los distintos retailers (Lattin & Bucklin, 1989). La pregunta que intenta responder esta investigación es cómo se llegó a este nivel promocional, si el mismo es sostenible en el tiempo y de no ser así como se hará para cambiarlo.



Universidad de  
San Andrés



## 1.2 Preguntas de investigación

### Pregunta central:

¿Continuará la industria del supermercadismo con su actual estrategia de promociones y de no ser así, como hará para salir de este esquema?

### Sub-preguntas:

¿Cuál fue la evolución de las promociones de venta en la industria supermercadista posterior a la crisis del 2001?

¿Qué factores y objetivos llevaron al supermercadismo en Argentina a realizar promociones y descuentos como principales estrategias de venta?

¿Es la intensión del supermercadismo mantener las actuales estrategias promocionales?

¿En función de la dirección que se fije respecto a estas estrategias, cómo harán para salir en el caso que lo deseen y cuál será el nuevo escenario planteado por los supermercados?

## 1.3 Objetivos

### Objetivo general

- Estudiar los estrategias de promociones y descuentos que utilizan los supermercados Argentinos, analizando su continuidad en la industria.

### Objetivos específicos

- Determinar el rol de esta industria en términos macroeconómicos y en los hábitos de consumo de la población.
- Comprender como se ha desarrollado la industria supermercadista en el consumo masivo de la sociedad.
- Explicar la evolución de las promociones de acuerdo a las circunstancias económicas del país y necesidades del negocio.
- Indagar si estas estrategias se desarrollan en otras partes del mundo.
- Entender que camino se tomará en el caso que quieran abandonar este esquema promocional.

## 1.4 Justificación de las razones de estudio

La actividad promocional es parte del modelo de negocio de todo supermercado para incentivar el consumo. Sin embargo, resulta interesante analizar una situación en la que esta práctica es llevada a un extremo y podría llegar a afectar la rentabilidad del mismo. Conjuntamente, lo que diferencia a este contexto de otros es que las promociones pasaron de ser un valor agregado de la compra a considerarse un derecho adquirido por los clientes.

“No hay ningún mercado en Sudamérica que tenga este nivel de actividad promocional” (Nicolás Giani, 2011). El esquema de descuentos y promociones fue beneficioso para incrementar las ventas, pero ya no es suficiente para atraer nuevos clientes al canal. Al mismo tiempo, es interesante investigar sobre el rumbo que adoptarán los actores involucrados en esta práctica.

Hay trabajos de graduación que incursionan en la temática de supermercados en Argentina. Sin embargo, algunos indagan sobre problemáticas relacionadas al posicionamiento, poder de negociación o desarrollo de marcas propias, focalizando la atención en estrategias que llevaron a una evolución de la industria, donde se realizó un análisis a posteriori de los temas. En este caso, se pretende estudiar un momento de transición de la industria donde las circunstancias no están definidas.

## 2. Metodología

Este trabajo de graduación tiene que ver con el análisis empírico de un fenómeno actual. Durante el desarrollo del mismo se realizó un estudio descriptivo a través de una investigación cualitativa. Para ello se relevaron tanto libros, como papers y artículos periodísticos referidos a la temática de supermercados, descuentos y promociones.

El método de recolección de datos fue una serie de entrevistas con gerentes y directivos de los supermercados: Carrefour, Walmart y el Grupo Cencosud. En éstas entrevistas se buscó guiar a los entrevistados a que describan la situación de sus compañías en lo vinculado a los descuentos y promociones: cómo se posicionan actualmente, cuáles son los objetivos que tienen con estas y cuáles son sus planes o expectativas futuras, entre otras.

La elección de estas cadenas de supermercados se debe principalmente al volumen de ventas y el número de bocas que mantienen estas compañías. En su conjunto representan el 60% del total de ventas dentro de la industria. Conjuntamente, fueron las que más ahondaron en el fenómeno que se está analizando.

Además, se complementó la investigación con entrevistas a la Asociación de Supermercados Unidos (ASU), quien brindó una visión global y más parcial sobre la problemática. Por último, se realizaron entrevistas a entidades financieras, más específicamente a bancos. Se optó por el Banco Francés, y el Banco Macro ya que ambos tuvieron incidencia en distintas etapas de la problemática en cuestión y tienen su foco puesto en distintas zonas del país (El banco Macro en el interior y el Banco Francés en la capital), lo que permite tener una perspectiva más representativa a nivel nacional. Si bien estas entrevistas no buscaron un análisis tan profundo como los casos mencionados anteriormente, si es importante considerarlas como una fuente, ya que añadieron gran valor al trabajo de graduación para poder tener una perspectiva más completa del fenómeno en cuestión. Simultáneamente, permitieron hacer un análisis comparativo en el cual se pudo concluir si la visión que tienen ambas industrias en lo que respecta a un mismo tema se conduce o no a un mismo desenlace.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 La Industria supermercadista

##### 3.1.1 Concepto

Dado que el objetivo de este trabajo es analizar las estrategias y dinámica de la industria de los supermercados, un pilar teórico fundamental es explicar qué se entiende por supermercado, las características estructurales y organizacionales que lo definen y clasifican y cuál es la lógica que fundamenta su existencia. Igualmente se consignan algunas de las particularidades que identifican este negocio.

Los supermercados son considerados un segmento particular dentro de la industria del *retail*. Entendiéndose como todo negocio que vende productos y servicios a clientes finales para su uso personal o familiar. Un *retailer* es el último eslabón de la cadena de distribución, uniendo en última instancia a los productores, con los clientes finales. Esta industria realiza ciertas actividades que permiten agregar valor a aquellos productos y servicios que venden. Estas son (Levy y Weitz, 1995):

- Proveen un amplio surtido que permite elegir una gran variedad de marcas, colores, precios, diseños, tamaños en una misma locación.
- Ofrecen productos en cantidades que habitualmente se utilizan en el consumo familiar. Para esto, la compra se efectúa en grandes lotes que luego son presentados en forma unitaria.
- Mantienen stock de mercadería para tener disponibilidad continua de los productos o servicios que se ofrecen.
- Proveen servicios de apoyo al cliente para facilitarle la compra y el conocimiento del uso del producto. Degustaciones, servicios de atención al cliente, financiación, diferentes formas de pago, promociones y descuentos, ordenamiento de los productos, publicaciones, entre otras.

Como mencionan Doyle y Gidengil (1977) hay 3 características fundamentales del negocio de los retailers: (1) Alta elasticidad cruzada de la demanda de artículos. Es decir, la rebaja de precio en un producto individual tiende a canibalizar las ventas de otras marcas, en lugar de aumentar el gasto total de los clientes. (2) Bajos márgenes brutos y (3) Costos variables altos, principalmente de mano de obra, representando casi la mitad del margen bruto. La implicancia de estas características hace que en este negocio la rentabilidad unitaria sea inelástica a las variaciones de volumen, pero elástica a los cambios en los precios. Por lo tanto, los locales de venta no están interesados en determinar la elasticidad

de la demanda de manera aislada y en cambio apuntan a calcularla para la rentabilidad total del negocio.

Si bien las características generales mencionadas anteriormente describen a la industria en general, existen tres variables fundamentales que permiten clasificar los distintos tipos de *retailers*: el tipo de bien que se vende, la variedad y surtido de la mercadería que ofrecen y el nivel de servicios que prestan a los clientes.

En virtud de los parámetros de clasificación de variedad, surtido, servicios y categoría de bienes, los supermercados son autoservicios que comercializan, para el consumo final, quince o más clases de productos alimenticios (lácteos, verduras y carnes, entre otros) y una o más clases de cosmética y/o limpieza y que cuentan además, con un sistema de autoservicio y una superficie de venta superior a los 350m<sup>2</sup>. Esta clasificación es similar a la vigente en el mundo, siendo el tamaño del local la principal variable taxonómica para la clasificación del tipo de negocio. En Argentina coexisten cuatro tipos de supermercados: los hipermercados, con superficies de venta de alrededor de 10.000 m<sup>2</sup>; los grandes supermercados de aproximadamente 1500 a 2500 m<sup>2</sup>, los supermercados de proximidad de 350 a 500 m<sup>2</sup> y los autoservicios de menos de 350 m<sup>2</sup> (Cuadernos de Economía, 1995). Se excluye en este análisis los autoservicios con superficies de venta inferiores a 350 m<sup>2</sup>, que si bien son numerosos, no concentran la porción más significativa de la facturación de este tipo de negocio y no reflejan la problemática en cuestión.

La principal característica de un supermercado es el gran volumen de ventas de unidades y por ende la gran cantidad de clientes que asisten a los establecimientos a realizar sus compras. En consecuencia, el poder de negociación que tiene con los clientes es bajo y debe optar por distintas estrategias, para llegar a los mismos y diferenciarse del resto.

Una clasificación de la disciplina de marketing, apunta a que existen al menos tres tipos de mercados: mercado técnico, donde el mayor peso se encuentra en las características intrínsecas del producto; mercado precio, donde la variable determinante es precisamente éste, la opción es lo “más barato” y finalmente, el mercado de imágenes, donde el principal determinante de la compra es la faz imaginaria del producto-mercado (valor percibido por el cliente) (Cuadernos de Economía, 1995). Las grandes cadenas de supermercados e hipermercados en Argentina podrían ser clasificadas con dos de las tres tipologías mencionadas: hay algunos que responden a las características de “mercado precio”, donde se encuentra por ejemplo la cadena Carrefour (“el mejor precio garantizado”) o WalMart (“el precio más bajo todos los días). Otros exponentes cumplen

más fuertemente con las características propias de la clasificación de “mercados de imágenes”, donde se hace mayor hincapié en la ambientación del local, la disposición, decoración, entre otras; dentro de estos podemos señalar a Jumbo (“Jumbo te da más”). Finalmente, quien resume las dos características – precio e imagen – en su slogan, es la cadena Coto: “Yo te conozco”.

A pesar de contar con bajos márgenes brutos en relación a otros comercios minoristas, el gran volumen de venta torna atractiva la actividad bajo análisis. La clave del negocio es una gran rotación de mercadería que trae aparejado un alto volumen de facturación y disminución de los niveles de stocks (Cuadernos de Economía, 1995). Para lograrlo, los supermercados requieren buscar una ventaja diferencial que atraiga clientes a sus tiendas.

### 3.1.2 Estrategias de precio

Existen dos estrategias de promoción que son adoptadas por los supermercados para distinguirse; dentro de éstas se encuentra la táctica de “precios bajos todos los días” (EDLP: every day low pricing) y la de precios más altos pero con promociones frecuentes (hi-lo pricing). Los supermercados que utilizan la primera de las estrategias ofrecen precios constantes todos los días con pocas o nulas promociones. Por el contrario, quienes optan por la segunda táctica, al ofrecer precios relativamente mayores, presentan promociones frecuentes y sustanciales (Ellickson & Misra, 2008).

Existen clientes para ambos tipos de estrategias. La decisión del retailer respecto cual elegir debe equilibrar las preferencias de sus clientes, las capacidades y estructura de la organización y las posibles acciones de sus rivales. De igual forma está ligada a la estrategia de posicionamiento global. En general se buscan apalancar otras ventajas operacionales y a menudo tienen implicancias en otros aspectos de la mezcla promocional. Por ejemplo, la implementación exitosa de EDLP puede ofrecer un surtido más acotado que HI LO en ciertas categorías con el objetivo de lograr economías de escala, reducir su manejo de inventario, sus costos y sus gastos de publicidad. Por otro lado, los precios PROMO dan una mayor flexibilidad a las empresas para licuar sus excesos de inventario, les permite capitalizar rápidamente descuentos del fabricante y facilita el uso de programas de fidealización de los clientes, ya que varía el inventario de acuerdo a las necesidades promocionales. En otras palabras, la elección de la estrategia de precios es algo más que solo los precios que se fijan: refleja el posicionamiento global de la tienda (Shankar & Bolton 2004). Sin embargo, no puede dejar de mencionarse que hoy en día estos dos modelos no abarcan la totalidad de las tiendas. Hay cadenas que representan lo que podría

ser un “HÍBRIDO”, es decir una combinación entre ambos modelos (Ellickson & Misra, 2008).

Cada uno de estos modelos atrae a un tipo de cliente distinto. Si se analizan a los clientes bajo la perspectiva de *la distancia*, aquellos que prefieren o pueden visitar más de una tienda o quienes están más informados sobre precios eligen la estrategia de HI LO. Mientras quienes tienen mayores costos de traslado o están menos informados optan por EDLP. Si se considera el *tiempo* como variable, HI LO funciona con aquellos clientes que pueden hacer su compra dividida en varias ocasiones para aprovechar las distintas ofertas y además están dispuestos a inventariar mercadería. No obstante los clientes objetivo para EDLP son quienes prefieren hacer su compra en una sola ocasión (Ellickson & Misra, 2008).

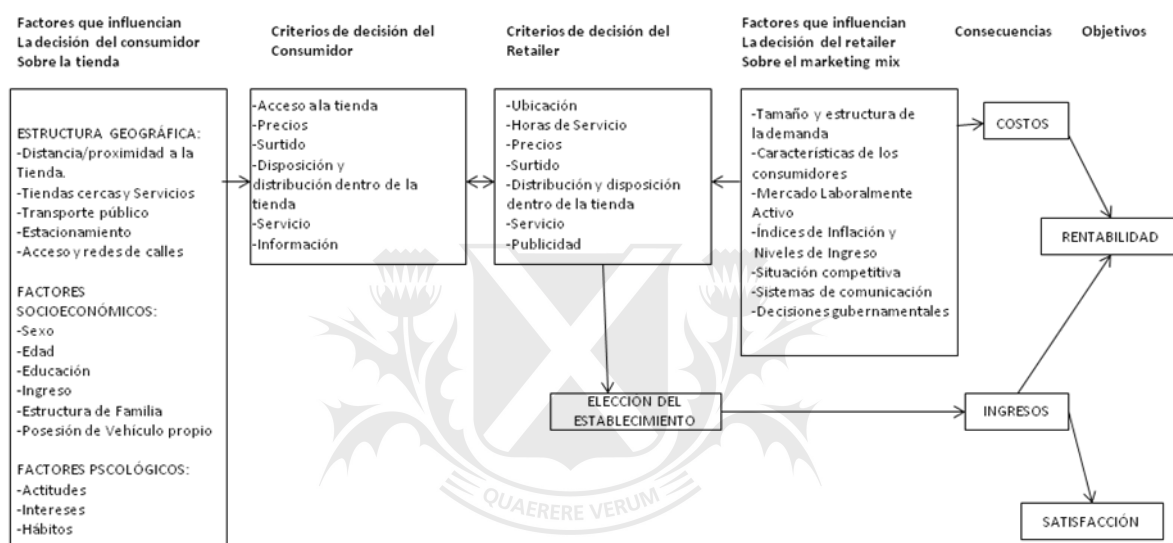
### 3.1.3 Qué variables impactan en la rentabilidad de un supermercado.

Como para cualquier organización, la rentabilidad de un supermercado es una consecuencia de la interacción entre factores ambientales externos e internos. Quienes manejan la gestión de un retailer se enfrentan constantemente con el reto de tomar decisiones para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y al mismo tiempo responder a las acciones de los competidores. Tal es así, que la administración de un supermercado es un mapa complejo de operaciones que comprende tareas de largo y corto plazo. Estas tareas implican decisiones **estratégicas** (por ejemplo, la selección de la ubicación de una tienda), **tácticas** (por ejemplo, cuestiones sobre los precios, mercadería y los atributos de servicio), así como de cuestiones **operacionales** (por ejemplo, la programación de los miembros del personal, la organización de las rutinas diarias, el seguimiento y la evaluación del desempeño). Los managers debieran entender tanto la importancia relativa de los diversos factores, como el orden causal de los mismos para operar en un contexto que busca alcanzar la mejor performance de la tienda para competir en el mercado (Hernant, 2009).

Dunne y Lusch (1999) clasifican la *performance* de una tienda en términos de los resultados económicos que se dividen en tres categorías: (1) basada en el rendimiento en el mercado, refleja el éxito que tiene una tienda para atraer compradores en relación a sus competidores del mercado local (medido, por ejemplo, por el volumen de ventas y la participación de mercado). (2) desempeño de la performance (por ejemplo, las ventas por metro cuadrado, las ventas por hora de trabajo) y (3) el desempeño financiero, el cual captura los ingresos, los costos, beneficios y rentabilidad de la tienda.

De acuerdo a Falk y Julander (1983) y Marjanen (1993), la *performance* de una tienda es la consecuencia de factores ambientales y del grado de concurrencia y elección de los clientes de la misma. Ésta preferencia depende de los atributos (ubicación, horas de servicio, publicidad, ordenamiento de góndola, servicio, entre otros) que los mismos priorizan y de cuán bien el supermercado puede materializarlos (ver Gráfico N°2). La decisión de un retailer respecto a los atributos que prevalecerán en la tienda está, a su vez, influenciada por las características de la competencia y la demanda local.

Gráfico N°2: Factores que influyen en la performance de una tienda



Universidad de

San Andrés

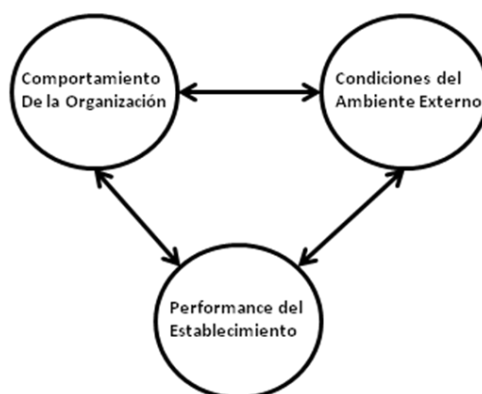
**Fuente:** Falk & Julander, 1983

El rendimiento de una tienda de supermercado, no es solo de interés para los propietarios de las acciones, sino que forma parte del interés general de la sociedad. Como la comida es esencial para la vida de todo ciudadano y el supermercadismo representa el 25% del consumo de la nación (Estadísticas Indec, 2010), el desempeño y conducta de la industria son variables de preocupación de gran parte de la población (Hernant, 2009).

Conjuntamente, se puede analizar al supermercado como una *Organización*, donde los resultados económicos del mismo son la “*Performance de la organización*” y el marketing mix, las operaciones y la escala son “*El Comportamiento de la Organización*”. A su vez, las condiciones locales de la demanda, el mercado y la competencia, que son adoptadas como “*Las Condiciones del Ambiente Externo*”. Basándose en este modelo de análisis, se puede inferir que los distintos campos se encuentran interrelacionados y vinculados. Tal es así, que no puede analizarse el Comportamiento o la Performance del Supermercado, sin tener en consideración las múltiples variables que los afectan.



Gráfico N°3: Interrelación entre Comportamiento, Performance y Ambiente Externo



**Fuente:** EFI, The Economic Research Institute. Hernant, 2009

### 3.1.4 El ambiente externo y el supermercadismo.

En el ambiente externo se incluirá a la demanda, los proveedores, la competencia y el mercado en el cual una organización, en este caso un supermercado, se encuentra inmerso. Vale la pena mencionarlos ya que son factores que determinan en cierta medida la performance y conducta de la organización.

Para este análisis en particular se concibe *Demanda* como sinónimo de *clientes finales*, haciendo foco en los hábitos de consumo; como *Competencia*, a todo aquel que ofrece los mismos servicios/ productos que un supermercado o sustitutos; como *Proveedor*, todo aquel que abastece de alguna manera al supermercado.

Conjuntamente, esta cadena no termina aquí, ya que las fuerzas o variables definidas se ven afectadas por las condiciones macroeconómicas y políticas nacionales e internacionales.

Por lo tanto, se describirá a través de estas variables y condiciones, la industria del supermercadismo, focalizándose principalmente en el lapso luego de la Crisis del 2001 en Argentina hasta la actualidad. Esta sección no recibirá mayor desarrollo a lo largo del trabajo de graduación. Su principal objetivo es ampliar el espectro de estudio e indagar en todo aquello que repercute en la performance de un supermercado, más allá de la problemática en cuestión.

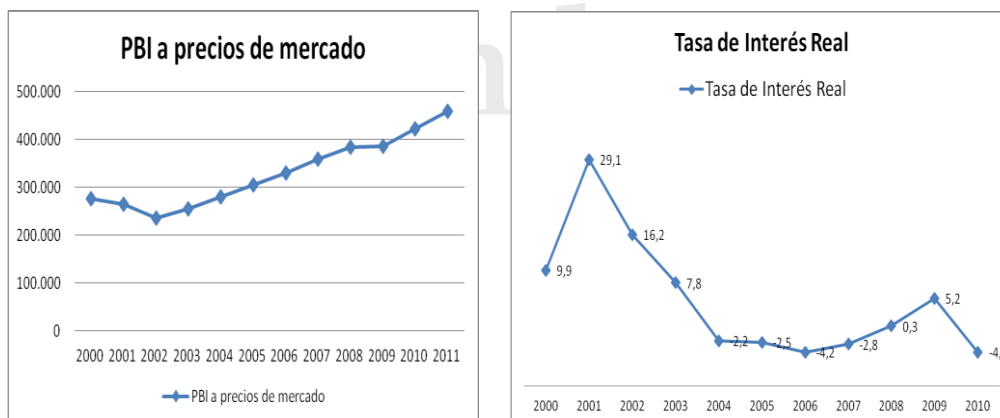
### 3.1.3.1 Variables Macroeconómicas e indicadores de Consumo

En la macroeconomía clásica, dos variables macroeconómicas principales se destacan en el análisis estándar del consumo agregado: el ingreso y la tasa de interés real. Conforme con la perspectiva keynesiana, el ingreso disponible se considera como la principal de las variables que determinan el consumo. Si se tienen en cuenta las preferencias intertemporales de los clientes, la tasa de interés real también cumple un papel importante.

El incremento del producto bruto o la disminución de la tasa de interés pueden afectar al consumo agregado, pero más importante que considerar estos factores es determinar, si las expectativas del cliente pueden verse afectadas por otras variables vinculadas a la conducción de la política económica y dentro de esta, la política monetaria. Entre otras, influye en la confianza del cliente, el volumen de crédito otorgado al sector privado.

Por ello los gráficos N°4 y N°5 muestran la evolución, luego de la crisis del 2001, de dichas variables macroeconómicas e indicadores de consumo como: la tasa de interés real, salarios reales, préstamos del sector privado, índice de confianza del consumidor, PBI, ventas de las distintas industrias, importaciones y servicios públicos.

Gráfico N°4: PBI a precios de mercado y Tasa de Interés Real 2011.



**Fuente:** PBI: INDEC, 2011. Tasa de Interés real: Banco Mundial, 2011.

Gráfico N°5: Indicadores de Consumo. Variación porcentual año a año

Indicadores de Consumo variación % a/a	Promedio 2003-2007	2008	2009	2010	I SEM 2011
<b>Ventas Minoristas Came</b>	7,3	-6,1	-8,3	6,3	7
<b>Ventas en Supermercados (Precios Constantes)</b>					
INDEC	6,6	26,6	10,8	16,3	16,4
Deflactadas por IPC no oficial	5,3	8	-0,1	6,3	0,8
<b>Ventas en centros comerciales (Precios Constantes)</b>					
INDEC	17,9	19,2	8,1	29,6	19,4
Deflactadas por IPC no oficial	19,1	-1,9	-3	14,7	4,2
<b>Importacion Bs Consumo (USD corrientes)</b>	48,9	24,9	-25,4	46,3	29,7
<b>Ventas Automotores</b>	61,6	8,3	-20,4	43,3	27,3
<b>Servicios Públicos (En cantidades)</b>					
Nivel General	4,7	11,2	8,2	11,1	11,3
Telefonía	11,1	29	22,6	18,8	19,9
Nivel General sin telefonía	2,5	2,4	-0,7	5,2	4,2
<b>Préstamos Sector privado (ARS \$ Corrientes)</b>					
Total	29,2	34,7	11,7	22,1	41
Personales + Tarjetas	58,1	47,5	14,7	26,4	41,5
Prendarios	46,7	38,6	3,5	12	52,1
Resto	29,5	23,3	10,8	20,1	39,4
<b>Salarios Reales</b>					
Nivel General	1,4	0	2,7	1,3	0,8
Privado Registrado	1,8	-0,7	2,3	3,2	3
Privado no registrado	1,2	3	10,4	-0,2	1,8
Publico	0,7	-0,2	-1,2	-2,1	-5,6

**Fuente:** Informe sectorial Consumo Masivo Deloitte n°2, n°3, n°4, n°5.

Un análisis de los distintos indicadores de consumo y su comportamiento, ayudan a entender la evolución del consumo:

- La recuperación del poder de compra de los *salarios*, el aumento del nivel de empleo y el descenso de la tasa de desempleo, determinaron hacia principios del año 2005 que casi 3 millones de personas pudieron salir de la pobreza y 7,5 millones dejaron la indigencia, es decir, la mitad de los 20 millones de pobres e indigentes que vivían en la Argentina en año 2002.
- El incremento de la inversión publicitaria dentro del sector financiero, sector fuertemente atacado por la sociedad como consecuencia del llamado “corralito”, implicó una mayor exposición pública de los bancos e incrementó la bancarización de la sociedad.
- El buen momento que atravesó el consumo doméstico en los años posteriores a la crisis también se explicó por la tendencia positiva en el

financiamiento (ver Gráfico N°5). La reactivación del crédito para el consumo (personales + tarjetas), especialmente la compra en cuotas por medio de tarjetas de crédito, fue el factor clave en este proceso de reactivación de los sectores medios, no frenado inclusive ante el aumento de la tasa de inflación, que incentivó al adelanto de compras por temor a incrementos futuros de precios.

- El fuerte crecimiento de la telefonía celular, incluso, en los sectores de menores recursos y la tecnología más accesible en términos de precios favoreció este proceso.
- Gran parte de esta mejora en el consumo doméstico ha sido satisfecha a través de importaciones. De acuerdo con datos oficiales, las cantidades importadas de bienes de consumo crecieron a un ritmo interanual del +48.9% durante los primeros cinco años posteriores a la crisis (ver Gráfico N°5).

Otros factores que intervinieron en sentido contrario y por otro lado favorable fueron: La agudización de la crisis financiera y económica norteamericana y mundial, la desconfianza que causó en Argentina la sorpresiva decisión del gobierno de estatizar el sistema privado de jubilación hacia fines de octubre-08, el auge agrícola en especial de la soja y el sesgo expansivo de la política económica. Guarismos que reflejaron esta situación: las importaciones de bienes de consumo crecieron a un ritmo interanual del +46.3% en el 2010, luego de desplomarse un -25.0% en 2009 (ver Gráfico N°6); El Índice de Confianza del Cliente (Universidad Torcuato Di Tella, 2011), registró un incremento de +21.7% en el 1er semestre del año 2010 respecto del mismo período de 2009. Los préstamos privados para consumo (créditos personales + tarjetas) que habían avanzado +32.7% durante el 2do semestre de 2010 en comparación al mismo período el año anterior, experimentaron una fuerte aceleración y registraron un avance interanual de +41.6% en el 1er semestre del año 2011 (Informe Deloitte Consumo Masivo, n°5).

Gráfico N°6: Índice de Confianza del Cliente



La inflación fue una variable que formó parte de la evolución del consumo. Impactó deteriorando el poder adquisitivo. Si bien el consumo durante el último semestre de 2009 y el año 2010 aumentaron, la tasa de inflación llegó al 22,9% anual, parámetros no alcanzados en el período 2001 - 2010. A pesar de estas condiciones, las ventas de los distintos rubros durante el 2010, no reflejaron disminuciones en el consumo (Guillermo Olivetto, 2011).

¿Cómo es posible que continúe aumentando el consumo, teniendo una tasa de inflación que alcanza el 25% anual? Esto se puede responder en parte, reconociendo que los salarios, en mayor o menor medida, han ido acompañando el cambio en los precios, con ventajas para los empleados bajo convenio, con relación a los que están fuera. Asimismo, una buena parte de ellos tienen acceso a una tarjeta de crédito y a las múltiples ofertas, promociones y descuentos que los bancos y comercios han generado para fomentar el consumo y sostener su crecimiento.

Por esta razón, es que consideramos que el esquema de promociones y descuentos tiene un rol importante en el consumo de la sociedad Argentina, tanto en la industria del supermercadismo como en toda aquella donde se desarrolle esta práctica.

### 3.1.3.2 Competencia entre canales, demanda y proveedores

Para entender el escenario de la *competencia*, la *demanda* y los *proveedores* luego del 2001, hay que remontarse a la crisis de ese año. Ésta disminuyó el poder adquisitivo de la sociedad, aumentó la elección de las marcas de menor precio y redujo las compras en supermercados e hipermercados trasladándolas a comercios de proximidad. Este cambio en

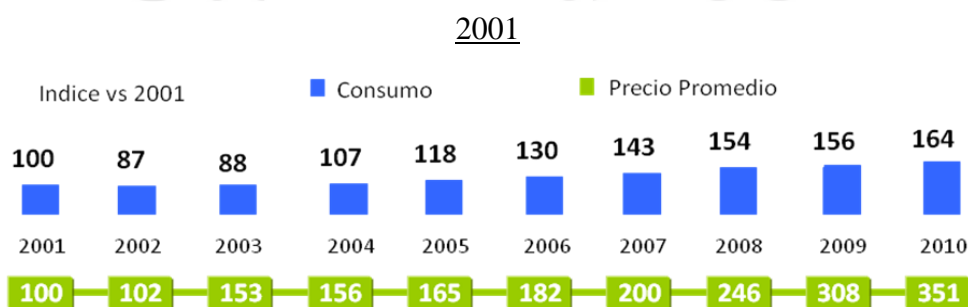
el tipo de punto de venta utilizado, originalmente fue en la búsqueda de evitar compras por impulso y gastos de traslado. Luego por la evolución de los canales, los clientes encontraron precios muy competitivos, lo que reforzó aun más la tendencia.

Los cambios en la conducta de los clientes, generaron cambios en el mix de distribución de los productos, derivando en una caída relativa en la venta de supermercados y un incremento relativo de las ventas en autoservicios y almacenes. Otros factores que contribuyeron a mejorar la capacidad competitiva de los autoservicios y almacenes fueron:

- Durante la crisis se acortaron las condiciones de pago para todos los clientes, poniendo a todos los canales en condiciones similares.
- Los negocios minoristas tradicionales y autoservicios independientes, tienen una estructura de costos más flexible, tanto desde los recursos humanos (habitualmente una familia completa trabaja en el negocio), como desde su manejo impositivo.

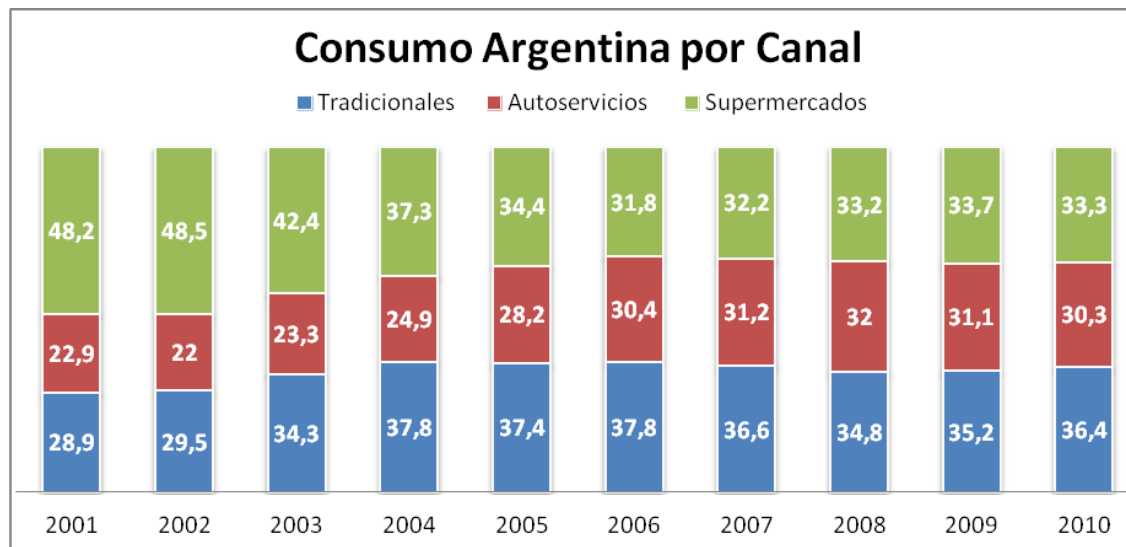
En síntesis, el impacto de la crisis en los competidores de los supermercados, cambió el comportamiento de los clientes hacia marcas más económicas, y hacia canales alternativos (ver Gráfico N°8), comprobando que era factible hacer las compras en negocios convenientes, más pequeños y de cercanía y así concentró un porcentaje importante de ventas en mayoristas de alcance nacional que distribuían el producto a estas tiendas.

Gráfico N°7: Evolución del Consumo Masivo y el precio Promedio comparativo con el año



**Fuente:** Nielsen Retail index, 79 categorías, Acumulado total país a Marzo 2011

Gráfico N°8: Participación en ventas (79 categorías consumo masivo) de los distintos canales 2001/2010



**Fuente:** Nielsen Retail index, 79 categorías, Acumulado total país a Noviembre 2010

Luego de la crisis, el consumo comienza a repuntar nuevamente (ver Gráfico N°7). Esto se debió principalmente al aumento del poder adquisitivo del salario y al mejoramiento de los niveles de confianza en las perspectivas económicas, como se mencionó anteriormente. Entonces los clientes de mayor poder adquisitivo volvieron a consumir marcas de mayor valor.

Con la compra en autoservicios y almacenes, el crecimiento del volumen de venta, generó utilidades, que fueron en gran parte reinvertidas en el negocio (recordemos que son en general empresas familiares) y la calidad de los puntos de venta mejoró, en su presentación, limpieza, iluminación, etc.

El consumo perdido llevó a las cadenas de supermercados a luchar intensamente por recuperar clientes. Para lo cual comenzó a utilizar recursos como promociones en categorías de productos y con los bancos, que habitualmente están fuera del alcance de los comercios independientes. Los ganadores en este nuevo esquema fueron los consumidores, que además de contar con las mencionadas promociones de los supermercados, disponían de alternativas de proximidad con precios razonables y amplio surtido de productos.

Un estudio de la consultora Latin Panel muestra que cada vez más gente combina tres o cuatro tipos de comercios, en la jerga se los llama "canales", para hacer sus compras. En 2001, el 52,7% de la gente hacía todas sus compras de alimentos, perfumería y limpieza en sólo dos "canales" (un hipermercado y un comercio más cercano, como un almacén o un

autoservicio). En 2003, en cambio, apenas el 36,5 por ciento de la población hizo sus compras en esos dos tipos de comercios. A lo largo del 2005, el 41,7 por ciento de los clientes visitó tres tipos de "canales" y el 13,6 por ciento fue a cuatro. "Se va a más comercios porque para hacer la mejor compra ya no alcanza con ir sólo al hipermercado. Ahora se va también al almacén, a los autoservicios de los orientales, a los mayoristas y a la perfumería", explicó Mariana Rossi, directora de Latin Panel Argentina (Clarín, 2005).

Los grandes supermercados, que han estado en el foco principal de los controles de precios de la Secretaría de Comercio Interior los últimos años, están perdiendo terreno frente a los pequeños comercios y los autoservicios chinos, que por una cuestión de atomización resultan mucho más difíciles de auditar por parte de las autoridades.

A pesar de los planes de inversión y las aperturas de nuevas sucursales, las grandes cadenas perdieron más de seis puntos de participación en la última década. A fines del 1 a 1, controlaban el 48% de las ventas totales de alimentos, bebidas, artículos de limpieza y tocador a nivel nacional, y una década después la participación había caído por debajo del 40%.

Las ventas que perdieron los supermercados fueron a parar, en gran parte, a manos de los pequeños comercios y autoservicios, que en los últimos diez años ganaron casi 7 puntos de participación. El buen momento de los pequeños comercios se explica en parte por su mayor capacidad de adaptación a los cambios en el consumo y el crecimiento de hábitos como la compra diaria, fomentada por la inflación.

"El canal de los autoservicios y los negocios tradicionales alcanza todo tipo de geografía y atraviesa todos los niveles socioeconómicos. Este tipo de comercios está captando tanto a los clientes que hacen sus compras de reposición como a aquellos que hacen una compra de rutina, porque no hay que olvidar que un alto porcentaje de la población no está bancarizada", señaló José Ignacio Amodei, director de CCR, 2010

Dentro de los pequeños comercios, los principales ganadores fueron los comerciantes chinos, que ya controlan el 8,7% de las ventas de alimentos a nivel nacional. Los otros grandes ganadores fueron las tiendas de descuento, que hace diez años controlaban menos del 2% de las ventas y hoy su participación roza el 5 por ciento. En este rubro sobresale el caso de Día%, que cuenta con más de 400 locales y ahora busca crecer de la mano de una nueva propuesta de supermercados más grandes. Planes de inversión.

Los planes de expansión de las cadenas de supermercados están focalizados precisamente en presentarles batalla a los pequeños negocios, apuntando al desarrollo de



negocios de proximidad como pequeñas tiendas o supermercados barriales (La Nación, 2012).

### 3.2 Estrategias de promociones y descuentos

La promoción es definida como la coordinación de todos los esfuerzos iniciados por el vendedor para establecer canales de información y persuasión para vender bienes y servicios o promover una idea (Ray 1982). El conjunto de herramientas utilizadas por las organizaciones para alcanzar sus objetivos de comunicación y promoción se encuentran dentro de la llamada *mezcla promocional*. Tradicionalmente esta mezcla ha incluido cuatro elementos: publicidad, promociones de venta, relaciones públicas y venta personal. Sin embargo, hoy en día el marketing interactivo y el directo son unas de las herramientas más utilizadas por las empresas para comunicarse con su mercado objetivo.

Si bien las promociones de venta siempre han sido parte de la mezcla promocional, su rol e importancia en las organizaciones ha aumentado de manera radical: según un análisis realizado por el ASI (The Advertising Specialty Institute) en el 2008 en USA, el consumo y gasto relacionado a éstas creció de U\$18.6 billones en 2006 a U\$19.6 billones en 2007. Hasta 1980 la mayor porción de los presupuestos de marketing eran alocados en campañas de publicidad, con el objetivo de crear o reforzar el reconocimiento de la marca y lograr relaciones de lealtad con los clientes. Empero, una serie de cambios en el panorama de los negocios han ubicado a la promoción de venta en un rol más estratégico. En primer lugar, el foco del marketing pasó de la televisión al establecimiento del retailer. La imagen de la marca se construye a través de varios medios y lugares y no solo por las publicidades de la televisión, a su vez, la decisión se sigue tomando en la góndola. En segundo lugar, la influencia de Wall Street, aumentó considerablemente, haciendo hincapié en ventas a corto plazo sobre las de largo plazo. Por último, los clientes finales se volvieron más sofisticados acerca del marketing, con menos tiempo que perder, esperando un mayor beneficio de las ofertas y cada vez reclamando más personalización por parte de las marcas (Betsy Spethmann 2001). Las empresas debieron reconocer que las publicidades por sí solas, no eran suficientes para mover los productos de las góndolas a las manos de los clientes. De esta manera, a partir de la década del 90' y hasta la actualidad, la manera de alocar el presupuesto cambio de manera rotunda, entre el 60 y 70 por ciento del presupuesto de marketing se destina a promociones de venta, mientras que el resto queda consignado a publicidad (Promo 2002).

En el gráfico N°9 se detallan las principales promociones de venta utilizadas por los retailers y productores:

Gráfico N°9: Tipos de promociones al Cliente Final

TIPO DE PROMOCIÓN	EJEMPLO
<b>Reducción En Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-% de descuento sobre un producto o una categoría.</li> <li>-Cupones de descuento entregados por supermercado o productores.</li> <li>-Descuentos mediante tarjetas de supermercados o bancos.</li> <li>- Reembolsos.</li> </ul>
<b>Producto Extra Con Descuento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto gratis con la compra de otro (buy-one-get-one-free).</li> <li>-Reducción de precio con la compra de otro (comprar uno y obtener otro con un descuento).</li> <li>- Multi-compra ( Lleva 3 al precio de 2)</li> <li>-Descuentos con la compra de tamaños grandes de producto.</li> </ul>
<b>Regalos Con La Compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gratis un obsequio con la compra de un producto.</li> <li>-Descuento en un obsequio con la compra de un producto.</li> </ul>
<b>Promociones Para Recolectar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Juntar x cantidad de “etiquetas” para recibir un premio a cambio.</li> </ul>
<b>Promociones Con Premios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sorteos.</li> <li>- Entrega de premios instantáneos.</li> <li>-Concursos.</li> </ul>
<b>Merchandising Y Exhibiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Banners dentro de la tienda.</li> <li>-Islas.</li> <li>-Punteras de góndola.</li> <li>- Entrega de folletos.</li> <li>-Empaque customizado para llamar la atención.</li> </ul>
<b>Muestras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrega de muestras en la tienda.</li> <li>-Muestras adjuntadas a otros productos.</li> </ul>

**Fuente:** Corinna Hawkes, 2009.

Si bien todas las promociones tienen como objetivo final generar mayores ventas, cada una de las promociones persigue objetivos específicos que deben ser claramente definidos, especificados y cuantificados. Asimismo, toda promoción tiene parámetros

como lo son la duración, el incentivo, el costo, el efecto, la comunicación, entre otros, que deben determinarse para luego poder medirse.

Ciertamente, las promociones con reducción de precio representan un aspecto fundamental de la estrategia de comunicación seguida por el comerciante minorista, proporcionándole ventajas estratégicas a largo plazo y flexibilidad a corto plazo (Díez et al. 2002). Los numerosos beneficios que esta técnica es susceptible de proporcionar junto con el notable aumento que las ventas promocionales han experimentado durante los últimos años en el comercio minorista (Sánchez, 2003) han favorecido de forma notable el crecimiento de los gastos realizados en la misma durante los últimos años. A lo largo de la historia, el uso de las promociones de venta adoptó una tendencia ascendente. Una de las razones de este aumento se debió principalmente al traslado del poder de decisión de los proveedores a retailers. Por muchos años, los retailers fueron meros distribuidores de los productos, mientras que los dueños de las marcas ejercían presión sobre estos últimos para que sus productos fuesen vendidos y decidían y planificaban que ofrecer a sus clientes para aumentar las ventas. Los retailers hacían poca investigación y análisis de ventas. Confiaban en la información que les proveían las marcas respecto de las ventas y la performance de cada marca en particular. No obstante, con el avance de la tecnología y la sofisticación de los sistemas de cajas registradoras los retailers obtuvieron acceso a información relativa al rendimiento de las promociones de venta, la velocidad de rotación de productos y la rentabilidad de los mismos (Belch y Belch, 2004).

Considerando además el conocimiento que en la actualidad los distribuidores minoristas poseen de las pautas de compra mostradas por los clientes, la posibilidad de llevar a cabo estrategias promocionales más adaptadas a las características de los mercados resulta crucial al influir en la productividad en términos globales de los canales de comercialización, modificándose de esta manera las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros de la comercialización y favoreciendo el traspaso de poder de los fabricantes a los minoristas.

El análisis que permitió realizar esta nueva tecnología, hizo que las promociones de precio logran el principal objetivo de atraer clientes a su comercio, estimular la venta de mercadería regular y evitar que los clientes se dirijan a otros establecimientos. Asimismo, según el estudio de Mulhern & Padgett, 1995 hay una relación positiva entre el precio en promoción y el precio regular: el 75% de los clientes que asistieron al local debido a las promociones, finalmente compraron más artículos a precios regulares, que promocionados.

A continuación se presentan los efectos que los descuentos de precio promocionales generan en el cliente final:

- *Cambio de marca* (Blattberg y Wisniewski, 1987; Gupta, 1988) Compra de una marca diferente a la habitual en virtud del descuento promocional.
- *Cambio de establecimiento* (Kumar y Leone, 1988; Walters, 1991; Bucklin y Lattin, 1992; Krishna, Harlam y Moreau, 1996) Realización de la compra en un establecimiento diferente al habitual debido al descuento promocional.
- *Aumento de las ventas de la categoría de producto* (Assunção y Meyer, 1993; Wansink y Deshpandé, 1994) El descuento promocional ofrecido en una marca incrementa las ventas de la propia marca y las ventas de otras marcas competidoras.
- *Aceleración de la compra* (Gupta, 1988; Neslin, Henderson y Quelch, 1985; Blattberg, Eppen y Lieberman, 1981; Jeuland y Narasimhan, 1985). El cliente aumenta la cantidad o las unidades adquiridas de la marca promocionada y/o anticipa el momento de la compra
- *Repetición de la compra* (Blattberg y Neslin, 1990) El cliente prueba la marca promocionada y la vuelve a adquirir en el futuro
- *Compra para almacenamiento* (Neslin, Henderson y Quelch, 1985; Gupta, 1988; Krishna, Currim y Shoemaker, 1991) El cliente adquiere un mayor número de unidades o cantidad de la marca promocionada que acumula en su hogar.
- *Incremento del consumo* (Assunção y Meyer, 1993; Ailawadi, Gedenk y Neslin, 1998; Chandon y Wansink, 2002) El cliente compra un mayor número de unidades o cantidad de la marca promocionada que consume con mayor rapidez
- *Respuesta anticipada del cliente* (Blattberg y Neslin, 1990) El cliente pospone la compra de la marca porque espera una promoción futura en dicha marca
- *Realización de la compra sólo cuando la marca es promocionada* (Krishna, 1994) El cliente únicamente adquiere la marca cuando se ofrece en promoción
- *Cambio de la categoría de producto* (Van Heerde et al., 2003) El cliente adquiere la marca promocionada que pertenece a una categoría de producto diferente a la habitual
- *Efectos complementarios* (Blattberg y Neslin, 1990) El cliente compra productos que son complementarios a las marcas promocionadas

Los supermercados debieran evaluar la *combinación de promociones* que ofrecen a sus clientes, a fin de generar los objetivos que buscan alcanzar, mantener la continuidad en las relaciones con los mismos y atraer nuevos

### 3.3 Guerra de precios

La guerra de precio es un estado de intensa competitividad acompañado con una serie de reducciones de precios multilaterales (Assael, 1990). Urbany y Dickson (1991) se refieren a una “reducción de los precios por impulso”, o a la presión a la baja de precios que conduce a otros competidores a seguir el movimiento inicial. Además, el precio es un arma de lógica, ya que es fácil de cambiar rápidamente (Kalra et al, 1998). A diferencia de la intensa competencia de precios, una guerra de precios lleva a establecer precios que no son sostenibles a largo plazo (Schunk, 1999).

Heil and Helsen (2001) definen una Guerra de precios como una situación que requiere el cumplimiento de una o más de las condiciones detalladas a continuación:

- Hay un intenso foco puesto en competidores más que en clientes.
- La fijación de precios es perjudicial e indeseada para las firmas que compiten.
- Las empresas que compiten no intentan, ni esperan encender una guerra de precios.
- La interacción competitiva termina violando las normas de la industria en cuestión.
- Las reducciones y cambios en los precios ocurren con mayor frecuencia que lo normal.
- La dirección del precio es hacia la baja.
- Los precios fijados no son sostenibles a largo plazo.

Las guerras de precio son buenas para absolutamente nada (Henderson, 1997). Las circunstancias atravesadas por los supermercados argentinos durante la primera década del siglo XXI, podrían ser calificadas durante ciertos períodos como guerras de precio. Los cambios en los hábitos de consumo, donde los clientes utilizan el precio como principal herramienta de discernimiento, las reducciones de márgenes de los retailers, (Heil & Helsen, 2001), la frecuencia en los cambios de precio, pueden evidenciar algunas de las características de este fenómeno.

Se indagará para descubrir si la problemática en cuestión puede ser entendida a través de las causas y consecuencias que llevan a una Guerra de Precios.

### 3.4 Repercusión de las promociones y descuentos en supermercados argentinos.

El 50,6% de los clientes de supermercados sostiene que, las principales razones a la hora de elegir un lugar de compra, son los descuentos especiales que les ofrecen un banco o una tarjeta de crédito en particular (The Nielsen Company, 2010).

El acento puesto en promociones y descuentos es característico de la industria supermercadista. Las actividades promocionales representarían, la forma predominante en la que competirían las organizaciones dentro de esta industria y que a medida que el tiempo pasara, esta competencia aumentaría y por consiguiente serían utilizadas nuevas formas de promoción (*Progressive Grocer*, 1985).

Una manera de ejemplificar el uso de estas prácticas de promoción, es la frecuente utilización, en la venta minorista de productos de consumo masivo, de la estrategia de precios Hi-Lo (High-Low Pricing Strategy) la cual se explica en el uso de variaciones de precios y descuentos promocionales (Kahn y McAlister, 1997). Los efectos que han resultado del uso de esta práctica, se consignan a continuación:

- *Aumento del tráfico de clientes al establecimiento* (e.g., Kahn y McAlister, 1997). Para esto ofrecen descuentos en marcas líderes.
- *Incremento de la rentabilidad total del establecimiento* (Kahn y McAlister, 1997). Como método ofrecen descuentos en las categorías de producto con menor rotación para impulsar sus ventas.
- *Aumento del grado de adhesión del cliente en la compra* (Ortmeyer et al., 1991). Como táctica presentan variaciones frecuentes del nivel de precios.
- *Disminución del nivel de aburrimiento del cliente en la compra* (Ortmeyer et al., 1991). Para esto ofrecen distintos descuentos de precio y rebajas promocionales de tipo lúdico
- *Comunicación de una imagen de precios competitivos* (e.g., Kahn y McAlister, 1997). De esta manera brindan descuentos en productos claves para clientes.
- *Mejora de los beneficios* (Hoch et al., 1994). Logran elevar el margen de beneficio en las categorías de producto no descontadas.

Las medidas que han de adoptar con el fin de generar un tráfico de clientes hacia su establecimiento, animando sus compras e intentando que las mismas se repitan en el futuro, en la medida de lo posible, es una de las cuestiones más importantes que han de abordar los minoristas, sobretudo una vez que han acometido todas aquellas decisiones y procesos relativos al diseño, equipamiento y surtido de su establecimiento comercial. En este sentido, una de las estrategias más utilizadas por los comercios minoristas para incrementar y

mantener el número de clientes a su tienda es la de fijar precios reducidos en aquellos productos considerados clave por los clientes, principalmente en sus categorías destino. La aplicación de esta estrategia comercial resultará ventajosa siempre y cuando los clientes que han acudido al punto de venta atraídos por el fuerte descuento promocional adquieran otros productos de la tienda, de modo que estos mayores beneficios puedan compensar la pérdida de rentabilidad ocasionada por la venta a bajo precio de los productos líderes. No obstante, los distribuidores deben ser cautelosos en el uso de esta estrategia, ya que una reducción en el precio de las marcas clave demasiado elevada podría conducir a una pérdida de prestigio o calidad de imagen de las mismas, lo cual podría llegar incluso a compensar los efectos buscados de esta estrategia (Duncan et al. 1983).

También, de forma general se suele considerar que la realización de promociones de ventas, y en particular de promociones de precio, por parte del detallista puede contribuir a la generación de una imagen de precios competitivos del establecimiento comercial, y por tanto, a su elección por los clientes (Wortzel, 1987).

En Argentina, luego de la crisis 2001, la modalidad de descuentos involucró un participante que acompañó a los supermercados y productores a restablecer el consumo, e incrementar las opciones de promoción. Así nacieron las sociedades entre las cadenas de supermercados y los bancos buscando afianzar y fidelizar la relación con sus clientes mediante descuentos con tarjetas de las distintas entidades financieras. Los supermercados impusieron un calendario que los argentinos debieron seguir si es que querían aprovechar las rebajas. Surgieron así los llamados descuentos de “anclaje”: dependiendo de la tarjeta del cliente y la cadena de supermercado, ofrecían descuentos en ciertos días pre acordado. Para las cadenas, la principal ganancia pasó por un aumento en las ventas, aún a costa de perder rentabilidad. Por su parte, los bancos apostaron no sólo a ganar nuevos clientes y fidelizar a los que ya tenían, sino también a obtener algún tipo de beneficio extra con la refinanciación de los pagos mensuales (La Nación, 2009).

Este esquema de promociones y descuentos se agudizó en el 2009 con la crisis financiera mundial, donde los porcentajes de rebaja con tarjetas de bancos alcanzaron su máxima agresividad. A su vez, esta búsqueda de diferenciación entre las cadenas, llevó a fuertes promociones de reducción de precio en categorías de productos.

En 2011, casi diez años después de la crisis que obligó a replantear las promociones, varias empresas decidieron cortar los lazos con las entidades financieras y redefinir sus estrategias promocionales. Razón por la cual será un reto no menor, dilucidar qué camino tomará el supermercadismo, respecto a las distintas estrategias de promociones y descuentos.

## 4. Estudio de Casos

En el mundo existen diferentes estrategias promocionales entre los retailers y entidades bancarias. A continuación se describen algunos ejemplos relevantes en distintos países.

- **Estados Unidos:** Los supermercados ofrecen principalmente sus promociones a través de descuentos en compras Online y cupones, que pueden ser impresos y figuran en múltiples páginas de internet. No realizan promociones con los bancos, diversas actividades de descuentos son comunicadas a través del teléfono celular, dentro de la tienda, por internet, o en los diarios, donde los retailers impulsan la compra online. Existe diversidad en los comercios adheridos a estas páginas, no solo se trata de supermercados, sino de retailers en general. La utilización de cupones de descuento es una de las prácticas más utilizadas para el consumo en Estados Unidos.
- **Canadá:** El banco Discover comenzó a brindar beneficios a sus clientes a través de la devolución del 5% del valor consumido con la tarjeta en combustibles y supermercados. Si bien no hay una distinción en el retailer donde se debe realizar las compras, el esquema que comenzó en Argentina con la intención de acelerar el consumo, se estaría reapiando en otros países. La elección de los rubros de combustible y Alimentos y bebidas, se debe principalmente a que estos consumos son fundamentales y básicos para las personas.
- **Europa:** La situación frente a la crisis está llevando a que algunas cadenas como Carrefour y Día brinden a sus clientes varias promociones para incrementar el consumo. La estrategia utilizada es la de tarjetas de fidelización y financiación, propias de los retailers, o la opción de cupones y ofertas de stockeo, principalmente en los hipermercados. Se podría decir que las cadenas están intentando fortalecer sus tarjetas de crédito brindando descuentos no solo en sus tiendas, sino también en otros rubros, como combustibles. En Argentina, si bien esta última no ha sido incursionada, Carrefour, está convergiendo hacia ese tipo de estrategias mencionadas, eliminando progresivamente los descuentos con los bancos y ofreciendo promociones propias del retailer, diferenciadas por tipo de formato. En cuanto a Día, los cupones de descuentos son la manera de llegar a sus clientes con promociones. Asimismo lo es la tarjeta de acumulación de puntos y descuentos propia del retailer.

En el contexto actual de crisis, los españoles planifican más la compra, un estudio de 'El comercio y sus compras' de la Asociación para la Investigación de



Medios de Comunicación (AIMC) enuncia que el 57,6% de los clientes dice planearla más cuidadosamente, diez puntos más que antes de la crisis (47,1% en 2007). Asimismo, las compras se realizan cada vez más espaciadas en el tiempo. El estudio refleja que el precio (para el 48,8% de los encuestados) y la proximidad (44%) son los factores más importantes para la elección del lugar de compra de productos de alimentación, por encima de la calidad (41,16%). Según señala, en los últimos cuatro años ha crecido del 38,2% al 44,5% el porcentaje de clientes que elige habitualmente los productos más baratos, al tiempo que ha bajado del 64,7% al 56,1% la proporción de quienes dicen comprar solo marcas de confianza.

A su vez, según datos de fabricante y distribuidor de TNS, se demuestra que el interés por las ofertas sigue aumentando respecto al 2010, y en 2011 un 26% de los compradores españoles declara que las ofertas y promociones son importantes a la hora de seleccionar el establecimiento donde hacen la compra. El 50% de los compradores confía en los productos ofertados y 3 de cada 10 compradores declara que las ofertas hacen que al final adquiera productos que no tenía planificado. Frente a un 47% de los compradores que declara estar frecuentemente interesado en las ofertas encontramos que un 28% de los compradores percibe que realmente ahorran poco dinero.

En el presente capítulo se hará hincapié en casos de Argentina, describiendo tres casos de cadenas de supermercados, de dos bancos y de una organización que conglomeraba supermercados, para describir la situación de la industria luego de la crisis del 2001, hasta la actualidad en lo que respecta a promociones y descuentos. Para ello se llevó a cabo un estudio del tipo cualitativo, por medio de entrevistas en profundidad a personas en roles determinantes, en relación al futuro de la problemática en cuestión (ver Anexo “Preguntas de Entrevistas”).

Los ejes relevados fueron:

- Cómo era la situación de la cadena elegida y de la industria de supermercadismo, en términos promocionales antes de la crisis del 2001.
- Cómo afectó la crisis a la cadena, a la industria, a las estrategias promocionales y a los hábitos de consumo.
- Cuál fue el objetivo de la organización, al plantear un nuevo esquema promocional, liderado por el retailer y el aporte de los bancos.
- Cuál sería el camino que tomaría el supermercadismo respecto al esquema promocional y como serían percibidos sus efectos en el negocio y la industria.

## 4.1 Caso Carrefour

### **Entrevistado: Director de Marketing, Carrefour Argentina.**

Carrefour es una cadena de distribución, multinacional de origen francés, considerado el primer grupo europeo y segundo mundial del sector. En la actualidad, el grupo posee 15.937 tiendas en 33 países, con el 50% de tiendas en Europa (sin tener en cuenta las ubicadas en Francia), 35% de sus tiendas en Francia, 10% de las tiendas en América Latina y 5% en Asia. Sus ventas consolidadas alcanzaron 101.018 millones de euros en 2010. Por ello su actividad se centra en tres mercados: Europa, Asia y América Latina. El 56% de su negocio se produce fuera de Francia, aunque entre Francia y España acumulan un 79% del total del volumen de negocio.

En 1959 Carrefour fue el creador del concepto “Hipermercado” en Francia y el primero en instalarlo en la Argentina en el año 1982. En la actualidad, es el líder del mercado Argentino y ostenta alrededor del 25% de la participación en términos de ventas. Entre 2006 y 2009, Carrefour Argentina comenzó un plan de expansión de sus tiendas, con una inversión de más de 1.250 millones de pesos. En la actualidad tiene 246 Tiendas a lo largo de todo el país, excepto Santiago del Estero y Misiones. Carrefour trabaja en pos de ser una empresa multiformato, contando con:

**Hipermercados:** Con la marca Carrefour, ofrece el más amplio surtido de productos alimenticios y no alimenticios (Electrodomésticos, Electrónica, Telefonía, Textil, Bazar, Ferretería, Deportes, Tiempo Libre, etc.). Este formato tiene como objetivo, satisfacer las necesidades de los clientes en las grandes compras mensuales, ofreciendo el tradicional “Todo bajo un mismo techo”.

**Supermercados:** Con la marca Carrefour Market, a pesar que aún existen locales de estas características, con la denominación “Carrefour”. Esta variante tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los clientes de “Reposición Semanal”, dándole mayor presencia al sector de Productos Frescos y sin dedicarse a comercializar productos no alimenticios, salvo los básicos de limpieza, perfumería y bazar.

**Conveniencia:** “Carrefour Express”, se trata de un nuevo modelo implementado en Argentina hace 2 años, con presencia exclusiva, por ahora, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires; persigue el objetivo de satisfacer la necesidad de compra “de urgencia” o “de último momento”. Se trata de locales de aproximadamente 200 metros cuadrados, con surtido exclusivo de productos de almacén. El éxito que se obtuvo con este modelo, les hizo pensar en la apertura masiva durante 2012, con el propósito de llegar a 200 locales de esta naturaleza.

**Mayorista:** Con la marca “Carrefour Maxi”, reedita el tradicional concepto mayorista, que originalmente fue pensado para pequeños comerciantes, pero que hoy cuenta también con gran parte de sus ventas dirigidas a familias numerosas. Esta idea se basa en que la compra al por mayor o por bulto, consigue mejores precios que la compra al por menor. Hoy dispone de dos locales con esta modalidad, que mantendrá como prueba piloto, durante 2012, a fin de evaluar la posible expansión a partir de 2013.

El compromiso asumido por el Grupo Carrefour desde sus inicios, lo pone de manifiesto bajo su lema “El precio más bajo o te devolvemos la diferencia”. En el año 2002, frente a la gran crisis económica que sufrió el país, Carrefour multiplicó su compromiso garantizando “el precio más bajo o le devolvemos 10 veces la diferencia”.

La cadena se caracteriza por la autonomía en cada país, en el armado de sus políticas de pricing y promociones, teniendo como eje principal de la estrategia al “cliente”, con todas sus características “regionales”. Lo que sí se comparte alrededor del mundo es, como ya se mencionó, el posicionamiento del precio más bajo y un tono de comunicación que intenta ser moderno, amigable y cercano a los clientes.

Si se analiza la Organización, a través del tipo de cliente al que apuntan, se definen como generalistas, que abarcan con su oferta a todos los niveles socioeconómicos presentes. No obstante, el corazón de su negocio target está definido por “mujeres”, amas de casa de entre 25 y 60 años, como principales decisoras de las compras hogareñas. Sin embargo, lentamente, el sexo masculino va tomando presencia en sus tiendas, de manera lenta pero constante a través de los años.

#### **4.1.1 Período Pre Crisis 2001**

La realización de promociones es parte de la dinámica de la industria y existe desde el origen del supermercadismo. Anterior a la década del '90, en Argentina los supermercados eran distribuidores de los productos de los fabricantes, quienes impulsaban las promociones, definían la frecuencia y características de las mismas. La industria supermercadista se fue expandiendo, alcanzando mayor poder de negociación en la cadena de abastecimiento. De tal forma, logró imponer diferentes condiciones a sus proveedores, ya sea al momento de comprar o de realizar una promoción. Antes del 2001, Carrefour jugaba un rol dominante en la industria, siendo la cadena con más tiendas en Argentina y liderando la participación en las ventas.

#### **4.1.2 Período Post Crisis 2001**

La crisis impactó de manera significativa a las ventas y a la penetración de Carrefour. Los que perdieron más ventas fueron los hipermercados ya que la gente por

temor y pérdida de nivel adquisitivo, acudía a establecimientos de proximidad a realizar sus compras de manera semanal y hasta diaria. Ya no hacían compras mensuales en estos grandes establecimientos.

De esta manera se vio un gran debilitamiento de la fidelidad de los clientes, quienes ya no acudían a su supermercado habitual, sino que buscaban la manera de gastar menos y comprar únicamente lo que precisaban en la tienda que les resultaba más conveniente y que ostentaban mejor imagen de precios. Ante esta situación, Carrefour requirió implementar una herramienta, a fin de recuperar clientes y aumentar el ticket promedio.

Por otro lado, los bancos se acercaron a los retailers en búsqueda de una alianza económica que además les ayude a acercarse a sus clientes. En un principio resultó difícil, ya que ninguna marca quería asociar su imagen con la de los bancos. Pero de a poco fueron realizándose acuerdos; así fue que a partir del período 2004 - 2005 empezaron a surgir algunos convenios, al principio en forma de “financiación sin interés” y luego como descuentos directos sobre las compras. En el 2007 Santander Rio y Carrefour, ambos líderes en sus mercados, firmaron el acuerdo más importante que activó la era de las alianzas de los bancos y los supermercados. A diferencia de otros competidores, Carrefour firmó un acuerdo a 4 años, lo que a su modo de ver, permitió que aquel cliente que se fidelizaba con el banco, también lo hacía con el supermercado. El cliente, que era cliente del Banco Rio, no tenía que pensar cuál era el supermercado que realizaba la promoción: la alianza estaba instaurada en la mente del cliente. Los costos de estas promociones eran soportados en igual proporción por el retailer y el banco y ambos debían mantener exclusividad sin poder realizar acuerdos similares con otros retailers o entidades financieras. Al momento de firmar dichos acuerdos, Carrefour no tenía en sus planes la posibilidad que las promociones se convirtieran en un “derecho adquirido” para los clientes, ni que los descuentos se convirtieran en la nueva manera de dar beneficios por gran parte de los comercios.

Sumado a esta estrategia promocional, Carrefour debía recuperar su imagen de bajos precios todos los días. Para ello optó por hacer foco en sus marcas propias y realizar descuentos o dicho de otro modo, promociones con reducción de precio en las categorías de mayor consumo, como lo son las galletitas, pastas, yerbas, aceite, harina, entre otras, para lograr recuperar a los clientes perdidos. En los tiempos de crisis se achatan las apelaciones extrínsecas o simbólicas de la comunicación del servicio, priorizando la búsqueda del precio conveniente, que pasa a convertirse en el elemento protagonista en la relación entre empresa y cliente. A su vez, ante el crecimiento de la inflación, era preciso

demostrar que la cadena absorbía gran parte de esos aumentos y brindaba descuentos para acompañar a la sociedad en el crecimiento del consumo.

Al enumerar los objetivos que tuvo la cadena con este esquema promocional, se destaca en primer lugar, la necesidad de aumentar el grado de adhesión del cliente. “Hoy está tomando parte de nuestra personalidad de marca y encontramos muchos clientes que repiten su compra, porque nos consideran el comercio que ofrece las mejores promociones lo cual representa en una nueva idea del concepto de fidelización”, expresó el director de Marketing de la cadena. En un principio esta estrategia permitió aumentar la participación de la cadena, ya que era un diferencial en relación al resto de las cadenas. Sin embargo, con el tiempo todos los grandes retailers adoptaron las promociones como estrategia para atraer a sus clientes. El aumento de la penetración, es decir, incremento del tráfico al establecimiento y del ticket promedio en la compra, eran otros de los propósitos de este esquema. No se contemplaba la posibilidad de incrementar la rentabilidad de la tienda, ya que el alto nivel promocional, socavaba aun más los márgenes que ya habían sido disminuidos por el aumento de los costos de logística, salariales y de los propios alimentos. La cadena no tenía en claro cómo pensaba soportar este esquema promocional, pero consideraba que era la herramienta más acertada frente a la pérdida de ventas y de participación.

Las compras en los hipermercados fueron recuperándose, ya que las promociones de stockeo antes mencionadas, “2x1, 2da unidad al 70%”, eran aprovechadas principalmente en estas tiendas. Sin embargo, esto perjudicó considerablemente a las categorías de impulso y de reposición. Esto se explica ya que al reducirse el número de visitas y acudir únicamente al establecimiento a realizar grandes compras cuando había promociones, llevaba a una compra planificada que no destinaría gasto adicional. A su vez, si el cliente precisaba hacer una recompra antes de la mensual, acudía al autoservicio de proximidad para reponer y eso llevaba a perder clientes y ventas por parte de la cadena.

El formato de proximidad fue ganando terreno en la mente del cliente.

#### 4.1.2.1 Consecuencias de la Crisis financiera global 2008-2009

El crecimiento que estaba siendo evidenciando por la cadena y la industria en general, acompañado por las estrategias promocionales y la mejora del nivel adquisitivo de la sociedad, empezó a disminuir con el temor a la crisis financiera global, la pérdida de inversión de capitales al país, la contracción de la economía y el aumento de la inflación.

Carrefour creyó que había llegado el momento de poner todos sus recursos y esfuerzos en dirección a no perder su participación y ganarle terreno a los autoservicios, el consumo iba a disminuir y ellos debían mantener el volumen que habían alcanzado. Había

llegado el momento de mejorar la atención al cliente, optimizar los sistemas en uso, la exposición en la línea de caja, aunar alianzas estratégicas, fortalecer el marketing, la calidad y la presentación de los productos ofertados, trabajar con los colores y la limpieza de los locales, publicitar precios atractivos en carteles llamativos. Todas las actividades debían prestar particular atención a los puntos de venta, para lograr el éxito.

Fue así que empezaron a aumentar sus publicaciones y buscar la manera de acercarse más a sus clientes. Las nuevas promociones lanzadas en el último trimestre del 2008, fueron parte de la campaña publicitaria de Carrefour denominada "Más cerca". La misma fue la continuidad del lema "Se te nota Carrefour", difundida en mayo del 2008. Con estas acciones promocionales la compañía buscó reforzar su mensaje institucional, acercando los atributos de: precio, ofertas, variedad y calidad. Bajo el lema "El precio más bajo garantizado, ahora más cerca", la iniciativa se dirigió a los clientes de todo el país. De esta manera la compañía anunció importantes descuentos en productos lácteos, promociones especiales para jubilados y usuarios de las tarjetas de crédito y débito, más beneficios adicionales para los clientes de HSBC y Banco Río. La campaña, que llega a los ciudadanos a través de avisos en vía pública, radio y TV, invitaba a jubilados y pensionados a aprovechar el 10% de descuento que obtenían todos los lunes de noviembre, por sus compras en almacén, productos frescos, perfumería y limpieza.

Para los usuarios de las tarjetas de crédito y débito del banco HSBC, el miércoles era el día indicado para adquirir electrodomésticos, ya que obtendrían durante noviembre, el 20% de descuento en la adquisición de este tipo de productos. Por su parte, los clientes que realizaban sus compras con las tarjetas de Banco Río, serían beneficiados con una rebaja del 5% todos los días, excepto los jueves, donde el descuento ascendía al 10%.



La dinámica de descuentos sumada a las ofertas de stockeo, fueron llevando a la organización a ofrecer un abanico de descuentos con distintas combinaciones, que no llegaban a ser del todo claras para el cliente. Sin lugar a dudas el tránsito en las tiendas era mucho más fuerte los días de promoción y, por lo general, las promociones eran mucho más fuertes los fines de semana, que son los días habitualmente elegidos por los clientes para realizar sus compras. Esto repercutía desfavorablemente sobre los días de semana, con menos tráfico de clientes. No obstante ello, el retailer llegó en la actualidad, a un considerable nivel promocional, donde existen promociones todos los días, con la intención de equilibrar la balanza, a fin de obtener beneficios de operación y lograr mayor satisfacción de los clientes.

En ninguna otra parte del mundo donde se encuentra esta cadena, existen este tipo de descuentos con los Bancos. Los resultados que brindó a la organización fueron los que se esperaban y deseaban: en sus comienzos logró ser una ventaja competitiva y un diferencial, ya que en la práctica, el liderazgo lo mantuvo por delante de las demás cadenas; de esta manera permitió atraer clientes de otras cadenas, de otros canales. A pesar de la pérdida unicidad en esta práctica, Carrefour pudo implantar una imagen de precios bajos, ayudar al crecimiento del consumo, permitir el crecimiento del retailer en categorías que sin esta herramienta no hubiese podido hacerlo (como lo fue en Electrodomésticos) permitiendo mantener un nivel de ventas cercano al de tiendas dedicadas únicamente a esta industria. A su vez, como se mencionó anteriormente logró que el formato fundador de la cadena, el hipermercado, recuperara parte del share perdido. “Fue una herramienta que sirvió para el período en el que se explotó”. Sin embargo,

perjudicó una de las variables más importantes para la cadena y los retailers en general: La rentabilidad, si bien el costo era soportado por la cadena y el banco, el volumen ganado no lograba compensar la inversión para realizar la acción. El aumento de los costos operativos, los precios y los costos de estas campañas llevaron a que la ecuación que brindaba aumento en volumen no diera los mismos resultados en la última línea del balance.

Por otro lado, la cadena afirma que los ganadores indiscutibles de esta práctica fueron los Bancos, siendo una herramienta sumamente exitosa para lograr re-acercarse a sus clientes y profundizar en sus programas de fidelización.

Por tal razón, a principios del 2011, el nivel promocional empezó a disminuir y fue Carrefour quien lideró esta caída. Los descuentos pasaron a ser menores y una vez finalizados los acuerdos con Santander, no volvieron a ser renovados como descuentos de “anclaje”, es decir de días fijos, sino acuerdos para acciones puntuales. Ya para el 2012, si bien se mantuvieron algunos descuentos con Banco Nación y la tarjeta 365; la tarjeta Carrefour y los cupones de reembolso, para próximas compras fueron la nueva herramienta que empleó la cadena con el foco puesto en dar beneficios superiores a quienes compran y sigan comprando en la cadena. La intención es direccionar aun más la inversión promocional para lograr la recompra y brindar beneficios únicamente a aquellos clientes que se fidelizan con el retailer. Asimismo, Carrefour está promoviendo la penetración en sus distintos formatos, a través de la entrega de cupones de descuento. La idea es lograr que los clientes elijan los diversos formatos de la cadena para realizar sus diferentes compras.

#### **4.1.3 Futuro y Tendencias**

Carrefour fue líder en esta dinámica de promociones y fue quien impulsó la competencia en la industria. Como bien menciona el presidente de esta cadena de origen Francés, “En las promociones es muy fácil entrar y generar impactos positivos iniciales. Y después cuando llega el momento de ver si esto es sustentable en el tiempo y ver cómo ir reduciendo tanto el peso como la fuerza de las promociones, todos enfrentamos un problema. A partir de ahí creo que hay cosas que debemos mantener. La actividad promocional debe ser parte de nuestro modelo de negocios, nadie piensa en eliminarla. Evidentemente hay prácticas que se fueron tomando como normales en nuestro mercado (el ejemplo de las promociones bancarias es el más visible) que no son usuales en otros sitios. Creo que estamos enfrentando a algo atípico para el negocio, pero que tiene un peso importante para nuestras ventas. No es fácil enfrentarse a esta situación y ver cómo se sigue. Sin embargo creo que es sano que revisemos los niveles de promoción que hoy son exagerados, sobre todo si somos conscientes que estamos en un momento de consumo



fuerte y pensamos que va seguir así. Tal vez sea el momento de tomar algunas decisiones y flexibilizar este tema”<sup>1</sup>. Estas fueron las palabras del presidente de Carrefour a fines del 2010. Esto como bien se enunció, formó parte de la estrategia mencionada de ir direccionando y disminuyendo el nivel promocional para llegar a cada cliente con la promoción que necesita y que lo haga volver a la tienda.

Finalmente, acompañando a esta estrategia de segmentación de la cadena, en la última jornada de Supermercados Unidos, a fines del 2011, planteó su propósito con Carrefour Argentina de evolucionar en el multiformato: “Queremos tener 3 marcas: Carrefour para nuestros hipermercados; Carrefour Market, para los supermercados; y Carrefour Express para las tiendas de cercanía”<sup>2</sup>. La idea es que en el Carrefour Express el cliente encuentre rapidez en su compra, generalmente de reposición y a su vez que con el nombre se le esté garantizando la experiencia que el cliente va a buscar a la tienda. En cuanto a los Carrefour Market, que se perciba que hay un proceso de renovación e innovación. Y con un foco muy marcado en crear un buen ambiente de compra, en el que los productos frescos tengan protagonismo. Por último, en el hipermercado se estará desarrollando el concepto Planet: alejándose de la experiencia de "todo bajo el mismo techo con espíritu de bazar” busca acercarse a los nuevos clientes ofreciendo confort y placer en el acto de compra. Ofreciendo de esta manera una oferta para cada momento de compra y cada cliente.

## 4.2 Caso Walmart

**Entrevistado: Gustavo Sambucetti, Gerente divisional de estrategia y nuevos negocios.**

Walmart es una empresa multinacional de origen estadounidense, la mayor empresa del mundo. Inició sus actividades en Argentina en el año 1995, con la apertura de un local comercial en Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. La empresa se fue desarrollando en el país, operando en distintas provincias. Hoy cuenta con 2 formatos de supermercados:

**Changomás:** se trata de una propuesta de supermercados de proximidad que apunta a ofrecer calidad, variedad, pero sobre todo, bajos precios en ciudades medianas del interior del país que aún no cuentan con presencia de las grandes cadenas de supermercados. En este modelo de negocio se ofrecen menos servicios a un precio aun más bajo que en Walmart. Tienen menos costos de iluminación, de personal, entre otros.

---

<sup>1</sup> Ciclo de Conferencias, Jornadas ASU: “Supermercados: La visión del sector a futuro”, 2010

<sup>2</sup> Ciclo de Conferencias, Jornadas ASU: “¿Hacia dónde va el consumo?”, 2011.

**Walmart:** En sus comienzos solo instalaba hipermercados en Argentina. Dentro de los Hiper hay clusters de precio, pero no es la herramienta que más se utiliza. Con los cambios en el consumo está comenzando a abrir supermercados de 700 m<sup>2</sup> de superficie. Haciendo hincapié en ofrecer productos frescos, de almacén, perfumería, limpieza y servicios que se sustentan en la cercanía al cliente y la atención personalizada.

En el 2006 lanzó su plan de expansión construyendo 53 tiendas a lo largo del territorio nacional. Durante el 2011 decidió invertir fuertemente en la industria para instalar 24 sucursales más en Argentina y buscar una mejor participación en la industria. Su foco en esta segunda expansión estuvo puesto en las tiendas de Changomás. En la actualidad se encuentra 4to en el ranking de ventas dentro de la industria, cercano a Coto.

Un factor importante para el éxito de Walmart ha sido la cultura de su gente. "Nuestra gente hace la diferencia" es la creencia compartida por los líderes de la compañía hasta la fecha. Dicho de otra manera, "las actitudes de los empleados afectan a las actitudes de los clientes, que a su vez impactan en el rendimiento del negocio". Esta es la cultura que profesa el retailer.

El lema de la compañía es "Ahorrá dinero, viví mejor". Para esto cuenta con una estrategia a nivel mundial de EDLC (Every day low cost) para poder alcanzar EDLP (Every day low pricing).

Esta estrategia de costos bajos todos los días, implica precios bajos del proveedor hacia el retailer, evitando las promociones frecuentes con grandes variaciones de inventario. Es necesaria una ejecución estandarizada y exacta para lograr coordinación entre las partes. La dinámica establece que el fabricante le debe vender al distribuidor, en este caso el supermercado, en promedio, a un mismo precio siempre. Esto acarrea tres grandes beneficios:

- 1) Disminuye los costos de almacenamiento de inventario tanto del fabricante como del retailer. El hecho que no haga promociones con el supermercado permite que el mismo no tenga que sobre inventariarse y aumenten sus costos logísticos.
- 2) Reduce los gastos administrativos de ambos jugadores asociados con las negociaciones y el control de las promociones.
- 3) Mejora la relación a largo plazo entre el proveedor y retailer, gracias al esfuerzo colaborativo de ambas partes.

A su vez, esta política de costos estables, beneficia no solo a los fabricantes y los distribuidores (retailers), sino también a los mismos clientes finales, ya que los fondos que hubiesen sido destinados a promociones se redistribuyen para ser invertidos en la construcción de las marcas, en publicidad y en servicios que satisfagan al cliente. Es decir,

los costos de las promociones y los ahorros en gastos operativos se trasladan a reducciones en la lista de precios y mejores servicios.

Walmart acompaña esta estrategia de EDLC con una de EDLP, precios bajos todos los días. Haciendo referencia a la oferta que hace el retailer hacia los clientes. No ofrece promociones temporales como lo hacen los supermercados con estrategia HI LO, sino que invierte fuertemente en crear una imagen de precios constantes y bajos siempre. Debido al carácter estable de esta política las organizaciones que operan de esta manera logran importantes reducciones de costos. Esto ocurre principalmente porque es posible una gestión más ordenada de los inventarios y del abastecimiento, debido a una menor variabilidad de la demanda. Por esta razón, es que tiene ahorro en costos de personal: el hecho de no contar con promociones de venta en cualquiera de sus propuestas, lleva a que no destine personal a planificar y ejecutar las mismas. Por otro lado, la cadena enfoca los esfuerzos de publicidad en comunicar una imagen de precios bajos siempre, ahorrando los gastos asociados a la comunicación de promociones frecuentes.

Estos aspectos son importantes de definir, ya que esta cadena opera de manera muy distinta al resto de las empresas de la industria. Sin embargo, en los últimos años y en muchos de los países latinoamericanos donde Walmart está presente, se han dado mutaciones en este modelo de negocio. La organización ya no opera con una estrategia EDLP “pura”, esta pasó a ser un “híbrido”, en el que hay ciertas promociones que vienen ganando terreno.

#### **4.2.1 Período Pre Crisis 2001**

Walmart no tuvo mayor participación en el territorio argentino en el periodo anterior a la crisis. Su primera tienda se instaló en el 95', la compañía recién empezaba a conocer el mercado argentino y operaba como lo hacía en otros países del mundo. Esto se debe principalmente a la falta de flexibilidad con la que opera la cadena, su estructura no permite la rápida adaptación a los cambios ya que su modelo de negocio está programado para funcionar siempre de la misma manera bajo EDLC y EDLP. Para ese entonces, contaba con una participación muy baja en las ventas de la industria y operaba con Hipermercados únicamente. A pesar que su política de promociones era EDLP “pura”, la sociedad Argentina no percibía esta imagen de precios bajos.

#### **4.2.2 Período Post Crisis 2001**

Luego de la crisis la organización continuó con su modelo de EDLP que tanto éxito le traía en el exterior. A pesar que sus ventas crecieron y fue abriendo más sucursales, también fue perdiendo competitividad frente a las grandes cadenas como Carrefour y

Cencosud que ofrecían descuentos con Bancos y promociones de stockeo<sup>3</sup> en determinadas categorías. Walmart seguía intentando instaurar en la mente de los clientes su imagen de precios bajos todos los días y en todas las categorías, para diferenciarse del resto de los retailers. Para esto contaba con su lema de comunicación en el que profesaba “Siempre precios bajos”. Si bien el consumo fue mejorando entre el período 2003 y 2008, al retailer le resultaba muy difícil competir con descuentos de hasta 25% como los que ofrecía Carrefour con Santander.

“Desde el punto de vista de la compañía es una pérdida de rentabilidad innecesaria. Esta estrategia de descuentos con los bancos estará en diez años dentro de las prácticas que no habrá que hacer en el negocio de un retailer. Porque como bien se sabe, es fácil ingresar a este circuito vicioso y en un principio las ventas incrementan exponencialmente, pero luego es muy difícil desacostumbrar a los clientes y salir. Con los descuentos con tarjeta se hace muy difícil fidelizar clientes, porque todo el trabajo que hace una cadena para generar una imagen de valor se pierde cuando el cliente opta por la competencia solo porque tiene determinada tarjeta”, mencionó Gustavo.

“Los únicos que salen beneficiados son los bancos, quienes a su vez ganan con la refinanciación de las cuotas de las compras. Los clientes si bien ganan con los descuentos, si los saben aprovechar, llegan un punto que debido a la complejidad en la comunicación no los comprenden y dejan de confiar en la veracidad de los mismos”

Uno de los primeros acercamientos de Walmart hacia los descuentos fue con la apertura de la sucursal ubicada en el shopping Dot, donde se ofrecía descuentos con la tarjeta Club la Nación. El principal objetivo era atraer tráfico de gente y hacer que la tienda se hiciera conocida. No estaba dentro de los planes de la cadena mantener este tipo de promociones. Empero, la pérdida de competitividad que fue atravesando la compañía frente a las cadenas líderes los llevó a modificar sus políticas promocionales y pasar a ser un *híbrido* entre EDLP y HI LO. Fue así como en el 2010 se hicieron los acuerdos con los bancos medianos que hasta el momento no tenían exclusividad con ninguna cadena y tenían intención de sumarse a la era de descuentos.

Walmart, fue seguidor y renuente a estas prácticas y únicamente se adhirió para evitar la pérdida de participación y penetración que venía experimentando en la industria. La compañía tenía bien claro que el único objetivo que logran las promociones es y fue generar tráfico y concurrencia al establecimiento y no quedarse fuera de la dinámica del mercado argentino. “Los días que había descuentos con Club la Nación martes y jueves,

---

<sup>3</sup> Stockeo: Término utilizado en la industria supermercadista para referirse a promociones que incentivan al cliente a llevar más de una unidad de un producto, otorgando bonificaciones.

por ejemplo, había un aumento del 20% de la concurrencia si se compara con el promedio de la semana. Igualmente no se sabe hasta qué punto la concurrencia no hubiese venido aunque no hubiesen estado las tarjetas”. Las promociones a su vez, impactaron negativamente en el EDLC y EDLP: para atender los días promocionales era necesario operar con más gente, con más inventario, es decir más flujo de camiones sincronizados con la mercadería, con mayor publicidad; gastos a los que Walmart no estaba habituado y le costaba a su sistema adaptarse. Asimismo, no podían dejar de lado su esquema de precios bajos siempre, tal es así que las promociones con tarjetas lo único que hacían era generar una imagen aun menos clara hacia el cliente. “Cómo era posible que un retailer que ofrecía precios bajos todos los días necesitara de los descuentos con tarjetas?”. Uno de los propósitos de la cultura de la empresa es “Ser transparentes y claros con el cliente”, empero fue difícil para la organización con esta nueva dinámica, actuar como profesan.

Además, es importante destacar que Walmart cuenta con una canasta básica de 2.000 artículos aproximadamente que hacen el 80% de las ventas en todas las categorías, donde trabaja de manera integrada con sus proveedores para proporcionar los precios más bajos siempre. Se realizan acuerdos anuales donde pautan negociaciones en estos productos que le permiten al retailer mantener este esquema de precios a lo largo de todos los días del año, el objetivo de la empresa no es solo beneficiarse ellos mismos sino “Ser los mejores clientes de sus proveedores” y trabajar en conjunto. A su vez, se seleccionan tiendas de la competencia para cada una de sus sucursales, con quienes comparan continuamente su canasta de productos para mantener siempre los precios más bajos en el mercado. Hasta el director de la tienda tiene la potestad para bajar los precios si considera que no están inferiores a los de la competencia. Se resalta este punto, debido a que las promociones no modificaron esta práctica, sino que sobre estos precios competitivos, fue que se les aplicó el descuento. Lo que perjudicó aun más la rentabilidad de la cadena.

#### 4.2.2.1 Consecuencias Crisis financiera global 2008-2009

Al tratarse de capitales norteamericanos, la crisis financiera impactó en las inversiones que venía haciendo la empresa en el país. Estas frenaron durante un tiempo la expansión y el crecimiento que venía evidenciando la empresa con la apertura de nuevas sucursales.

“A lo largo del 2010, los descuentos alcanzaron su máxima agresividad. Esto lo vimos principalmente con la pérdida de participación en aquellas zonas donde teníamos una sucursal de Carrefour cerca”, señaló Gustavo. Así fue como la cadena decidió renovar sus acuerdos con los bancos y permanecer en el modelo de descuentos hasta tanto los líderes decidieran salir.

La única categoría que traía beneficios reales al retailer, en términos de aumento de ticket promedio y de ventas genuinas, sin perjudicaba la rentabilidad fue la de Electrodomésticos. “Es distinto hacer una promoción en un LCD que sale \$4000 y es un solo ítem, que hacerlo en 2 carritos llenos con 100 ítems, que si bien suman \$4.000, el costo de llevarlos hasta la góndola es mucho mayor”, explicó el entrevistado.

En el contexto de incertidumbre y diferentes expectativas que atravesaba Argentina en el 2009, fue que la cadena americana salió a comunicar una nueva estrategia de marca para las sucursales de Walmart. Los planes de asignación familia, los aumentos a asalariados bajo convenio, la búsqueda de las empresas de capturar el consumo de “la base de la pirámide”<sup>4</sup> y la necesidad de dar una respuesta ante la crisis a los clientes, fueron los motivos que llevaron a Walmart a renovar su comunicación a la sociedad, con el propósito de adaptarse a las expectativas de los clientes. La renovación del logotipo tiene como finalidad mostrar una imagen más estilizada, cuya finalidad es contribuir a expresar cercanía y mayor calidad humana. Conserva el característico color azul de Wal-Mart, sólo que ahora más cálido y sutil. Además, presenta un nuevo elemento, representado por una chispa amarilla que refleja la compra inteligente que realizan los clientes en Walmart. En cuanto al nuevo lema, acompañó este reposicionamiento de la marca: "Ahorrá Dinero. Viví Mejor", donde se sintetiza el compromiso que Walmart tiene con sus clientes para ofrecerles todos los productos al mejor precio, simplificarles la compra, y que así puedan preocuparse de otras prioridades de su vida y no por sus compras. Junto con la modificación de imagen la compañía anunció una nueva denominación para sus precios bajos. De esta forma, los clientes de Walmart y Changomás, encontrarán más de 2.000 productos con *precios imbatibles*, la nueva denominación que tiene la compañía para que sus clientes encuentren los precios más bajos de una manera más clara y sencilla. Además, con el objetivo de facilitar la experiencia de compra, Walmart Argentina contará con los denominados "*precios redondos*". Como su nombre lo indica, estos productos no tendrán decimales en sus precios permitiendo así una lectura más rápida y comfortable. Esto significa una señalización más clara aún y productos perfectamente identificados, en pasillos muy amplios, limpios, y cómodos.

Esta campaña fue una respuesta al principal problema que tuvo y tiene Walmart en el mercado Argentino, que es la percepción de precios bajos por parte de los clientes.

---

4 El término "Base de la Pirámide" o "BOP" en inglés, fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro "La Fortuna en la Base de la Pirámide". Se refiere a las personas con ingresos por debajo de la línea de pobreza que necesitan servicios y productos básicos tales como medicamentos, agua, alimentos, energía, transporte y crédito.

Todas estas modificaciones dieron respuestas positivas a la organización por lo que permitieron justificar la apertura de más tiendas en el país.

El Cluster o las sucursales de Changomás mantuvieron su política de EDLC y EDLP hasta la misma época que Walmart firmó los acuerdos. La diferencia es que la mayoría de las tiendas de este formato se encuentran ubicadas en todo el país pero el principal foco de la cadena es ser líderes en ciudades medianas y chicas donde la competitividad no es tan fuerte como en Buenos Aires. Por lo tanto, Changomás no se vio tan perjudicado como sí le sucedió a la marca de Walmart.

Con el tiempo, el fenómeno de promociones y descuentos también se trasladó a las pequeñas y medianas ciudades; para ese momento, Changomás ya contaba con los descuentos que le permitieron no perder la participación que tenía, lo cual era el principal motivo de la cadena para formar parte de esto.

Los acuerdos con los bancos se firmaban a nivel global, como grupo, luego la cadena decidía donde implementarlos. Los costos no siempre se soportaban en partes iguales. En general, la empresa que iba a solicitar el arreglo es quien se encontraba con cierta desventaja al momento de negociar. A diferencia de otras cadenas, Walmart no exigía exclusividad a los bancos con los que realizaba los acuerdos.

A mediados de 2011, en el momento que las principales cadenas como Carrefour y Cencosud debían decidir si renovar o no sus acuerdos, fue cuando Walmart presentó un rol más activo en el esquema promocional de descuentos. El periodo posterior a la “ruptura” de los acuerdos permanentes de las grandes cadenas con los bancos, se le llamó “la segunda ola de descuentos”, donde los bancos medianos tuvieron mayor participación y realizaron arreglos con las diversas cadenas. De esta manera Walmart, amplió su abanico de acuerdos y realizó convenios con Superville, Comafi, Hipotecario, Citi, Banco Provincia y Banco Ciudad, cubriendo todos los días de la semana con alguna propuesta. Si bien el porcentaje de descuento no superaba el 15%, las promociones se encontraban vigentes para todos los días de la semana. En cierta forma el hecho de tener descuentos diarios permite a la compañía adaptar la dinámica de descuentos a su estrategia promocional, EDLP, ya que el caudal de gente y compras sería similar todos los días.

#### **4.2.3 Futuro y Tendencias**

Actualmente la cadena continúa con su plan de expansión que comenzó en el 2011, el cual se basa en la apertura de 30 sucursales de formato de 350, 500 o 700 m<sup>2</sup>. Este formato pasó a ser predominante en la cadena; las principales razones fueron que: en Argentina no hay tantas ciudades con una densidad de habitantes que justifiquen estructuras más grandes y Walmart ya cuenta con 27 tiendas de tipo Hipermercado y

considera que es un segmento que se encuentra saturado. En cambio, hay mucho terreno por cubrir en ciudades del interior. A esto se suma el rol que jugaron las regulaciones que impiden en muchos casos las grandes superficies desde hace algunos años y el precio de los bienes raíces. Pero también es cierto que hay una mayor demanda por el comercio de proximidad, dado que la gente tiene menos tiempo disponible para las compras diarias.

Otra apuesta que está haciendo la compañía es a la financiación a través de su tarjeta de crédito y débito de Mastercard. La alianza de estas compañías a nivel global le permite a Walmart ofrecer una tarjeta de crédito propia que puede ser utilizada en otros comercios, con la confianza que brinda una emisora de tarjetas como Mastercard. De esta manera podrá direccionar el financiamiento a sus clientes, fidelizándolos aun más y dándoles una herramienta más para facilitarles la compra.

La cadena no tiene la intención de cambiar su estrategia de precios, la misma fue mutando debido a los factores que impactaron en la decisión del esquema promocional: factores de mercado, tamaño y posicionamiento de la cadena, tamaño y surtido de la tienda, percepción y elasticidad de la demanda, precio y nivel promocional de la competencia (Shankar & Bolton, 2004) Esto fue llevando a la compañía a tener una estrategia *híbrida*<sup>5</sup> entre EDLP y HI LO. Sin embargo, consideran que los retailers deben ir reduciendo este esquema y ofreciendo otros beneficios o valores genuinos, por los que el cliente los elija realmente.

“La idea es que los descuentos se acaben o al menos se acoten a categorías que tengan mayor rentabilidad y que requiera menor mano de obra y costos logísticos”.

### 4.3 Caso Cencosud

**Entrevistado: María Jose Minguillon, Servicios financieros y alianzas.**

El negocio de hipermercados, desarrollado a través de la marca Jumbo, concentra su actividad en zonas del Gran Buenos Aires y Capital Federal, con un total de 11 locales y un participación de 11,9% en dicha área. En el resto del país, Jumbo posee otros cuatro locales, los que sumados a la oferta capitalina, alcanzan un 6,4% del mercado a nivel nacional. El objetivo siempre fue el mismo, crear un concepto comercial, caracterizado por ofrecer mayor variedad que un supermercado tradicional.

**Disco** opera en el segmento de supermercados, con formatos que van entre los 800 y los 1.600 metros cuadrados de superficie y una oferta muy orientada al servicio. En la actualidad cuenta con un total de 120 locales y una participación de mercado de 7,6% a

---

<sup>5</sup> Híbrida: Se refiere a un tipo de estrategia de precios que tiene características propias de ambos modelos: EDLP y HI LO



nivel país. Cada boca se encuentra estratégicamente ubicada en las zonas más densamente pobladas del país, por lo que la cercanía de sus locales constituye un diferencial estratégica.

La propuesta económica se desarrolla a través de los formatos **Súper Vea**, que con 120 locales alcanza una participación de 8%. Esta estrategia multimarca, desarrollada con posterioridad a los cambios socioeconómicos que sufrió Argentina luego de la crisis de los años 2001 y 2002, le han permitido a la Compañía mantener altos niveles de competitividad y alcanzar un lugar destacado en el total de la venta de consumo masivo a nivel nacional.

#### 4.3.1 Período Pre Crisis 2001

El objetivo de Cencosud en Argentina, como en los demás países de América Latina donde estaba presente, era lograr el fuerte posicionamiento de sus marcas en la sociedad y diversificar su negocio a través de la instalación de tiendas de artículos para el hogar. Para alcanzar el primero de los propósitos, la compañía intentaba realizar promociones, campañas y publicidades donde se comunicaran los atributos de las tiendas de la cadena. Fue un retailer que desde sus orígenes, buscaba estar en la vanguardia de todas las estrategias promocionales que se aplicaban en otros países del mundo y funcionaban.

#### 4.3.2 Período Post Crisis 2001

Cencosud se optó por un camino de continua innovación, buscando ofrecer a sus clientes promociones diferenciadas, antes de incursionar en el esquema de promociones con los bancos. Su alianza con La Nación brindó la posibilidad de crear un sistema de “cupones con plata ficticia”, con la imagen de Gaturro, que permitía acumularlos y obtener descuentos en las compras. Sin embargo,

De la mano de Banco Francés, incursionó con los llamados descuentos de “anclaje”<sup>6</sup>, ofreciendo estos sus diferentes formatos, en un principio, en Buenos Aires y luego en el interior del país. Asimismo, realizó acuerdos con otros Bancos no tan grandes como Comafi, Patagonia, HSBC y otros con gran peso en determinadas regiones, como lo es el Banco Macro. Las negociaciones eran disímiles de acuerdo a la envergadura del Banco. Por ejemplo, en Tucumán, Salta, Formosa, el Banco Macro posee la mayor cartera de clientes, por lo que en estos casos era el retailer quien soportaba los costos de los descuentos en su totalidad. No obstante, cuando el mismo banco negociaba para Buenos Aires, los costos eran asumidos en partes iguales. La comunicación de los descuentos en

---

<sup>6</sup> Denominación que utilizan los retailers para referirse a descuentos establecidos para determinados días de la semana y que son constantes en el tiempo.

general era realizada por los bancos. Asimismo, cuando la cadena negociaba condiciones, estas se hacían para las tres marcas por igual, aunque luego no se ejecutaran.

Era importante contar con estos descuentos para: responder a la competencia y no perder participación en el mercado, aumentar el tráfico al establecimiento y quitarle clientes a la competencia. “La idea en un principio, más allá de quitarle clientes a las demás cadenas y a las tiendas de consumo masivo en general, era que los clientes se vieran tentados por estas ofertas y comprara más”, comentó María Jose Miguillón. El retailer estaba seguro que estas promociones no iban a mejorar la rentabilidad como bien sucedió, pero tampoco pudieron comprobar si se hubiera alcanzado el nivel de ventas experimentado hasta el 2011, en el caso que no hubiesen estado los descuentos. “El objetivo es acompañar a nuestros clientes. Buscamos mantener su poder adquisitivo y ayudarlos a recuperar su capacidad de compra”, describió María Nougés, gerente de Marketing de Jumbo Retail. Para terminar con los objetivos, no consideraban que estos fueran una herramienta para fidelizar a sus clientes con el retailer: “El cliente elegía la cadena de acuerdo a las tarjetas y los descuentos que tenía”.

Luego del 2001, la principal estrategia promocional de Cencosud fueron los descuentos mencionados. En el 2010, llegaron a contar con beneficios todos los días de la semana. A diferencia de Carrefour, la cadena Chilena optó por realizar acuerdos con varios bancos para cubrir todos los días hábiles y brindar un valor diferencial comparado con su principal competidor. Si bien Banco Francés reclamaba exclusividad respecto a los demás grandes bancos, Río y Galicia, no impedía que la cadena incluyera a Bancos medianos y regionales. Por otro lado, resultaba costoso para Cencosud, que ya contaba con descuentos financieros<sup>7</sup> en todos los días, brindar promociones de stockeo en categorías, como si lo hacía Carrefour.”Hasta el 2010, los sistemas de las tiendas no permitían diferenciar los descuentos, entonces había productos, en el caso de hacer ambas promociones, que recibían ambos descuentos, lo cual resultaba muy costoso para el retailer. Razón por la cual, estas promociones se ejecutaban los fines de semana, cuando no contaban con descuentos bancarios”, como aclaró María Jose Minguillón. Esto fue resuelto en 2011, para permitir diferenciar aquellos productos que recibirían un descuento u el otro. Asimismo, la cadena realizaba promociones en productos puntuales, donde recibía el apoyo de sus proveedores y los costos eran menores. Este esquema de días y descuentos fue variando, pero siempre con la intención de brindar cada día una alternativa de ahorro para el cliente.

A pesar del foco puesto por toda la industria supermercadista en los descuentos financieros, Cencosud no perdió de vista sus programas de fidelización, que tan buenos

resultados daban en otros países, como si pasó con otros Retailers como Carrefour y Coto quienes recién volvieron a enfocarse en estos luego de las rupturas de acuerdos con los grandes bancos. La Tarjeta “Más” y “Disco Plus”, si bien no contaron con un amplio nivel de descuentos, siguieron ofreciendo beneficios a sus clientes afiliados. Igualmente, continuaron comunicando beneficios con el pago de la tarjeta de crédito Cencosud. Otra modalidad que no perdió dinamismo en las tiendas de la cadena, fue la utilización de Cupones de descuento para próximas compras. Jumbo y Disco son pioneros en este tipo de promoción de venta que se viene reaplicando en otras cadenas con mayor fuerza a fines de 2011 y 2012.

La vorágine alcanzada en 2010, llevó a todos los retailers a replantearse el esquema de promociones. Al haber perpetuado tanto en el tiempo, los clientes desvalorizaban el beneficio del descuento. Si bien Cencosud no tenía dentro de sus planes aumentar los niveles de descuentos, tuvo que seguir al líder de la industria, quien comenzó a comunicar promociones con hasta “25% de descuento”. En Junio de 2011, los tres principales bancos decidieron dejar el sector de FOOD, como se denomina al rubro de alimentos y bebidas. Era una decisión muy importante tanto para los retailers como para los bancos. El costo que implicaban las acciones, no pagaba el aumento o el incremento de ventas, el cliente estaba acostumbrado a tener un descuento y no consumía más por el simple hecho que existiera.

Las ventas después de Junio de 2011, no variaron significativamente. Empero, las provenientes de Santander o HSBC aumentaron y las de Francés disminuyeron. En julio todavía la gente no sentía que se habían bajado las promociones por tal razón continuaba comprando en las mismas tienda. Sin embargo, en agosto tampoco disminuyeron. Esto fue un gran alivio para los supermercados quienes tuvieron que empezar a activar otras herramientas para no perder su competitividad. Las ventas no bajaron y el retailer se ahorro siete millones de pesos de costo por las acciones de los bancos. Estos se fueron reinvertiendo en acciones más puntuales y sorpresivas y en otras herramientas que brindaran mejores retornos y aumentos genuinos en ventas. Para los bancos la diferencia fue casi nula, ya que la gente seguía comprando comida, ya que es un bien básico pero lo hacía en distintos retailers.

#### **4.3.3 Futuro y tendencias**

Luego de la ruptura con BBVA, Cencosud continuó con descuentos con los bancos medianos, pero su mayor atención estuvo puesta en reactivar sus programas de fidelización. Los cupones de descuento pasaron a tomar la forma de “Jumbo checks”, con la intención de mantener la idea en la mente del cliente que el supermercado te seguía devolviendo la

plata. En este caso es ficticia y puede ser utilizada únicamente en los locales de la cadena, a partir de determinadas fechas y en determinados productos. Las promociones se volvieron mucho más direccionadas a una categoría, un grupo de productos o marcas en particular, con la intención de disminuir las inversiones en estas actividades y buscar que los clientes vuelvan al establecimiento y compren aquellos que el retailer “quiere”. Esto permite a las cadenas seleccionar los productos que le dan mayor rentabilidad o que mayor inventario tienen, o que simplemente eligen por estrategia. De esta forma, si el cliente quiere obtener el descuento, tiene que volver a comprar en la tienda y en el momento que esta lo indica, a diferencia de los descuentos financieros que eran otorgados en el momento de la compra, sin poder fidelizar al cliente.

Del mismo modo, estas promociones direccionan la recompra y el tráfico al establecimiento en fechas que los retailers definen. Es así como pueden ir manejando la demanda y el stock de acuerdo al esquema que determinen para las distintas categorías y productos. Pudiendo además, equiparar las ventas: Los días jueves 18, viernes 19, sábado 20 y domingo 21, te devuelven el 100% de determinados productos en Jumbo checks, para poder ser utilizados como medio de pago los días: lunes 4 y 11 y martes 5 y 12 de Junio. Tal es así como impulsan al cliente a volver al establecimiento uno de esos días.

Por último, el objetivo de estas promociones es, a su vez, atraer aquel segmento de la sociedad que no se encuentra bancarizado, ya que las mismas se aplican mediante cualquier medio de pago.

#### **4.4 Caso ASU (Asociación de supermercados Unidos)**

**Entrevistado: Carlos Mendez, directivo de la ASU**

ASU es una entidad, fundada en el 2003 que nuclea a las cadenas de supermercados más grandes del país. Esta Asociación está integrada por cadenas que a su vez, son socios fundadores: La Genovesa Supermercados, Supermercados Toledo, Coto CICSA, Supermercados Mas, Supermercado Zeta, Josimar S.A., Sociedad Anónima Importadora y La Anónima, Súper Eki, Wal-Mart Argentina, Supermercados La Economía, Híper Chascomus, Jumbo Retail Argentina, Gayma SRL, Millán S.A, Libertad S.A. También integran esta asociación las firmas Carrefour Argentina, Día Argentina S.A., Yeiko, Supermercados El Nene, Cadena Dar, Supermercados CLC, Supermercados Malambo, Supermercados Monarca, Supermercados La Reina, Supermercados Yaguane, Cordiez, La Gallega Supermercados, entre otros.

La Asociación de Supermercados se constituye como una Asociación Civil sin fines de lucro, donde las compañías representadas tienen la calidad de socios de la referida

entidad. Está fundamentada en la defensa de los intereses del sector, el libre comercio y la transparencia en las relaciones comerciales, dedicando especial atención a la competencia leal.

Uno de sus grandes objetivos es luchar contra la evasión impositiva, impuestos distorsivos, la competencia desleal y afrontar la problemática de la caída de las ventas. Trabajar para que el sector sea respetado y colaborar con el estado para darle herramientas de información y así combatir la evasión<sup>8</sup>.

Anualmente se realizan jornadas nacionales (la primera fue en el 2004), para brindar un espacio de conferencias y charlas sobre las tendencias y proyecciones de la industria, donde intervienen consultoras de consumo, proveedores y los supermercados asociados a la entidad.

La entidad brindó una perspectiva global del sector desde el período posterior a la crisis, brindando ejemplos de las distintas cadenas que agrupa.

#### **4.4.1 Período post crisis**

La crisis impactó en el poder adquisitivo de la sociedad argentina, que atemorizada por la inflación y la incertidumbre empezó a consumir menos y solo aquello que precisaba. A su vez, optó por establecimientos más cercanos, en lugar de los grandes supermercados con el objetivo de no tentarse y utilizar únicamente la plata que tenía en su bolsillo. Fue así como los supermercados pasaron de casi 50% puntos de participación a 30%. Los hábitos de consumo de la sociedad fueron cambiando "Con la crisis del 2001 las marcas propias crecieron mucho y supieron encontrar la ecuación adecuada a su destinatario. Con el tiempo, dejaron de ser una solución de compromiso y se convirtieron en una opción válida con su propia identidad", explicó Carlos. Asimismo, las cadenas con tiendas de grandes superficies, que se encontraban dolarizadas, fueron perjudicadas por la devaluación que impactó significativamente en sus costos, disminuyendo los márgenes de ganancias. Ante este cúmulo de situaciones desfavorables los supermercados comenzaron a buscar una herramienta que los ayudara a mejorar su perspectiva.

Fue así como empezaron surgir las ofertas diarias y semanales en productos puntuales, en un principio que formaban parte de la canasta básica de consumo, para contrarrestar los grandes aumentos de precios de los años posteriores a la devaluación. Las cuotas sin interés, fueron otro mecanismo utilizado para ofrecer un diferencial del canal con respecto a los autoservicios y tradicionales. El gran salto en el consumo ocurrió cuando surgieron las promociones de stockeo y los descuentos con los Bancos. A mediados

---

<sup>8</sup> [www.asu.org.ar](http://www.asu.org.ar)

de 2007, con Carrefour y Rio como precursores comenzó la “guerra de promociones”. Los bancos tenían la necesidad de:

- Volver a recuperar la confianza de los clientes
- Ampliar su cartera de clientes
- Diversificar su riesgo, apuntando a la financiación al consumo.

Para esto invirtieron mucho en publicidad y comunicación para lograr la imagen de beneficios que buscaban brindar a los clientes. Apostaba el banco, la tarjeta y el supermercado. Los principales objetivos para los supermercados, desde el punto de vista de la ASU, eran:

- Atraer tráfico al establecimiento.
- Generar volumen de ventas.
- No perder competitividad y ser parte de la dinámica del mercado.

No se menciona que las promociones hayan sido realizadas con el fin genuino de fidelizar al cliente con una cadena en particular. No obstante, pueden haber funcionado para incrementar la participación de la industria supermercadista en general, que buscaba diferenciarse de almacenes y autoservicios. Además, si uno analiza el flujo de gente en el momento en todas las grandes cadenas tenían descuentos, se comprobó que los clientes acudían al establecimiento de acuerdo a las tarjetas y los descuentos que tenían y no por los demás atributos del retailer. Cabe destacar un escenario enunciado por la asociación que no fue planteado por las cadenas en particular: “Un supermercado puede haber trabajado para fidelizar a su cliente a lo largo de varios años, pero luego su competidor cercano pone una promoción con un banco y logra que el cliente, que no quería comprar en ningún otro establecimiento o no conocía, le dé una oportunidad a la promoción. Ante esta circunstancia que la tienda logró capturar nuevos clientes, debe prever que una vez dentro de la tienda el cliente encuentre los atributos que prioriza en su compra, porque si no habrá perdido su gran oportunidad para ganar un nuevo cliente. Es importante que los supermercados estudien sus tiendas y los clientes que asisten a ellas, para brindar los atributos de iluminación, precio, servicio, surtido, promoción, ambientación, que los mismos viene a buscar; las promociones te pueden dar una oportunidad, pero si no la aprovechás correctamente, puedes perder ventas futuras”, explicó Carlos. Es elemental ir de lo general a lo particular, analizando el segmento de la pirámide a la que se está apuntando, la zona en la que la tienda está instalada, los valores que transmite la marca del retailer, los atributos que buscan los clientes a los que apuntan y así definir la estrategia indicada. “Otro ejemplo de esto son las promociones de categorías: muchas veces los supermercados publican 50% de descuento en bodegas que solo incluyen ciertas marcas. El inconveniente

ocurre cuando esas marcas no están direccionadas al target de clientes que retailer quiere capturar y fidelizar”.

Siguiendo con los descuentos con entidades financieras, la secuencia que relatan las noticias y la ASU es la siguiente: comenzaron en 2007, 2008 siendo del 10 y 15% con los principales Bancos y las principales cadenas: Rio, BBVA y Galicia con Carrefour, Cencosud y Coto. Durante el 2009 y 2010 empezaron a ingresar otros supermercados y otros Bancos y los descuentos alcanzaron mayores porcentajes, llegaron al 20 y 25% de descuento. En el 2011, cuando muchas cadenas tuvieron que renovar sus acuerdos de días fijos, no lo hicieron: BBVA y Santander terminaron los descuentos de “anclaje” en los supermercados para pasar a realizar acuerdos puntuales. Fue en este momento donde las cadenas regionales y los bancos medianos adquirieron un rol más activo en las promociones.

El modo de solventar estas promociones, dependía de cada acuerdo en particular. En general la publicidad y comunicación era costada por el banco. Muchas veces se hacían canjes de publicidad por descuento, pero esto se dio solo al comienzo, ya que cuando las cadenas experimentaron los incrementales en volumen que traían estas ofertas, no pudieron soportar el costo de las mismas. Por lo general, el descuento se pagaba en partes iguales. Empero, el banco ponía ciertos topes a las negociaciones, siempre y cuando se encontrara en una situación más ventajosa frente al retailer.

Respecto a las promociones de categoría, los costos son menores, el descuento se realiza en determinados productos que el supermercado selecciona y no en la totalidad del surtido. En muchos casos estas fueron sustentadas por los propios retailers, pero con el tiempo las cadenas, que fueron ganando poder de negociación frente a muchos proveedores debido a los volúmenes de compra que realizaban, empezaron a intentar de trasladar estos costos hacia los fabricantes.

#### 4.4.2.1 Consecuencias Crisis financiera global 2008-2009

El comprador Argentino había cambiado sus hábitos de compra: El 2009 y el 2010 fueron dos años donde el mismo recibió mensajes que lo llevaron a racionalizar su decisión al momento de realizar las compras para el hogar. La crisis financiera global y el fantasma de la recesión impulsaron a los retailers y los bancos a desarrollar estrategias que llevaron a una guerra promocional entre retailers.

La creciente inflación, que hizo que el cliente realizara una auditoría constante del ticket final, y el aumento de los sueldos para los trabajadores bajo convenio habían convertido al comprador de Nivel Socioeconómico bajo en un cliente para atender y entender.

A pesar de la crisis global el consumo se recuperó rápidamente en el 2010 y el nivel promocional continuó aumentando durante ese año. Lo cual resulta irónico, ya que todos los sectores aumentaban en consumo sin necesidad de promoción alguna.

El canal moderno fue el que mejor supo aprovechar esta tendencia positiva durante los primeros meses del 2010. Sin embargo, la racionalización del cliente, el uso constante de promociones, el fenómeno del estoqueo y la inflación creciente terminaron favoreciendo a las tiendas más convenientes como son los tradicionales y los autoservicios. Una de las razones que explica el crecimiento del canal tradicional es la gran cantidad de hogares de niveles socio económicos bajos que se han volcado al consumo en el último tiempo. Frente a un contexto inflacionario que erosiona el poder de compra de toda la población, aquellos trabajadores bajo convenio o miembros de un gremio laboral accedieron a incrementos de sueldo del promedio del 30%.<sup>9</sup> En particular estos hogares tienden a realizar la mayoría de sus compras en canales de fácil acceso, cercanos a su hogar y de frecuencia diaria o semanal como lo son las tiendas tradicionales y almacenes de barrio.

A fines del 2010, la ASU realizó una de sus jornadas anuales donde se abordó profundamente en la temática de promociones y las tendencias de la industria. La perspectiva de las tres cadenas más grandes fue que la actividad promocional es parte de la dinámica del negocio y nunca va a desaparecer, sin embargo el nivel promocional y el peso de los descuentos que alcanzaron los retailers argentinos, no se ve en ninguna otra parte del mundo y eso lleva a replantearse el esquema, ya que el hecho que nunca antes algún país lo haya realizado o imitado, deja lugar a dudar de la efectividad del mismo. “Es muy fácil ingresar a la vorágine de estas promociones y disfrutar de los primeros resultados de incremento en ventas, pero es difícil seguir sosteniendo los descuentos tan altos en términos financieros y comerciales. A su vez, estos están disminuyendo la rentabilidad de las cadenas. El gran problema es que ninguno quiere salir primero y perder competitividad frente al resto. Es necesario que los bancos quieran terminar con esto para que finalice por completo”, expresó el presidente de Carrefour.

El presidente de Día por su lado, reticente a estas promociones, opinó, con cierta ironía, que las promociones de la actualidad requieren de estudios universitarios para ser comprendidas y aprovechadas. El cliente se encuentra abrumado y hoy en día no cree en la veracidad de la promociones. Alineado con esto salió un artículo en la nación que enuncia tres frases que dicen los clientes argentinos: "Basta de ofertas. Mantengan los precios bajos, y listo", "Si este es el porcentaje de descuento real, entonces antes era un robo", "Me

---

<sup>9</sup> Según Informe Deloitte, 2011.



saturan las promociones, son tantas que cada vez es más difícil saber cuándo un precio es realmente conveniente"<sup>10</sup>. Además, agregó que lo único que hacen las promociones es adelantar las ventas, no es un consumo genuino y real, el cliente se sobrestockea y no va a comprar por un tiempo. Por último, resaltó que el único ganador de este esquema es el banco. Por el contrario, el retailer no hace otra cosa que perjudicar su rentabilidad"<sup>11</sup>

Las pequeñas cadenas como Josimar y la Genovesa agregaron que la situación para las pymes es completamente distinta, ellos se encuentran en una circunstancia que en comparación con las grandes cadenas deja de ser competitiva. “Los bancos no tienen interés de hacer acuerdos con pequeñas cadenas, ya que casi todos tienen arreglos con las más grandes y en el caso que las hagan, el descuento debe ser soportado por el retailer, lo cual lo imposibilita aun más. Hubieron ciertos casos donde los bancos pequeños decidieron realizar acuerdos con las pymes, pero las tarjetas que les ofrecían para dichos acuerdos no eran conocidas ni frecuentadas por el cliente argentino”. Respecto a las promociones de categoría como el “segundo al 70%”, tanto el presidente de Josimar como la Genovesa, no pueden comprender como hacen para realizar tales promociones sin tener algún soporte extra de los proveedores. Aquí es donde resalta que los fabricantes están relegando a las pymes a la hora de brindar soporte para el crecimiento y desarrollo de los más pequeños.

Sin embargo, el presidente de la Genovesa aclara que las pymes deben encontrar su lugar en el mercado. Ellos cuentan con el atributo de proximidad que no tienen los supermercados y además conocen a sus clientes y están cercanos a ellos. Si las pymes logran diferenciarse por los atributos de confianza, cercanía y buscan reflejar lo que sus clientes vienen a buscar, no les hace falta tener promociones. Es importante que las medianas empresas encuentren su porción en el mercado, porque en un momento de crecimiento del consumo y hay clientes para todos.

Si uno se enfoca en el canal de Mayoristas, La anónima enunció que en su canal el objetivo no es ingresar a las promociones con los bancos; que en su momento estuvieron tentados por la posibilidad, pero que no ven un valor agregado en las mismas. Ellos buscan hacer las cosas bien y focalizarse en el interior del país, donde la competitividad es un poco menor. Asimismo, creen que la mejor estrategia es trabajar de manera integrada con sus proveedores y hacer promociones con ellos.

Al momento de medir resultados de estas prácticas promocionales, la ASU indagó sobre el margen de los distintos retailers en los meses con grandes promociones, comparándolos con los mismos meses pero los años anteriores. Los números no reflejan

grandes variaciones, a lo sumo difiere un poco el volumen de ventas, pero el resultado termina siendo el mismo. Además, gran parte de los meses que muestran incrementales, prosiguen con descensos en las ventas de los meses posteriores, ya que gran parte de las promociones lograron únicamente adelantar el consumo. Si se realiza la misma comparación con las cadenas que no tuvieron descuentos, tampoco se ven grandes diferencias. Puede llegar a disminuir algún mes en particular debido a un gran descuento que realizaron los grandes supermercados pero no se evidencian marcadas oscilaciones.

“Quienes hacen la diferencia hoy en día son los “Autoservicios chinos”. Ellos venden a los mismos precios o más baratos, pero en parte porque no pagan la totalidad de los impuestos y no son cadenas que cuenten con todas las formalidades necesarias. A modo de ejemplo, las regulaciones del supermercado obligan a tener cierto número de empleados en un establecimiento de acuerdo a la superficie y al número de cajas. Esto lleva a que los costos laborales sean de entre el 14 al 17%. Empero, los chinos no cumplen con estas regulaciones y llevan ese costo al 3%, lo que les permite traducir ese ahorro a mayor rentabilidad y precios más bajos”, comentó Carlos.

#### **4.4.2 Futuro y tendencias**

En términos generales las promociones fueron una herramienta que beneficio al supermercado luego de las crisis desde distintos aspectos: les ayudaron a mantener la competitividad o fidelidad, les dieron volumen de ventas y ese volumen les permitió negociar con los proveedores para mejores condiciones de descuentos o les permitieron conseguir nuevos clientes en la tienda. En el negocio total no son sustentables a largo plazo. Como ya se mencionó, deberían ir disminuyendo y buscando direccionar los esfuerzos y las inversiones a los clientes que realmente quieren atraer.

Tanto los bancos como las cadenas están disminuyendo la magnitud y frecuencia de estos descuentos. Los supermercados debieran actuar como industria unificada y salir de este esquema de promociones diarias y masivas que socavan su propia rentabilidad, para pasar a pensar en recuperar participación como canal frente a los autoservicios y tradicionales.

Las cadenas están comenzando a direccionar sus inversiones de promoción en programas de fidelización más específicos que permiten brindar beneficios a quienes compran con frecuencia en sus tiendas, a través de tarjetas propias, cupones de descuento, vouchers con montos de dinero para ser utilizados en próximas compras y promociones que interrelacionan los distintos formatos de cada cadena, marcando los atributos de cada uno para cada momento de compra.

Las promociones con los bancos dejarán de existir en el mediano plazo, pero serán reemplazadas por nuevas herramientas. Las promociones y los beneficios se encuentran instaurados en la industria y en la mente del cliente. Un estudio realizado por Kantar World panel fundamenta esta premisa, resaltando que uno de los atractivos más importantes para el cliente a la hora de elegir la tienda es que tenga precios bajos (Gráfico n 14)

Gráfico N°14: Atractivos del cliente latino a la hora de elegir una tienda para comprar.

**¿Cuáles son los principales atractivos para el cliente latino a la hora de elegir dónde hacer sus compras?**

<b>Buenos Aires Argentina</b>	
Precios bajos	88,1
Limpieza de la tienda	87,3
Surtido variado	85,1
Rapidez en la caja	85,1
Calidad y frescura de las carnes	79,5

#### **4.5 Caso Banco Macro**

##### **Entrevistado:**

Banco Macro es una empresa que se constituyó 100% con capitales nacionales. Inició sus actividades como institución financiera no bancaria en 1985 con la adquisición de **Macro Financiera**. En 1988 fue autorizado por Banco Central de la República Argentina para funcionar como banco comercial.

Con la crisis del “Tequila”<sup>12</sup>, cambió sustancialmente su estrategia de negocios, focalizándose en la operatoria de banca minorista en aquellas áreas del mercado de bajo nivel de bancarización y alto potencial de crecimiento. En esta dirección, desde enero de 1996 adquirió paquetes accionarios de bancos provinciales privatizados: Banco Misiones (93%), Banco Salta (98%) y Banco Jujuy (100%). Dado el éxito en estas inversiones profundizó la nueva estrategia de “banca minorista regional”. Siguió adquiriendo bancos a lo largo del 2006, 2007, 2008 y 2009 logrando posicionarse como el tercer banco privado en términos de Patrimonio Neto, el cuarto en Depósitos y el quinto en Préstamos al Sector Privado. Así se conformó la mayor red privada de sucursales en el país fuertemente extendida en el interior.

<sup>12</sup> La crisis conocida por el nombre “Efecto Tequila” inició el 20 de Diciembre de 1994 cuando el gobierno mexicano la decisión de devaluar el peso mexicano. En 1995, los efectos de la crisis se extendieron a otros países, entre ellos la Argentina, donde cayó el valor de las acciones y también hubo fuga de divisas.

A fines de marzo de 2006, realizó su desembarco en la Bolsa de Nueva York (NYSE), donde logró debutar con sus acciones en alza, siendo la primera empresa argentina en cotizar en el exterior desde el año 1997.

En septiembre de 2010, Grupo Macro adquirió el Banco Privado de Inversiones S.A, con el objetivo de reforzar la estrategia en Buenos Aires, ya que el 95% de la cartera de clientes de BPI estaban distribuidos en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Logrando un mejor posicionamiento en el mercado de las tarjetas de crédito.<sup>13</sup>

#### 4.5.1 Período Pre Crisis 2001

Antes de la crisis los bancos no contaban con beneficios de descuentos, ni políticas de promociones para sus clientes minoristas. Principalmente se trataba de: planes de millage y cuotas. Una persona decidía solicitar la tarjeta de un banco de acuerdo al límite de crédito, a las cuotas y a la posibilidad de uso en varios comercios, y si contaba con un plan de millage, mejor aún. En otros países esta política se mantiene en la actualidad.

#### 4.5.2 Período Post crisis

Los cambios en las entidades financieras comenzaron con el acontecimiento del *corralito*: el gobierno decidió que los bancos no podían devolver los plazos fijos, no se podía retirar más de \$1.000 por un cajero automático, esto es la gente no podía disponer de su dinero de ninguna forma. Debido a la coyuntura los bancos no esgrimieron su defensa y la percepción para los clientes fue que los mismos habían adherido a estas medidas. Esto provocó una caída significativa en la imagen bancaria.

Las entidades financieras debieron buscar estrategias a fin de revertir esta situación. Casos como el del Banco Santander Río revisten un ejemplo de estas medidas: “Por la compra con la tarjeta Visa en el supermercado, te devolvemos 5%”. Este tipo de promoción hizo que automáticamente aumentara la compra por este medio ya que estaba sucediendo algo atípico en la industria: le estaban devolviendo dinero a la gente, algo que no pasaba con frecuencia.

No obstante ello, una encuesta del año 2007, reflejó que la percepción de los clientes seguía siendo desfavorable, ya que las tarjetas de crédito no eran asociadas como un producto propio de los bancos, sino provenientes de las Administradoras: Visa y Mastercard eran quienes les ofrecían reembolsos y brindaban beneficios. De hecho la encuesta preguntaba por los plazos fijos, los préstamos, las cajas de ahorro y las tarjetas y lo único que el cliente resaltaba como positivo eran estas últimas.

---

<sup>13</sup> [www.macro.com.ar](http://www.macro.com.ar)

El inconveniente era que el dinero para estos reembolsos era solventado por las entidades financieras. Fue así como Santander notó que había una gran oportunidad en asociar el banco a la tarjeta, creando “que grande esta tarjeta”. A partir, de ese momento el público cliente advirtió estas acciones como propias de los bancos y no tanto de las Administradoras de tarjetas. A esta política se sumó el Galicia y luego el Banco Francés y así comenzó una *fuerte competencia de descuentos y beneficios* entre los distintos bancos con el objetivo de acelerar el consumo y recobrar la confianza de los clientes.

Los bancos realizaron acuerdos estratégicos con los distintos comercios para brindar un abanico de beneficios en los diferentes rubros de consumo de la sociedad. Apuntaron principalmente a los supermercados ya representaban casi el 20% del volumen de las transacciones. Esta era una condición necesaria para que un banco tomara mayor posicionamiento en el mercado: las compras de las necesidades básicas de la gente.

Los acuerdos con los supermercados fueron disímiles: en el comienzo el descuento lo solventaba el banco ya que era difícil conseguir comercios entusiasmados ante la idea de asociarse a una imagen negativa, luego pasaron a hacerse por partes iguales, con los costos de publicidad corriendo por cuenta de la entidad financiera. En otras ocasiones el banco ponía topes a los descuentos; todo dependía del poder de negociación y la posición de cada una de las organizaciones.

Los principales objetivos perseguidos eran: brindar una imagen de beneficios, incrementar el consumo y financiarlo y aumentar la emisión de nuevas tarjetas de crédito, sin socavar la habitual rentabilidad que traen aparejados estos productos financieros (3% del volumen de la transacción solventado por el comercio). No mantener este nivel de promociones en los supermercados haría perder el posicionamiento alcanzado en este nicho de mercado.

El banco Macro ingresa en este esquema de promociones en el 2009, junto con o con los bancos medianos y chicos, realizando acuerdos principalmente con cadenas del interior del país y con grandes supermercados como Cencosud. Para el 2010 la gran mayoría de los bancos apelaban a este esquema para ganar porción de mercado. Abandonar esta modalidad implicaba indefectiblemente la disminución en el volumen transaccional para esa entidad financiera. Los clientes sabían que comprar y cuando hacerlo.

La mencionada compra del BPI le aportó a su cartera de clientes más de 350.000 tarjetas de crédito del segmento ABC1. Para mantener estos clientes, principalmente de AMBA era necesario robustecerse aun más en las promociones y descuentos. Paradójicamente en el interior el banco era quien ponía las condiciones en los acuerdos con

los supermercados. En cambio, en el área metropolitana de Buenos Aires las cadenas de retail podían negociar en mejor posición las promociones y descuentos.

#### 4.5.3 Futuro y tendencias

El Banco Macro es uno de los pocos que continúa este modelo de promociones en supermercados, aunque en menor medida respecto a los años anteriores. El aumento del volumen de transacciones, el posicionamiento de la marca, eran los principales objetivos que fueron alcanzados como así también conservar gran parte de la cadena de clientes aportada por el BPI que no migraran a otras entidades financieras.

#### 4.6 Caso Banco Francés

**Entrevistados: Juan Ormaechea, Responsable de alianzas estratégicas y Santiago Sanguinetti, Gerente de publicidad de Banco Francés.**

BBVA Banco Francés ocupa uno de los primeros lugares en el sistema financiero argentino, su importante capacidad de adaptación le ha permitido adecuarse a las nuevas condiciones que impone el mercado, logrando de esta manera mantener su posición de liderazgo.

En este contexto, el Banco se encuentra abocado a incrementar las financiaciones en los tres segmentos de mercado, con especial énfasis en aquellos segmentos más rentables, potenciando la mezcla de negocios y manteniendo su política de riesgos, lo que le permite mantener el mejor ratio de calidad de cartera del sistema.

En cuanto a pasivos, el Banco prioriza la captación de fondos minoristas, incrementando la participación de los depósitos transaccionales en relación al total de depósitos. Asimismo, la eficiencia es otro de los pilares fundamentales de la estrategia implementada por el banco, lo que implica un importante trabajo con el objetivo de hacer el gasto útil, mientras se fortalece al mismo tiempo el negocio transaccional.

Banco Francés (del Río de la Plata) se funda en Buenos Aires en 1886. Durante casi un siglo presta servicios bancarios a grandes empresas en Argentina. En diciembre de 1996, el Banco Bilbao Vizcaya S.A. (actualmente Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, "BBVA") adquirió el 99,90% de las cuotas sociales de Otar S.R.L., accionista mayoritario de Sud América Inversiones S.A., titular, a su vez, del 30,04% del capital de Banco Francés. Al 30 de septiembre de 2009, BBVA tenía el 75,97% del capital accionario del Banco, de acuerdo con los registros de la Caja de Valores de Buenos Aires.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [www.bbva.com.ar](http://www.bbva.com.ar)

#### 4.6.1 Período post crisis

Fue luego de la crisis que los bancos tuvieron que salir a recomponer la relación con sus clientes. BBVA vio a los beneficios como una alternativa para lograrlo y estos se materializaron en forma de descuentos. Empezar a hablar con la gente con un mensaje positivo era fundamental para recobrar la confianza. A su vez, la crisis había perjudicado el negocio de intermediación, es decir el negocio en que el banco toma plata, la presta y gana como intermediario. A razón de esto, el mismo debía enfocarse aun más en el negocio transaccional, proveniente de comisiones que el banco recibe de servicios que brinda, como por ejemplo el de la tarjeta. Fue así como convergieron ambas necesidades: el freno que venía experimentando el negocio de intermediación por el contexto y la búsqueda de recomponer la relación con los clientes.

Por tales razones, las entidades financieras comenzaron primero con algunos acuerdos puntuales y luego con alianzas sostenidas en el tiempo con distintos comercios con el fin de ampliar el número de tarjetas emitidas y hacer que esos clientes consuman aun más. Los productos básicos y el combustible fueron los primeros rubros elegidos por el Banco Francés a mediados de 2008. Como vieron que este esquema promocional de beneficios funcionaba, se extendieron a indumentaria y gastronomía.

BBVA empezó su alianza con Frávega en electrodomésticos, con Cencosud en Supermercados y con Falabella en Bazar. Con los supermercados, las promociones fueron más frecuentes y permanentes en el tiempo. Los fines de semana fueron los días elegidos para testear esta herramienta de descuentos. Al obtener resultados positivos, para ambos jugadores, se intentó trasladar este esquema a los días de la semana: los martes y jueves se establecieron en Cencosud para los descuentos con BBVA.

Ambas organizaciones tenían un acuerdo de exclusividad, sin poder realizar acuerdos con otros supermercados o bancos. Se eligió Cencosud debido a que el target de clientes que apuntaba era semejante al de BBVA. Los costos era soportados en partes iguales y la comunicación era realizada por el banco. Para el 2009 esta estrategia había sido reaplicada en todos los retailers y los bancos. La competencia, por ofrecer la mejor promoción, fue llevando a aumentar el nivel de inversión y haciendo de este esquema algo difícil de sostener en el tiempo. Fue tal la inversión que demandó este tipo de acciones, que el banco tuvo que comenzar a poner topes para no socavar su rentabilidad.

Si bien las entidades financieras tanto en Argentina como en el mundo están convergiendo hacia un esquema que intenta brindar beneficios al cliente, los descuentos con los supermercados no se dan en ningún otro país donde BBVA está presente.

Para el 2010, las promociones habían dejado de ser un valor agregado para unos pocos bancos. Ya no había manera de diferenciarse con los descuentos en los retailers.

Empero, el cliente se había fidelizado con el Banco y no con el retailer. Compraba según los descuentos que le ofrecía el banco, pero en los días que no los tenía, las compras no siempre provenían de Cencosud. BBVA pudo comprobar que cuando el banco estaba activo en promociones, aumentaba el consumo en todos los rubros, sin importar el nivel de descuentos. Estudios realizados por BBVA explican que cuando una persona se adhiere al banco y saca una tarjeta para alguna promoción en particular, comienza a utilizarla no solo para las promociones, sino para gran parte de sus compras o gastos. Ante estos resultados y el aumento del consumo en la sociedad, fue que BBVA, empezó a analizar la posibilidad de dejar los descuentos en el rubro de los supermercados, ya que al tratarse de un consumo básico, la gente continuaría comprando siempre.

Una estrategia que direccionó la inversión del banco, fue la utilización del programa “Francés GO”: este mecanismo hacía que la gente tuviera que adherirse a un programa de beneficios y brindar datos personales para recibir mediante mensaje de texto los descuentos disponibles. Fue el método que comenzó a utilizar el banco para direccionar sus promociones y ampliar la base de datos de sus clientes.

#### **4.6.2 Futuro y tendencias**

Hacia mediados de 2011, al momento de renovar el acuerdo con Cencosud, el banco decidió no continuar con este tipo de descuentos de días fijos. Afortunadamente, otro banco dinámico en estas promociones, Santander, salió del rubro. Optó por promociones y alianzas que no se pudieran reaplicar: se unió con LAN a través del programa de millage, realizó acuerdos con la empresa Time for Fun de espectáculos, eligió a uno de los shoppings más importantes del país, Unicenter, como socio estratégico para hacer promociones. Los costos fueron variando de acuerdo a la negociación: acá es donde entra en juego la financiación, el descuento, la comunicación.

Abandonar el rubro de supermercados fue una decisión difícil, se siguen realizando acciones puntuales, pero no se vieron caídas en el consumo mediante las tarjetas del banco. “Antes, cuando estaban los descuentos, el consumo de supermercados provenía principalmente de Cencosud, cuando abandonamos las promociones, el consumo no cayó pero si varió el retailer de donde provenía”. Los objetivos que se buscaron con la alianza con los retailers se alcanzaron: se reconquistó al cliente, este se fidelizó con la entidad financiera, se amplió el número de tarjetas emitidas, se aumentó el consumo y se financió el mismo. Sin embargo, llegó un momento que la inversión era tan grande y no reflejaba los incrementales buscados, que se optó por buscar promociones que hicieran la diferencia. Para el BBVA, la política de descuentos con los supermercados, va a ir disminuyendo con el tiempo y de a poco van a ir desapareciendo.



Las empresas van a optar por brindar promociones en rubros más valorados por la sociedad y que generen un valor diferencial. La estrategia está detrás del “Marketing Emocional: Definido por Robinette, Brand & Lenz, en 2001.

“El marketing emocional es la búsqueda en el ámbito de toda empresa de una conexión sostenible que haga que los clientes se sientan tan valorados y bien cuidados que se desviarán de su camino para ser leales, cuyo objetivo es generar un estado de lealtad tanto de los clientes como de la empresa con el fin de crear una relación que vaya más allá de un intercambio comercial, se busca crear y fortalecer una relación emocional que asegure establecer sentimientos positivos para fidelizar a los clientes a cierta marca, y a la empresa a cuidar de las necesidades de los clientes”. El marketing emocional, intenta atraer al cliente desde el plano emocional, superando a la lógica racional. Como ha quedado demostrado en múltiples casos, las nuevas experiencias sentimentales con la ayuda de emociones venden más que el mismo producto. Tal es así que las empresas financieras emplean el fanatismo (ejemplos: Time for Fun o Club Boca Juniors) o el placer (ejemplo: Lan pass) para fidelizar a sus clientes.

## 5. Conclusiones

**¿Cuál fue la evolución de las promociones de venta en la industria supermercadista posterior a la crisis del 2001?**

Con el propósito de recuperar el volumen de ventas perdido y su participación en el consumo, el supermercadismo adoptó medidas en su estrategia de promociones.

En principio tomaron la forma de ofertas en diferentes productos puntuales, que lograron reactivar el consumo de las primeras marcas e incrementar la afluencia a los establecimientos. En algunos casos se desarrollaron acuerdos con sus proveedores de mercaderías para obtener bonificaciones y en otros, el supermercado soportó el costo en su totalidad. Algunas cadenas intentaron retomar los cupones de descuento, ayudando a acelerar el consumo y fidelizar a sus clientes. A pesar de los esfuerzos, otros formatos de comercios de venta de productos de consumo masivo, como los autoservicios y tradicionales, capturaron gran porcentaje de las ventas que solían ser de los supermercados.

El salto cualitativo se produjo al incluir a socios estratégicos dentro de este Plan. Las cadenas más audaces y con mayor participación en el mercado, avanzaron aún más en esta innovación: pactaron importantes descuentos con las principales entidades financieras, quienes habían perdido imagen a raíz de la crisis del 2001. Primero realizando acuerdos que brindaban a los clientes cuotas sin interés soportadas por los bancos, para pasar con posterioridad a descuentos en las compras del supermercado, solventados por ambos

jugadores, en general, en partes iguales. La singularidad de esta sociedad no se vio replicada en ninguna otra parte del mundo.

Aquí se pudo observar una sinergia entre actores del mercado, que perseguían distintos objetivos: los supermercados, hacer crecer su facturación y el flujo de clientes y no perder la competitividad. Los bancos buscaban recuperar la credibilidad en sus productos financieros y ampliar su base de clientes, a base de repetir, los mismos días de la semana y con idénticos valores de descuento, un esquema favorable al cliente, propuesto por las cadenas de supermercados.

Tarde o temprano, todos adhirieron en mayor o menor medida, a esta iniciativa de los grandes retailers. Asimismo, la agresividad en la competencia creció cuando los supermercados, ante la necesidad de complacer y acompañar al cliente que venía mejorando su poder adquisitivo, incorporaron las promociones en categorías de producto, llamadas de *stockeo*, con el fin de buscar diferenciarse, pero lo único que lograron, fue adelantar el consumo.

Esta situación trocó de beneficiosa a perjudicial, cuando los descuentos y promociones se convirtieron en un derecho adquirido para los clientes y se limaba la rentabilidad de los actores antes mencionados. El auge de brindar beneficios a los clientes, llevaba a las cadenas a ofrecer propuestas de descuentos que socavaban el margen de los productos que no podían mantenerse a largo plazo. A su vez, la mejoría en el consumo en general, llevó a los retailers y bancos, a replantearse el esquema promocional alcanzado.

La situación de las pymes y pequeñas cadenas, fue diferente; no pudieron realizar acuerdos con bancos, ni fabricantes, debido a su menor volumen de ventas en comparación a los grandes supermercados. Sin embargo, la mejora en el consumo permitió a las mismas incrementar las ventas y reinvertir en sus negocios, para diferenciarse de otros formatos chicos.

Los primeros en abandonar esta metodología repetitiva, de descuentos pactados de antemano, fueron los bancos. Habiendo logrado un nuevo volumen de clientes, principalmente de tarjetas de crédito, no estaban dispuestos a renunciar a la rentabilidad que le aportaba este producto. Por ello en junio-2011 los grandes bancos, Galicia Santander y BBVA, no renovaron los contratos establecidos y comenzaron a ser más selectivos en su participación, eligiendo en algunos casos al retailer o al rubro que les resultaba más conveniente, de acuerdo a su propia segmentación y sin comprometer cifras ni fechas fijas. Los bancos medianos no renunciaron a los descuentos, ya que por su tardía incorporación no lograron aún alcanzar sus objetivos.

En cuanto a los supermercados, en esta transición, el cambio se desarrolla en forma paulatina. Es indiscutible la decisión por parte de la industria de renunciar a este tipo de promociones fijas, pero no todos están dispuestos a correr el riesgo de manera precipitada. Las grandes cadenas, como Carrefour, Coto y Jumbo, son las que marcan el rumbo de la estrategia promocional del supermercadismo y de a poco convergen hacia nuevas propuestas para atraer a los clientes, sin perder competitividad en el mercado.

**¿Qué factores y objetivos llevaron al supermercadismo en Argentina a realizar promociones y descuentos como principales estrategias de venta?**

En el escenario de consumo luego de la crisis del 2001, las cadenas de supermercados fueron ciertamente perjudicadas en su volumen de venta, con una merma sustancial en todos los segmentos de su mercado objetivo.

En primer lugar reemplazando compras de mayor magnitud, por otras de menor cuantía y con más frecuencia. La sustitución por parte de los clientes, cambiando los locales de mayor tamaño a cadenas con locales de menores dimensiones, a fin de comprar únicamente aquello que precisaban, sin tentarse con el surtido de un supermercado. Surge la tendencia hacia una reducción de la “calidad” de los productos demandados, proliferando las “segundas” y “terceras” marcas.

Y como factor socioeconómico adicional, el cliente estaba a merced de un “bombardeo” mediático, relacionado con la crisis, los despidos, las bajas de consumo, que sólo lograba predisponerlo aun peor.

Frente a este panorama y teniendo en cuenta que el Cliente se había vuelto más racional, exigente y crítico, se trazaron objetivos a corto y a mediano plazo: los primeros apuntando a detener la fuga de clientes a otros canales, a otros competidores, con miras a incrementar el tráfico hacia su cadena, mediante el uso de los incentivos promocionales y de descuentos.

Ya en el local de venta y como objetivos de mediano plazo, aumentar el ticket promedio y fidelizar al cliente para que retorne nuevamente. La confianza que ofrece la tienda a la hora de hacer las compras tomó un rol protagónico. El cliente necesita un lugar que trabaje en pos de sus intereses. La racionalización ha convertido al cliente en alguien exigente y crítico.

El Cliente se ha vuelto más razonable. Busca gastar menos tiempo y dinero. El supermercado debía transformarse en un formato que se ajuste a esta necesidad e intente complacerlo.

**¿Es la intensión del supermercadismo mantener las actuales estrategias promocionales?**

No, y de hecho algunos ya salieron de ellas, seguramente al amparo de una decisión compartida tácitamente por varias cadenas, de este esquema fijo de descuentos y promociones, prepactadas, principalmente con los bancos. Las razones fundamentales: las ya mencionadas acciones promocionales lograron algunos de los efectos esperados, como fueron la recuperación de la participación en las ventas que habían perdido por la crisis del 2001, la aceleración del consumo y el aumento del tráfico al establecimiento. Empero, el nivel de rentabilidad que sacrificaban era muy alto y los grandes bancos que ya habían alcanzado sus objetivos, no mantendrían los contratos anteriores, ya no más fechas fijas, grandes descuentos, ni exclusividad con una cadena.

Las entidades financieras se orientan a ofrecer programas de beneficios, que no puedan ser fácilmente imitados, incursionando en el llamado “marketing emocional”, a fin de mantener su cartera de clientes y fomentar la utilización de las tarjetas de crédito.

**¿En función de la dirección que se fije respecto a estas estrategias, cómo harán para salir en el caso que lo deseen y cuál será el nuevo escenario planteado por los supermercados?**

Formatos chicos, de cercanía y con precios bajos. Las tres premisas son claves para crecer con un cliente más racional, que cambia según el contexto sus hábitos de compra. “La gente no tiene tiempo para hacer las compras y elige el lugar que le queda de paso”.

La actual situación no es la del periodo posterior a la crisis 2001, el consumo aumentó, el supermercadismo adoptó nuevas medidas en su esquema de promociones, cuyo resultado revirtió aquella tendencia de baja. Las estrategias fueron variadas, desde los cupones de descuento, acuerdos con proveedores, promociones en categorías de producto (stockeo) descuentos y cuotas sin interés a través de convenios con los bancos. Todos adhirieron a esta iniciativa de los grandes retailers. Pero estos descuentos que socavaban el margen de los productos y que terminaron perjudicando a las cadenas de supermercados, no podían mantenerse a largo plazo e hicieron que se replanteara el esquema promocional alcanzado. En respuesta a ello se decidió abandonar esta metodología.

Al futuro de corto plazo se lo puede anticipar con suposiciones y planeamiento de contingencias, antes que con predicciones o extrapolaciones del pasado. Prolongar el modelo utilizado no asegura que se repitan los efectos obtenidos en estos últimos años. Por ello en junio-2011 los grandes bancos, Galicia Santander y BBVA, no renovaron los

contratos establecidos, eligiendo en algunos casos al retailer o al rubro que les resultaba más conveniente. Los supermercados, en esta transición cambiaron en forma paulatina, comenzaron a redireccionar sus esfuerzos para atender las cambiantes necesidades de sus clientes y plantear nuevos objetivos. La intención estaba puesta en analizar aun más el perfil de quienes querían captar.

El propósito perseguido es que el cliente elija el canal y la cadena, para seguir comprando con posibilidad de optar en sus diferentes formatos, de acuerdo al tipo de compra que realice (mensual, semanal, de reposición). Frente a ello, el retailer debe estar preparado para ofrecer diferentes ofertas que lleven a consumir siempre en sus tiendas. El principal objetivo es la búsqueda de fidelidad, para asegurar ventas en el futuro.

Los programas que intentan generar un vínculo con el cliente, como las tarjetas de crédito propias del retailer que brindan financiación, los cupones de descuento y las tarjetas que otorgan puntos, representan otro esquema de transición que eligieron las cadenas. En este sentido, el supermercado quiere ser identificado como el único que ofrece beneficios.

Los supermercados lograron elevar facturación a costa de perder rentabilidad, sobre todo en 2010 y 2011. Hoy la pelea se plantea sobre una base de consumo mucho mayor que en el 2001. Se necesita más creatividad, para orientar al cliente y no perder la participación.

El estudio de variables cuantitativas podría ayudar a dar mayor fuerza a estas conclusiones. Asimismo, próximos trabajos de graduación podrían incursionar en el desenlace de esta transición, indagando en el esquema que hayan adoptado de manera definitiva o estén experimentando para alcanzar los objetivos apuntados.

## 6. Bibliografía

### Libros

- “Comercio minorista en el canal de autoselección: Número 11 de Cuadernos de economía”. La Plata: Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, 1995.
- Belch, George E. & Belch, Michael A. “Advertising and Promotion”. Michigan: Mc Graw Hill, 2004.
- Delbert J., Duncan, Stanley C. Hollander & Ronald, Savitt. “Modern Retailing Management”. Illinois: Irwin, Homewood, 10 edición, 1983.
- Díez de C. Enrique M., Armario, Enrique M. & Sánchez F., Manuel J. “Comunicaciones de Marketing: Planificación y Control”. Madrid: Pirámide, 2002.
- Robinette, Scott, Brand, Claire & Lenz, Vicki. “Emotion Marketing: The Hallmark way of winning Customers for life”. New York: Mc Graw Hill, 2001.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary. “Marketing”. México: Pearson Educación, 2001

### Artículos

- “Crece la brecha de precios entre canales”. *La Nación Online*, Agosto 23, 2010. Acceso Marzo 10, 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1297143-crece-la-brecha-de-precios-entre-canales#comentar>.
- “El almacén resiste pero el supermercado quiere más”. *La Nación Online*, Octubre 20, 1996. Acceso Mayo 15, 2012. <http://www.lanacion.com.ar/169466-el-almacen-resiste-pero-el-supermercado-quiere-mas>.
- “Supermercados: La visión del sector a futuro”, Ciclo de conferencias Jornadas ASU n 9, La Rural, Buenos Aires, Agosto 25-27, 2010.
- Blattberg, Robert C., Briesch, Richard & Fox, Edward J. “How Promotions work”, *Marketing Science* 14, 3 (1995): 122-32.
- Blattberg, Robert C., Wisniewski, K. J. “How retail price promotions work: Empirical Results”. Working paper 43, University of Chicago, Chicago IL, (1987).
- Carlos Manzoni. “Las promociones hacen que la gente consuma por demás”. *La Nación Online*, Junio 12, 2011. Acceso Mayo 20, 2012. <http://www.lanacion.com.ar/1380650-las-promociones-hacen-que-la-gente-consuma-por-demas>.
- Dvoskin, Roberto. “El consumo en la Argentina Postcrisis: Evolución del consumo en los sectores medios y bajos afectados por la crisis del 2001”. *Documentos de trabajo del Dto de Administración de Empresas de Udesa*, (2006): 1-29.

- Ellickson, P. B., and S. Misra, “Supermarket Pricing Strategies”, *Marketing Science*, (2008): 1-48.
- Estadísticas e informes de consumo, Nielsen Argentina 2011.
- Giani, Nicolás. “El impacto de una estrategia: ¿Amigas o Enemigas? *Revista Actualidad en supermercados* 288, 14-18.
- Hawkes, Corinna “Sales Promotion and Food Consumption”. *Nutrition Review* 69 issue 6 (2009): 333-342. doi: 10.1111/j.1753-4887.2009.00206.x
- Heil & Helsen, “Price War: The cost of a competitive behaviour”, 2001.
- Hernant, Mikael. “Profitability Performance of Supermarkets”, *EFI Economic research Institute*, (2009): 1-294.
- Informe sectorial de Consumo Masivo “Un crecimiento excepcional de la industria”. Deloitte, Octubre 2010.
- Jimenez, Ana I., Martinez R., María P. & Llamas A., María R. “El descuento como técnica promocional: justificación económica de sus determinantes y consecuencias”. *Razón y Palabra* 51, (2006).
- Kahn, B. E. and L. McAlister. “Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer”. Addison Wesley, Longman, (1997).
- Lattin, James M. & Bucklin, Randolph E. “Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior”. *Journal of Marketing Research* (Ago 1989): 299-310.
- Martínez R. María P. & Mollá D. Alejandro. “Implicaciones de la estrategia de precios Hi-Lo en la industria de productos de gran consumo”. *Universia Business Review*, tercer trimestre 015 (2007): 10-25.
- Mociulsky, Mariela. “Implacable poder del consumidor”. *Mercado*, Noviembre 11, 2010, Acceso Abril 25, 2012. <http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=366914>.
- Mulhern, Francis J. & Padgett, Daniel T. “The Relationship between Retail Price Promotions and Regular Price Purchases”. *Journal of Marketing*, 60 (1995): 83-90.
- Olivetto, Guillermo. “El ADN del Consumidor Argentino”. *Actualidad*, 2011.
- Perdikaki, O., S. Kesavan, S. J. Swaminathan. “Effect of traffic on sales and conversion rate of retailers”. *M&SOM*, (2012).
- Perdikaki, Olga, Kesavan, Saravanan & Swaminathan, Jayashankar M. “Effect of traffic on sales and conversion rate of retailers”, *Manufacturing & Service operation Management* 14, 1 (2012): 145-162.
- Sainz, Alfredo. “Los cupones de descuento ganan clientes al impulso de la crisis”. *La Nación Online*, Agosto 22, 2002. Acceso Abril 25, 2012.

<http://www.lanacion.com.ar/424447-los-cupones-de-descuento-ganan-clientes-al-impulso-de-la-crisis>.

- Sainz, Alfredo. “Los supermercados pierden contra los pequeños comercios”. *La Nación Online*, Abril 23, 2012. Acceso Mayo 3, <http://www.lanacion.com.ar/1467341-los-supermercados-pierden-contra-los-pequenos-comercios>.
- Scarpinelli, Luján. “Seguirán en 2012 las promociones bancarias, aunque más acotadas”. *La Nación Online*, Febrero 22, 2012. Acceso Mayo 3, <http://www.lanacion.com.ar/1450571-seguiran-en-2012-las-promociones-bancarias-aunque-mas-acotadas>.
- Serra, Roberto. “Gestión Estratégica del Retail”. *Publicaciones Udesa*, (2009).
- Shankar, V., R. Bolton, “An empirical analysis of determinants of retailer pricing strategy”, *Marketing Science* 23, 1, (2004): 28-49.
- Skinner, Steven & Cronin J. Joseph. “Marketing Outcomes, Financial Conditions, and Retail Profit Performance”, *Journal of retailing* 60, 4 (1984): 9-22.
- Spethmann, Betsy. “Is Promotion a Dirty Word?” *Promo*, Marzo 1, 2001, Acceso Marzo 21, 2012. [http://chiefmarketer.com/mag/marketing\\_promotion\\_dirty\\_word](http://chiefmarketer.com/mag/marketing_promotion_dirty_word).
- Tellis, Gerard J. & Zufryden, Fred S. “Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When and Why.” *Marketing Science*, 14, num 3, parte 2 (1995): 271-99.
- Tsiros, Michael & Hardesty, David M. “Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually”. *Journal of marketing* 74, num 1 (Ene 2010).
- Van Heerde, Harald J., Gijbrecchts, Els & Pauwels, Koen. “Winners and Losers in a Major Price War”, *Journal of Marketing Research* 45, (Oct 2008): 499-518.
- Vardé, Daniel . “Pensar estratégicamente el futuro”. *Informe sectorial de Consumo Masivo Deloitte*, 6, Marzo (2011): 1-32.
- Vardé, Daniel. “¿Es posible ecender el consumo nuevamente?”. *Informe sectorial de Consumo Masivo Deloitte*, 2, Abril (2009): 1-32.
- Walters, Rockney G. & Mackenzie, Scott B. “A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Promotions on Store Performance”. *Journal of marketing research* 15, (Feb 1988): 51-63.
- Wortzel, Lawrence H. "Retailing Strategies For Today's Mature Marketplace", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 4, (1987): 45 – 56.

#### Sitios Web

- INDEC. “Instituto Nacional de Estadísticas y Censos”. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)



- Universidad de Ditella. “Índice de Confianza del consumidor”. Acceso Mayo 15, 2012. [www.utdt.edu](http://www.utdt.edu)
- Banco Mundial. “Banco Mundial tasa de interés Real”. Acceso Mayo 15, 2012. <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina>
- Promo Magazine. “Promo Magazine”. [www.chiefmarketer.com](http://www.chiefmarketer.com)
- Carrefour España. Acceso Mayo 20, 2012. [www.carrefour.es](http://www.carrefour.es)
- Carrefour Argentina. Acceso Mayo 20, 2012 [www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)
- Coto Argentina. Acceso Enero 15, 2012 [www.coto.com.ar](http://www.coto.com.ar)
- Cencosud. Acceso Abril 18, 2012 [www.cencosud.cl](http://www.cencosud.cl)
- Banco Macro. Acceso Marzo 20, 2012 [www.macro.com.ar](http://www.macro.com.ar)
- Banco Francés. Acceso Mayo 15, 2012 [www.bancofrances.com.ar](http://www.bancofrances.com.ar)
- Walmart Argentina. Acceso Mayo 10, 2012 [www.walmart.com.ar](http://www.walmart.com.ar)
- Asociación de supermercados unidos. Acceso Mayo 10, 2012 [www.asu.org.ar](http://www.asu.org.ar)

## 7. Anexos

### Preguntas de entrevistas

#### Preguntas para la Reunión con Banco:

##### General

- 1) ¿Cómo impactó la crisis del 2001 y 2009 a la industria de los bancos? ¿Cuál fue la principal variable que afectó (Rentabilidad, consumo, clientes, imagen)?
- 2) ¿En qué medida se asemejan las estrategias promocionales a las de otros países? ¿Tienen los mismos lineamientos y políticas de promociones en todas partes del mundo?

##### Promociones y descuentos

- 3) ¿Cuál fue el principal motivo que llevó a los mismos a buscar aliarse con los supermercados?
- 4) ¿Por qué eligieron la industria de Alimentos y Bebidas?
- 5) ¿A la hora de realizar los acuerdos con los supermercados, buscaron hacerlo con algún tipo de supermercado en particular? ¿Y por qué?
- 6) ¿Qué área determina las estrategias de promociones de venta? ¿Cómo evolucionaron estas estrategias?
- 7) ¿Cuáles fueron las circunstancias que llevaron a la organización a actuar como seguidor o líder en esta práctica?
- 8) ¿Hay algún otro país donde ocurran estas promociones?
- 9) ¿Quién asume los costos de los descuentos? ¿Todos los bancos lo hacen de la misma manera?
- 10) ¿Cuáles eran los objetivos que se buscaban con estas promociones?
- 11) ¿El cliente se fidelizó con el supermercado, o con el banco?
- 12) ¿En qué medida crees que este tipo de acciones llevaron a aumentar las ventas del canal y generaron un valor diferencial vs el resto de los Canales de Consumo Masivo?
- 13) ¿Cómo se llegó a descuentos tan agresivos durante el 2009 y 2010? ¿Por qué?
- 14) ¿Por qué empezaron a disminuir los descuentos? ¿Notaron algún impacto en el consumo a partir de esta de decisión?
- 15) ¿Por qué los bancos grandes empezaron a darse de baja y los medianos a incluirse?
- 16) ¿Hacia que estrategias van los bancos para buscar la fidelización de sus clientes y atraer nuevos?

- 17) ¿Qué porcentaje de la torta de consumo mediante tarjetas pasa por supermercados? ¿Cómo fue variando esa porción en base a las promociones?
- 18) ¿Se pudieron ver algunos de estos efectos con las promociones?
  - Aumenta el grado de adhesión de clientes
  - Aumento de cartera de clientes
  - Aumento del consumo en Alimentos y bebidas
  - Mejora de la imagen del Bancos
- 19) ¿Por qué se dieron de baja en este rubro y se enfocaron más hacia la industria de Electrodomésticos y Textiles?
- 20) ¿Hacia dónde van los supermercados respecto a la práctica de promociones y descuentos en general? ¿Y respecto a la relación con los Bancos?
- 21) ¿Crees que las promociones en los distintos rubros del consumo vinieron para quedarse o son una estrategia post crisis?

#### **Preguntas para la reunión con Supermercados:**

1. ¿En que se diferenciaba la industria del supermercado del resto de los comercios de Consumo Masivo (CM) en el período pre crisis?
2. ¿Podrías describirme como era el esquema de promociones a clientes en el supermercado en este período?
3. ¿Por qué crees que el supermercado perdió participación en las ventas de CM (Consumo masivo) durante y luego de la Crisis?
4. ¿Cuáles fueron las principales consecuencias de la crisis de 2001 para esta cadena en particular?
5. ¿Cuál era la participación en las ventas de esta cadena anterior a la crisis?
6. ¿Cuál era el tipo de promociones que hacía ésta cadena en el período pre crisis? ¿Eran estas un diferencial vs el resto de las cadenas?

#### **Promociones y descuentos**

7. ¿Cómo fue el paso de promociones lideradas por los fabricantes, anterior a la crisis, a otras manejadas por los supermercados y los bancos?
8. ¿Cuáles son las promociones que más hacen en la actualidad? ¿Cómo ha evolucionado esta tendencia?
9. ¿Qué tipo de mecanismo promocional utilizan cuando quieren dirigir una promoción a un tipo de cliente?
10. ¿Qué área determina y planifica las estrategias de promociones de venta?

11. ¿Cuáles son los agentes involucrados en la determinación de las condiciones y características de las promociones? ¿Cómo es el proceso de negociación?
12. ¿Quién y en qué medida asume los costos de los descuentos y las promociones?
13. ¿Cómo describiría las promociones que se dieron en el 2010?
14. ¿Hasta qué punto la Crisis mundial impactó en este esquema?
15. ¿Cuáles son los objetivos que se buscaban alcanzar con las promociones?  
Si tuvieras que enumerar del 1 al 4 en orden de prioridad.

Opciones:

- Aumentar el tráfico al establecimiento.
  - Incrementar la rentabilidad total del establecimiento
  - Aumentar el grado de adhesión del cliente.
  - Aumentar el Ticket promedio.
  - Parte de la dinámica de mercado.
  - Generar una imagen de precios competitivos.
16. ¿Qué tipo de promociones resultan más efectivas para alcanzar dichos resultados? ¿Ha sido siempre igual? ¿Cómo miden la efectividad de las promociones?
  17. ¿Qué pasa los días que no hay descuentos, la concurrencia es la misma y las ventas son las mismas? Y los meses que no hay promociones?
  18. ¿En qué medida son las promociones un factor diferencial del Canal Supermercadista? ¿Y de la cadena en particular?
  19. ¿Hasta qué punto crees que las promociones con los Bancos y de los propios retailers fueron importantes para recuperar la participación de los Supermercados?
  20. ¿Por qué crees que el supermercadismo no volvió a alcanzar sus niveles de participación Pre crisis?

### **Descuentos con Bancos**

21. ¿Por qué se dio la alianza con los bancos? Y ¿Qué bancos trabajaban en estas promociones?
22. ¿Por qué motivo la cadena actuó como seguidor o líder de esta práctica?
23. ¿Cuál fue y es el negocio para los supermercados y los bancos de estas promociones?
24. ¿En qué medida los descuentos llevaron a la erosión de precios en ciertas categorías?

25. ¿Qué porcentaje de las ventas se llevan las operaciones con descuentos?
26. ¿Cómo fueron los resultados de las promociones con los bancos vs los objetivos buscados?
27. ¿Por qué cortaron las alianzas con los bancos?
28. ¿Qué sucedió con el consumo cuando disminuyeron las promociones y los descuentos con los bancos?
29. ¿Por qué aparecieron nuevos Bancos en el esquema promocional que antes no lo hacían?

### **Futuro y tendencias**

30. ¿Hacia dónde van los supermercados respecto a la práctica de promociones y descuentos en general? ¿y respecto a la relación con los bancos?
31. ¿Cuál crees que será la estrategia del supermercadismo para mantener y aumentar el consumo?
32. ¿Crees que las promociones son una herramienta para incrementar ventas post crisis o son parte fundamental de la dinámica del mercado?
33. ¿Consideras que los supermercados tienen la intención de salir de este esquema promocional? ¿Y si lo hicieran, como harán para hacerlo? ¿Cómo impactará esto en el modelo de negocio, en las ventas, en la imagen en la participación de la cadena y del canal?