

## **MBA**

**Caso de estudio: Supermayorista VITAL - El desafío de enfrentar el cambio.  
Un caso de estudio sobre la adaptación al mercado de consumo en Argentina.**

**Dra. San Martín, Valeria Laura**

**Director Trabajo Final: Mg. Lozada, Juan C.**

**Co-Director: Mg. Tozzi, Adrián**

**UADE Business School**

**MBA 01**

**Fecha Entrega 19/01/2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco a mi familia que me brindó mi educación inicial y los valores con los cuales recorro mi vida.*

*Al protagonista de este trabajo Eduardo Pochinki, que me ha permitido contar la historia de su compañía y brindó horas de su tiempo a mis entrevistas.*

*A mi tutor, Adrian Tozzi, por las horas dedicadas y la ayuda brindada.*

*A Lina Zubiría, que sin ser mi tutora me ha guiado y dedicado horas de su tiempo para la elaboración de este trabajo.*

*A mi pequeño Benjamín, por las horas de juego que le he quitado.*

*Este trabajo tiene un agradecimiento muy especial a mi compañero de la vida, German Lista por el apoyo, el amor y el permanente aliento a mis esfuerzos personales.*

*A todos ellos simplemente gracias.*

## ABSTRACT

At present, all the companies are compelled to respond rapidly to the changes of the market environment; otherwise they would be in risks of his own subsistence. The importance of the organizational change has been increasing in the latest decades, so a proper understanding of the consequences of this changes and also the ability to lead this process, not only offer the chance to survive but also give more possibilities for achieving the excellence in all the areas of the organization.

Many organizations try the environmental change as accidents; the focus of this paper will address the process of change as an intentional act in order to accomplish a goal, mainly to improve their ability to adapt to this changes.

This paper pretends to face the problematic of the organizational change and the impact on a family business , whose strategy is leading the wholesale market nationwide. This company had the ability to manage the changing forces of the context, which allowed him to stay as a market leader and also had become a competitive advantage . In this sense, the president of the company (owned by the third generation of the family company) was the person who led all this process.

Finally, the purpose of this case study is to describe the capacity of a family business to position itself in the market and become one of the 100 companies with the highest turnover in Argentina.

## INDICE

1.	OBJETIVO GENERAL	4
2.	OBJETIVOS PARTICULARES	4
3.	MARCO TEÓRICO	4
3.1.	CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	4
3.1.1.	EL PROCESO DE CAMBIO	8
3.1.2.	LA NECESIDAD DEL CAMBIO	11
3.1.3.	ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	13
3.1.4.	RESISTENCIA AL CAMBIO	16
3.1.4.1.	TIPOS DE RESISTENCIA	18
3.2.	CULTURA ORGANIZACIONAL	21
3.2.1.	CULTURAS FUERTES, ADAPTATIVAS VS. CULTURAS DEBILES, INERTES	24
3.2.2.	CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	25
3.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	27
3.3.1.	¿QUÉ ES ESTRUCTURA?	27
3.3.2.	TIPOS DE ESTRUCTURA	30
4.	MARCO METODOLOGICO	37
5.	CASO DE ESTUDIO	38
5.1.	CONTEXTO MACRO	39
5.1.1.	CONTEXTO INTERNACIONAL	39
5.1.2.	DESEMPEÑO MACROECONÓMICO DE ARGENTINA 2013	40
5.1.3.	EL SECTOR SUPERMERCADISTA EN ARGENTINA	43
5.1.4.	LA ACTUALIDAD DEL MERCADO MAYORISTA	47
5.2.	DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA	50
5.2.1.	LOS INICIOS DE VITAL	51
5.2.2.	SU FUNDADOR Y LEGADO (CULTURA)	52
5.2.3.	LA RELACIÓN CON LA INDUSTRIA	54
5.2.4.	EXPANSIÓN NACIONAL	55
5.2.5.	INVERSIÓN TECNOLÓGICA	57
5.2.6.	NUEVA DIRECCIÓN	58
5.2.7.	ESTRUCTURA	59
5.2.8.	PERFIL DE CLIENTES	60
5.2.9.	REESTRUCTURACIÓN	63
5.3.	HACIA UN NUEVO PROCESO DE CAMBIO	67
6.	CONCLUSIONES	71
7.	BIBLIOGRAFÍA	78
8.	ANEXOS	80

## **1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un caso de estudio para analizar el proceso de cambio organizacional adoptado por el CEO de una empresa familiar argentina para adaptarse a los cambios del entorno en el año 2014.

## **2. OBJETIVOS PARTICULARES**

Los objetivos particulares que se proponen para analizar este caso son los siguientes:

- Describir el contexto macro y de la industria
- Analizar la estructura y cultura de la compañía.
- Describir el proceso de cambio implementado como una herramienta del éxito de la compañía
- Analizar el rol de la dirección general como líder del proceso de cambio.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los cambios sustanciales del entorno (incremento de la competencia, nuevas tecnologías, inestabilidad económica, globalización, etc.) exigen a las compañías a utilizar herramientas que las acompañen y ayuden a lidiar con este entorno cambiante.

Es así como una herramienta como el Desarrollo Organizacional permite a las organizaciones transformarse en organizaciones sanas.

Warnes Bennis indica que “El desarrollo organizacional es un proceso sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia para resolver problemas y alcanzar sus objetivos” (en Da Silva, 2002:400)

El desarrollo organizacional es una nueva disciplina, a pesar de esto, existe una amplia literatura sobre el tema, ya que ha adquirido una especial relevancia en las últimas décadas. Robert Blake, uno de los fundadores de las bases para desarrollar esta teoría, establece que:

“La idea de desarrollo organizacional, que es considerar a la organización como un todo y no a sus individuos o equipos como la unidad de cambio, constituye un punto crítico. Aunque muchos han documentado el concepto, ahora se cuenta cada vez más con la precisión necesaria para producir un cambio en forma deliberada y planeada.”  
(Blake y otros, 1991:2)

Las prácticas desarrolladas en esta disciplina han mejorado la eficiencia de los procesos organizativos. En este sentido, Richard Beckhard, establece como Desarrollo Organizacional a:

“Un esfuerzo (1) planificado, (2) de toda la organización, y (3) administrado por la alta gerencia, para (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de (5) intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias de comportamiento” (Beckhard, 1973:10).

Para profundizar cada uno de los puntos de la definición anterior el autor indica que:

1. Es un esfuerzo de cambio planificado: Un programa de Desarrollo Organizacional adecuado debe contener un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento, y cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo dicho esfuerzo.
2. Que compromete a toda la organización: se relaciona con un cambio total de la entidad, como por ejemplo una modificación en la cultura o en el sistema de remuneraciones o en la estrategia de la compañía.
3. Administrado desde la alta gerencia: Es fundamental participación activa de la alta gerencia en la administración del esfuerzo de desarrollo organizacional. Su participación, tiene una investidura personal en el programa y sus resultados.
4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización: para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen de cómo sería una organización ideal efectiva y sana.

Las prácticas de Desarrollo Organizacional tienden a modificar y hacer más eficientes los procesos administrativos. Por lo cual resulta conveniente describir cuáles son las características del mismo, Reinaldo Da Silva (2002) enumera las siguientes:

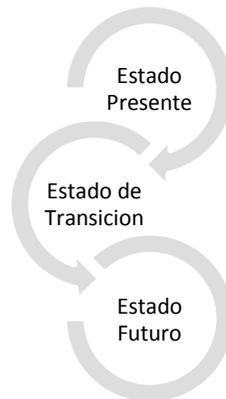
- Se concentra en la cultura y en los procesos de la organización.
- Se enfoca básicamente en los aspectos humanos y sociales de la organización, pero también interviene en los aspectos tecnológicos y estructurales.
- Establece que todos los niveles de la organización participan y se involucran en la solución de problemas y la toma de decisiones, como característica significativa
- Estimula la colaboración de los directores, administradores e integrantes de la organización en la administración de la cultura y los procesos.
- Se concentra en el cambio total del sistema, y en la perspectiva de la organización como un sistema social y complejo.

Por lo cual de estas definiciones y características se puede inferir que la base de la disciplina de Desarrollo Organizacional es el cambio, y que la necesidad de las organizaciones es buscar permanente formas de cambiar a partir del desarrollo de conocimientos y habilidades de sus miembros.

### 3.1.1. EL PROCESO DE CAMBIO

Todo proceso de cambio, según Beckhard (1988) comprende tres etapas distintas: el estado futuro, al que los directivos quieren que la organización se dirija; el estado presente, aquel en que la organización se encuentra actualmente; y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para pasar del estado presente al futuro

. GRAFICO 1: Diagrama conceptual del proceso de cambio



Fuente: Beckhard,1988:31.

Profundizando la definición de este proceso, Stephen Robbins establece:

“Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente(..) El estatus quo puede considerarse como un estado de equilibrio. Para separarse de él, o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo, es indispensable el descongelamiento”. (1987:467)

En un proceso de cambio, la visión de futuro juega un papel fundamental y tiene tres propósitos diferentes. Primero, esclarece hacia donde se dirige la organización. Segunda, motiva a las personas a tomar las decisiones en la dirección adecuada.

Tercero, contribuye a coordinar las acciones de diferentes de manera rápida y eficiente. (Kotter,1997)

En este sentido, “el **estado futuro** debe describir la visión del líder del cambio en un momento específico a suficiente distancia en el futuro para poder ofrecer un sentido de viabilidad de los cambios proyectados.” (Beckhard, 1988:49)

Antes de pensar hacia donde se dirige la organización, resulta necesario determinar el estado presente en el cual se encuentra. Esto implica, analizar con minuciosidad el sistema actual, antes de definir un plan de acción para alcanzar el estado futuro deseado. Para obtener una visión clara del **estado actual**, se requiere una descripción detallada del comportamiento de la organización del sistema y sus relaciones relevantes con el entorno.

Para Beckhard (1988) esto implica realizar un diagnóstico de la situación actual, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- *Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas relacionados con el cambio.* Si se describen los problemas uno a uno, resultará complejo determinar cuáles son relevantes y cuáles no. Para reducir esta complejidad, conviene pensar en términos de constelaciones de problemas y examinarlas en conjunto para evitar el “efecto dominó”. Así, se evaluarán los problemas claves que requieren tratamiento urgente, de esta forma los problemas más pequeños se resolverán luego de los más urgentes

- *Determinación de los subsistemas relevantes.* Este paso consiste en determinar cuáles son las personas involucradas en el proceso de cambio, y cuáles son los cambios en el comportamiento que serán necesarios realizar para alcanzar el estado futuro. Es la **masa crítica** necesaria para que el cambio ocurra
- *Determinación de la disposición y la capacidad de cada subsistema para el cambio.* No solo debe identificarse a las personas involucradas sino también evaluar su capacidad para el cambio. La disposición para efectuar el cambio implica la buena voluntad mientras que la capacidad se relaciona con el poder, la influencia, la autoridad, el acceso a la información y las habilidades necesarias para efectuarlo.

Si bien en todo proceso de cambio existe un estado actual y futuro que debe ser administrado, también existe el **estado de transición**, que permite llegar del estado presente al estado deseado, que es el estado donde ocurren los cambios reales. (Beckhard,1988).

Sin embargo, el logro del éxito deseado no solo dependerá del reconocimiento de que el cambio es esencial para lograr la excelencia corporativa sino también de hacer algo al respecto. El puente que puede llevar a una organización del reconocimiento a la acción son aquellas personas que se encuentran convencidas del cambio. Es la energía humana la que impulsa el logro corporativo (Blacke,1991)

En este sentido, es de destacar que todo proceso de cambio organizacional debe comenzar por definir la necesidad de cambio, ya que ésta es la pregunta que otorga el impulso inicial.

### **3.1.2. LA NECESIDAD DEL CAMBIO**

Como resultado de la alta competitividad, cada vez más las organizaciones se verán obligadas a reducir costos, a introducirse en nuevos mercados, a mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, etc. Por lo cual los esfuerzos a favor del cambio han ayudado a las organizaciones a adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

De esta forma, tienden a originarse fuera de la organización las fuerzas (externas) que obligan a las organizaciones a realizar cambios en los grandes sistemas actuales. Dichos cambios son por ejemplo, en la legislación, en la demanda del mercado como consecuencia de la competencia global, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de nuevas tecnologías, etc., que requieren que los altos directivos rediseñen las estructuras y procesos organizativos, definan nuevamente sus prioridades y realicen un nuevo despliegue de sus recursos. (Beckhard,1988)

Sin embargo, para Ivancevich (2006) también existen fuerzas internas, que obligan a las organizaciones a introducirse en procesos de cambios, las mismas se relacionan con problemas de procesos y de comportamiento. Los problemas de proceso abarcan incluyen fallas en la toma de decisiones y las comunicaciones: las decisiones no se toman en tiempo y forma, las comunicaciones se interrumpen, son redundantes o deficientes. Los conflictos interpersonales e interdepartamentales reflejan fallas en los procesos organizacionales. Además, los altos niveles de ausentismo y la alta rotación de personal

son síntomas que reflejan problemas de comportamiento, que la organización debe diagnosticar. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, la necesidad de cambio pasa inadvertida mientras no se produzca una consecuencia mayor. La organización debe reconocer la necesidad del cambio y diagnosticar la naturaleza exacta del problema. Si este no se entiende debidamente, el efecto puede ser nocivo para el personal.

La aplicación del Cambio Organizacional depende de las necesidades de la organización, que requiera el cambio. Como ya se mencionó anteriormente, la necesidad de cambiar debe ser percibida por la Alta Dirección de la organización.

Dichas necesidades son enunciadas por Da Silva (2002):

- “Modificar la estrategia administrativa
- Alterar el clima organizacional
- Modificar normas culturales
- Modificar la estructura y los puestos formales
- Mejorar la colaboración entre grupos
- Perfeccionar el sistema de comunicación
- Mejorar la planeación y el establecimiento de metas
- Incrementar la motivación de equipos de trabajo
- Adaptar la organización al nuevo entorno
- Resolver los problemas de fusión y división de empresas”

La dirección debe enfrentar decisiones sobre la mejor manera de enfrentar los procesos de cambio, pensar al “cambio” como algo controlable, resulta frustrante cuando la organización se ve envuelta en un caos cuando está inmersa en un proceso de

transformación. Los administradores efectivos, deben ver a la administración del cambio como una responsabilidad significativa.

### **3.1.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Es así, que los autores Jones y George, establecen “la necesidad de buscar constantemente formas de mejorar la eficacia y eficiencia hace Vital® que los administradores desarrollen las habilidades que se requieren para manejar el cambio.” (2006, 401)

Asimismo, Jones y George (2006) indica que todo proceso ordenado requiere el cumplimiento de los siguientes pasos que se describen a continuación:

1. ***Dictaminar la necesidad de un cambio:*** El cambio organizacional puede afectar todas las aspectos organizacionales, como la estructura, la cultura, las estrategias, los sistemas de control, los grupos y equipos organizacionales, como así también la administración de recursos humanos y sus procesos: comunicaciones, motivación y liderazgo. Resulta definir dos actividades importantes para dictaminar la necesidad de cambio: reconocer que existe un problema e identificar su origen. Para descubrir la fuente del problema, los administradores deben buscarla fuera y dentro de la organización. Fuera de ella, deben verificar cómo los cambios en el entorno pudieran estar creando oportunidades y amenazas que afecten los procesos internos. Dentro de ella, deben verificar si su estructura está causando problemas en los departamentos.

2. **Decidir qué cambio hacer:** Una vez que ha identificado el origen del problema, deben decidir cuál sería el estado ideal de la organización en el futuro. Este paso del proceso también implica identificar los obstáculos o las fuentes de resistencia al cambio.
3. **Implementar el cambio:** En la mayoría de los procesos de cambio, los administradores implementan un cambio descendente o ascendente. El cambio descendente (de arriba hacia abajo) se implementa con rapidez, ya que son los directivos los que determinan la necesidad de cambiar, deciden qué hacer y actúan con rapidez para implementarlo en toda la organización. El cambio ascendente (de abajo hacia arriba) suele ser gradual y evolutivo. Los gerentes intermedios y de primera línea son los que plantean la necesidad de cambiar y formulan un plan detallado a los directivos. Una gran ventaja del plan hacia arriba es que se puede eliminar la resistencia al cambio de los empleados
4. **Evaluar el cambio.** El último paso del proceso de cambio consiste en evaluar el éxito que ha tenido el cambio en mejorar el desempeño organizacional. Es decir, el impacto que ha tenido el mismo en la organización, para esto se utilizan mediciones como cambios en la participación del mercado, las utilidades, etc. También pueden fijarse un nivel comparativo de excelencia y cotejar contra él su desempeño en aspectos específicos considerados como los mejores en su ramo, para determinar cuan exitoso ha sido su esfuerzo de cambiar.

El éxito de un proceso de cambio se apoya en la relación de la dirección y los agentes de cambio, son las personas iniciadoras de las actividades de cambio. Por lo cual resulta de importancia definir la intervención de los mismos, en los procesos de cambio.

Los agentes de cambio traen una perspectiva diferente a la situación y desafía el statu quo. Por lo cual, la calidad de relación entre los agentes de cambio y los encargados clave del proceso de las decisiones dentro la organización impacta directamente sobre el éxito del proceso de cambio. (Ivancevich, 2006)

El autor establece que pueden ser externos o internos a la organización:

- **Agentes Externos:** son empleados temporales, contratados solo durante el proceso de cambio, como por ejemplo consultores, profesionales universitarios, etc. Por lo general, el agente de cambio tendrá la experiencia y capacitación suficiente centradas en el comportamiento individual o de grupo en escenarios organizacionales. Con esta perspectiva, facilita el proceso de cambio. La capacidad del agente de cambio externo es enfocar la relación de la organización con las cambiantes demandas ambientales (objetividad profesional).
- **Agentes Internos:** es una persona que trabaja en forma permanente dentro de la organización. Normalmente suele ser un director, nombrado recientemente dentro de la organización con un historial de mal desempeño, con frecuencia, esta persona toma el trabajo con la expectativa de que es necesario realizar un cambio.
- **Agentes externos-internos:** es la combinación de equipo externo-interno del cambio para que intervenga en el proceso. De esta forma, se trata utilizar los recursos y la base de conocimientos de los agentes externos e internos. El grupo interno proviene de la unidad directiva de recursos humanos, pero también de los altos directivos. Por lo general, el agente externo solicitará el apoyo activo de la alta dirección, para reforzar la importancia del esfuerzo de cambio. En este tipo de intervención, la objetividad profesional y conocimiento profesional del externo se combinan con el

conocimiento de la organización y los recursos humanos, lo que favorece la confianza entre las partes.

Incluso en situaciones en las que el cambio se considera como la mejor elección, existe el temor y ansiedad la que genera sin dudas resistencia al cambio.

### **3.1.4. RESISTENCIA AL CAMBIO**

La resistencia está relacionada con una serie de emociones que se generan en los miembros de la organización. “Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. La otra causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo conquistado en el status quo (situación actual).” (Robbins, 2002:466)

En este sentido,

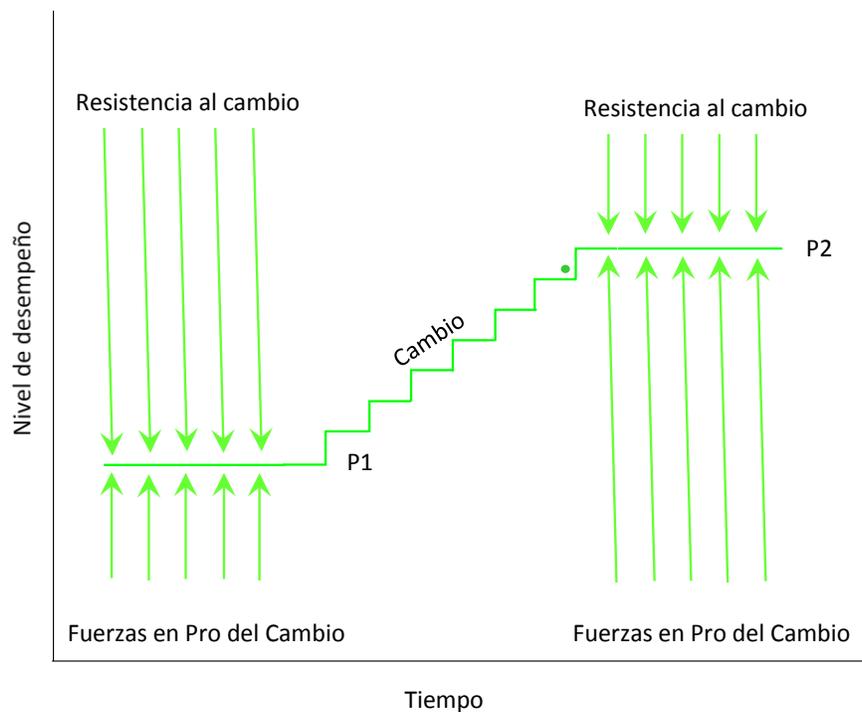
La percepción de amenaza provoca cierto desequilibrio interno que, por su parte, genera diversas reacciones por medio de las cuales el organismo trata de recuperar el estado anterior de equilibrio: bloqueo, distracciones, olvidos y racionalizaciones son ejemplos de mecanismos de defensa psicológica a los que las personas y los grupos recurren para mantener o reencontrar su equilibrio emocional. (Da Silva: 2002, 419)

Los autores Gareth y George (2010) citan la “Teoría del cambio del campo de fuerza” de Lewin que ejemplifica claramente la complejidad de dicho proceso. De acuerdo a la misma, una amplia variedad de fuerzas surgen de la forma en que opera una organización, de su estructura, su cultura, y sus sistemas de control, y convierten a las organizaciones en resistentes al cambio. También, una amplia variedad de fuerzas surge de los entornos de cambio de los procesos y en general impulsan a la organización a

modificarse. Esos dos conjuntos de fuerzas siempre están en conflicto dentro de una organización. Cuando esas dos fuerzas se equilibran, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para lograr que una organización cambie, la dirección debe acertar la forma de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio, o hacer ambas cosas a la vez.

El gráfico 2 ilustra la teoría de Lewin: las fuerzas a favor y en contra del cambio son iguales. Sin embargo, la dirección decide que la organización debe esforzarse por alcanzar el nivel de desempeño P2. Por lo cual, los directivos deben aumentar las fuerzas a favor del cambio y disminuir la resistencia al cambio, o hacer ambas cosas a la vez. Si se aplica con éxito cualquiera de las tres estrategias, la organización cambiará y llegará al nivel de desempeño P2. (Jones y George,2010)

Gráfico 2 Modelo de Cambio “Campo de Fuerza de Lewin”



Fuente: Jones y George,2010:409

### 3.1.4.1. TIPOS DE RESISTENCIA

Ivancevich (2006) distingue dos tipos de resistencia y cuáles son los factores que la afectan, que se detallan a continuación:

- Resistencia Individual: las razones por las cuales los individuos se resisten son los siguientes:
  - La amenaza a la pérdida del puesto, poder, estatus o autoridad.
  - La inseguridad económica en relación a la pérdida del puesto de trabajo
  - La posible alteración de las relaciones humanas. El rediseño, los cambios en los procesos de trabajo y movimiento de personal, se consideran como amenaza a las amistades e interacciones sociales.
  
  - El temor a lo desconocido. La incapacidad de predecir con certeza el nuevo diseño organizacional crea una resistencia natural al cambio.
  
  - No recibir información inherente a la necesidad de cambio.
  
  - El miedo a no tener la capacidad de cambio. El personal rara vez reconoce que le falten habilidades para desempeñarse correctamente si ocurre un cambio
  
- Resistencia Organizacional: Implica el conjunto de fuerzas dentro de una organización que se opone a los cambios de estructura, procesos, tecnología y comportamiento. Entre ellos se destacan los siguientes:

- La orientación profesional y funcional de un departamento, unidad o equipo. Los cambios son percibidos por cada área de manera diferente, ya que cada uno de ellos crea sus propias normas o estándares.
  
- La inercia estructural crea una barrera natural. La estructura promueve la estabilidad, por lo cual se crea de manera que resista a los cambios que generan inestabilidad.
  
- Si la organización percibe una amenaza al equilibrio del poder, el cambio se topará con una resistencia.
  
- El fracaso de los cambios anteriores crea un antecedente de los peligros asociados a los cambios.

Para enfrentar la resistencia al cambio, Robbins (1987) describió seis tácticas que la dirección puede aplicar, que a continuación se presentan:

1. **Educación y comunicación:** La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados a fin de que entiendan los motivos del cambio. Esto supone que la causa de la resistencia al cambio se origina en una información errónea o en una mala comunicación, si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.
  
2. **Participación.** Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. En este sentido, resulta conveniente que antes de realizar un cambio, participen en el proceso de decisión las personas que se oponen a él. Si se

considera que todos los participantes tengan suficiente experiencia para hacer una aportación significativa, su intervención atenuará la resistencia, logrará su aceptación y mejorará la calidad de la decisión del cambio.

3. **Facilitación y apoyo.** Los agentes del cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia.
4. **Negociación.** Esta táctica implica que el agente de cambio puede superar la resistencia al cambio, si a da algo de valor a cambio por una disminución de la resistencia. La negociación como táctica a veces resulta necesaria, cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.
5. **Manipulación y cooptación.** La manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio constituyen ejemplos de manipulación. En cambio, la cooptación es una forma de manipulación y participación. Intenta comprar a los líderes de un grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio.
6. **Coerción.** Consiste en aplicar amenazas directas o imponer la fuerza a los que se resisten.

De acuerdo a los fundamentos expuestos, cualquier acción que perturbe el “status quo” de la organización o represente una amenaza a la forma habitual en que las cosas se hacen, provocará un cambio defensivo y negativo. Por lo cual, al iniciar el proceso de cambio, resulta fundamental considerar y comprender la cultura organizacional, la

manera de hacer las cosas de los colaboradores, como así también las relaciones formales e informales que se dan en la estructura de la empresa.

### **3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura son las actitudes, las creencias y las opiniones que las personas comunican en forma cotidiana; abarcan las prácticas, las tradiciones y los precedentes establecidos durante largo tiempo, es la manera con que las personas de una organización se relacionan y resuelven problemas. Son reglas y lineamientos que indican a los integrantes como participar, que hacer y qué no hacer. (Blacke,1991)

Jones y Gareth (2010) enumeran y desarrollan cuatro fuentes, que constituyen el origen de la Cultura Corporativa:

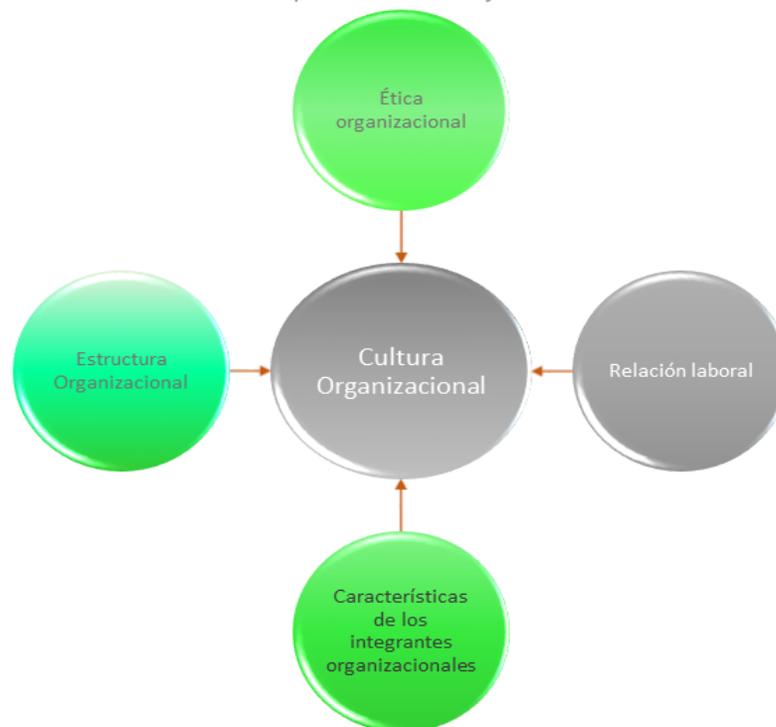
- Características de los integrantes de la organización: La fuerza primordial de una cultura organizacional es el personal que integra la organización. Es así que las personas pueden sentirse atraídas por organizaciones con valores que sean similares a los suyos y viceversa una organización selecciona a personas que compartan sus valores. Es así que los valores de la organización se vuelven más pronunciados y definidos.
- Es importante tener en cuenta en este aspecto, que si los integrantes de la organización empiezan a parecerse entre sí y compartir los valores, puede afectar la habilidad de adaptarse y responder a los cambios del entorno. Esto ocurre cuando los valores y las normas se vuelven tan fuertes y producen tanta afinidad entre los integrantes que comienzan a percibir el entorno de manera incorrecta. Por lo cual

es importante que la organización permita que sus integrantes expresen sus puntos de vista en forma personal.

- **Ética Organizacional:** es el conjunto de normas morales, las creencias y las reglas que indican la forma apropiada que una organización y sus integrantes debe comportarse unos con otros y con las personas ajenas a la organización. Los valores éticos, se sustentan en principios que resaltan la equidad y justicia así los gerentes y empleados que permanentemente toman elecciones de acerca de lo que es correcto o ético hacer y para ayudarlos a tomar estas decisiones, son los altos directivos quienes deben implantar los valores éticos. Es así que los valores éticos, se convierten en parte integral de la cultura de una organización y determina la forma en que los integrantes enfrentan situaciones y toman decisiones.
- **Relación Laboral:** este aspecto implica la política de recursos humanos junto con la escala de sueldos y prestaciones, que puede influir en la medida del esfuerzo que realizan los empleados para alcanzar las metas de una organización, determina cuán unidos se sientan y si van a adoptar sus valores o normas o no. En este sentido las políticas de recursos humanos son un buen indicador de si los valores de la organización son adoptados por los empleados. Así, por ejemplo, las promociones internas de una compañía promueven los valores y normas que fomentan la lealtad y alinean las metas de los empleados con los de la organización ya que los alienta a esforzarse para ascender dentro de ésta. Si los empleados no tienen estas posibilidades, es probable que busquen estas oportunidades en otra parte, así los valores y normas culturales propician una conducta egoísta y la cooperación y afinidad no se construyen.

- Estructura Organizacional: En este punto se destaca que la definición de la estructura determina la cultura. Así las estructuras altas y fuertemente centralizadas dan lugar a conjuntos totalmente diferentes de normas y valores y culturales que las estructuras planas y descentralizadas. En una estructura alta y fuertemente centralizada, sus integrantes tienen poca autonomía personal, por lo cual en las mismas los valores y normas se focalizan en ser precavidos, en obedecer a la autoridad y respetar las tradiciones, debido a que la previsibilidad y estabilidad son las metas deseadas. En cambio en una estructura plana y descentralizada, las personas tienen más libertad para disponer y controlar sus actividades, por lo cual sus normas se enfocan en ser creativos, valientes y arriesgados, dando lugar a culturas innovadoras y flexibles.

GRAFICO 3. Factores que transmiten y mantienen la cultura



Fuente: Jones y Gareth, 2010:372

### **3.2.1. CULTURAS FUERTES, ADAPTATIVAS VS. CULTURAS DEBILES, INERTES**

Cuando los miembros de una organización comparten intensamente los valores, creencias, formas de trabajo y lo asimilan a la búsqueda de metas, existe una organización fuerte. En cambio, si los miembros no están comprometidos con el sistema de valores, la cultura es débil. (Jones y George,2006)

En cuanto a la distinción de adaptabilidad de la cultura organizacional, Jones y George indican: Las culturas adaptativas son aquellas cuyos valores y normas ayudan a una organización a crear impulso, a crecer y cambiar según sea necesario, para alcanzar sus metas y ser eficaz. En cambio, las culturas inertes son aquellas cuyos valores y normas no logran motivar o inspirar a los empleados; llevan al estancamiento y con frecuencia al fracaso final

Kotter y Heskett mencionan una correlación entre las variables fuerza de la cultura y desempeño organizacional, midiendo la fuerza cultural de 207 grandes empresas, en la misma resulta interesante citar que solo aquellas culturas que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios del entorno están relacionadas con un desempeño excelente. En este sentido, la investigación refiere que una cultura adaptativa estimula la confianza y la aceptación de riesgos de los empleados, y suele contar con un estilo de liderazgo enfocado hacia el cambio en las necesidades de los clientes.

Cabe destacar las siguientes conclusiones de la investigación mencionada:

- Ciertos valores culturales pueden constituirse en obstáculos para alcanzar altos rendimientos. Si bien algunos valores resultan integradores para la organización también pueden ser un freno para la eficacia. Así culturas fuertes pueden constituir una debilidad si los empleados tienen una visión desacertada sobre la forma de ver las cosas para enfrentar los cambios. Pero culturas débiles, pueden resultar más flexibles y ser capaces de adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno.
- Existen problemas de medición entre estas dos variables (cultura y desempeño), por lo cual no se encuentra establecido definitivamente que una empresa con altos rendimientos y gran fuerza cultural no pudiera obtener mismos resultados con una cultura débil.
- La cultura corporativa de una multinacional puede ser apropiada para algunas culturas nacionales, pero inapropiadas para otras. (En De Diez:2001)

En el mundo laboral actual, el papel de la cultura organizacional como influencia en el comportamiento de los empleados, tiene una importancia creciente. Esto se debe al cambio constante en las organizaciones, que achatan las estructuras, ensanchan los tramos de control, forman equipos, disminuyen la formalización, etc. Los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte, garantiza que todos apunten a la misma dirección para el logro de las metas organizacionales. (Robbins, 2004)

### **3.2.2. CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como se ha mencionado anteriormente las culturas organizacionales son un conjunto de valores, creencias y normas razonablemente estables, que pueden ser difíciles de cambiar.

La cultura es una barrera cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia en una organización. Esto ocurre cuando el entorno es dinámico. Una cultura fuerte puede ser inapropiada, cuando el medio pasa por cambios rápidos. Se ha observado que importantes multinacionales con culturas fuertes, han afrontado graves inconvenientes para responder a los cambios del entorno. Estas organizaciones con estas características han funcionado bien en el pasado, pero las culturas fuertes se han convertido en barreras de cambio cuando hacer las cosas a la manera usual ha dejado de ser eficaz. (Robbins, 2004)

“Presionar para lograr el cambio al pedir a las personas que rechacen las normas actuales, solo asegura que no se elimine o venza esta importante barrera a la excelencia corporativa: la resistencia al cambio, la cual siempre parece estar presente en cierto grado.” (Blacke, 1991:85)

El éxito del proceso de cambio dependerá del compromiso dedicado de sus miembros. Por lo cual, los valores compromiso y dedicación corporativos, solo se darán cuando los miembros tienen algún interés en el resultado de sus esfuerzos. Para administrar la cultura de una organización, las personas deben comprender y manejar eficazmente las condiciones que estimulan la participación, el compromiso y dedicación. (Blacke, 1991)

Pero, ¿cómo incide la cultura sobre el proceso de cambio y cambia posiblemente a la propia cultura en este proceso? Para Schein (1988) es fundamental que los integrantes conozcan el motivo por el cual es necesario ser capaz de cambiar para alcanzar el éxito;

deben también saber por qué los individuos o grupos que se resisten al cambio, la manera de analizar las fuerzas favorables y las fuerzas contrarias al cambio y la manera de fijar objetivos de cambio validos por lo cual el apoyo de la alta dirección para la comunicación de los mismos es primordial para que las ideas nuevas se compartan con convicción.

Además, el hecho que se pueda o deba cambiar forma parcial o total la cultura de una organización dependerá de la antigüedad de la empresa, de la situación que se encuentra dentro de su entorno, de su tamaño y complejidad y de la visión que sus directivos tengan de la situación.

Ahora bien, como se ha mencionado anteriormente, los cambios planeados en la estructura formal de una organización constituyen intervenciones estructurales del desarrollo organizacional.

### **3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A modo de introducción, cabe destacar que durante el transcurso de los años las estructuras administrativas se han ido perfeccionando, con el objetivo de lograr la mejor adaptación al entorno. El modelo al que tienden las organizaciones es flexible, adaptable al cambio, con pocos niveles jerárquicos, organizaciones que dan libertad a sus miembros para actuar.

#### **3.3.1. ¿QUÉ ES ESTRUCTURA?**

Se entiende por estructura organizacional como “El sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina como deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de esta.” (Gareth y George,2006:334)

Robbins establece seis elementos básicos que los administradores deben abordar al diseñar la estructura de la organización:

- **Especialización laboral:** es el grado en que las tareas están divididas en puestos de trabajo. La esencia de la misma, se encuentra en que, en lugar de que un solo individuo realice todo el trabajo, éste se divide en varios pasos y cada uno lo completa una persona. Los empleados se especializan en una parte de la actividad y no en toda. Sin embargo, los administradores deben tener en cuenta que los costos humanos de la especialización (aburrimiento, fatiga, tensión, mayor ausentismo, etc.) no supere las ventajas económicas. En actualidad, aceptan las ventajas que aporta en ciertos puestos y los problemas que genera si se lleva demasiado lejos.
- **Departamentalización:** Luego de división de tareas mediante la especialización, hay que agruparlas de manera que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Se pueden agrupar por funciones (es la forma más común), por productos, por región geográfica o por clientes.
- **Cadena de Mandos:** Es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Si bien hace 30 años, el concepto de cadena de mandos era pilar en el diseño organizacional, hoy tiene una importancia mucho menor, pero debe considerarse

sus implicancias cuando los administradores deciden cual es la mejor manera de estructurar sus empresas.

- **Tramos de Control:** Implica la cantidad de empleados que pueda dirigir eficazmente un gerente. Esta cuestión determina el número de niveles y administradores que tiene una organización. En los últimos años la tendencia es a tramos de control más anchos, con el objetivo de reducir niveles administrativos y con lo cual reducir costos, suprimir gastos generales, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los clientes y facultar a los empleados. Sin embargo, los tramos de control anchos pueden afectar el desempeño de los empleados (porque los administradores no tienen tiempo para liderar ni dar apoyo a todos los empleados), para lo cual las organizaciones invierten importantes sumas en capacitación a los empleados.
- **Centralización y Descentralización:** La centralización implica el grado en que el proceso de la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. No solo abarca la autoridad formal sino también los derechos inherentes al puesto. Por lo general, es la dirección la que toma las decisiones de la organización, sin tener en cuenta las contribuciones del personal de los niveles inferiores. Desde el punto de vista estructural, una organización descentralizada es completamente distinta a una centralizada, ya que el personal colabora e incluso asume la libertad de tomar decisiones. En relación con los esfuerzos administrativos recientes para hacer organizaciones flexibles, hay una tendencia acentuada a descentralizar la toma de decisiones.
- **Formalización:** Implica el grado de estandarización de los puestos de trabajo. Así, si un trabajo muestra una gran formalización, el trabajador tiene muy poca libertad para decidir lo que ha de realizarse, cuándo y cómo se realizará. En este caso,

existen descripciones explícitas, de trabajo, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos. Y por el contrario, cuando existe un mínimo de estandarización, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de un gran margen para ejercer su libertad en el trabajo.

En síntesis, teniendo en cuenta el entorno cambiante y la creciente incertidumbre, los administradores tienen el objetivo de acelerar la toma de decisiones y la comunicación y facilitar la obtención de recursos. Así descentralizan la autoridad y facultan a los empleados para que tomen decisiones importantes, en consecuencia, se ha acentuado el interés en encontrar métodos para estructurar la organización para que las personas y departamentos se conduzcan con flexibilidad. (Jones y George,2006)

### **3.3.2. TIPOS DE ESTRUCTURA**

Teniendo en cuenta, los aspectos antes mencionados, ¿cuáles son los diseños estructurales de mayor uso? De acuerdo a Robbins (2004) los mismos son los siguientes:

#### **1. Estructura Simple**

En general una estructura simple se caracteriza por lo que no es que lo que por sí es. La estructura simple no es elaborada. Tiene poco departamentalización, pocos tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Por lo general se implementa en pequeñas empresas, donde el gerente y el dueño son una sola persona. La ventaja de este tipo de estructura es su sencillez. Es rápida, flexible, se

mantiene fácilmente y la contabilidad es sencilla. Una de las principales desventajas es que no puede ser mantenida en organizaciones que no son pequeñas. A medida que la organización crece, esta estructura se vuelve más inadecuada, porque su poca formalización y generalización genera sobrecarga de información en la dirección. Al aumentar de tamaño, la toma de decisiones se torna lenta. Si la estructura no se cambia por una más elaborada, la empresa pierde impulso y fracasa. Otro inconveniente de este tipo estructura, es que es riesgosa: todo depende de una persona.

GRAFICO 4. Estructura simple



Fuente: Robbins, 2004: 433

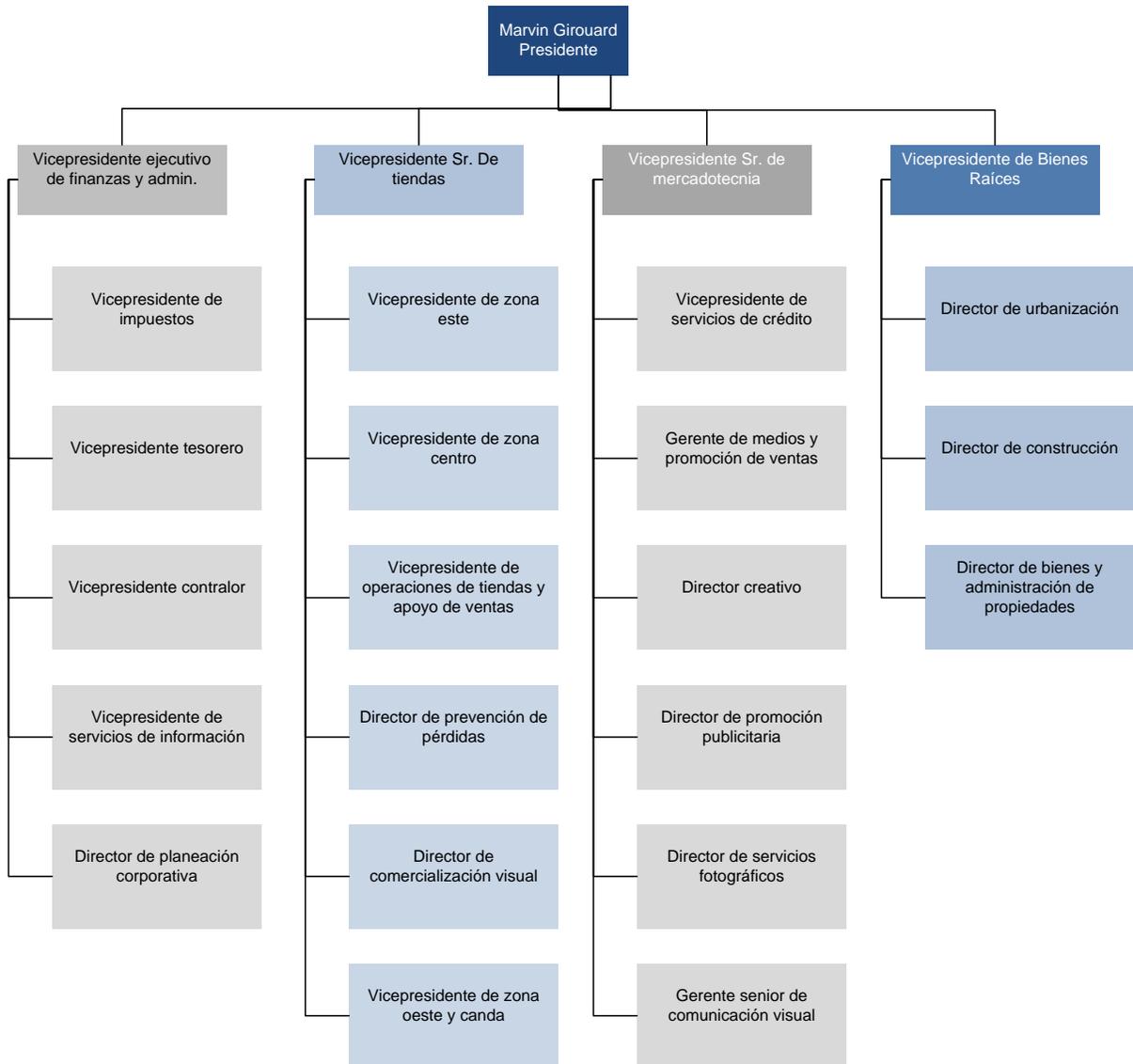
## 2. Estructura Burocrática

La estructura burocrática surge cuando la organización evoluciona por lo cual la estructura simple deja de serle útil. La estandarización es un concepto clave en las burocracias, ya que se caracterizan por tener tareas operativas muy rutinarias que se realizan mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos estrechos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mandos.

La principal ventaja de estas estructuras está en su capacidad de realizar actividades estandarizadas con gran eficiencia. Al reunir actividades especializadas en departamentos funcionales se obtienen economías de escala, hay una duplicación mínima del personal. Este tipo de estructuras no necesita de gerentes de nivel medio o inferior muy capacitados y por lo tanto menos costosos. La difusión de las reglas reemplaza la discreción administrativa.

Como inconvenientes se puede resaltar la obsesión por las reglas y el conflicto que se genera entre las unidades funcionales, debido a que las metas funcionales pueden atentar contra las medidas de la organización.

GRAFICO 5. Estructura burocrática



Fuente: Jones/George, 2006: 344

### 3. Estructura matricial

Este tipo de estructura (también denominada Adhocracia) se caracteriza por combinar dos formas de departamentalización: por funciones y por productos. La ventaja de dicho tipo de estructura radica en que se reúnen especialistas, de esta forma los recursos se comparten pero tiene como dificultad coordinar las tareas de diversos especialistas de manera que sus actividades se completen a tiempo y dentro del presupuesto.

La característica estructural más evidente, es que rompe con el concepto de unidad de mando. Los empleados de la matriz tienen dos jefes: el jefe de su departamento funcional y el gerente de su producto. Por lo cual, la estructura matricial tiene doble cadena de mandos.

En este sentido, la matriz facilita la coordinación cuando la organización tiene muchas actividades complejas e interdependientes. Cuando más grande se vuelva la organización, su capacidad de procesar información puede verse colapsada, si fuera una estructura burocrática aumentaría la formalización. En la matriz, la información se difunde por toda la organización y llega más rápidamente a quienes deban tenerla en cuenta. Otra ventaja es que facilita la colocación eficaz de especialistas, ya que la matriz proporciona a la organización tanto los mejores recursos como un medio para garantizar su despliegue eficaz.

Como principal desventaja, es la confusión que genera cuando se prescinde del concepto de unidad de mando, ya que aumenta la ambigüedad y la ambigüedad trae conflictos. La confusión y ambigüedad puede traer luchas por el poder. La burocracia disminuye la

posibilidad de que se quite el poder porque define las reglas del juego. Cuando las reglas las manosea el que quiere, se generan luchas de poder entre los jefes de funciones y los gerentes de productos.

GRAFICO 6. Estructura matricial

Programas / Departamentos académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Estudios administrativos						
Finanzas						
Ciencias de la información y de las decisiones						
Marketing						
Comportamiento organizacional						
Métodos cuantitativos						

Fuente: Robbins, 2004: 435

Si bien no existe un diseño óptimo para las organizaciones, el mismo debe reflejar la situación particular de cada organización. En este sentido, en el diseño de la estructura organizacional existen cuatro determinantes: el ambiente externo, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos. En general, cuanto mayor es la inseguridad de estos factores más flexible y adaptable debe ser la estructura. (Jones y George, 2006)

Para Diez de Castro (2001), teniendo en cuenta el entorno en el cual se mueve la organización, cabría afirmar lo siguiente:

- Los entornos dinámicos (imprevisibles) exigen de la organización una manera armónica de funcionamiento. Se enfrentará a escenarios difíciles de prever, por lo cual la formalización es contraproducente, en cambio deberá optar por mecanismos de formalización más flexible.
- Los entornos complejos reclaman una distribución coherente de las competencias decisionales, por lo cual la centralización no es aconsejable, en cambio las estructuras descentralizadas permitirán que las decisiones se tomen en aquellos sectores donde existen conocimientos relevantes para hacerlo.
- Los entornos en donde existen variedad de mercados, reclaman que la organización se diseñe en agrupaciones sobre la base del mercado, con el objetivo de dar a cada segmento un tratamiento diferenciado.
- Si la organización se encuentra en un entorno intensamente hostil (temporal), se exige de la organización respuestas rápidas. Por ello es recomendable una centralización temporal de la estructura (una única persona decide más rápidamente) mientras se mantenga la situación de crisis.

Por último, para Mintzberg (1993) los estudios realizados sobre la efectividad estructural lo conducen a dos destacadas conclusiones sobre tal tópico: 1) la estructuración efectiva requiere que los parámetros de diseño se ajusten a los factores de contingencia, es decir que la organización de éxito diseña su estructura ajustándola a la situación. 2) La estructura efectiva requiere consistencia interna entre los distintos parámetros de diseño, es decir que la organización de éxito desarrolla una configuración lógica de los

parámetros de diseño. Estas dos conclusiones no se contraponen, ya que la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia

#### **4. MARCO METODOLOGICO**

Para afrontar el presente estudio de caso se asumirá una perspectiva metodológica **mixta** utilizando como técnicas de recolección las entrevistas, observaciones y el análisis de fuentes primarias y secundarias pero también realizando la elaboración y el análisis de la evolución financiera de la compañía, con el objetivo de medir el impacto de las decisiones adoptadas sobre el área financiera de la misma.

Para poder cumplir con los objetivos fijados, fue importante analizar en profundidad tanto la información cualitativa como la cuantitativa para arribar a conclusiones que nos permitan responder los interrogantes planteados sobre el proceso de cambio; existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos (o metodología mixta), por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en el caso de estudio; además, ambos métodos se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado. Sin embargo, fue mayor el porcentaje de información cualitativa analizada que el de información cuantitativa elaborada. Esto es así, porque resultó de Vital® importancia realizar un análisis exhaustivo de la cultura organización, la estructura de la misma, la situación actual del mercado en el cual se encuentra, etc.

El diseño metodológico será **descriptivo**, ya que se expondrá las condiciones y acontecimientos, con el objetivo de decir cómo es y cómo se manifiesta el objeto de estudio del presente caso de estudio. Se describirán las cuestiones más importantes, con el objeto de mostrar los conceptos con la mayor precisión y claridad posible.

## **5. CASO DE ESTUDIO**

### **“SUPERMAYORISTA VITAL®: EL DESAFIO DE ENFRENTAR EL CAMBIO”**

“La inflación está provocando que se incorpore un nuevo perfil de cliente a nuestra cartera habitual. Con los sueldos corriendo desde atrás a la inflación el congelamiento de precios no alcanza, y cada vez son más los consumidores que hacen la compra del mes en hipermercados mayoristas y completan luego, con compras puntuales en comercios de barrio o supermercados más chicos. Los que buscan ganarle unos puntos a la inflación con el stock de todo lo que no sea fresco o perecedero, se generan un ahorro de entre el 15 y 25%”. Con estas palabras se expresaba Eduardo Pochinki, CEO del mayorista Vital® en la reunión de directorio realizada en junio 2014 y donde ya vislumbraba la necesidad de generar un nuevo plan de cambio para insertar con éxito a la compañía en un mercado ahora híbrido-

La cuestión más importante que afrontó Eduardo Pochinki como máximo responsable, era la forma de enfrentar este nuevo escenario.

Por un lado, su principal cliente y fuente de ingresos, (supermercados chinos) perdían rápidamente share frente a los supermercados de cercanía, fundamentalmente representados en tiendas de las cadenas Carrefour y Walmart. Por el otro, un nuevo cambio de conducta de los consumidores argentinos, que debido a la alta inflación que afrontaba el país, comenzaban a inclinar sus preferencias por supermercados mayoristas, buscando ganar la batalla a la pérdida de su poder adquisitivo.

## **5.1. CONTEXTO MACRO**

### **5.1.1. CONTEXTO INTERNACIONAL**

Durante el 2013, se mantuvo la desaceleración en el ritmo de crecimiento de la economía mundial. La expectativa para el próximo año es que el PBI mundial se expanda 2,9% en 2013, contra 3,2% que avanzó en 2012 y 3,9% en 2011. Dicha desaceleración se caracterizó por un crecimiento más lento tanto en las economías desarrolladas como en las emergentes.

Las economías desarrolladas no lograron consolidar su recuperación. EE.UU. y Japón continuaron creciendo a tasas bajas por debajo del 2% anual, mientras que la Eurozona continúa en recesión.

En EE.UU., 2013 fue otro año de recuperación por debajo de su potencial. El PBI creció 1,9% anual con una creación de empleo en torno a los 190 mil puestos mensuales. Bajo este contexto, la Reserva Federal extendió hasta fin de año el paquete de

expansión monetaria lanzado en septiembre 2012. En la reunión de diciembre, la Reserva Federal decidió reducir el ritmo de inyección de dinero.

En las economías emergentes, especialmente Latinoamérica, notaron desaceleraciones. Con excepción de Brasil, los países latinoamericanos (Perú, Chile, Colombia, Uruguay, México) desaceleraron su ritmo de crecimiento con respecto a 2012.

Para el caso particular de Brasil, principal socio comercial de la Argentina, se estima que la economía se expanda 2,2% anual en 2013, versus 0,9% en 2012. El año cerró con una inflación de 5,9% anual, por encima de su meta de 4,5%. Ante esta situación y con el nivel de actividad bajo, la política monetaria entró en terreno más restrictivo.

### **5.1.2. DESEMPEÑO MACROECONÓMICO DE ARGENTINA 2013**

Diversos factores influyeron sobre la actividad económica en el 2013, principalmente una mejor campaña agrícola, el sostenimiento del consumo, y un mayor dinamismo de la industria que en gran parte del año permitieron incrementar el nivel de actividad respecto del año anterior. No obstante el bienio 2012-2013 presentó una desaceleración del desempeño económico en relación a lo observado en los años previos.

En el primer semestre de 2013 la economía argentina presentó mejoras en el nivel de actividad debido a una mayor producción agrícola luego de la sequía que afectó al campo en el año anterior, y a un incremento en la actividad del sector automotriz, principalmente por mayores exportaciones a Brasil e incrementó en la demanda interna. Durante la segunda mitad del año el crecimiento se resintió por menor dinamismo

del sector automotriz, mientras que sectores tales como minerales no metálicos, asociados al crecimiento en la construcción permitieron, parcialmente, compensar ese efecto. El consumo privado reveló mejoras principalmente por un significativo incremento en el gasto público, tasas de interés real negativas que impulsaron la demanda de créditos para consumo y la reducción en el pago de impuesto a las ganancias para personas físicas.

A continuación se detallan los principales elementos que influyeron en el desenvolvimiento de la economía argentina durante el 2013:

Brasil, principal destino de nuestros productos de origen industrial, recuperó la senda de crecimiento generando mayor dinamismo a nuestras exportaciones que crecieron 3% conforme a datos del INDEC.

El consumo privado y la inversión impulsaron la demanda agregada. Principalmente, la continuidad de políticas fiscales expansivas que incrementaron el ingreso disponible de la población, junto a bajas tasas de interés reales, continuaron fomentando el consumo de las familias.

El comercio internacional argentino se incrementó con respecto al año anterior, por mayores montos exportados en 3%, totalizando 83.026 millones de dólares, mientras que las importaciones crecieron un 8% totalizando 74.002 millones de dólares. El superávit comercial se redujo un 27%, ascendiendo a 9.024 millones de dólares.

La política fiscal de 2013 continuó siendo expansiva. El contexto electoral contribuyó a acelerar el crecimiento del gasto por encima de los ingresos públicos. Asimismo las transferencias a las provincias se manifestaron dinámicas, mientras que el fuerte incremento en las prestaciones de la seguridad social y los subsidios también habrían colaborado en el deterioro del resultado fiscal. Con relación a los ingresos, cabe señalar que la recaudación tributaria nacional creció un 26%, en parte gracias a mayores ingresos provenientes de la seguridad social, del impuesto al valor agregado y parcialmente por el impuesto a las ganancias. En relación a los egresos, se estima que el gasto público alcanzó nuevamente niveles record en términos del PBI, sin embargo se registraría un creciente déficit primario, siendo de mayor relevancia para cubrir esta brecha las transferencias realizadas al Tesoro Nacional por parte del Banco Central y otros organismos públicos como la Administración Nacional de la Seguridad Social

El tipo de cambio se incrementó un 32,5% cerrando el año en 6,52 pesos por dólar. El BCRA mantuvo una política activa acelerando fuertemente la depreciación del tipo de cambio oficial en el segundo semestre del año. Por otra parte, se tomaron nuevas medidas sobre el mercado cambiario, aplicando una alícuota del 35% sobre el tipo de cambio oficial en concepto de adelanto del pago del Impuesto a las Ganancias y al de Bienes Personales a la compra de billetes físicos para viajes al exterior. Asimismo, el BCRA continuó asistiendo al tesoro nacional, transfiriéndole reservas internacionales para el pago de deuda pública nacional.

El mercado laboral presentó un desempeño relativamente estable alcanzando una tasa de desempleo del 6,4% en el cuarto trimestre del 2013, representando una leve reducción frente al 7% registrado en igual trimestre del año anterior. Por otra parte a diciembre de 2013 los salarios se expandieron un 25,9% anual según el INDEC.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, la deuda pública nacional totalizó 196.143 millones de dólares a junio de 2013, un 43,6% del PIB. La situación con aquellos tenedores que no entraron al canje aún dista de ser resuelta y se profundiza luego de los fallos de la Corte de Nueva York a favor de los acreedores que no aceptaron los canjes de la restructuración de deuda soberana, lo cual influye en el acceso al mercado internacional de créditos y repercute sobre el riesgo país. Por otra parte, es importante mencionar que el nivel de endeudamiento relativo al PIB se ubica en niveles inferiores a los de muchos países desarrollados y gran parte de la deuda pública se encuentra en poder de agencias públicas, como la ANSES.

Evolución de las principales variables macroeconómicas\*

	2009	2010	2011	2012	2013
Crecimiento Producto Interno Bruto	0,90%	9,20%	8,90%	1,90%	3%
Tipo de Cambio (\$/U\$S) – fin de período	3,8	3,98	4,3	4,92	6,52
Índice de Precios al Consumidor (Var.%)	7,70%	10,90%	9,50%	10,80%	10,90%
Índice de Precios Internos al por Mayor (Var.%)	10,00%	14,60%	12,70%	13,10%	14,80%
Saldo Comercial (miles de millones U\$S)	16,9	11,4	10	12,7	9
Desempleo (% de la población económicamente activa)	9,10%	7,50%	6,70%	6,90%	6,40%

### 5.1.3. EL SECTOR SUPERMERCADISTA EN ARGENTINA

Como negocio enfocado en el mercado interno, la marcha del sector supermercadista siempre estuvo ligada a la marcha de la economía local. El contexto positivo de la evolución de la economía de los últimos años permitió un crecimiento y la expansión sostenida del sector.

Los supermercados en general, implementaron estrategias de expansión en los últimos años mediante la multiplicación de locales.

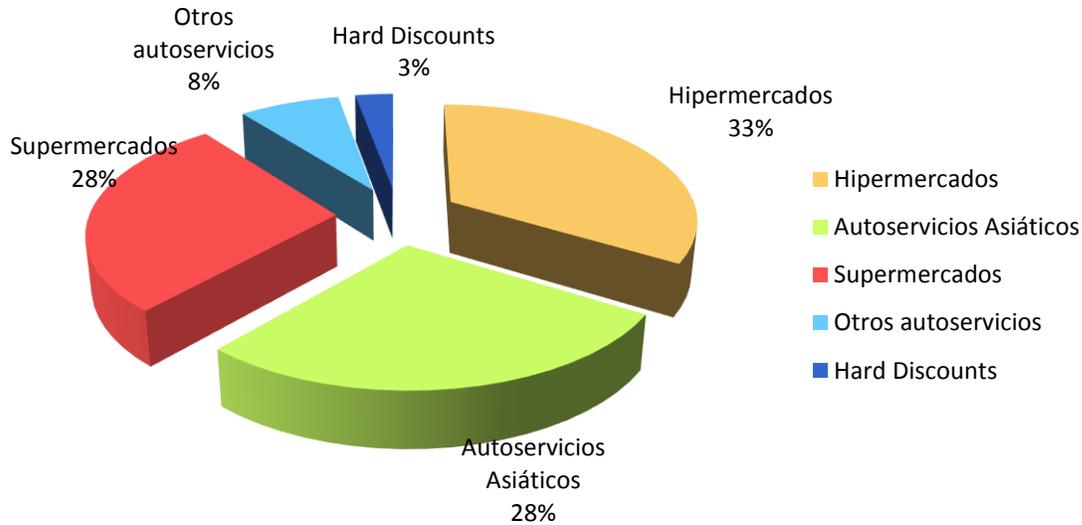
La Federación Argentina de Comercio y Servicios (FAECyS) registró un total de 8.672 establecimientos de autoservicio, entre Hipermercados, Supermercados, Supermercados 'Discounts' y autoservicios en general.

El 68% corresponde a establecimientos de un solo local (unibocas) , frente a 32% con cadenas de 2 o más bocas de expendio. Respecto de las 'unibocas', el 80% pertenecen a empresas de origen chino, asociadas a la Cámara de Autoservicios y Supermercados de Residentes Chinos de Argentina (CASRECH) y/o a la Cámara Empresarial de Desarrollo Argentino y Países del Sudeste Asiático (CEDEAPSA). Cabe destacar que las bocas chinas representan el 54% del total de autoservicios del país, el 11% de ellas se encuentra en Capital Federal (517 bocas), el 57% en el Gran Buenos Aires (2.669 bocas) y el 32% en el interior del país (1.502 bocas).

La estructura de las empresas del sector supermercadista puede segmentarse en cinco grupos:

- Hipermercados, líderes en el sector con un share de ventas del 35%;
- Autoservicios asiáticos con un share del 29%
- Supermercados, terceros en ventas con un 29%;
- Otros autoservicios con el 8% del share de ventas.
- Hard discounts (tipo Día), con un share del 3%.

## Share Supermercadista

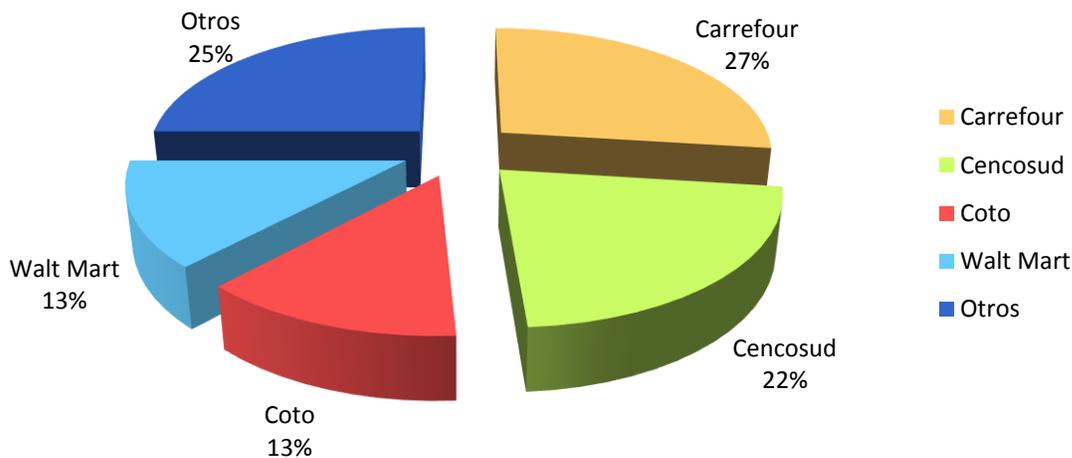


En Argentina, un reducido grupo de empresas concentra las cadenas de supermercados con mayor número de establecimientos y mayores superficies comerciales. Siete son las firmas que componen este núcleo: Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Walmart y Casino. Aunque solo reúnen el 15% de las bocas totales del país, venden el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina. De hecho, Carrefour, Cencosud y Coto representan el 70% del total de las ventas

Este sector está liderado por la multinacional francesa Carrefour (Carrefour y Día). De acuerdo a un informe de la Revista Mercado, en el 2013 desplazó a Cencosud de la primera posición. Con una participación del 27% del mercado y una facturación estimada en \$26.356 millones anuales. Detrás se encuentran el grupo de origen chileno Cencosud (Jumbo, Disco y Super Vea), con un 22% del mercado y una facturación de \$ 21.700 millones. Dicho grupo fue desplazado del liderazgo obtenido en el 2012 ya que solo incrementó sus ventas en 13% muy por debajo del proceso inflacionario, y la cadena argentina Coto, que tiene una participación del 13% y una facturación de \$ 13.069 millones anuales, con una suba nominal del 25% muy cercana al nivel de inflación

estimada. La estadounidense Wal-Mart registra el 13% del mercado, manteniendo un buen nivel de ingresos, ya que los mismos subieron un 30%.

### Share Ventas Hipermercadista 2013



El poder de mercado de estas grandes empresas les permitió desplegar estrategias de posicionamiento, que le otorgaron grandes ventajas estratégicas frente a la industria. En los últimos años, la industria se enfrenta a las grandes cadenas de supermercados. Si bien son socios estratégicos, cada uno aporta lo suyo y en apariencia ambos se benefician en forma mutua. Actualmente las grandes cadenas cuentan con poder suficiente para fijar los márgenes de rentabilidad, las condiciones de pago y la distribución de los espacios en sus góndolas. Llegando incluso a disponer de artículos de marca propia en ubicaciones de privilegio, como una clara señal de competencia con las marcas de la industria. Ello es posible gracias a que el grado de fidelidad de los consumidores decayó en los últimos años.

En cuanto a las estrategias de comercialización del sector, los grandes jugadores internacionales continuaron desarrollando sus redes de comercialización a los formatos de proximidad y potenciando la venta on-line. En relación a la venta on-line, evoluciona año tras año y continúa ganando share, como consecuencia de la innovación en el servicio, la mejora en los sistemas informáticos involucrados, y el desarrollo de software para smartphones y tablets.

En la actual dinámica del mercado, los retailers (comerciantes minoristas) deberían tener en cuenta la necesidad del consumidor de contar con locales de proximidad y, a su vez, focalizarse en optimizar el servicio de ventas.

En este contexto, se destaca a los supermercados Eki que actualmente forman parte del grupo Carrefour. La cadena de hipermercados de capitales franceses la adquirió de 129 tiendas Eki ubicadas en la Capital Federal y ciudades bonaerenses.

De tal forma, a los autoservicios, en gran parte de dueños chinos, y a los almacenes tradicionales, se suman los locales pequeños de grandes cadenas comerciales como Carrefour o Walmart, que buscan crecer en ese segmento tras haber estado centradas en la apertura de amplios salones de venta y en sentido contrario al que parece haber marcado la historia de Coto, que fue desde los mini a los supermercados más grandes en su estrategia de expansión.

También es destacable el caso de Día, una cadena orientada a la venta a precios bajos de productos de marca propia, con locales que tienen una superficie promedio de entre 300 y 400 metros cuadrados.

#### **5.1.4. LA ACTUALIDAD DEL MERCADO MAYORISTA**

El mercado terminó de concentrarse con pocos actores. Las multinacionales Makro® y la recientemente ingresada Carrefour®, con su marca “Maxi Carrefour”®, son las únicas dos empresas de capitales extranjeros, en tanto que Vital®, Maxiconsumo®, Diarco® y Yaguar® son empresas conformadas por capitales nacionales.

En la actualidad, Makro® lidera el mercado y lo sigue de cerca Vital®. En conjunto, las dos empresas tuvieron una participación de mercado del 48% en 2012. Ambas fortalecieron su presencia en el interior mediante sendos planes de expansión en el período 2002 a 2013. La expansión de estas dos cadenas principalmente se vio impulsada por la construcción de nuevas sucursales.

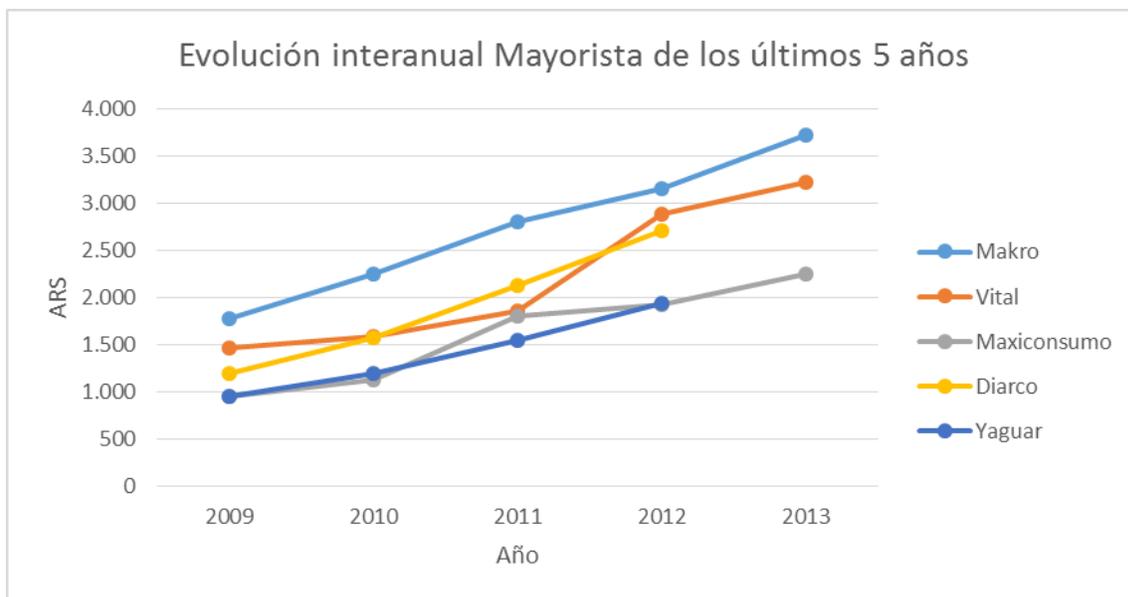
Por otra parte, el sector continúa siendo un territorio escasamente explorado por los fondos de inversión y las multinacionales, que desembarcaron masivamente en otras actividades pero no en el rubro mayorista. Sólo la holandesa Makro®, con algunos años de historia en el rubro y más recientemente Carrefour realizaron inversiones en el mercado.

Actualmente, se distingue la participación empresas familiares en el rubro, ya que de los cinco jugadores más importantes, 3 de ellas son empresas de este tipo (Vital®, Maxiconsumo® y Diarco®)

Evolución interanual de los principales actores del rubro de los últimos 5 años:

Caso de Estudio – La transformación de VITAL - MBA 01

Compañía/Año	2013	2012	2011	2010	2009
Makro	<b>3.720</b>	<b>3.160</b>	<b>2.798</b>	<b>2.254</b>	<b>1.773</b>
Vital	<b>3.215</b>	<b>2.890</b>	<b>1.850</b>	<b>1.590</b>	<b>1.458</b>
Maxiconsumo	<b>2.250</b>	<b>1.930</b>	<b>1.800</b>	<b>1.130</b>	<b>950</b>
Diarco	s/i	<b>2.706</b>	<b>2.132</b>	<b>1.575</b>	<b>1.195</b>
Yaguar	s/i	<b>1.942</b>	<b>1.541</b>	<b>1.194</b>	<b>944</b>



El sector mayorista, acompañando la expansión de los supermercados chinos, fue uno de los grandes ganadores de mercado consumo en el 2012. De acuerdo con los datos de la consultora de retail CCR, en ese año, los mayoristas tuvieron un crecimiento del 2% en su volumen de ventas (en unidades) respecto del mismo período del año anterior.

A la hora de explicar el buen momento del sector, en los propios mayoristas destacaron el cambio de hábitos de los consumidores, quienes priorizaron a los negocios de proximidad por sobre las grandes superficies.

Los mayoristas, que son los principales proveedores del canal tradicional (almacenes, negocios de barrio y autoservicios), vislumbran un cambio sobre los negocios de proximidad, dado que en los años 90's cerraron sus puertas 65.000 negocios pero en la última década se vio revertida la tendencia con la apertura de 100.000 pequeños comercios.

Por otra parte, la profundización de la recesión económica sumada a la pérdida de poder adquisitivo (consecuencia de mayor crecimiento de inflación por el de los salarios), provocó un cambio en la tendencia de los consumidores argentinos, que para hacerle frente a la situación, encontraron en los mayoristas un refugio de la inflación y al deterioro de su poder compra. Según la consultora CCR, uno de cada 4 consumidores argentinos visito al menos una vez en los últimos 30 días un supermercado mayorista, cuando hace dos años ese porcentaje no superaba el 16%.

## **5.2. DESCRIPCION DE LA COMPAÑÍA**

Supermercados Mayorista Vital® es una empresa familiar de capitales nacionales, que ha desarrollado una estrategia de expansión, logrando la multiplicación de sus locales. Con el tiempo fue mejorando su estrategia de negociación que permitió optimizar su rentabilidad. Hubo dos aspectos clave que hicieron crecer a Vital®. El primero fue la apertura de locales en zonas del conurbano donde los hipermercados no

tenían presencia. La apertura no implicaba solamente la construcción de nuevos locales sino también la adquisición de competidores que se encontraban en crisis.

El segundo aspecto no menos importante en el crecimiento, fue el perfil de sus clientes, los llamados ‘supermercados chinos’, que ingresaron al país y comenzaron a desarrollarse para la misma época. La pronta detección de este mercado potencial, el entendimiento de sus necesidades, generó que Vital® ganara prontamente gran porcentaje del mismo. La informalidad o la falta de poder de compra frente a la industria fueron dos cuestiones en las que Vital® les dió fuerte apoyo por medio de créditos y facilitando su ingreso como clientes a los distribuidores mayoristas. En sentido, se puede afirmar que Vital® fue quien mejor aprovechó esta oportunidad de crecimiento capitalizando fuertemente su cartera de clientes.

### **5.2.1. LOS INICIOS DE VITAL®**

Para comprender el éxito en la expansión de la compañía, es necesario remontarse en unos años atrás, cuando el inmigrante de origen Polaco “Samuel Pochinki” se asoció con “Abraham Meliconsky”, para fundar en el barrio porteño de Caballito un primer mercado de ramos generales. Es allí donde el hijo de Samuel, Carlos (Fundador de VITAL®), crece y aprende los gajes del oficio.

Posteriormente y ya disuelta la sociedad con los Melinconsky/Pochinki, los 3 hijos de Samuel, fundaron en el año 1968 su primer mayorista en el barrio San Justo, provincia de Buenos Aires. Luego de algunos años de actividad, y de conseguir logros tales como la apertura de 3 grandes bocas de venta en la provincia, la sociedad familiar atraviesa una crisis que la llevó a la quiebra.

Es en este punto, en el que atravesando serias dificultades financieras, Carlos Pochinki, de espíritu emprendedor, junto a su hijo Eduardo decidieron independizarse de la sociedad familiar y apostar de nuevo al rubro inaugurando en 1987 la primera sucursal de ventas de Vital®, situada en el partido de La Matanza.

Algunos años más tarde, en sintonía con el crecimiento de la industria de retail de los años 90's, logró con el apoyo de los proveedores y utilizando a los supermercados chinos como principales socios y clientes, expandirse alcanzando en tan solo 15 años la apertura de 12 locales mayoristas ubicados en la ciudad y gran Buenos Aires.

### **5.2.2. SU FUNDADOR Y LEGADO (CULTURA)**

El estilo de dirección de Carlos Pochinki, era muy personalista. Visitaba a sus clientes, los apoyaba en cada inauguración otorgándoles crédito a sola firma cuando nadie confiaba en ellos por su condición de extranjeros. A pesar de la falta de formalidad y garantía en sus créditos inaugurales, el índice de incobrabilidad era inferior al 2%. Esta confianza que depositaba en los supermercadistas chinos logró el efecto de fidelización y un fuerte arraigo en la relación comercial.

El estilo en la gestión, se vio reflejado también en la relación con los empleados. Si bien en los inicios había un bajo nivel de profesionales en la estructura administrativa, esta se caracterizó por el sentido de pertenencia y compromiso con los resultados de la compañía. Carlos Pochinki fue una persona enérgica, su autoridad no se discutía y esto implicaba que los resto de la estructura trabajara mancomunadamente y con claros

objetivos. Mediante la apuesta a la formación interna en los sectores claves del negocio, los mejores de cada área se convertían en gerentes potenciando la especialización de cada departamento.

Carlos conocía íntegramente el negocio, había nacido en el sótano de un mayorista, creció y vivió para él. Su personalidad extrovertida, implicaba que existiera una comunicación fluida con sus empleados y proveedores, Carlos generaba confianza, por tal motivo y basado en su trayectoria los proveedores le dieron crédito en tiempos de crisis solo porque creían en su palabra, y jamás les falló. Su impronta fue fundamental para los inicios de la compañía que continuaron aún luego su desaparición física.

Hacia culto al trabajo, todo el tiempo que tenía disponible se lo dedicaba a la empresa, solía pasar horas recorriendo sus salones de venta saludando a cada empleado amablemente, desde el gerente hasta el repositor más nuevo. Por tal motivo, si bien la presión de trabajo era alta, se trabajaba con el único objetivo de hacer crecer a la compañía, no importaba el horario de trabajo.

Gran parte del conocimiento que se manejaba en la empresa, y por lo tanto que aprendía cada gerente de local, era conocimiento tácito; se aprendía haciendo y observando lo que otros hacían. El gerente de local era una persona que trabajaba en el local desde hacía años, sin mucha educación formal, Carlos los elegía por su fidelidad y honestidad y ellos le respondían.

Carlos se autodefinía como una persona con coraje, perseverante y emprendedora, ya que creó una empresa con capital negativo (había asumido parte de las deudas del

emprendimiento fallido anterior). En todos los brindis de fin de año, solía contarles a sus empleados su fracaso anterior y que la empresa había nacido con una deuda y con solo 14 personas (incluyendo a él y su hijo Eduardo), con el objetivo de inculcarles que todo es posible con esfuerzo y sacrificio. Don Carlos falleció en el año 2007, dejando como legado, 20 años después, una empresa de 1500 empleados con creciente expansión nacional. A su entierro fueron muchos de sus empleados y ex empleados, a los cuales consideraba el principal activo de su empresa.

Otro aspecto fundamental de la cultura de la empresa son los integrantes del departamento de Compras, considerado el CORE del negocio. Los mismos son vistos como los principales generadores de ingresos de la compañía, y, aunque desde la dirección se insiste en la premisa de transmitir que todas las partes intervinientes de la organización son importantes para el logro de los objetivos; quienes se desempeñan en Departamento Compras cuentan con beneficios diferenciales, a saber: viajes al exterior cuando han alcanzado con los objetivos de rentabilidad y ventas, semanas adicionales de vacaciones, bonos semestrales y anuales y cursos de posgrado o programas ejecutivos (basados en mejorar las técnicas de negociación) en las mejores escuelas de negocios.

### **5.2.3. LA RELACIÓN CON LA INDUSTRIA**

En el inicio de la relación comercial, Vital® se vio beneficiada por el apoyo de la Industria, ya que con cada inauguración la dirección los involucraba haciéndolos participe de la apertura, exhibiendo cada local y maximizando el potencial de ventas que los mismos representaban. Los locales inaugurados eran amplios, luminosos, y ordenados, muy similares a los que venían inaugurando las grandes cadenas hipermercadas que se venían emplazando en la Argentina. En este sentido, la industria descubrió un excelente

canal de ventas, donde sus productos podían exhibirse de manera distinta a la competencia que se diferenciaba por la poca inversión en sus locales de venta, por lo que apoyaban las mencionadas aperturas con descuentos especiales, mercadería bonificada y extensos plazos de pago. Así la relación comercial entre la Industria y Vital® creció año tras año generando una sinergia en la que ambos se beneficiaban, convirtiéndose en socios estratégicos: Vital® conseguía en cada apertura consolidarse obteniendo los precios más bajos del mercado para sus clientes y la Industria llegaba a nuevas bocas de expendio que se venían instalando en la Argentina (supermercados chinos) que no podían atender de manera directa.

#### **5.2.4. EXPANSIÓN NACIONAL**

En los inicios del año 2000 se produjo la primera gran transformación en la compañía, y se dio inicio a la gestión Eduardo Pochinki, hijo Carlos, quien trajo aires de renovación en una empresa que si bien se encontraba consolidada, necesitaba adaptar su estructura modelo al crecimiento alcanzado en la última década. Eduardo entendió estos cambios como necesarios en un entorno cambiante y de creciente competitividad.

El nuevo Ceo, con preparación profesional y una visión estratégica sobre el futuro de la compañía, sabía que estos cambios de entorno requieran un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, desarrollo tecnológico e innovación, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. Por lo cual, tomó el rol protagónico en direccionamiento estratégico de la compañía.

---

Caso de Estudio – La transformación de VITAL - MBA 01

---

La estrategia de la compañía en sus dos gestiones, siempre estuvo centrada en la apertura de bocas de venta en lugares estratégicos, pero fue en la segunda gestión donde se vio el mayor crecimiento. Si bien en los inicios, se realizaron algunas aperturas que no dieron los resultados esperados, en términos generales el proceso de expansión se ha desarrollado con gran éxito.

Si se analiza el “roadmap” de la empresa en los últimos quince años, se muestra que el plan de expansión distingue dos etapas bien marcadas: Una primera etapa de consolidación de la marca en Capital y gran Buenos Aires y la segunda, de desarrollo del mercado a nivel nacional.

El aumento de operaciones tuvo un correlato en el poder de compra y negociación de la empresa para con los proveedores, lo que ha permitido año tras año mejoras notorias términos de competitividad (plazos de pago, precios, etc.).

En la actualidad , Vital® cuenta con un total de 18 sucursales , 12 de ellas repartidas en Gran Buenos Aires y Capital Federal y el resto en interior del país .

Sucursal	Año apertura	Ubicación
San Justo	1992	Gran BA
Burzaco	1993	Gran BA
Moreno	1997	Gran BA
LaFerrere	1999	Gran BA

---

Caso de Estudio – La transformación de VITAL - MBA 01

---

Malvinas Argentinas	1999	Gran BA
Abasto	2000	CABA
Tronador	2000	CABA
Quilmes	2001	Gran BA
La Plata	2002	Gran BA
Loma Hermosa	2002	Gran BA
El Talar	2003	Gran BA
Avellaneda	2003	Gran BA
Posadas	2004	Pcia. Misiones
Resistencia	2005	Chaco
Neuquen	2008	Pcia. Neuquen
Santa Fe	2010	Pcia. Santa Fe
Mar del Plata	2011	Pcia. BA
Bahia Blanca	2013	Pcia. BA

### 5.2.5. INVERSIÓN TECNOLÓGICA

La inversión en tecnología representó en la transformación de Vital® un eje fundamental, que para la época lo posicionaron a la vanguardia del resto de las empresas del rubro. Entre otros hitos de la renovación tecnológica se pueden citar:

- Migración de sistema ERP:** La empresa abandonó el antiguo sistema de gestión e instala a partir del año 2000 “My SAP Business Suite” sistema que a la fecha soporta todo el modelo administrativo de la compañía, implementando módulos tales como Compras (PUR), Manejo de Inventarios (MM) , Cuentas a Pagar (AP), Cuentas a recibir (AR), Contabilidad General (GL) , Centros de Costos (CECO), Recursos Humanos (HR), etc. Este primer cambio, en sintonía con el crecimiento de operaciones alcanzado, contribuyó a transparentar y agilizar todos los procesos administrativos como así también la organización interdepartamental de la empresa.

- **DataWarehouse:** La dirección también entendía, la importancia del manejo de información en la toma de decisiones por lo que en el mismo año, la empresa se convirtió en pionera en el país instalando “SAP Business Information Warehouse”, un sistema datawarehouse de vanguardia para esa época. Mediante este sistema, se logran medir los aspectos clave del negocio de manera más confiable y oportuna. Se implementaron indicadores de medición de rentabilidad, compras, operaciones y otros de control de gestión.
- **Migración de sistema de Facturación:** Otra decisión de importancia de la actual gestión, fue la re implementación del sistema de facturación de la empresa. En 2002, el obsoleto sistema es reemplazado por uno nuevo, realizado a medida para la empresa. Con este cambio, se logra una mejora notoria en la calidad de servicio de cara al cliente, logrando agilizar notoriamente el proceso de facturación de las líneas de caja.
- **Infraestructura:** La inversión en infraestructura tecnológica fue otro punto relevante en el proceso de transformación de la empresa. Se realizaron convenios con los proveedores de hardware más importantes del mercado, renovando íntegramente los servidores y storage de la compañía, terminales de usuario y periféricos por equipos de última generación. También se realizaron notorias inversiones en comunicaciones, reemplazando las líneas satelitales por tendidos punto a punto que llevaron a tiempo real el intercambio de datos entre la administración central con las sucursales de venta.

### 5.2.6. NUEVA DIRECCIÓN

El equipo directivo de Vital® se conformaba con gerentes de 40 a 60 años, si bien se trataba de personas sin formación universitaria, los mismos fueron precursores del estilo directivo de Vital®. El mismo se caracterizó por una enérgica dedicación al trabajo, en

un ambiente de fuerte presión hacia la excelencia, para brindar el mejor precio y servicio a los clientes y ser la primera opción de compra.

Luego del proceso de reestructuración, se incorporó un mayor número de profesionales a la estructura administrativa procedentes de distintas áreas y orígenes laborales. Así se sumaron profesionales provenientes de multinacionales y empresas nacionales con el objetivo de incorporar conocimiento de mejores prácticas para así aplicarlas en la compañía.

En las reuniones de Directorio se exhiben los indicadores de la compañía y se analiza en conjunto la marcha de la misma, si bien existen grandes discusiones, nadie se levanta hasta que no se resuelven los temas, o más tardar se hace un intervalo de una semana para volver a plantearlos y allí se adoptan las medidas a implementar.

### **5.2.7. ESTRUCTURA**

Si bien en los inicios de la compañía se implementó una estructura simple, ya que se trataba de una empresa pequeña y joven, actualmente la misma está conformada por una estructura funcional, ahora más descentralizada que la anterior, que era más bien chata.

Con la reestructuración de la compañía, no solo se incorporaron nuevos departamentos sino que también se descomprimió a la cúpula de la misma en el proceso de la toma de decisiones. Los gerentes de nivel medio que se sumaron, toman decisiones más acertadas ya que están cerca de la acción y tienen mayor información. Un claro ejemplo

que se puede citar es que las decisiones respecto de la colocación del excedente de efectivo ahora eran adoptadas por el gerente financiero antes eran adoptadas por el CEO, sin especialización en el tema y sin la información específica sobre el mercado bursátil.

La descentralización fue beneficiosa ante el entorno complejo e incierto, además que benefició a los gerentes de niveles medios a adoptar decisiones de manera más rápida e involucrarse en las mismas.

#### **5.2.8. PERFIL DE CLIENTES**

El fenómeno del supermercadismo ‘Chino’, fue fundamental para la compañía. Desde los años 90’s estos comercios se instalaron en capital federal, para luego situarse en provincia de Buenos Aires y finalmente expandirse al resto del país. Según el relevamiento realizado por Casrech en el año 2011 (Cámara de Supermercados Chinos), los autoservicios con más de 250 metros cuadrados de salón de venta, sumaban 9.800 locales, a los que hay que sumar al menos otros 200 negocios más pequeños. La facturación promedio por local rondaba los \$8.000 diarios.

Detrás de la expansión que registraron estos autoservicios se encuentra el marcado cambio en los hábitos de consumo de los argentinos dado después de la crisis de 2001. De acuerdo a lo expresado en una declaración pública del Presidente de la mencionada cámara "Los cambios en los hábitos de compra que se produjeron en los últimos años beneficiaron a los autoservicios chinos. Hoy la gente tiene menos tiempo, con lo cual la

cercanía pasa a jugar un papel fundamental en la elección del lugar de compra, lo que termina favoreciendo a los autoservicios chinos"

Para dimensionar el crecimiento se menciona que a mediados de la década del 90 los locales de origen oriental sumaban apenas 400, distribuidos básicamente en algunos barrios porteños, mientras que hoy controlan más del 15% de las ventas nacionales de alimentos, bebidas, artículos de tocador y de limpieza.

Es así que Vital®, supo detectar el crecimiento de este tipo de comercios ejerciendo el rol de intermediario con los fabricantes de alimentos y bebidas, logrando en el transcurso de las últimas dos décadas obtener los mejores precios para así impulsar el desarrollo de este nuevo canal.

De acuerdo con un informe de la Alimentos Argentinos, dependiente del Ministerio de Agricultura y Pesca de la Nación del año 2012, los supermercados chinos crecieron entre 23% y el 30% en el periodo (2001 a 2010) mientras que los supermercados tradicionales retrocedieron del 48 al 33%.

De este modo, los supermercados chinos fueron ganando un espacio cada vez mayor, llegando a convertirse en una competencia importante para las grandes cadenas.

Esta considerable porción de mercado que lograron captar los supermercados chinos, no pasó desapercibida por las grandes cadenas. Por lo cual comenzaron a presentarle batalla para reconquistar el mercado perdido. A partir del año 2012, las cadenas de hipermercados realizaron inversiones por \$1.500 millones en aperturas en tiendas de proximidad.

De acuerdo a la consultora CCR, la cadena de origen francés "Carrefour", hoy lidera este tipo de negocio, siendo la compañía que inauguraciones ha realizado en los barrios con

su formato de tiendas de proximidad “Carrefour Express”. La cadena se se ha lanzado con fuerza para competir con los almacenes de barrio y supermercados chinos, ya que realizó más de 110 inauguraciones entre 2011 y 2012. Además de la compra de la cadena EKI en el 2012.

En la misma sintonía, la cadena “Walmart,” hipermercado número uno a nivel mundial, también ingreso en el mercado argentino de tiendas de proximidad, aunque a un ritmo más lento con su marca “Changomás”.

Este tipo de locales surgieron principalmente con la búsqueda de la eficacia en las compras. Los consumidores comenzaron a volcarse a estos locales de “cercanía” con dos objetivos principales:

1. Hacer compras puntuales y rápidas
2. Evitar tentaciones a las que se exponen cuando se acercan a los grandes supermercados.

Al factor de búsqueda de "compra eficiente", a partir del 2012, se agregó una variable adicional: la caída de las ventas, producto de un cambio del perfil de consumo de los argentinos, que se vuelven más cautos a la hora de realizar sus compras.

Esta tendencia siguió pronunciándose en el 2013 y a la merma del poder de compra de los consumidores por contexto inflacionario, muchos comercios de los denominados “chinos” dejaron de ser rentables y comenzaron a bajar sus persianas.

Este escenario que en un primer análisis podría resultar negativo, también cuenta con una arista muy positiva para empresa, ya que muchos de esos consumidores finales,

han comenzado a volcar sus preferencias en los mercados mayoristas con la meta de generar stock de mercadería que les permita ganar unos puntos a la inflación.

Este nuevo mapa de situación, coloca a la empresa en la obligación de adaptarse debiendo atender a un mercado ahora híbrido, donde consumidores finales y supermercadistas convivan en el salón de ventas y encuentren satisfechas sus diferentes necesidades.

### **5.2.9. REESTRUCTURACIÓN**

Hacia el año 2008 la compañía comienza un nuevo proceso de cambio, si bien la expansión de la misma siempre estuvo caracterizada por reinversión constante en todos sus rubros (puesta en valor de sucursales antiguas, inversión tecnológica, renovación edilicia, capacitaciones, etc.), en dicho año comienzan a evidenciarse ciertas falencias del área operativo/administrativas que finalmente devienen en una crisis.

Eduardo, CEO de la compañía, decide suspender la apertura de nuevas sucursales (ver cuadro de fecha de apertura de sucursales) para focalizarse en una nueva necesidad de la compañía. Reconoce que la reestructuración administrativa es un paso obligado para el crecimiento y para la supervivencia de la compañía.

Relacionado con las causas que dieron origen a la crisis interna, se puede decir que fue la convergencia de varios factores que suscitaron la misma. Por ejemplo, en el área administrativa había crecido en el número de empleados pero manteniendo la misma estructura modelo desde la creación de la compañía. Si se considera la baja rotación de

mandos medios y altos, el bajo nivel de profesionales en las áreas, y un modelo administrativo antiguo favorecieron la creación de un clima de amesetamiento que en el mediano plazo impactaron los indicadores de eficiencia, afectando también en el área operativa que dependía de los controles y directivas de la administración central.

Eduardo decide convocar a la consultora Paradigma (especialista en procesos) para relevar en el área administrativa funciones, tareas y tiempos de ejecución. Además implementó reuniones de Directorio semanales con cada uno de los responsables de cada área, para generar debates en las diferentes áreas y de esta forma desarrollar diferentes alternativas sobre los problemas que se presentan.

Como consecuencia de estas reuniones, de observar la participación e interacción de las áreas e inclusive la resistencia al cambio de muchas de ellas, sumadas al relevamiento de la consultora, detecta:

- Falencias en el área administrativo-contable: un departamento liderado por “el contador” (que acompañó a la primera Dirección) abarcaba demasiadas funciones y ninguna en forma correcta y exitosa. Además de tener a cargo el balance, se ocupaba de la liquidación de impuestos y la coordinación administrativa (cumplía funciones de gerente administrativo). La falta de especialización impositiva implicó graves consecuencias para la empresa teniendo en cuenta la creciente presión fiscal.
- Falencias en los informes de Gestión: Si bien la empresa contaba desde el año 2000 con un sistema de gestión “SAP Business Information Warehouse” hacia el año 2006 mantenía los mismos reportes, sin tener en cuenta el crecimiento de la

compañía y que las necesidades de la misma eran distintas. Dichos informes eran presentados por diferentes áreas (inclusive Contabilidad) y diferían unos de otros.

- Falta de información financiera: A pesar de que la empresa contaba con excedentes de fondos, no existía un departamento que los administrara. Con ello las funciones de inversión (por los excedentes) y financiamiento si fueran necesarios, no estaban cubiertas.
- Falta de comunicación sobre las estrategias de ventas: No existía un departamento que coordinara y comunicara las estrategias de venta, las mismas eran llevadas a cabo parcialmente, por Compras y Ventas, sin ponerse de acuerdo y tener en claro las funciones.
- Falta de profesionalización de las áreas: Si bien la empresa siempre “aposto al semillero”, como consecuencia del crecimiento de la competitividad se comenzaron a notar las falencias. En los inicios la intuición fue clave, pero hoy resultaba ineficaz.

Es así que Eduardo, lidera el primer proceso de cambio. Un cambio organizacional se comienza a desarrollar, siendo fundamental la profesionalización de las áreas. Tiene en claro, que la falta de profesionalización puede impedir la puesta en marcha de procesos de descentralización y de mejora continua del personal, muy necesarios para responder a los desafíos del actual entorno competitivo.

A continuación se detallan los cambios adoptados, en transcurso de casi dos años

- Se desvincula al contador y se decide la separación de la función de Contabilidad, en “Contabilidad” e “Impuestos” como dos áreas separadas dependiendo de un Gerente de Contabilidad e Impuestos. Se incorporan en esta área dos nuevos profesionales, uno generalista y otro especialista en Impuestos.
- Se decide la apertura del departamento de Finanzas, mediante la incorporación de un Gerente Financiero, para que desarrollara esta área.
- Se incorpora el Departamento de Control de Gestión, se implementa un nuevo sistema de gestión. Dicho departamento es el único responsable de presentar los resultados al CEO de la compañía.
- Se reemplaza a los gerentes de los departamentos de Sistemas y Operaciones, por profesionales con experiencia en empresas multinacionales, para adquirir nuevas formas de trabajo.
- Se decide la contratación de servicios especializados que complementen y apoyen a las nuevas incorporaciones. Como por ejemplo, se cambia de auditores (estudio nacional) por uno de los estudios llamados “Big Four”, se decide la contratación de un estudio de asesoramiento impositivo de primera línea.
- Por último se decide la incorporación del departamento de Marketing, dependiendo del Director de Ventas.

Si bien hubo sectores que se resistieron al cambio, por temor a perder el poder en la estructura. Los mismos trajeron aires de renovación a la compañía ya que implicaron adquirir nuevas capacidades y la dirección de la compañía fue más participativa.

### **5.3. HACIA UN NUEVO PROCESO DE CAMBIO**

Eduardo sabía que afrontaba un nuevo proceso de cambio, el anterior fue arduo pero exitoso. El actual era más incierto, la coyuntura del país y la pérdida del share en la venta minorista de su principal cliente, lo impulsaba hacia un nuevo mercado. ¿Cómo enfrentarlo? ¿Qué cambios debía adoptar la empresa para satisfacer a los consumidores finales sin perjudicar a sus principales clientes? ¿Debía comunicar una nueva estrategia de ventas?

En el 2014 estaba planificada la apertura de una nueva sucursal, en una plaza de alto crecimiento poblacional y adquisitivo, Pilar. La misma se abriría en un mercado híbrido, sobre el cual la empresa aún no estaba preparada a enfrentar.

El cambio en los hábitos ya se tradujo en la aparición de nuevas cadenas comerciales que combinan la venta mayorista y minorista bajo un mismo techo. En Córdoba por ejemplo, el del empresario Euclides Bugliotti, es el pionero en este formato con tres tiendas que ya funcionan con la doble propuesta de su cadena Súper Mami Dino. En Buenos Aires, la mayor innovación llegó de la mano del grupo Carrefour, que ya lidera la venta minorista de alimentos y bebidas y ahora quiere poner un pie en el negocio mayorista.

Con la idea de explorar este nuevo mercado e insertarse con éxito, Eduardo junto a los directivos de la empresa, elaboraron un plan de cambio organizacional orientado a procesos que debía prepararla para este proceso.

En este sentido y luego de la incorporación de un nuevo gerente de RRHH, se decidió que el departamento tomara un rol protagónico en este proceso. Hasta ese momento el área de RR HH siempre estuvo concebida como un área administrativa para el cumplimiento de cuestiones formales, pero sin ser un área protagonista de la compañía, solo se dedicaba a ejecutar decisiones tomadas por otras áreas. Entre otras cosas se adoptaron las siguientes medidas para acompañar la reestructuración:

- Utilización eficiente de recursos (incentivos por presentismo planes de carrera mandos medios y bajos de operaciones )
- Mejora de calidad de atención al cliente (entrenamiento y reclutamiento de personal dedicado exclusivamente a atención al público )
- Reclutamiento de Gerentes con experiencia en hipermercadismo minorista,
- Reestructuración de departamento de Marketing.
- Comunicación con la sociedad, colaboración en programas de responsabilidad social empresaria (reciclado Htal. Garrahan, Fundación hogar de ancianos, etc ).

Otra área jugo un rol relevante en este proceso de cambio, fue el sector de Operaciones, ya que resulta fundamental modificar procesos claves para alcanzar a satisfacer las

expectativas del nuevo perfil de clientes. Entre otros, se propusieron los siguientes cambios:

- Mejora de tiempos de facturación.
- Eliminación de Controles de Puertas ( check out de clientes mediante el control de mercadería facturada ).
- Reemplazo parcial de Racks por góndolas de exhibición.
- Incorporación de paseo de compras en nuevos puntos de ventas.
- Factoreo de Mercadería (Venta de mercadería en unidades).
- Creación de sector de 'productos específicos' para consumidores finales.
- Incorporación de surtido orientado a consumidores finales.

El departamento de sistemas también tuvo un rol clave colaborando en:

- Reemplazo de oficina de créditos a clientes por terminales de auto consulta (Orientada a clientes minoristas).

- Re implementación todo el sistema de facturación en respuesta al pedido de mejora de tiempos requerido por operaciones.

Otro departamento que cobro mayor dimensión fue el de marketing. El sector, principalmente se encargó de llevar adelante cuestiones tendientes a instalar la marca en los consumidores finales como primera opción de compra mayorista. Entre otras acciones se cita las siguientes:

- Profundización de Publicidad no tradicional ( publicidad en redes sociales como facebook o twitter )
- Publicidad tradicional ( medios gráficos y radiofónicos )
- Renovación de imagen de marca (nuevo logotipo e imagen).
- Reemplazo de cartelera y elementos publicitarios en puntos de venta.
- Relanzamiento de programas de fidelización para clientes con CUIT ( minoristas )

El departamento de Compras no permaneció ajeno en el proceso, como puntos más relevantes se presenta los siguientes:

- Creación de nuevo departamento de compras de surtidos especiales (orientado a consumidores finales).
- Generación de Promociones compra para clientes minoristas (CUIT).
- Generación de Promociones compra para consumidores finales.

Todas estas acciones individuales analizadas en conjunto, forman parte de la nueva estrategia que tiene como principal objetivo la inserción de VITAL® en el mercado para consumidores finales pero también mejorando la calidad de servicio para sus clientes tradicionales.

## **6. CONCLUSIONES**

El objetivo de enseñanza del presente trabajo es que el alumno de la Maestría en Administración de Negocios pueda identificar y opinar sobre las herramientas utilizadas por las compañías para que las acompañen y ayuden a enfrentar con el entorno cambiante en el cual están inmersas.

Se aconseja que el caso de estudio planteado sea utilizado en la materia “Comportamiento Humano”.

Por lo cual resultar proponer las siguientes preguntas para acompañar el desarrollo del presente caso:

### Preguntas Disparadoras

- ¿Cuál es el problema que plantea el caso?

El problema raíz que da origen al presente estudio, es la convergencia de factores internos y externos avizoran la necesidad de adecuar a la empresa. Si bien la empresa se continuaba desarrollando y expandiendo en aparente normalidad, el entendimiento de las señales de mercado e interpretación de síntomas internos fueron claves para la ejecución del esta transformación. Por un lado la retracción de mercado de los principales clientes y por otro, el estancamiento y obsolescencia de ciertas áreas de la empresa dan origen al proceso que es materia de estudio del presente caso.

- ¿Quién es el actor que lidera los distintos procesos de cambio?

La persona que lidera los procesos de cambio es el CEO de la empresa Eduardo Pochinki. El primer proceso es quien decide encarar la adecuación de la estructura administrativa apoyándose para la ejecución en servicios de consultoría externa especializada. En el segundo caso es quien interpreta las señales de mercado tomando el rol protagónico en la elaboración y ejecución del plan de transformación.

Preguntas de Desarrollo:

- Identifique cuáles son los procesos de cambio desarrollados en la compañía.

La compañía desarrollo dos procesos de cambio, el primero relacionado con su estructura organizativa y la profesionalización de sus recursos humanos con el objetivo de abandonar su estructura simple de una PyMe familiar para transformarse en una gran empresa con expansión nacional, cambiando su estructura a funcional; el segundo se basó en un cambio de los procesos desarrollando la capacidad de adaptarse, aprender y responder a los cambios del entorno.

- Identifique los síntomas que dieron origen a los distintos procesos de cambio.

En el primer proceso fueron síntomas internos, donde la compañía tenía la necesidad de seguir creciendo pero su estructura organizativa y recursos humanos no la acompañaba, por lo tanto la propuesta de un cambio creativo implicaba una reestructuración.

En el segundo proceso los síntomas los dio el mercado. En ese sentido, se producen dos situaciones externas de importancia que ocasionan la retracción de actividades de los principales clientes de la empresa.

1. Aparición de nuevos competidores para supermercados de cercanía representados principalmente por marcas pertenecientes a las cadenas Wallt Mart y Carrefour.

2. Cambio de hábitos de consumo de los consumidores finales que en parte, comienzan a inclinar sus preferencias por cadenas de venta mayorista debido a la pérdida de poder adquisitivo producido por el elevado nivel de inflación.

- ¿Considera que el primer proceso de cambio ha beneficiado a la compañía?

En este punto, se espera que el alumno considere el impacto que ha tenido en la compañía el cambio de estructura con la especialización de las áreas, la descentralización en el proceso de la toma de decisiones y el impacto en el cambio de cultura (con la incorporación de nuevos profesionales y staff de apoyo con jerarquía en el mercado. Estos cambios han impactado positivamente en la performance de la compañía, y pueden observarse en los índices de eficiencia de la compañía (Anexo 3) que se han duplicado (2010-2014)

- ¿Quiénes son los agentes de cambio?

Si bien la persona que el cambio es Eduardo Pochinki, CEO de la compañía. El equipo directivo conformado por los responsables de las áreas claves: RR HH, Operaciones, Ventas, Compras y Sistemas formaron parte de la elaboración e implementación del nuevo plan de cambio organizacional y para que de esta forma la compañía pueda dar respuesta a este nuevo desafío que el entorno le presenta.

- Indique en cuál de los dos procesos de transformación hubo que administrar la resistencia al cambio

Fundamentalmente en el primer proceso, ya que de acuerdo a la Teoría de Lewin (Teoría del cambio del campo de fuerza), donde la estructura y cultura constituyen las fuentes resistentes al cambio y la creciente competitividad (el entorno) impulsó a la compañía a modificarse. Para que la organización cambie, el CEO encontró la forma de aumentar las fuerzas a favor del cambio y de esta forma reducir la resistencia al cambio.

- ¿Cuáles fueron las tácticas utilizadas por la compañía para mitigar el efecto de la resistencia al cambio?

Se espera que el alumno identifique las tácticas utilizadas para reducir la resistencia al cambio, mencionada por el autor Robbins. La dirección aplicó las tácticas Educación y comunicación, realizando reuniones con los gerentes de primera línea para comunicarles la necesidad y los beneficios de la reestructuración, esto implicó también la Participación de los sectores. Mediante la contratación de una consultora facilitó tener una visión imparcial del estado presente de la compañía, la misma constituyó una fuerza de apoyo importante para reducir la resistencia al cambio.

- ¿Qué rol tuvo el sector de Recursos Humanos en los distintos procesos de cambio?

El alumno debería identificar el cambio de rol en los dos procesos de cambios. En el primero con una actitud totalmente pasiva, sin formar parte del proceso de cambio estructural de la compañía. En el segundo, con una actitud más proactiva, mediante el reclutamiento de profesionales orientados al nuevo mercado, capacitación y

entrenamiento de los existentes, mediante la utilización eficiente de los recursos, mejorando los índices de presentismo y ausentismo. Por último, incursionando en áreas no exploradas por la compañía como la participación de programas de RSE.

- ¿Qué objetivo persigue el segundo proceso de cambio?

El objetivo principal del segundo proceso de cambio es absorber la pérdida de clientes que están teniendo las cadenas de hipermercados respecto de los supermercados mayoristas

#### Preguntas de cierre

- ¿Cómo evaluaría la reacción que ha tenido la empresa respecto de los cambios de entorno?

El alumno debería responder la pregunta mencionando que los cambios de entorno han sido abordados mediante un plan de cambio planificado tendiente a reorientar el mercado de la empresa donde un nuevo segmento de la población formaría parte de sus clientes, pero sin descuidar a sus clientes tradicionales (los supermercados). También mencionar que la compañía tuvo una rápida respuesta y en menos de un año desarrollo un plan de cambio organizacional con el objetivo de capitalizar las oportunidades que el mercado le presenta.

- Teniendo en cuenta que el último proceso de cambio se encuentra en marcha. ¿Cuáles son las observaciones que podrían plantearse para que el mismo alcance los objetivos propuestos?

En el caso los cambios de procesos planteados se encuentran en marcha, por lo cual habría que evaluar la sostenibilidad del mismo en el largo plazo, ya que si bien el objetivo no es perjudicar a los clientes tradicionales, aun no se ha valorado el impacto que implicara que los mismos observen en los salones de venta de la compañía la presencia de los consumidores finales. En este sentido, sería fundamental el involucramiento del área de Ventas, que mediante visitas, encuestas, etc. a los clientes tradicionales evaluar el impacto y más aun diseñando estrategias comerciales específicas para los clientes tradicionales.

- ¿Considera que la evaluación de resultados del segundo proceso de cambio tendrá un efecto total o parcial respecto de las consecuencias originadas por los cambios de entorno?.

El alumno debería deducir que el efecto parcial ya que solo puede tomar acción directa sobre una de las situaciones de entorno presentadas. La aparición de nuevos competidores para los clientes tradicionales de la empresa representa un hecho concreto y no mitigable, ya que los mismos no aparecen como un mercado potencial debido a que se abastecen directamente de la industria (Recordamos que los nuevos competidores pertenecen a grandes cadenas de supermercados).

## 7. BIBLIOGRAFÍA

BECKHARD, Richard. *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano SA, 1973. 140 p. ISBN 978-0-201-00452-6

BECKHARD, Richard. *Transiciones Organizacionales*. 2da. Ed. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988. 123 p. ISBN 0-201-64412-6

BLAKE, Robert R. *La estrategia para el cambio organizacional*. Wilmington: Addison-Wesley Iberoamericana, 1991. 262 p. ISBN 0-201-51855-4

DA SILVA, Reinaldo O. *Teorías de la Administración*. Mexico: Thomson Learning, 2002. 519 p. ISBN 85-221-02341

DE DIEZ CASTRO, Emilio P. *Administración y Dirección*. 1ra. Ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2001. 525 p. ISBN 84-481-2818-4

GARETH Jones y GEORGE, Jennifer. *Administración Contemporánea* 4ta. ed. México: Mc Graw Hill, 2006. 780 p. ISBN 970-10-5624-8

GARETH Jones R. y GEORGE, Jennifer M. *Administración Contemporánea* 6ta. ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2010. 731 p. ISBN 978-607-15-0292-6

IVANCEVICH, Jhon. *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Ed. 2006

MINTZBERG, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. 3ra. Ed. Barcelona: Editorial Ariel SA, 1993. 561 p. ISBN 84-344-6102-1

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. 3ra ed. México: Prentice-Hall Hispanoamérica SA, 1987. 566 p. ISBN 968-880-036-8

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. 10ma ed. México: Pearson Educación, 2004. 704 p. ISBN 970-26-0423-0

SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. 1ra. Ed. España: Plaza y Janes Editores SA, 1988. 328 p. ISBN 84-01-36107-9

Publicaciones periódicas:

Revista Mercado. Ed. 2013 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ISSN 0325- 0687

Revista Mercado. Ed. 2014 – Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ISSN 0325- 0687

Informes Especiales Consultora CCR latam <http://www.ccrlatam.com/index.php?lang=es>

Informe Faecys. Miguel Santellán – Secretario de Estudios Estadísticos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed. 2011

Informes de Actividad Supermercadista:

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/Supermercadismo\\_2013.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/niveldeactividad/Supermercadismo_2013.pdf)

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/AyB/informes/AyB\\_IITrim\\_2014.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/AyB/informes/AyB_IITrim_2014.pdf)

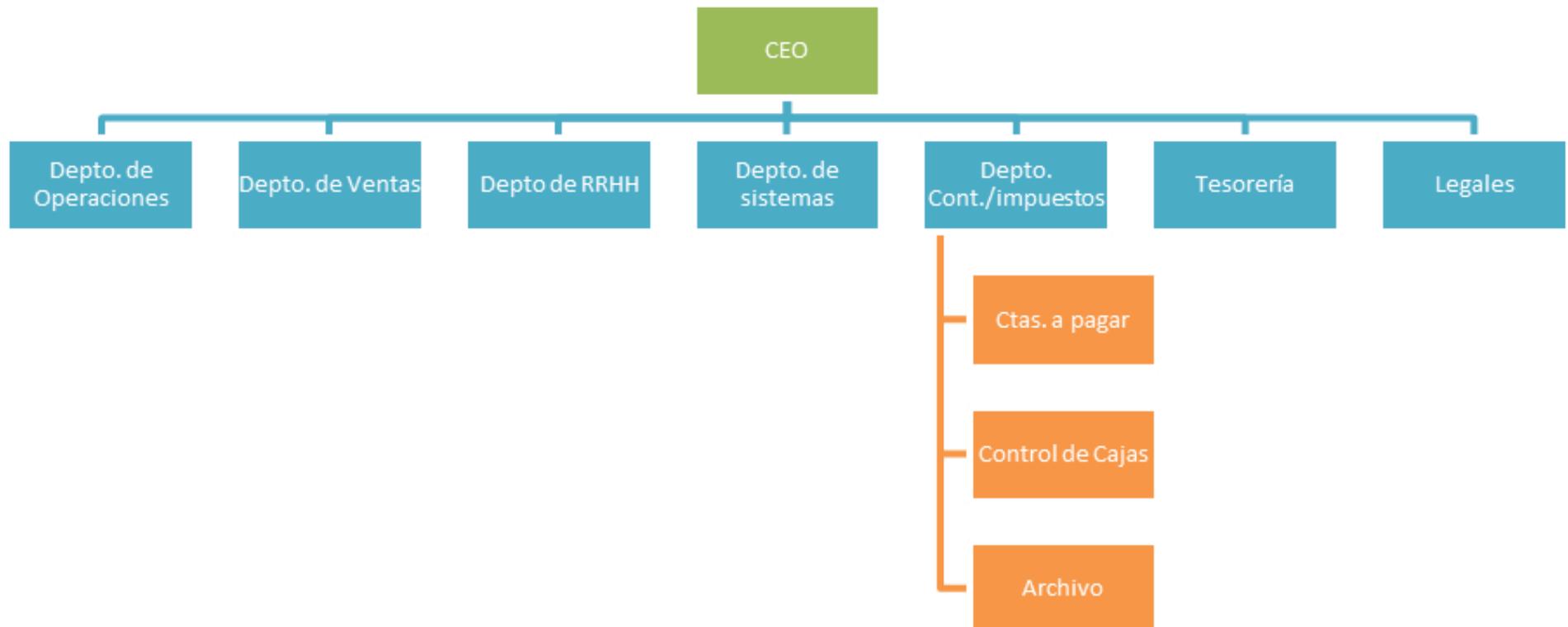
[http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_07\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/super_07_14.pdf)

Informe Sectorial de Consumo Masivo de Deloitte:

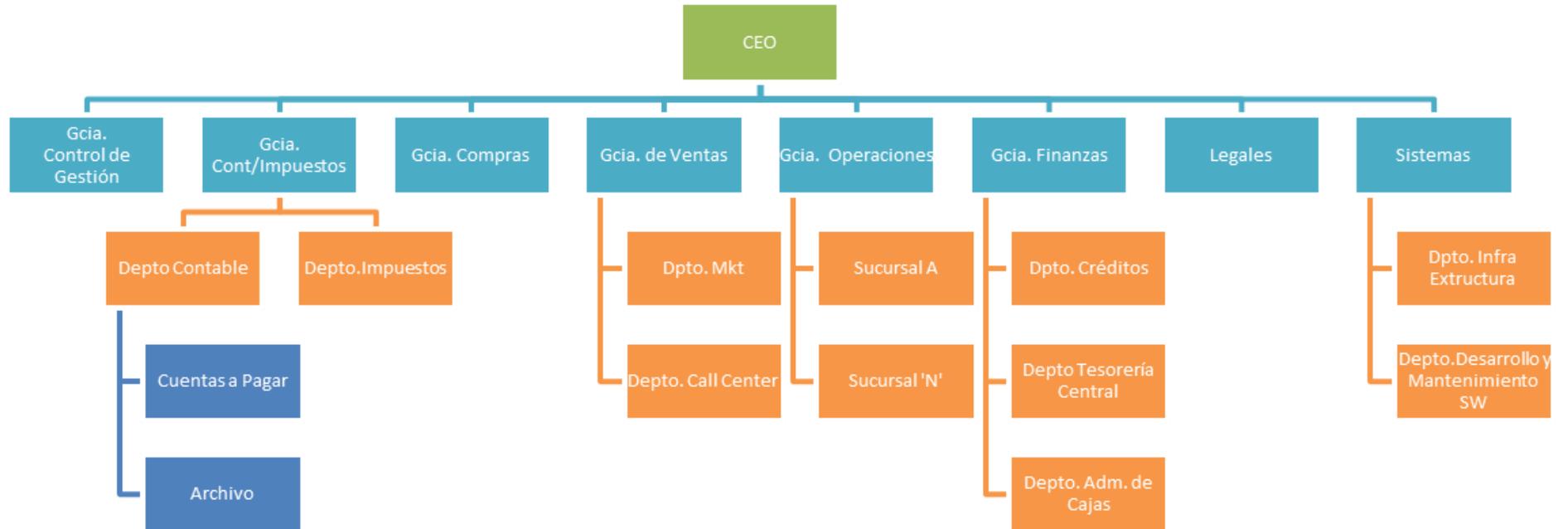
[http://www.deloitte.com/view/es\\_AR/ar/industrias/cb/bb3befd615fb3410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/industrias/cb/bb3befd615fb3410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm)

## 8. ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de la empresa anterior a la reestructuración administrativa:



Anexo 2: Organigrama de la empresa posterior a la reestructuración administrativa

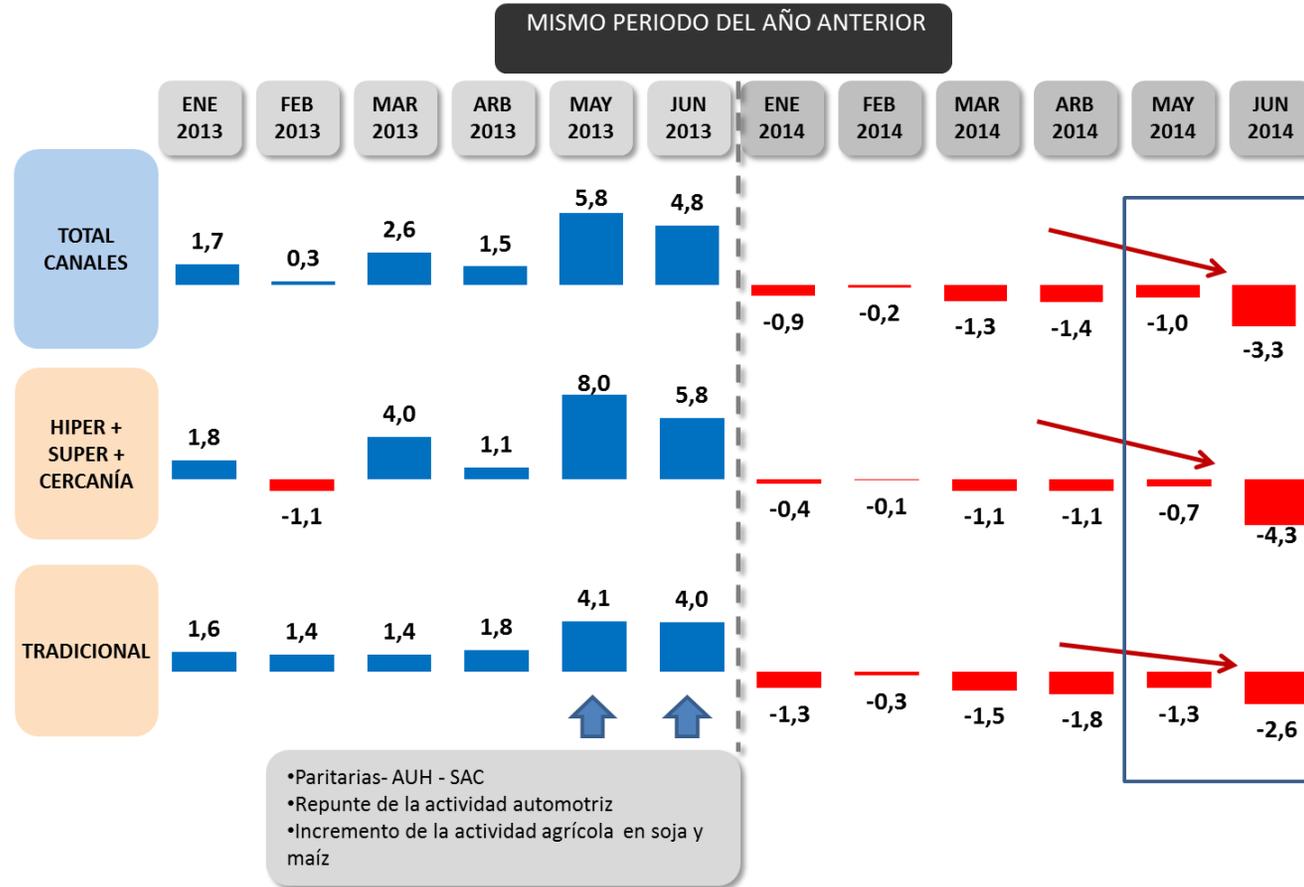


Anexo 3: Evolución Financiera de la Compañía

Indicadores	Formula	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Financieros</b>						
Solvencia	Patrimonio Neto/Pasivo Total	1,58	1,52	1,20	0,94	1,20
Endeudamiento	Pasivo Total/Patrimonio Neto	0,63	0,66	0,83	1,07	0,98
Liquidez Corriente	Act. Cte./Pas. Cte.	2,07	1,99	1,79	1,67	1,75
Prueba Acida	(Act. Cte-BC)/Pas. Cte	0,39	0,36	0,37	0,54	0,30
PN sobre Activo	Patrimonio Neto/Activo Total	0,61	0,60	0,55	0,48	0,50
Inmovilizacion del Capital	Act. No Cte./Activo Total	0,25	0,26	0,22	0,18	0,16
Rotacion de Activos	Vtas Netas/Activo Total	3,96	4,21	3,84	3,45	3,25
Rotacion de Inventarios	Costo de Vtas/BC Promedio	6,47	7,50	5,54	4,86	4,49
<b>De Eficiencia</b>						
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta/Ventas	19,02	19,06	20,98	22,72	25,56
Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad Neta/Ventas	2,72	2,01	2,64	2,53	5,14
Rentabilidad sobre Activos	Utilidad Neta/Activo Total	10,76	8,47	10,13	8,74	16,72
Rentabilidad sobre el PN	Utilidad Neta/Patrimonio Neto	17,57	14,03	18,56	18,06	33,15
EBITDA (en millones de \$)	Utilidad Operativa+Amortizaciones+Provisiones	77,467	82,341	116,707	144,095	336,160

Anexo 4: Evolución de los canales de comercialización

Variación en volúmenes mensual: Total ARGENTINA – JUNIO 2014



Fuente: Consultora CCR Latam

Anexo 5: Beneficios Percibidos por el cliente Final en cada canal



Fuente: Consultora CCR Latam

Evolución Mix de Canales Ampliado

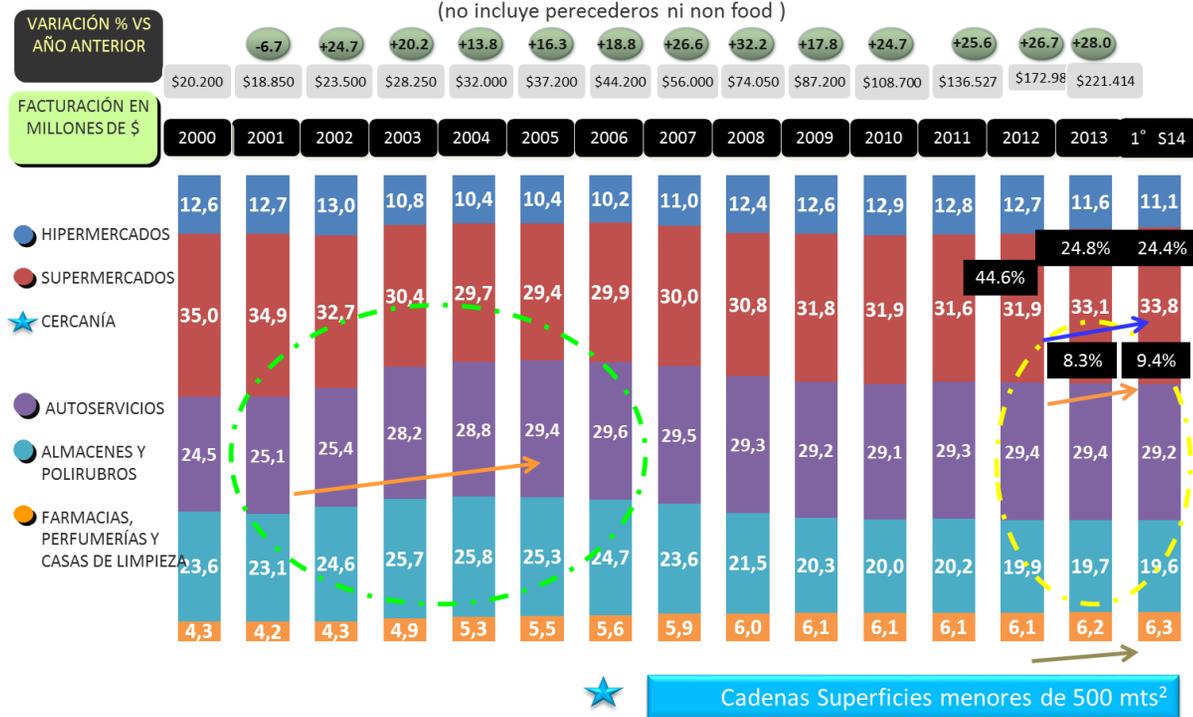
## EVOLUCION MIX DE CANALES AMPLIADO

FACTURACION - TOTAL ARGENTINA AL 1° Semestre 2014

FOOD EMPAQUETADO 143 CATEGORIAS –

ALIMENTOS, BEBIDAS C Y S ALCOHOL, HELADERA FREEZER, GOLOSINAS, HOGAR, COSMÉTICA Y TOCADOR

(no incluye perecederos ni non food)



Fuente: Consultora CCR Latam

## 9. PROPUESTA DE MODIFICACIONES A REALIZAR/OPORTUNIDADES DE MEJORA

- En apartado 5.1.4 se incluyen unas gráficas de “Evolución interanual de los principales actores del rubro de los últimos 5 años” con cifras, pero no se indican a qué magnitud se refieren estas cifras: ¿son de ventas, de facturación, de puntos de venta....?

Las cifras corresponden a las ventas anuales, valuadas en pesos de las compañías mencionadas en dicho apartado.