

**Competitividad Mayorista a partir del conocimiento del cliente y  
la toma de decisiones en un entorno C.R.M.**

por Lic. Juan Agulla

Trabajo Final

Maestría en Administración de Negocios

ESEADE

Supervisor: Alfredo Blousson

Fecha: 7/10/13

## INDICE

<b>OBJETIVO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 HIPÓTESIS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 2. CONCEPTO CRM.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. DEFINICIÓN CRM. ....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. CONCEPTO CRM EN UN ENTORNO CODE.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. CONOCIMIENTO Y DECISIONES: UN PROCESO DE APRENDIZAJE RECURSIVO (CODE). ....</b>	<b>22</b>
2.3.1. La estrategia en un entorno CRM-CODE cooperativo para la resolución de conflictos. ....	26
2.3.2. La administración del entorno CRM-CODE cooperativo para la solución de problemas. ....	32
2.3.3. La operación del entorno CRM-CODE cooperativo para el cómputo. ....	40
<b>2.4. INDICADORES DEL CODE (CONOCIMIENTO Y DECISIÓN).....</b>	<b>42</b>
2.4.1. Conocimiento (CO). ....	42
2.4.1.1. Modelos de representación. ....	42
2.4.1.2. Modelos de resolución. ....	45
2.4.1.3. Modelos de desempeño. ....	46
2.4.1.4. Modelos de elección. ....	48
2.4.2. Decisión (DE). ....	48
2.4.2.1. Inteligencia. ....	49
2.4.2.2. Diseño. ....	51
2.4.2.3. Elección. ....	52
2.4.2.4. Emisión de directivas. ....	53
2.4.2.5. Revisión. ....	54
<b>2.5. VENTAJAS COMPETITIVAS. ....</b>	<b>56</b>
2.5.1. Ventajas competitivas relacionadas con el cliente.....	57
2.5.1.1. Conocimiento del cliente .....	57
2.5.1.2. Marketing analítico,.....	58
2.5.1.3. Campañas de marketing,.....	58
2.5.1.4. Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.....	58
2.5.1.5. Programas de fidelidad, .....	58
2.5.1.6. Marketing electrónico,.....	58
2.5.2. Ventajas competitivas relacionadas con el producto/servicio.....	59
2.5.2.1. Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,.....	59
2.5.2.2. Configuración de productos,.....	59
2.5.2.3. Gestión de contenidos,.....	59
2.5.2.4. Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia, .....	59
2.5.2.5. Gestión de cuentas, .....	60
2.5.2.6. Determinación de oportunidades, .....	61
2.5.2.7. Soporte al cliente para favorecer la capacitación y el conocimiento, .....	61

2.5.2.8. Servicio y centro de atención al cliente, .....	61
2.5.2.9. Servicio post venta. ....	61
2.5.2.10. Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos, .....	61
2.5.2.11. Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento, .....	62
2.5.2.12. Servicio electrónico o self service, .....	62
2.5.3. Ventajas competitivas vinculadas con el canal de distribución .....	63
2.5.3.1. Televenta, .....	64
2.5.3.2. Venta electrónica, .....	64
2.5.3.3. Gestión de ventas, .....	64
2.5.3.4. Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios, .....	64
2.5.3.5. Gestión de actividades, .....	64
2.5.3.6. Negociación de acciones comerciales y otros incentivos, .....	65
2.5.3.7. Telemarketing, .....	65
2.5.3.8. Soporte de canales y vínculo con proveedores, .....	65
2.5.3.9. Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.....	65
<b>CAPÍTULO 3. UN ENTORNO CRM EN EL MAYORISMO.....</b>	<b>68</b>
<b>3.1. EL SECTOR MAYORISTA. ....</b>	<b>68</b>
<b>3.2. MODELO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>90</b>
3.2.1. Descripción del Modelo de Investigación. ....	90
3.2.2. Indicadores del Modelo .....	91
3.2.3. Metodología de investigación.....	99
3.2.3.1. Planeamiento del proceso de investigación .....	99
3.2.3.1.1. Formulación del problema.....	99
3.2.3.1.2. Marco Teórico .....	99
3.2.3.1.3. Diseño del estudio .....	99
3.2.3.1.4. Programación de actividades .....	100
3.2.3.2. Ejecución de la investigación .....	100
3.2.3.2.1. Preparación de la muestra.....	100
3.2.3.2.2. Recolección de datos .....	100
3.2.3.2.3. Procesamiento de datos .....	101
3.2.3.2.4. Análisis de resultados.....	101
3.2.3.2.5. Presentación del informe .....	101
3.2.3.3. Las fuentes de información.....	102
3.2.3.3.1. Fuentes primarias.....	102
3.2.3.3.2. Fuentes secundarias .....	102
3.2.3.4. Tipo de investigación .....	102
3.2.3.5. Aplicación del estudio .....	103
3.2.3.5.1. Operabilidad de la investigación .....	103
3.2.3.5.2. Variables.....	103
3.2.3.5.3. Elementos del procedimiento .....	104
3.2.3.6. Investigación cuantitativa .....	104
3.2.3.6.1. Método de encuesta .....	104
3.2.3.6.1.1. Tipo de encuesta .....	105
3.2.3.6.1.2. Accesibilidad a la fuente.....	105
3.2.3.6.1.3. El cuestionario .....	106
3.2.3.6.2. Formulación de preguntas .....	106
3.2.3.6.3. Escala de medida .....	106
3.2.3.6.4. Calidad de la medida .....	108
3.2.3.6.5. Muestreo de la investigación .....	110
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>113</b>
<b>4.1. ANÁLISIS DE VARIABLES ESTADÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO. ...</b>	<b>113</b>
<b>4.2. ANÁLISIS DE VARIABLES ESTADÍSTICAS DE LA DECISIÓN.....</b>	<b>116</b>

<b>4.3. ANÁLISIS DE VARIABLES ESTADÍSTICAS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS (VC).....</b>	<b>119</b>
<b>4.4. ANÁLISIS DE VARIABLES ESTADÍSTICAS DE PERFILES DE ENCUESTADOS.....</b>	<b>121</b>
<b>4.7. CONCLUSIONES DEL MODELO CODE. ....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>142</b>

## **Objetivo del estudio**

La tecnología ha evolucionado en el terreno comercial para facilitar el vínculo entre empresas y consumidores y, de esta manera, lograr mejores prácticas en la cadena de abastecimiento.

Estas mejores prácticas se plasmaron en uno de los pilares del comercio electrónico, el C.R.M. (Customer Relationship Management) para gestionar la información que resulta del vínculo entre los integrantes de la cadena de distribución y generar conocimiento sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes.

El objetivo general del estudio es desarrollar un modelo de medición del proceso (recursivo) de conocimiento del cliente, del sistema de decisiones y de generación de ventajas competitivas en el entorno CRM del sector mayorista.

El motivo de la elección de este sector de actividad se debe al prominente crecimiento actual (y potencial) de su mercado objetivo, el sector de proximidad integrado por almacenes de barrio y negocios independientes, como consecuencia del (complejo) contexto económico y social actual y potencial. Además, por su concepto atractivo de negocio, sus diferencias con el formato de supermercado formal self-service y como alternativa competitiva ante la excesiva concentración del poder económico de estos grandes grupos económicos

**Capitulo 1**  
**Presentación**

# Capítulo 1. Presentación

## 1.1. Introducción

La redefinición de los objetivos vinculados con la satisfacción del cliente es un proceso recurrente en las corporaciones debido a los cambios permanentes del mercado.

“La redefinición (de objetivos) no es cuestión de elección, sino de una respuesta necesaria a cinco revolucionarios cambios operados en las condiciones actuales de producción. Cambios en el entorno físico, en el alineamiento de las fuerzas sociales, en el papel de la información, en la organización del Gobierno y en la moral, están imprimiendo a la corporación una forma polifacética y una multiplicidad de objetivos” (Toffler, 1993). El tercer cambio que menciona este autor, el papel de la información (“infosfera”), hace referencia a la necesidad de intercambiar mucha más información entre las organizaciones para mantener un equilibrio entre ellas. En otro párrafo, menciona, “La empresa succiona datos como una gigantesca aspiradora, los procesa y los disemina a otras empresas de maneras cada vez más complejas”.

A medida que se acelera el ritmo del cambio, las compañías ya no pueden confiar en sus viejas prácticas comerciales para mantener la prosperidad (Kotler, 1993). Requieren de actitudes y aptitudes individuales y sociales para cambiar. Este autor cita a Richard Love de Hewlett-Packard haciendo referencia al cambio. “El ritmo del cambio es tan rápido que ahora la habilidad para cambiar ha llegado a ser una ventaja competitiva”. Kotler señala que la habilidad para cambiar requiere una aptitud para aprender. Peter Senge y otros autores han popularizado el concepto de una “organización de aprendizaje”. Muchos ejecutivos de alta jerarquía en corporaciones de categoría mundial tienen la responsabilidad de dirigir sistemas de gestión del conocimiento para lograr un aprendizaje sostenido en función de las (cambiantes) tendencias del mercado.

David Swing, director del Harvard Business Review, cita en el año 1977 a un investigador de la Escuela de Comercio de Harvard, “un creciente número de personas se sienten temerosas de nuevas tecnologías y aventuras comerciales”. En este punto, también se han dado importantes cambios. La imparable ola tecnológica debe ser montada para poder subsistir y crecer, más allá de las limitaciones culturales y de recursos.

Según Kotler, la tecnología ha generado una fuerza importante, la globalización, haciendo referencia a la “aldea global”, ya construida, que visionaba Marshall McLuhan (1964), como proceso de asociación para lograr ventajas competitivas.

La internacionalización resulta de la acción cooperativa porque su principio natural es la asociación, lo que lleva a solucionar sus problemas por medio de la tecnología y la unión de los esfuerzos sin límites ni fronteras.

La cooperación está vinculada con la posibilidad de profundizar el crecimiento económico y con la factibilidad que ofrecen las innovaciones tecnológicas para aquellos emprendimientos donde la creatividad y la participación aparecen como condiciones de flexibilidad ante las nuevas realidades del mercado (HERRERA, 1997).

El ser empresario, lo hace en una organización, conformada por un grupo humano que trabaja, no es una actividad unipersonal (Ballve, 2011).

A partir del acelerado avance tecnológico y su consiguiente incremento de los niveles de asociación que favorecen el comercio (colaboración, interacción), el comercio electrónico es una respuesta a esta tendencia.

“El mercado integra. Convierte recursos en factores de producción. En las áreas de servicios, esta integración de los factores de producción dentro de un mercado mundial común ha ido más lejos” (Drucker, 1974).

En este sentido, Croxatto (2005) señala que CRM se presenta como un concepto integrador. “CRM es la herramienta que permite poner al cliente efectivamente en el centro de la empresa, integrando a partir de este concepto las funciones de ventas, marketing, provisión y servicio al cliente”. A su vez, señala que esta herramienta conforma un grupo de aplicaciones interrelacionadas y vinculadas con el cliente.

Los objetivos básicos de este trabajo son:

1. Definir un modelo de medición del conocimiento y decisión y analizar las ventajas competitivas en el sector mayorista para lograr mejores prácticas en la distribución de productos y servicios.
2. Estimar la influencia de esta aplicación en la cadena mayorista teniendo en cuenta el contexto actual y potencial según perspectivas y características del mercado objetivo: almacenes de barrio y negocios independientes.
3. Definir la estructura, desde el punto de vista del aprendizaje y conocimiento del cliente del sector mayorista.
4. Definir el proceso, desde el punto de vista de las (nuevas) tecnologías y procedimientos derivados de estrategias colaborativas de manera tal de lograr mayores ventajas competitivas.



## 1.2. Antecedentes

Los autores Fellenstein y Word (2000) señalan que en los mercados globales, los proveedores tecnológicos de comercio electrónico trabajan para desarrollar servicios y aplicaciones innovadoras con el fin de satisfacer las demandas de la mayoría de los negocios, y las necesidades clave de los consumidores, entre las cuales se pueden mencionar: reducir el tiempo para concretar transacciones simples, aumentar la disponibilidad de mercaderías, productos y servicios para el consumidor y la industria, agilizar la capacidad de reacción para satisfacer las demandas actuales de los mercados, prever futuros cambios en el mercado (con más información) y mejorar continuamente la lentitud en las conexiones de la telecomunicación.

Estos autores hacen referencia a la evolución tecnológica y su impacto socio-económico, a través de los paradigmas en la computación, desde la automatización de máquinas, los mainframe (sistemas de computación), la PC como 3er. paradigma, los diseños cliente-servidor para, finalmente, arribar al quinto paradigma de la computación en el pensamiento socioeconómico, Internet y el negocio electrónico global.

En relación a la rápida evolución histórica del negocio electrónico se puede mencionar, de forma resumida, la presencia en la web (1996), las compras electrónicas (1997), el negocio electrónico (1998), la economía virtual que incluyen procesos comerciales con reingeniería aplicada con un enfoque virtual al cliente, personalización, colaboración interactiva, procesos comerciales integrados y soluciones.

Este avance tecnológico aplicado a sistemas de gestión comercial, sumado a las mayores habilidades técnicas de los consumidores, propicia cambios fundamentales en todas las industrias. En este sentido, un alto impacto en la creación de valor lo tienen aquellas industrias con mayor alcance digital y diálogo con el cliente. En relación a este último punto, Theodore Levitt analiza el vínculo entre vendedores y compradores ya que rara vez culmina cuando la venta está hecha. “En una alta proporción de transacciones, el vínculo entre las partes realmente intensifica nuevas ventas. La gestión de las relaciones (Relationship management) entre vendedores y compradores puede estar institucionalizado, pero en el proceso esto también tiene que estar arraigado en la gente. “Es importante preservar y aumentar los activos intangibles comúnmente conocidos como “Clientela” como se hace con la gestión de los activos tangibles” (Levitt, 1986).

El origen de esta aplicación surge de los software de automatización de la fuerza de ventas (SFA) y de diversas aplicaciones de Front Office (como Act! 2000, Goldmine, los cuales han migrado a soluciones CRM).

Según algunos autores, una versión superadora de esta aplicación, con

mayor inteligencia (artificial) y enfoque a las necesidades del cliente, es la denominada DCM (Demand Chain Management).

En términos de recursividad, según Federico Frischknecht (1993), el entorno CRM sería un sistema de procesamiento de información (Information processing system, IPS) que enlaza ideas y acción comercial en un ciclo evolutivo de realimentación (recursivo) entre la empresa y sus socios comerciales y clientes. Se trata de una interacción humana (empresa-clientes-empresa-...) de naturaleza constructiva de conocimiento y de decisión. Según este autor, el compromiso es unir el conocimiento con la decisión a partir del cual se comparten las experiencias integrándolas con las ciencias de la comunicación, la cognición y la computación en un sistema experto común, de dirección y organización, para traducir valores en hechos.

En cualquier IPS, el lenguaje es la forma común que media entre ideas y acción. En los hechos, el procesamiento de información es una continua traducción entre ideas y acción, ambas referidas al mismo mundo. Esta doble relación con el mundo es básica para el funcionamiento de todo organismo adaptativo (Simon, 1969).

Morris (1983) describe la información con tres significados equivalentes, como lenguaje, como ideas y como acción, y con sus dimensiones sintácticas, semánticas y pragmáticas. La dimensión sintáctica de la información hace referencia al acuerdo preliminar de los IPS (sistemas formales, nomenclatura, lógica y los signos en general). La dimensión semántica se define como ideas, conocimiento, orden, o sea, como estructura (BBDD, comprensión, explicación, teoría y la organización). La dimensión pragmática de la información se define como acción, decisión, cambio, es decir como proceso (programas de computación, procedimientos, desempeño, observación, práctica y la dirección).

La exigencia del mercado de recibir soluciones satisfactorias por parte de oferentes hacia el cliente, ha incentivado la asociación, de diferentes maneras, entre los integrantes de la cadena de distribución (acuerdos comerciales, trade-marketing, etc). Este enfoque genera un cambio (recursivo) de dirección (y organización) enfocado al cliente (y su valor percibido).

Sin embargo, el análisis del valor que resulta de la propuesta comercial padece de complejidades a la hora de evaluar su nivel de alcance debido al factor subjetivo inherente desde el punto de vista de percepción del individuo, y, a su vez, por los diferentes criterios conceptuales definidos por distintos autores.

Algunos autores, vinculan el concepto en relación a la utilidad (percibida) que surge de la relación de intercambio, otros los enfocan a la relación costo-beneficio, otros a lo intangible, como servicios o ideas. Un factor importante del concepto es la relación que se genera entre los distintos actores de la cadena y, a partir de esto, el aprendizaje que se logra para mejorar el intercambio y los niveles de servicio. Algunas estrategias de colaboración en el mercado como,

reaprovisionamiento eficiente (ER), Retail Link System de Walmart (RLS), E.C.R.<sup>1</sup>, etc. han demostrado el alcance de estas propuestas de interrelación y colaboración para lograr eficiencia en la cadena de distribución.

La práctica del CRM permite mejorar la integración de la cadena de distribución, desde el punto de vista de reducción de costos y tiempos, de un valor agregado al cliente a partir de un mayor conocimiento (a través de un aprendizaje continuo) y de decisiones más eficientes.

De esta manera se lograrían ventajas competitivas como la satisfacción del cliente y la coordinación entre los actores de la cadena de distribución a partir de la velocidad de adaptación al cambio, una mayor rentabilidad y efectividad, fidelidad e identificación de las necesidades del cliente.

Para esto, la empresa debe incentivar el cambio a través de una adaptación de las estructuras de la organización y procesos de la dirección (IPS), trabajando en equipo y con una visión compartida para lograr mayor aprendizaje y colaboración con el cliente, tomar mejores decisiones y, de esta manera, lograr ventajas competitivas.

### 1.3 Hipótesis del estudio

La propuesta de definición de un entorno CRM surge de la perspectiva del proceso de información planteado por Frischknecht (1993), el IPS que crea: {Ideas-Acción-Ideas-...} o {Conocimiento-Decisión-Conocimiento-...} para lograr ventajas competitivas. Este modelo de aprendizaje recursivo de Conocimiento y Decisión lo sintetizamos CODE. Esta definición aplicada al sector Mayorista en Argentina, sería:

**“Los distribuidores mayoristas que comercializan bajo entorno CRM generan un nivel de Conocimiento y Decisión (CODE) con el cliente para lograr ventajas competitivas.**

El silogismo hipotético deductivo es un argumento válido que sigue la siguiente forma argumental:

**P → Q**

**Q → R**

Entonces (ergo), **P → R**

dónde:

---

<sup>1</sup> ECR: Efficient consumer response.

P: Distribuidores mayoristas usuarios de CRM.

Q: COnocimiento y DEcisión (CODE) del cliente.

R: Ventajas competitivas.

Este silogismo hipotético deductivo se resume de la siguiente manera:

**P → Los distribuidores que emplean CRM**

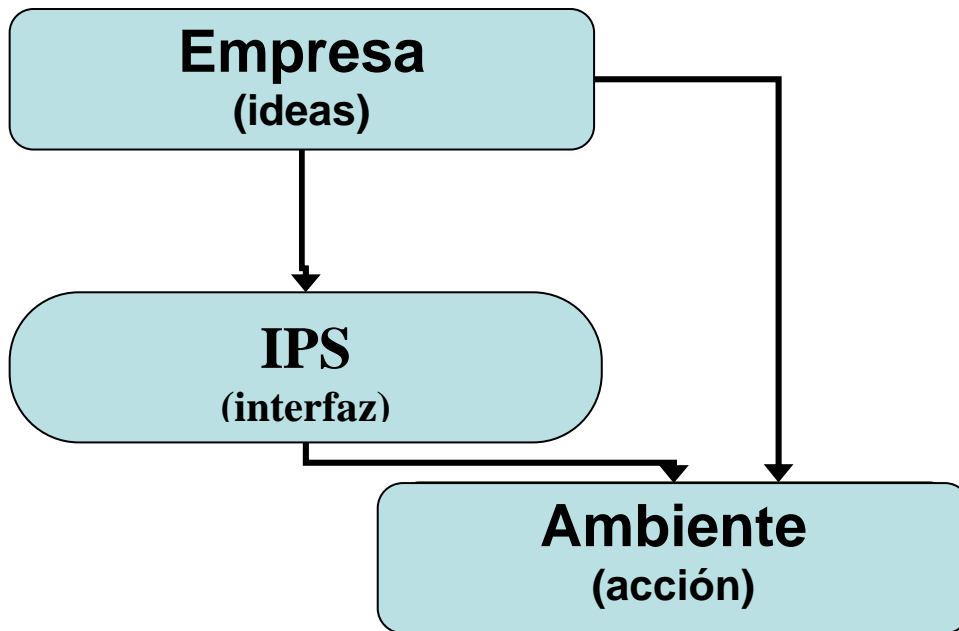
**Q → como instrumento de conocimiento del cliente y decisión (CODE)**

**R → logran ventajas competitivas**

Las interpretaciones semánticas y pragmáticas que conforman el IPS, según la teoría de dirección recursiva de Frischknecht (1993) y que se aplican a este estudio como variables de conocimiento y decisión, son:

- Ideas → Estructura → **Conocimiento**
- Acción → Proceso → **Decisión**

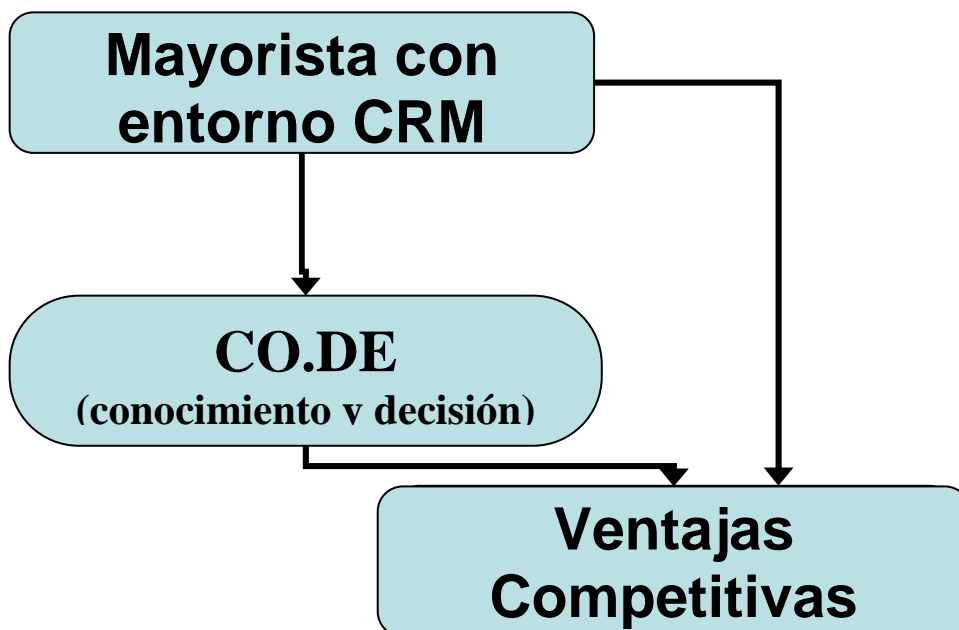
Este autor, sostiene que se unen estructura y proceso en un solo sistema (IPS) para enlazar Ideas y Acción. “Si el proceso construye la estructura, la estructura es el resultado del proceso. Así, si la recurrencia es convergente, la estructura y el proceso se hacen representaciones equivalentes de la misma cosa. Las ideas vienen de la acción y la acción viene de las ideas; el conocimiento resulta de las decisiones y las decisiones resultan del conocimiento. Considerando una estructura de ideas y un proceso de acciones, diríamos que nuestro IPS puede enlazar ideas y acción si y sólo si su lenguaje hace equivalente su estructura de ideas con el proceso de sus acciones. La manera en que el IPS actúa como una interfaz es por una doble equivalencia: “la acción en el ambiente es hecha equivalente al lenguaje y el lenguaje es hecho equivalente a las ideas de la empresa”.



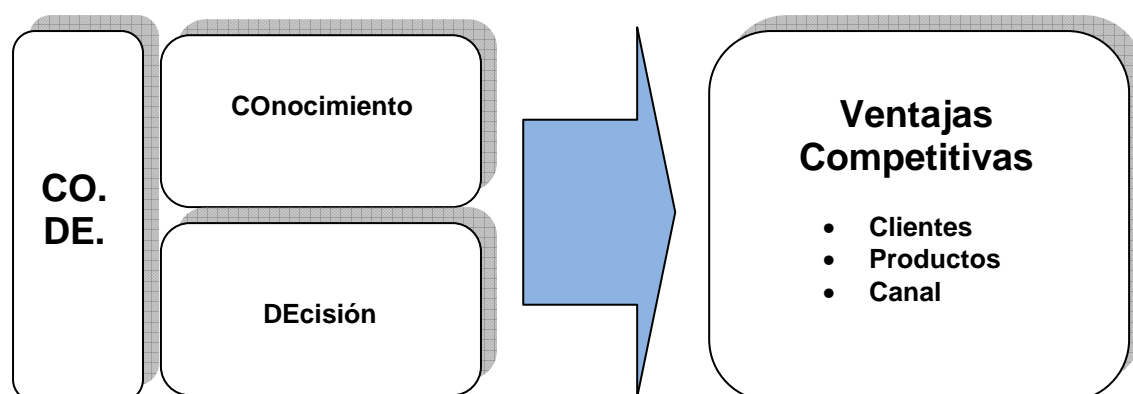
“La dirección y la organización han de ser consideradas como el IPS que actúa como interfaz entre empresa y ambiente a fin de comprender cómo enlazan ideas y acción” (Simon, 1969).

“Las ideas y el conocimiento representan, en la empresa, lo que hace el ambiente; las decisiones y las acciones representan lo que hace la empresa, en el ambiente” Frischknecht (1993).

El modelo CODE (extraído del modelo IPS suponiendo implícitos los niveles de lenguaje) aplicado a un mayorista bajo un entorno CRM, sería:



Este cursograma procesal general que resume el presente estudio, se puede interpretar según el modelo científico hipotético deductivo que se detalla a continuación:



Cada uno de los elementos que se deben contrastar, se deducen de las correspondientes Hipótesis Teóricas (HT). Es decir, el CONocimiento y la DEcisión se deducen de la HT1 (CODE) y, por otro lado, cada uno de los elementos de las Ventajas Competitivas (Clientes, Productos, Canal) de la HT2 (VC). En el siguiente cuadro se resume cada uno de los elementos de las hipótesis mencionadas:

**Cuadro N° 1**

<b>Hipótesis</b>	<b>Descripción</b>
<b>Hipótesis Teórica 1</b>	<b>Un entorno CRM es una herramienta que genera CODE (conocimiento del cliente y favorece la toma de decisiones).</b>
<b>Hipótesis Teórica 2</b>	<b>Un ambiente CRM-CODE genera ventajas competitivas para mayoristas.</b>
1	Un entorno CRM genera conocimiento (CO).
2	Un entorno CRM favorece la toma de decisiones (DE).
3	El CODE generadas por un entorno CRM crea Ventajas Competitivas relacionadas con los Clientes
4	El CODE generadas por un entorno CRM crea Ventajas Competitivas relacionadas con los Productos
5	El CODE generadas por un entorno CRM crean Ventajas Competitivas relacionada con el Canal.

La creación de ventajas competitivas puede originarse sin una generación de mayor conocimiento o mejora en la toma de decisiones, ya que pueden intervenir otros factores no explicados.

Las herramientas utilizadas en este estudio han sido:

- Panel de expertos en CRM y metodología.
- Entrevistas en profundidad<sup>2</sup>.
- Investigación primaria ad-hoc.
- Método estadístico descriptivo e inferencial.

---

<sup>2</sup> La encuesta requiere que los entrevistados cuenten con cierto nivel de formación en CRM.

**Capitulo 2**  
**Concepto CRM**



## **Capítulo 2. Concepto CRM**

### **2.1. Definición CRM.**

El comercio electrónico es el conjunto de soluciones tecnológicas, aplicaciones virtuales y procesos de negocios de red para optimizar las relaciones entre socios comerciales y clientes. Estas conexiones hacen posible la transferencia electrónica de una adquisición, del ingreso de pedidos, del procesamiento de una transacción, del pago, de la producción, del inventario, del cumplimiento de información y de la información de ayuda al consumidor entre socios comerciales. Esta tecnología reemplaza procesos manuales y de labor intensiva en procesos automatizados a través de un conjunto de soluciones tecnológicas que permiten converger procesos comerciales y aplicaciones virtuales.

El negocio electrónico, que resulta de la integración de Internet (TCP/IP, HTML, http, SSL, Servidores Web, navegadores, java, etc) e IT (BBDD, Transacciones, escalabilidad, administración de tareas, disponibilidad, seguridad, fuerza industrial) necesita de las tecnologías de comercio electrónico para completar transacciones comerciales. Un negocio electrónico no se facilita sólo con la tecnología, lo crítico son los modelos y programas comerciales.

Un negocio electrónico aplicado a una cadena de abastecimiento permite facilitar a sus socios, proveedores y clientes el acceso a la información de los productos, especificaciones y disponibilidad, el pronóstico y demanda planificada, en tiempo real. A su vez, se cumplimentan los pedidos del cliente, se lleva a cabo la red de distribución o disponibilidad en el depósito (recepción, almacenamiento, picking y armado de pallets) para satisfacer una demanda.

Cada uno de los integrantes de la cadena de distribución accede al sistema de administración del inventario, donde puede revisar y ejecutar el pedido calculado automáticamente o el solicitado manualmente, y verificar su histórico. Más allá de la posibilidad de lograr una disminución de costos en la operación de la cadena de suministro, esta propuesta permite mejorar considerablemente el vínculo con el cliente y, a su vez, aumentar la fidelidad hacia la marca del producto o servicio por la percepción de un mayor valor agregado. En definitiva, se busca lograr una propuesta de valor equilibrada con las necesidades del cliente, a partir de las escalas de importancia relativa asignadas por el cliente en relación a las estrategias genéricas (Porter, 1980) sustentadas en las variables precio (costo), producto (diferenciación) y servicio (enfoque a las necesidades particulares) de forma tal de lograr un mayor valor percibido del cliente.

Estas mejoras permiten lograr un mayor conocimiento del cliente, una mejora de la funcionalidad del sistema y una mejor comunicación con los socios comerciales, generando ventajas competitivas a todas las empresas que integran la cadena de abastecimiento.

Sin omitir las ventajas funcionales de estas aplicaciones que facilitan el vínculo entre los socios desde el punto de vista operativo, es fundamental analizar las mejores relaciones con el cliente que permiten lograr un mayor conocimiento de sus necesidades como proceso recursivo de aprendizaje en los negocios electrónicos.

Este factor asociativo e integrador permite mejorar las relaciones de la empresa con los clientes. Los canales de distribución son una parte fundamental de la estrategia comercial, como una manera de hacer accesibles los productos a los consumidores. La conveniencia de poner al alcance cantidades adecuadas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada consumidor es la esencia de la actividad minorista (D'Andrea et al., 2004).

Además, estas ventajas asociativas repercuten favorablemente en toda la cadena. "Un canal de distribución es el camino o ruta seguida por un determinado producto o servicio desde la fase de aprovisionamiento hasta la de consumo por el cliente" (Soret Los Santos, 1994). En relación a los distribuidores, este autor señala que el tamaño de los canales puede verse incrementado por los intermediarios. "Pueden ser largos o cortos. Según el número de éstos que intervenga, la actividad de un intermediario suele ser puramente comercial, existiendo la mayoría de las veces varias ventajas en su intervención: financiación para la empresa, absorción de una parte importante del riesgo, pueden disminuir coste de almacenamiento y de transporte, están más cerca del consumidor, reducen el número de contactos entre fabricantes y consumidor. Pero a cambio de estas ventajas, los intermediarios toman un margen de beneficios, pudiendo repercutir sobre el precio de venta al público".

Un CRM puede ser definido por algunos autores como una aplicación que permite llevar a la práctica una estrategia de negocios. CRM es la "administración de la interacción de los clientes y la empresa, a través del soporte de las personas y los procesos involucrados a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente" (Croxatto, 2005).

Sin embargo, muchos autores definen un CRM como un esquema que se compone de tres partes fundamentales: Operacional, Analítico y Colaborativo.

1) Operacional. Es el módulo central del CRM que permite interactuar de forma automática los distintos sistemas de la empresa generando un único repositorio de datos (DataWareHouse). Estas funciones conforman un sistema de procesamiento de información integral comúnmente denominado ERP (Enterprise Resource Planning) con módulos de finanzas, contabilidad, Gestión de materiales, MRP, DRP, WMS, etc. A su vez, vincula los procesos de "front-office" (en contacto con el cliente) y "back-office" (soporte) de la empresa generando, coleccionando (de fuentes externas e internas) y almacenando datos<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> El dato es la mínima unidad semántica, que por sí solos, son irrelevantes como apoyo a la toma de decisiones. Los datos pueden ser de carácter objetivo o subjetivo, de tipo cualitativo o cuantitativo.

2) Analítico: Este módulo está relacionado con BI (Business intelligence) para identificar reacciones y analizar el nivel de interacción con socios comerciales y clientes. Estas aplicaciones generan información, es decir, procesan (recolectan y transforman) datos para lograr un significado (relevancia, propósito y contexto). Los datos se pueden transformar en información añadiéndoles valor: Contextualizando, Categorizando, Calculando, Corrigiendo, Condensando. La información procesada se compone de Datos, Contexto (añadiendo valor) y Utilidad (disminuyendo la incertidumbre) relacionados con la empresa, clientes, productos, servicios. Las herramientas de análisis pueden ser simples reportes (estáticos y dinámicos) o herramientas OLAP (Online Analysis Processing) con sofisticados análisis estadísticos. De esta forma es posible analizar campañas de marketing, el nivel de satisfacción del cliente con la propuesta de valor, la efectividad de la fuerza de ventas, el nivel de servicio de las entregas de productos, etc.

3) Colaborativo: El avance de las nuevas tecnologías y los negocios electrónicos permitieron desarrollar este módulo de integración entre la empresa y los clientes a través de diversos canales de comunicación (call centers, portales web, etc.). Este módulo genera conocimiento que sirve como marco para pasar de las ideas a la acción.

En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas, y normas. Las empresas de todos los tamaños necesitan aprender de sus datos para crear una relación “one-to-one” con sus clientes (externos e internos). La información se convierte en conocimiento a partir de la exploración y análisis de resultados automáticos que surgen de una gran cantidad de datos para descubrir, a través de un proceso no trivial, patrones<sup>4</sup> comunes válidos, novedosos, potencialmente útiles y comprensibles en los datos.

La inteligencia permitirá descubrir, a través de esos datos, patrones y reglas, nuevas ideas que probar y hacer predicciones acerca del futuro: ¿Qué clientes permanecerán fieles? ¿Qué clientes están a punto de abandonar? ¿Dónde debemos localizar la próxima sucursal? ¿Qué productos se deben promocionar y por qué vía de comunicación? ... Las respuestas a estas preguntas están diseminadas en los datos y para encontrarlas se necesitan emplear las técnicas de Data Mining.

En este sentido, por ejemplo, puede darse una comparación con otros elementos, una predicción de consecuencias, una búsqueda de conexiones, una conversación con otros portadores de conocimiento, etc. Esta forma de integración y participación sobrepasa los límites de la empresa y las expectativas de los clientes aumentando el valor percibido del producto / servicio prestado en toda la cadena de distribución como un ciclo recursivo de aprendizaje y mejora constante.

---

<sup>4</sup> Patrones: cualquier definición de alto nivel de los datos.

En definitiva, un CRM permite transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda mejorar la relación con el cliente. De esta forma, se brinda información en tiempo y forma para la toma de decisiones estratégicas y de planeamiento de la empresa y los clientes, facilitando la respuesta a las siguientes preguntas: Observar ¿Qué está ocurriendo?, Comprender ¿Por qué ocurre?, Predecir ¿Qué ocurriría?, Colaborar ¿Qué debería hacer el equipo?, Decidir ¿Qué camino se debe seguir?

En el sector de consumo masivo, estas herramientas suelen integrarse en cuatro alternativas de colaboración: Promociones comerciales eficientes, aperturas de nuevos puntos de venta, abastecimiento eficiente, Surtido (clusterizado) eficiente e incorporaciones de nuevos productos que permiten mejorar la gestión comercial y logística en toda la cadena de valor.

A su vez, esta herramienta favorece, de alguna manera, la coordinación en toda la cadena de distribución. Los niveles de coordinación identificados por Andersen Consulting (2000) son:

- Integración: entre actividades internas de una empresa (ventas, producción, servicio y distribución).
- Colaboración: entre actividades externas de una empresa (clientes y proveedores) en relación al procesamiento de la información, particularmente con la planificación. En este nivel se destacan las herramientas de Internet y ERP para colaborar a través de business to business entre los integrantes de toda la cadena (clientes, distribuidores, proveedores).
- Sincronización: entre actividades internas y externas de todas las empresas que integran la cadena de distribución.

## **2.2. Concepto CRM en un entorno CODE.**

La recurrencia del procesamiento de información, que relaciona estructura y proceso, podría sintetizarse: la estructura resulta de procesar (asociación y discriminación) estructura en un ciclo infinito. El procesamiento de la información implica recursividad entre teoría y práctica en un ciclo continuo de aprendizaje. (Simon, 1969).

La decisión es la aplicación práctica del conocimiento teórico que resulta de la práctica. Los niveles del conocimiento están determinados por sus respectivos niveles de lenguajes y, a su vez, determinan los respectivos niveles de decisión (Frischknecht, 1993).

La recurrencia es realimentación (feedback), iteración paso a paso, esto es,

un proceso de aprendizaje reflexivo, adaptativo o evolutivo aplicado sucesivamente a la estructura producida por el proceso precedente (Le Moigne, 1990, 103). Un ejemplo aplicado al conocimiento (recursivo) sería, según este autor, “El conocimiento proviene de decisiones que aplican conocimiento”.

Un concepto CRM asociado al entorno CODE: **“un entorno CRM enlaza ideas y acción comercial en un ciclo evolutivo de realimentación (recursivo) entre la empresa y sus socios comerciales y clientes que permite generar conocimiento de ellos y facilitar la toma de decisiones hacia ellos para lograr ventajas competitivas.**

## **2.3. Conocimiento y Decisiones: Un proceso de aprendizaje recursivo (CODE).**

Los IPS, según Frischknecht (1993), explican (replican) cómo las empresas relacionan ideas con acciones. “Proveen una comprensión estructural de la manera en que las ideas pasadas reglan las acciones presentes y, también, cómo las acciones presentes generan ideas futuras en un ciclo continuo de realimentación (feedback) (Cohen, 1991).

Con sus acciones, las empresas generan nuevas ideas que cambian sus ambientes internos. Recordando sus viejas ideas, producen nuevas acciones que cambian sus ambientes externos. Así, la información que ingresa es procesada por la información acumulada, y viceversa, configurando un ciclo cibernético (Weick, 1969).

Frischknecht (1993) propone ver a las empresas (y sus áreas funcionales, hardware) como IPS (software) que contienen lenguajes, bases de datos y programas compartidos. “Las bases de datos describen las ideas de la empresa acerca de su ambiente: lo que hace el mundo. Los programas prescriben las acciones de su comportamiento: lo que hacen las empresas. La supervivencia requiere que el software común produzca cierta equivalencia que haga sustituibles las ideas de la organización con las acciones de la dirección porque las ideas resultan de codificar acciones y las acciones resultan de decodificar ideas. Para que las empresas puedan sobrevivir en sus ambientes, las ideas de la organización y las acciones de la dirección deben converger hacia un lenguaje equivalente”. Este concepto se asociará, en los próximos capítulos, a nuestro entorno y arquitectura CRM-CODE aplicado al canal mayorista de consumo masivo.

Este autor plantea la necesidad de estructurar el conocimiento existente hacia decisiones coherentes para reducir la brecha entre la teoría y la práctica. Este conocimiento se asocia a la tríada  $C^3$  de la dirección: comunicación, cognición y computación (Huber, 1984).

La lógica del aprendizaje, por definición, es el acto o efecto de aprender, que, a su vez y según la misma fuente, significa tomar conocimiento, retener en la memoria mediante el estudio, la observación, la experiencia, la información, etc. “A medida que se adquiere conocimiento se desarrollan capacidades intelectuales, tales como la de comprender un nuevo conocimiento, aplicarlo, analizarlo, generalizarlo; capacidades fundamentales para la independencia del pensamiento” (Ribeiro, 2003). Este autor, además, señala, “Tanto el aprendizaje como el desarrollo de las habilidades intelectuales tienen un importante factor en común: la

interacción con la realidad”.

Las ideas forman el conocimiento y las acciones ejecutan decisiones. La dirección emplea el conocimiento para tomar decisiones, que actualizan el conocimiento acumulado que, a su vez, sesgan las próximas decisiones. Nuestro modelo CODE incorpora, implícitamente, los niveles del lenguaje del IPS, ya que la lógica incluye un acuerdo preliminar para que las ideas se equiparen a las acciones expresadas en lenguajes de nivel equivalente. De esta forma, las acciones cerradas, repetitivas, deberían expresarse con ideas cerradas, como los modelos de investigación operativa, los problemas semiabiertos deberían procesarse con ideas semiabiertas, como los modelos de inteligencia artificial y los conflictos, abiertos, sólo pueden tratarse con ideas abiertas, como los valores. “Los lenguajes cerrados llevan a la convergencia de ideas y acción porque está prohibido inventar. Lamentablemente sólo sirven en mundos cerrados, como experimentos de laboratorio, operaciones repetitivas, y muestras grandes de los mismos eventos (March et al., 1991). Por otra parte, los lenguajes nominales y naturales no garantizan que la acción siga a las ideas ni viceversa, tal como bien se demuestra en política y arte, que, en cambio, permiten la innovación y el aprendizaje. La equiparación entre ideas y acciones mejora a medida que los lenguajes se hacen más cerrados.

Frischknecht (1993) ilustra el proceso de dirección como un ciclo de aprendizaje (recursivo) con un decálogo de principios prácticos:

- 1) La organización diseñada por la práctica de la dirección es un sistema de procesamiento de información socialmente construido en un ciclo “autoorganizante”.
- 2) El lenguaje es crítico para la dirección como proceso recursivo de ideas-acción-ideas, construyendo una organización socialmente concertada (Astley, 1985).
- 3) Para que se equiparen las ideas con las acciones, deberían expresarse en lenguajes de nivel equivalente.
- 4) La recursión opera mejor con los sistemas cerrados para converger las ideas con la acción. Esto ocurre así porque está prohibido inventar. Se trata de operaciones repetitivas. Los lenguajes nominales (abiertos) y naturales (semiabiertos) no garantizan que la acción siga a las ideas ni viceversa, como ocurre en política y arte que se permiten la innovación y el aprendizaje.
- 5) La pericia directiva se ocupa de valores (ideas no

estructuradas, conocimiento más pobre, predicciones polares). La pericia en un negocio requiere de experiencia (ideas estructurables, sentido común, historia, arte, pericia profesional, base de datos, sistemas expertos, el negocio) para proceder intuitivamente en la resolución de problemas.

6) El conocimiento científico no requiere gerentes para ser aplicado porque es formal, estructurado, y se graba sus axiomas en computadoras, como programas de optimización, procedimientos operativos (SOP<sup>5</sup>), ejecución, decisión en riesgo, sistemas de control de transacciones (TCS<sup>6</sup>).

7) El nivel de programación de las decisiones depende del conocimiento disponible en relación con las situaciones.

8) Los modelos formales (conocimiento científico), permiten que las decisiones resulten programadas, o sea, mecanizadas.

9) No existe la estructura de organización óptima. “Depende del conocimiento compartido disponible para manejar las decisiones corrientes por los participantes involucrados” (Smith, 1988).

10) El grado de socialización crece cuando los valores, experiencia y ciencia compartidos se instalan en los miembros del grupo social (Simon, 1991). A medida que se cierra más conocimiento, las decisiones se hacen más programadas y eficientes.

Sólo sobreviven las entidades que aprendieron el conocimiento y las decisiones correctas (Levinthal, 1991). Las empresas sobreviven sólo si su organización y dirección convergen hacia una estructura común de ideas y acciones que es viable en sus ambientes. El lenguaje, las ideas y la acción deben tener la misma estructura porque tratan con el mismo mundo (Frischknecht, 1993).

Por lo tanto se construye el discurso que relaciona la organización con la dirección mediante la información a través de tres niveles de cierre del lenguaje, del conocimiento y de la decisión: estratégico, administrativo y operativo (Reed, 1989).

---

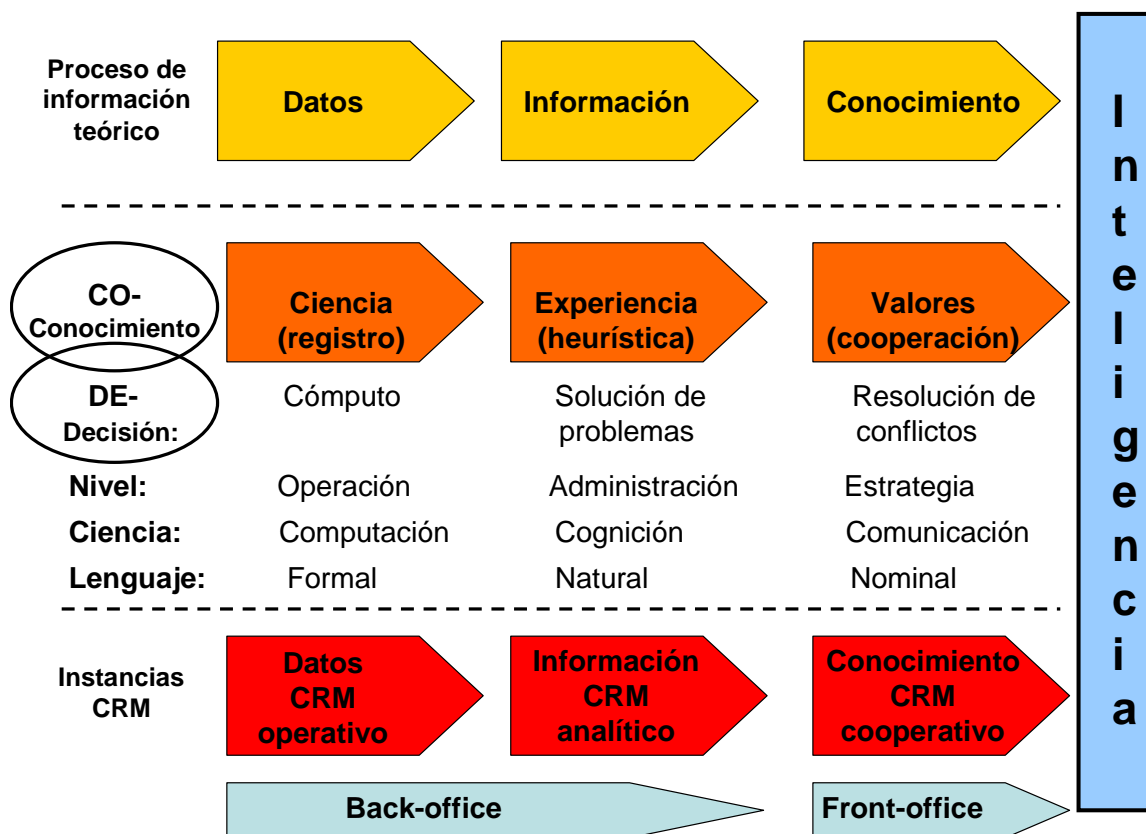
<sup>5</sup> SOP: Standard operating procedures.

<sup>6</sup> TCS: Transaction control systems.



Esta convergencia de ideas y de acciones determina la importancia de la colaboración entre los distintos actores de la cadena de suministro. En este sentido, es fundamental la presencia de marketing dentro de la cadena de distribución para identificar las distintas necesidades del mercado (clusters) para dirigir el mensaje comercial y, además, para identificar las expectativas de calidad (y satisfacción). En este punto, se verifica la importancia de incluir las herramientas CRM, como CODE para fidelizar socios comerciales y clientes, dentro de la cadena de distribución.

En este sentido, el objetivo fundamental del concepto CRM es desarrollar las relaciones con el cliente (Curry, 2002), a través de sus elementos back-office y front-office integrados por el CRM operativo, CRM analítico y CRM cooperativo.



Este entorno CRM-CODE colaborativo permite agrupar (y segmentar) las necesidades de almaceneros de barrio y negocios independientes para lograr una mayor competitividad frente al avance de las grandes banderas de cadenas de supermercados. De esta manera, logran un mayor poder de negociación con los proveedores, una mayor eficiencia organizacional a través de la especialización y las economías de escala y, a su vez, permiten diversificar el riesgo en las trading areas con alta influencia de las empresas self-service de bandera. El riesgo es la variabilidad de los rendimientos esperados de un proyecto o conjunto de inversiones, es por ello que se utilizan los conceptos de desviación estándar del VAN o TIR esperados. (Sapetnitzky et. al, 2000).

Todo lo que hacemos los seres humanos lo hacemos por un fin (Aristóteles). En el caso del trabajo, el fin de la producción es la obra terminada, la cual representa cierta perfección que se expresa en el valor que ese producto o servicio tiene para alguien (Doxandabarat, 2010).

### **2.3.1. La estrategia en un entorno CRM-CODE cooperativo para la resolución de conflictos.**

La conformación de un CRM-CODE cooperativo requiere de una instancia inicial de consenso entre los miembros de la distribuidora (mayorista) para lograr una visión inicial compartida considerando las visiones de los almacenes de barrio. Este proceso de negociación entre los integrantes de la cadena (empresa - socios comerciales - clientes) que participan en el CRM-CODE cooperativo debe realimentarse y reorganizarse en el canal.

“No hay ciencia en el trabajo de dirección”. Mintzberg (1971), refiriéndose a los altos ejecutivos, apunta al factor fundamental de la función directiva como negociación interpersonal y comunicación para unir distribuidor y ambiente, para exponer los valores fundamentales en la constitución y gestión de la entidad, sobre todo a la hora de resolver los conflictos. Estas son responsabilidades típicamente estratégicas o políticas (Winograd y Flores, 1986).

El ámbito de la dirección de las distribuidoras gira alrededor de los stakeholders y de los integrantes del canal. Este es el campo de la estrategia, del liderazgo, de la negociación colectiva, de las relaciones públicas y de las relaciones humanas.

Se propone considerar la comunicación como la esencia de la estrategia y la política, ambas ocupadas en manejar significados porque la comunicación es el único instrumento conocido para establecer significados comunes resolviendo con

ellos los conflictos (Frischkecht, 1989).

Los más altos niveles de decisión de estas entidades emplean un nivel de conocimiento amplio, que desestima los detalles. Cuanto mayor sea la exposición y el cargo en el distribuidor, las decisiones son menos técnicas porque tratan más con ideas (fines) que con acciones (medios).

El sistema estratégico, político o de comunicación emplea un lenguaje nominal, es no estructurado y no programado. Las decisiones políticas no son programadas y nunca lo serán (Simon, 1977). Su lenguaje nominal no tiene suficiente estructura para orientar la exploración y la deducción, con lo cual el aprendizaje sólo puede tener lugar por la interacción con el entorno social (Frischkecht, 1993).

Antes de que se cierre un cierto significado, las palabras son nominales, dependen del contexto. Para el procesamiento colectivo de información, esto es, para las decisiones en el entorno CRM-cooperativo, se requiere acuerdo sobre sus bases. Las bases pueden ser sociales (sobre valores), experienciales (sobre la gramática) o formales (sobre la sintaxis) (Winograd y Flores, 1987, cap. 5).

El sistema de comunicación de los distribuidores, con entorno CRM-CODE cooperativo, se emplean para socializar actitudes y valores de los socios comerciales y clientes, generar una experiencia común y, de esta forma, lograr consenso en visiones compartidas.

La dinámica de la estrategia de cualquier entidad, incluso de un distribuidor (mayorista), es específica y puntual porque se apela a ella cuando aparece un conflicto. La dinámica más riesgosa se genera cuando en las situaciones de crisis, los cambios son tan rápidos que no dan tiempo para planear y controlar (Frischkecht, 1993).

Contrariamente a la opinión generalizada, el horizonte de tiempo de la estrategia es habitualmente corto e indeterminado porque la estrategia sólo es válida hasta la próxima maniobra, propia o ajena. La estrategia no es planeamiento a largo plazo; no es siquiera planeamiento, sólo control (Ruefli y Sarrazin, 1981).

La estrategia CRM-CODE cooperativo no asigna recursos, sólo los compromete para determinados propósitos debido a que la estrategia trata con los fines, no con medios. La tarea de la estrategia está orientada a controlar la distribuidora, a través del liderazgo para obtener consenso sobre significados y, de esta forma, desarrollarse como colaboradora en un ambiente integrado de distribución.

La salida de la estrategia es una misión que dice qué hacer y apenas cómo hacerlo. En teoría, una misión está completa cuando es una jerarquía de medios-fines. En la práctica, las misiones se expresan en el organigrama de la empresa que refleja la estructura compartida o negociada de medios-fines de los diversos participantes (March y Simon, 1958).

Las decisiones estratégicas típicas de un distribuidor (mayorista) son: estrategia competitiva, elección del área de influencia, descripción de cargos, comunicación, propuesta de valor, pricing, investigación y desarrollo, selección de tecnología, evaluación de proyectos de inversión, negociación colectiva en la cadena de distribución, relaciones humanas e institucionales y toda otra decisión en dónde se debe lidiar con distintos comportamientos.

Se apela a la estrategia en estas entidades para liderar ideas cooperativas y compartidas, cuando no se puede predecir. Las relaciones cooperativas (distribuidor-cliente) se realizan cuando los miembros están dispuestos a converger sus fines individuales.

La tendencia del mercado de consumo masivo impone cambios en las estructuras y procesos, a partir de la dirección estratégica, administrativa y operativa para potenciar los roles, las habilidades y las capacidades de comunicación y de trabajo asociado y alcanzar, en última instancia, una mayor efectividad en la gestión y calidad de los productos y servicios.

La clave del éxito de la dirección del distribuidor (mayorista) es lograr consenso entre sus ideas y las de su entorno (lo que los almaceneros de barrio y negocios independientes hacen) para transformarlas en acción. De esta forma, la conducción de la entidad debe liderar ideas, en lo posible, consensuadas con la cadena.

La práctica estratégica debería ayudar a interactuar con la gente para combinar visiones conflictivas en misiones compatibles. La estructura de la organización resulta de la adaptación mutua a través de la interacción, es decir, de la política. La estructura de cualquier sistema político (organización informal) se describe mejor con un sociograma, que es un diagrama que muestra los actores como nodos y sus relaciones de comunicación, de identificación y de poder. Si difiere mucho de la organización oficial, llamada formal, la administración puede hacerse imposible porque la continua interferencia política no permite que las ideas se cristalicen en acción (Frischknecht, 1993).

La estrategia y liderazgo se fundamentan en la comunicación para que las ideas sean compartidas (entre distribuidor y clientes) a partir de una acción CRM-CODE cooperativo.

Entonces, por convención, la lógica estratégica, es decir, el lenguaje, los modelos y los programas, aplaca el conflicto. A su vez, se utilizan los modelos estratégicos para combinar las ideas individuales en visiones compartidas (y cooperativas). A su vez, se utilizan los programas estratégicos para asignar acciones en misiones efectivas. Esta dinámica replica la práctica estratégica que lidera e influencia el cambio (Frischknecht, 1993).

La estrategia funciona retrospectiva, no prospectivamente como supone el modelo BCG (Boston Consulting Group). En este sentido, la estrategia sólo da sentido sin poder predecir (Frischknecht, 1993). La estrategia, a partir de un proceso de comunicación, permite influir y cambiar las visiones de los integrantes del entorno CRM-CODE cooperativo del distribuidor, los socios comerciales y los clientes (almaceneros de barrio y negocios independientes), logrando significados compartidos y cooperativos. Estos significados cooperativos promueven la convergencia de los ideales individuales para recrear el entorno colaborativo bajo una plataforma CRM-CODE, a partir de una cultura y dinámica de cambio homogénea.

La organización es la estructura resultante de un proceso sin fin de dirección (Von Foester, 1977). La organización, por ser diseñada por la práctica de la dirección, es un sistema de procesamiento de información socialmente construido... "Construimos una estructura de organización a través de un proceso de dirección" (Frischknecht, 1993).

La adaptación y evolución de los distribuidores se da a partir de la transformación de las ideas en acción de forma recurrente por la acción directiva a partir de un proceso de realimentación continua. Considerar este aspecto, resulta fundamental a la hora de reorganizar las divisiones y funciones de estas entidades para ajustar la estructura de la organización a las necesidades. Peter Drucker señala lo peligroso que puede resultar para una organización una estructura inadecuada. "La mejor estructura no garantiza resultados y performance. Pero una estructura inadecuada es una garantía de no performance. Todo esto produce fricción y frustración..... Esto acentúa debilidades y defectos en lugar de fortalezas. Una correcta estructura de organización es así un prerequisite de performance".

El distribuidor (mayorista) debe evaluar la necesidad de rediseñar su estructura redefiniendo, en primer lugar, la estrategia y luego los procesos y recursos tecnológicos.

Toda decisión envuelve dos clases de elementos, que, según Frischknecht, llama "hechos" y "valores". Los valores no son verdaderos ni falsos. Pueden expresar cualquier actitud posible de nuestra personalidad. Los valores expresan nuestras voluntades, según este autor. "Nuestros modelos van a ser básicamente

sistemas de valores, habitualmente referidos como visión para dar cuenta de la evolución de la cultura de la organización”.

El concepto de cultura organizacional es análogo al concepto de personalidad individual. Como ocurre con los seres humanos, la imagen de sí misma de una organización se desarrolla durante un largo período, aunque sus elementos básicos se instalan durante los años de formación.

En los tiempos actuales, la cultura organizacional es un agregado de subculturas que se han desarrollado como respuesta a los desafíos enfrentados por los distintos grupos que forman la organización. Esta es la causa por la cual, las culturas corporativas son tan complejas y multifacéticas. En este sentido, el canal mayorista que integra una gran diversidad de culturas requiere de un tratamiento cultural que promueva la homogeneidad y disminuya la complejidad.

La cultura está compuesta por tres elementos: las creencias, los comportamientos y los supuestos que prevalecen en la organización y que sirven como guía para que las personas determinen qué acciones son apropiadas y cuáles no lo son, tanto en el ámbito individual como grupal. La cultura es compartida por las personas que forman toda la organización.

La cultura se desarrolla a través del tiempo. La cultura que existe en un momento determinado en una organización es producto de las creencias, comportamientos y supuestos que han contribuido al éxito en el pasado (Del Prado, 1999).

Dicho de otro modo, se define la visión como la representación verbal de los deseos más fervientes de los grupos de interés respecto al futuro de la cooperativa. El conflicto puede generarse por asignar significados diferentes como consecuencia de atribuir valores diferentes a una misma situación o contexto (Frischknecht, 1993). A su vez, este autor señala que para evitar la eterna discusión sobre los valores, admitimos su diversidad aceptándolos como términos primitivos que acordamos no cuestionar.

Es decir, se generan diferentes conflictos ante una misma situación o contexto según los valores que se atribuyan. Los integrantes de la cadena de distribución deberían cambiar las atribuciones de valor para lograr una visión compartida. Esta es la forma de accionar, a través de la política.

El output del proceso de comunicación deberían ser objetivos comunes ordenados jerárquicamente y de forma lógica. A tal jerarquía, Frischknecht menciona que se comunique como “misión”.

La estrategia falla cuando la motivación se frustra cayendo en lo irracional. Cuando falla la estrategia, el conflicto degenera en patologías como neurosis, deserción y violencia (March y Simon, 1958, sección 3.3).

La interdependencia con otros actores requiere un doble equilibrio de poder e intereses, es decir, de medios y fines, propios y ajenos (Betts, 1987, cap. 4).

Aunque en la práctica parezca que las decisiones de los participantes de la cadena son unilaterales, implícitamente existe una negociación grupal. "La práctica del liderazgo no se ocupa de la acción sino de las ideas, en donde se negocia, impone, acepta o intercambia intereses con los demás actores" (Frischknecht, 1993).

La estrategia debe asignar medios a todos los actores para que sus voluntades tengan efectos (Clausewitz, 1832, VIII, 3 B).

La estrategia debe también descubrir la racionalidad individual de cada actor que relaciona medios y fines; esto es explicar su visión que incluye valores, experiencia y conocimiento (Clausewitz, 1832, III).

En relación a este rol de asignación de recursos, Mintzberg menciona tres elementos esenciales: el tiempo que dedica el administrador a la resolución de conflictos entre los stakeholders por la unicidad de la resolución de las cuestiones de derechos de propiedad y control, la proyección de tareas y las autorizaciones afectadas por distintos factores, como la necesidad de tener una visión compartida y global, las normas de adquisición y distribución del capital de riesgo, y su propensión.

El objetivo del distribuidor es fomentar la integración entre sus clientes y socios comerciales debido a que todos actúan como usuarios del CRM-cooperativo.

El control estratégico de un entorno CRM-CODE cooperativo, según la teoría de Frischknecht, (1993) es la revisión de la representación actual del conflicto contra los valores, discriminando el próximo paso para alterar o mantener el nivel de conflicto.

La evaluación de la visión actual de un distribuidor con entorno CRM-CODE cooperativo resulta de las propias maniobras y de las respuestas de los integrantes del canal, y para el caso de que resulte (in)satisfactoria, se debe diseñar una nueva política para alterar la propia visión.

El control estratégico de una distribuidora con entorno CRM-CODE

cooperativo se da a través del control del conflicto y la escalada. En relación al primero, se puede representar o pedir más información. El feedback de información sobre los demás integrantes de la cadena se obtiene de las fintas y de sus reacciones (que resultan de las movidas). Este control del conflicto por parte de la más alta dirección del distribuidor debe ser continuo porque no se sabe cuándo se cambiará la propia visión luego de las movidas de los integrantes de la cadena, y a la inversa.

La finta para averiguar los intereses de los integrantes de la cadena es preguntar o hacer algo sobre el resto para identificar la respuesta. Las preguntas serían: “¿cuál es su precio? (cooperación) y ¿está usted firme? (competencia)” (Zinder y Diesing, 1977, cap. 5). Las fintas deberían estar contempladas en toda maniobra de los miembros para evitar el voluntarismo.

En este sentido, el control del conflicto es la forma de entender el juego estratégico. Esta es la racionalidad del liderazgo (Aron, 1976, II).

En relación a la segunda instancia del control estratégico en un entorno CRM-CODE, la escalada es el incremento o la disminución del nivel del conflicto. A partir de una reformulación de los valores atribuidos a los medios y fines en la instancia previa al control de conflicto, a través de la reevaluación de las aspiraciones y la aceptabilidad (Frischknecht, 1993).

### **2.3.2. La administración del entorno CRM-CODE cooperativo para la solución de problemas.**

El concepto de estructura (vinculación orgánica de los departamentos) y sus ventajas potenciales (responsabilidad y autoridad, comunicación y control, proceso de decisiones, funciones, etc) mencionadas por Hampton, conllevan a un proceso recursivo de (re) diseño de las estructuras de las organizaciones. El proceso de dirección y la estructura de la distribuidora (mayorista), se basan en los diferentes sistemas de procesamiento de información (IPS estratégico, IPS de planeamiento e IPS operativo) para pasar de las ideas a la acción, de la teoría a la práctica según la teoría de Dirección Recursiva de Frischknecht.

Según este autor, la estructura es la herramienta que tiene la alta dirección para llevar a cabo la estrategia. Aplicando este concepto a una distribuidora (mayorista), la combinación de los elementos que hacen al concepto de estructura, permiten recurrir a las ideas que se “negocian” en la instancia estratégica de su proceso de dirección.



La estructura debe estar adaptada a los miembros, además de la tecnología y el ambiente de la distribuidora. Una estructura que esté desalineada con el nivel de conocimiento de los integrantes de la cadena de distribución en relación a sus valores, experiencia y conocimiento técnico (científico), difícilmente pueda generar la vinculación orgánica y cooperativa y, al mismo tiempo, facilitar la toma de decisiones.

Desde el principio debe haber una estrategia coherente. Si las ideas son acordadas, se supone que fueron coherentes (en esa instancia) para todos los involucrados en la cadena de distribución. Se supone que cuando exista algún componente de incoherencia, algunos podrán no estar de acuerdo en la línea de acción o tener las intenciones de mejorarla, con lo cual se debería retomar a la política para resolver este conflicto de ideas (o intereses). En la práctica, la estructura de la organización es siempre un compromiso entre requerimientos estratégicos y administrativos: negociamos consenso por eficiencia (Astley y Zajac, 1991).

Debido a la naturaleza del ambiente de las distribuidoras (mayoristas), es decir, los almacenes de barrio y los negocios independientes, los mecanismos de control y retroalimentación de los resultados de la dirección serán mayores si el ambiente es multicultural, más dinámico y complejo.

En relación a las formas estructurales de una organización (más planas o más altas), Frischkecht define sus principios como unidad de mando (jerarquía), departamentalización y descentralización.

Con respecto al primer principio, la jerarquía, por ser la única estructura que conecta todos sus elementos sin ciclos, evita la contradicción y la ambigüedad. La jerarquía, aunque nunca perfecta, disuelve la conexión entre complejidad y tamaño. Cada gerente interactúa con sólo un número reducido de subordinados, cualquier sea su rango (Simon, 1977).

El segundo principio de organización, según Frischkecht, se refiere a la departamentalización que, a su vez, descompone este concepto en dos criterios, propósito (fines) y proceso (medios). El primero, la "divisionalización" que hace referencia a las "divisiones" (o "forma de M", multidivisional) y el segundo "funcionalización" (o "forma de U", unitaria) que hace referencia a los "departamentos".

Hampton, remarca las diferencias entre la organización funcional y por producto, que pueden definirse claramente por los criterios de eficiencia (funcional) y eficacia (por producto). Cada una aporta ventajas y desventajas que deben corresponder con la propuesta de valor de la distribuidora. Es decir, una entidad

que apele a la escala, requerirá concentrar las habilidades del personal y los sistemas de producción hacia la especialización, más allá de las debilidades (fronteras) interdepartamentales. Por otro lado, las organizaciones por producto, apelan a los resultados, de manera tal de mejorar los plazos y el control de costos, funcionando, en definitiva, como mini-organizaciones, como menciona el autor. Este tipo de organizaciones funcionan mejor en ambientes inestables aunque presentan una concentración de conocimientos en su personal que lo hacen, de alguna manera, riesgosas tanto para la entidad como para los miembros.

En realidad, la divisionalización, que trata con los fines, pertenece al nivel estratégico y sólo se usa para separar grandes corporaciones en unidades estratégicas de negocios (SBU). La divisionalización no es administrativa. La disdivisionalización es sólo dirección por objetivos, pasando la pelota de especificar el desempeño al escalón siguiente. (Frischkecht, 1993).

Además, la divisionalización no funciona en PYMES, incluso en las distribuidoras porque multiplica la necesidad de recursos funcionales como gerentes, plantas, organizaciones de ventas y apoyo logístico. Por eso, no es común encontrar, en la práctica, la divisionalización por producto a nivel organizacional.

La departamentalización es la especialización por proceso y la mayoría de las empresas emplean departamentos con funciones tradicionales como finanzas, producción, personal, etc. y que, a su vez, se pueden subdividir en subfunciones y tareas con conocimientos, información y otros recursos similares. En este sentido, las distribuidoras de mayor alcance y escala especializan los procesos en funciones tradicionales para diseminar el conocimiento entre todos los asociados y normalizar los procedimientos para lograr mayor efectividad en la toma de decisiones.

Las claves para definir una unidad son: 1) relativa independencia de otras unidades del mismo escalón, y 2) relativa dependencia de sólo una unidad del rango inmediatamente superior.

En la práctica, la mayoría de los departamentos del nivel administrativo tienen un estado mayor (staff) de planeamiento hasta llegar a las unidades operativas, que sólo son responsables de decisiones programadas siguiendo procedimientos normalizados. El otro extremo está dado por unidades sólo responsables de decisiones estratégicas como asesoramiento jurídico, relaciones laborales, relaciones públicas y otras. Este autor conceptualiza estas áreas de forma similar a Mitzberg (tecnocracia y staff de apoyo).

El tercer principio es la descentralización o delegación de decisiones

administrativas que tiene que ver con dos costos opuestos: 1) el costo de la coordinación, esto es, el costo de procesamiento de información de planeamiento, y 2) el costo de la independencia, esto es, el costo de no planear, es decir, la suboptimización.

Históricamente, vemos que el costo de coordinación se está reduciendo mucho por el rápido crecimiento de las disciplinas administrativas y operativas, la explosiva tecnología y las redes de transmisión instantánea. Por el otro lado, el costo de independencia está siendo fuertemente incrementado por la continua turbulencia mundial, interdependencia económica y revoluciones científicas (Huber, 1984). Habiéndose desplazado ambas curvas de costos hacia la derecha, la tendencia es clara hacia la centralización (Simon, 1977).

Así, más descentralización significa menos planeamiento, menos predictibilidad y menos coordinación. También implica menos amplitud de control, más escalones, más ejecutivos, más comunicación y más distorsión (Frischknecht, 1978).

Las distribuidoras a medida que crecen en escala, tienen a ser más centralizadas, más programadas, con mayor predictibilidad y coordinación y, por ende, menor distorsión.

La jerarquía se hace menos importante en las actividades altamente programadas porque el grueso de las comunicaciones vinculadas a las decisiones operativas fluye cruzando las líneas de mando de acuerdo con procedimientos preestablecidos. La jerarquía sólo se usa para establecer tales procedimientos (March y Simon, 1958).

En relación a la organización territorial, el autor menciona que el éxito depende del ajuste a las condiciones locales. Sin embargo, la unidad regional puede padecer las consecuencias de proponer un concepto estandarizado (propio de otra región o de la más importante) que perjudique sus resultados por no adaptarse a las diferencias territoriales.

La organización orientada al cliente ayuda a concentrar su conocimiento sobre las necesidades especiales del cliente y de sus canales de distribución.

Mitzi Berg señala que los dos requerimientos fundamentales para llevar a cabo una actividad organizada son la división del trabajo y la coordinación.

Con lo cual, los parámetros de diseño y los factores situacionales deberían agruparse para crear lo que el autor denomina, configuraciones para lograr "coordination in fives".

Los cinco mecanismos de coordinación parecen explicar la forma fundamental en la cual las organizaciones coordinan el trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización del proceso de trabajo, estandarización de los resultados del trabajo y la estandarización de las habilidades del trabajador.

El ajuste mutuo logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal que en el caso de las distribuidoras con los clientes debería ser significativo.

La comunicación, con palabras y acciones, es esencial para lograr influencia, teniendo la idea clara acerca de qué comunicar, 1) el poder de la fuente para robustecer la autoridad, 2) el significado que expresa la influencia deseada, y 3) el argumento para obtener consenso y la cooperación del receptor.

La supervisión directa logra coordinación teniendo una persona responsable por el trabajo de otros, generando instrucciones y monitoreando las acciones de los asociados.

La estandarización del proceso de trabajo representa la dirección como un proceso cuyos elementos representan acción. Es factible acordar tres niveles procesales: programado, programable y no programado, haciendo una correspondencia con los niveles estructurales de una organización (March y Simon, 1958).

La estandarización de resultados hace referencia a la programación de las actividades del distribuidor (mayorista) para lograr objetivos normalizados y preestablecidos.

La estandarización de las habilidades hace referencia al conocimiento científico con un significado preestablecido que es independiente de la situación. Es cerrado, estructurado y no tiene ninguna garantía de verdad.

Mitshberg menciona que bajo determinadas condiciones, una organización se favorecerá coordinando algunos mecanismos por sobre otros. Este implica que pueden sustituirse e incluso mezclarse los cinco.

Las organizaciones contemporáneas simplemente no pueden existir sin liderazgo y comunicación informal.

Desde un principio, la literatura del Management se focalizó en la estructura formal, fundamentalmente, a través de dos escuelas de pensamiento, una preocupada más en la supervisión directa (Fayol) y, la otra, en la estandarización (Taylor).

La sección de Organización en cinco partes hace referencia a la necesidad de una mayor supervisión directa en los puntos de venta de los distribuidores debido a la adopción de más complejas divisiones de trabajo entre sus operaciones.

La jerarquía (línea de autoridad) abarca la estrategia, línea media y área operativa. El término gerencial hace referencia a los gerentes del área estratégica y de línea media.

A su vez, se identifica la Tecnoestructura y el Staff de apoyo (ambos staff), que conjuntamente con la línea media, conforman el nivel medio de la organización. La ubicación del área de tecnoestructura en la figura de las cinco partes básicas de la organización se debe a que se trata de un área de división del trabajo entre la supervisión y la estandarización de los procesos operativos. Por otro lado, el staff no tiene autoridad formal para tomar decisiones, sólo da soporte y consultoría.

El autor menciona que estas cinco partes principales de la organización pueden ser utilizadas de diversas formas, ya sea el flujo de autoridad formal (jerarquía), el flujo de actividad regulada o estandarizada, el flujo de comunicación informal, la clusterización de la estructura y, a su vez, dentro de las diferentes líneas de mando, y el último flujo relacionado con el proceso de decisiones ad hoc.

En este sentido, la dirección (el flujo) sería la interpretación pragmática de la organización y la estructura (las cinco partes) su interpretación semántica (Frischknecht, 1991).

Este autor señala que el proceso de estructuración comienza con el diseño de parámetros, relacionados con la división del trabajo y la coordinación de las tareas del distribuidor dentro de la cadena distribución de manera tal de definir las posiciones individuales. Luego se debe avanzar en el diseño del sistema de toma de decisiones, denominada, descentralización.

A su vez, se debe tener en cuenta en las variables de diseño, el tamaño y edad de la cooperativa, el sistema técnico que utiliza, el ambiente en el cual se opera y las relaciones de poder (cadena de medios a fines).

La dirección tiene el desafío de lograr una visión compartida que permita alcanzar los objetivos propuestos para el distribuidor y toda la cadena. Esto está ligado a que el mercado objetivo de los distribuidores, los almacenes de barrio y negocios independientes, suelen tener menos compromiso con el concepto de red integrada que los puntos de venta de organizaciones tradicionales. A su vez, los almacenes de barrio y negocios independientes suelen priorizar el corto plazo

perjudicando el alcance de una visión compartida.

El talento administrativo no es genético sino aprendido (Simon, 1983, cap. 1). La administración no es un sistema de cálculo sino de aprendizaje. De esta forma, la administración de un distribuidor no adivina el futuro. Sus pronósticos se hacen para aprender del fracaso y sirven de guía para el aprendizaje grupal.

Dentro del enfoque administrativo de las cooperativas se puede resumir:

- 1) Sin objetivos, la administración mayorista no tiene sentido.
- 2) Una vez que se define la misión, no influyen en la administración ni los actores, el poder y las voluntades.
- 3) La administración es responsable de diseñar la visión de la entidad para realizar el sistema de valores político. "El recurso escaso hoy no es la información sino la capacidad de procesarla". Es esencial integrar la información en un solo sistema de información gerencial (MIS) del distribuidor. Estos sistemas se centran en el suministro de informes y presentaciones que sirvan de respaldo para la toma de decisiones diarias por parte de los gerentes. En estos sistemas, los contenidos son previamente especificados por los gerentes. La información interna contenida en ellos es sustraída, en general, de la base de datos de los sistemas de procesamiento de transacciones, mientras que la información externa es obtenida de datos del entorno empresarial, a partir de fuentes externas.
- 4) El propósito principal de la administración es unir el negocio de ayer con el de mañana programando las decisiones operativas. Es esencial reflejar la lógica de la situación.
- 5) Las reducciones en el costo del procesamiento y la transmisión de información han establecido una fuerte tendencia a la centralización.
- 6) El diseño administrativo es cognición para lograr comprensión a través de un sistema que permite la decisión en grupo. Es más importante para la gerencia dedicarse al proceso de decisión que a las decisiones cotidianas.
- 7) El conocimiento administrativo sirve para la solución de problemas administrativos del mayorista. "El diseño de un sistema de información debe comenzar especificando qué preguntas debe contestar la información y para qué niveles de dirección" (Simon, 1977, cap. 4).
- 8) La administración del mayorista debe controlar la visión del negocio y modificarla para que coincida con los datos de los hechos.

Los procesos cognitivos son la condición necesaria y suficiente para que la decisión grupal genere comprensión común. La comprensión conjunta, que combina experiencias individuales en organizaciones sociales, es el núcleo de una cultura compartida para la cooperación y el progreso social.

Desde el punto de vista de la resolución de problemas (administrativos), se pueden verificar los problemas por adelantado, sin embargo, la validación final se confirma contra la realidad. Los planes son correctos si funcionan, es decir, si la acción coincide satisfactoriamente con los hechos.

El control de gestión del distribuidor es la revisión de la nueva visión de la entidad contra la misión discriminando cambiarla, mantenerla o recurrir a la política. El control de gestión no debe confundirse con el control operativo. El control de gestión, o gerencial, no controla hechos sino tan sólo abstracciones de los hechos (negocio). Si la visión corriente o futura, que resulta del plan del mayorista y de los efectos de las variables externas del canal, no es satisfactorio en términos de la misión de la entidad, se debe diseñar otro negocio, es decir, que se debe optar otro plan.

El control de gestión del distribuidor debería tener dos etapas: 1) control del negocio, y 2) innovación.

El control del negocio del distribuidor se basa en: 1) resultados contra objetivo, 2) el modelo contra la situación, y 3) el plan contra la acción.

Los resultados, dependen de la misión negociada en el nivel estratégico o recibido del nivel superior. En los distribuidores mayoristas, las misiones se definen en términos de ganancias, crecimiento, participación de mercado, rentabilidad de inversión (ROI) y otras variables.

La revisión del modelo es una técnica estadística que depende de la estructura de ideas.

La revisión del plan del distribuidor es contra los hechos.

Este autor señala que un buen sistema de control de un distribuidor debería hacer foco en a) identificar las variables críticas, b) trabajar por excepción, y 3) buscar causas.

Los sistemas de control de un mayorista se clasifican en función de la automatización administrativa:

- a) Los controles de resultados históricos.

b) Los controles presupuestarios hacen uso del principio de excepción. Comparan resultados con objetivos e informan sólo las desviaciones que señalan los puntos que reclaman decisiones.

c) Los controles automáticos (del nivel operativo) calculan la acción correctiva.

La segunda etapa del control de gestión del mayorista, la innovación, es una de las alternativas en caso de insatisfacción luego de evaluar resultados (March y Simon, 1958, sec. 3.3). La innovación se puede institucionalizar como sistemas de control basados en el ritmo de innovación, conectándolos con sistemas de recompensas y creando departamentos especiales como I&D, gerentes de proyectos, entrepreneurs, etc.

### **2.3.3. La operación del entorno CRM-CODE cooperativo para el cómputo.**

Luego de coordinar las ideas y la acción del distribuidor (mayorista) en la instancia administrativa, se deben hacer las cosas.

La lógica operativa preestablece el lenguaje, los modelos y los programas necesarios para lograr eficiencia. Se deben usar los modelos operativos para codificar acciones y sus resultados, como datos acordados. Tal convención explica las transacciones. Se deben usar los modelos operativos para ejecutar procedimientos capaces de acción eficiente. A su vez, se deben usar los programas operativos para ejecutar procedimientos que emitan órdenes eficientes. De esta forma, se replica la práctica operativa que verifica la acción (Frischknecht, 1991).

A partir de procedimientos efectivos, los programas operativos son el último eslabón con la acción cooperativa, prescribiendo lo que hay que hacer entre todos los integrantes del entorno CRM-CODE cooperativo y de la cadena de distribución. Sin órdenes de una jerarquía única, la acción de los integrantes del entorno CRM difícilmente se lograría. La acción resulta de las órdenes que resulta de la acción. Los procedimientos se formalizan como programas operativos para definir las acciones (Frischknecht, 1993).

En este nivel operativo se aprende mejorando la acción. El aprendizaje de segundo orden para mejorar los procedimientos tiene lugar en el nivel administrativo. Finalmente, el aprendizaje de tercer orden, del nivel estratégico dice qué aprender (March y Simon, 1958, sección 6.6).



La operación es una guía para la acción repetitiva que se prueba con los resultados del distribuidor.

El control operativo es el análisis de los errores, midiendo las diferencias entre resultados deseados y esperados, decidiendo si se insiste con el cálculo del mismo modelo de optimización, si se elige otro modelo o si se retrocede al nivel de planeamiento por un nuevo procedimiento.

El control operativo sólo retrocede al control de gestión cuando los modelos se caen. En este caso, existe un problema porque la motivación no está conforme con su funcionamiento. Normalmente, se controlan transacciones de acuerdo con modelos preestablecidos para calcular la acción correctiva.

El control es más que la revisión porque también incluye cálculos para seleccionar la acción correctiva. De esta forma, los controles estratégico, administrativo y operativo sólo son procesos de revisión. A su vez, el control propiamente dicho incluye no sólo el control operativo sino también el registro, la detección, el cálculo y la emisión de órdenes (Frischknecht, 1993).

Las reglas deben organizar el control y el control regla al distribuidor en un ciclo que alterna el conocimiento y la eficiencia. Si el control está formalizado, la teoría y la práctica de las operaciones del distribuidor convergen entre sí.

Se requiere de un enfoque integrador con una visión más operativa a la hora de pasar de la Teoría a la Práctica. Se necesitan definiciones para transformar lo que tenemos en lo que queremos, acumulando experiencia vital por aprendizaje, es decir por adaptación y cambio, propio y del ambiente (Maesschalck, 1995).

Para evitar contradicciones y ambigüedades, los procedimientos deben ser efectivos, esto es, expresados como reglas elementales de un solo paso aplicables a un pequeño conjunto de términos claramente discriminables (Peters y Waterman, 1982).

El control debe funcionar en el distribuidor (y en su entorno CRM-cooperativo) como un sistema programado de decisión y de revisión que comienza cuando el planeamiento completó los procedimientos. La acción está bajo control cuando se cumplen las órdenes y cuando se producen los datos que indican tal cumplimiento. El control debe funcionar como un proceso de cómputo que adapta la acción a la idea de negocio, es decir, como un proceso adaptativo del mayorista.

## **2.4. Indicadores del CODE (COncimiento y DEcisión).**

### **2.4.1. Conocimiento (CO).**

El **conocimiento (CO)**, según Frischknecht (1993), representa ideas en las personas como actitudes, experiencia y conocimiento (científico), y en las organizaciones, como valores, historia y ciencia, a través de modelos.

Este autor cita a Schank (1982) quién sostiene que los modelos aumentan su estructura con el aprendizaje, que, a su vez, resulta del fracaso. Este autor define la recursión de ideas-acción a partir de un aprendizaje recurrente del procesamiento de información: “la estructura surge de procesar estructura”.

La cultura de la organización es la base de datos (conocimiento) de un grupo, que contiene valores (actitudes compartidas), historia (experiencia compartida) y ciencia (conocimiento compartido). Es una descripción estructural del sistema de decisión de una organización. El comportamiento y la interacción son sus prescripciones procesales. Es el almacenamiento (conocimiento) de modelos de decisión. Según este autor, estos modelos son:

#### **2.4.1.1. Modelos de representación.**

La representación de un problema sirve para identificar la necesidad de una decisión y para actualizarse. Estos modelos, dependen de la situación y del conocimiento.

1. En el nivel estratégico la representación del problema se construye a través de los intereses en juego, el escenario, las reglas de juego, los actores y la estructura del conflicto.

1.1. Intereses. Existe la necesidad de identificarlos. Un interés es el valor de medio o fin (ideal, material, de fuerza) que se da a cualquier objeto, signo o sujeto. Indicadores:

\* Liderazgo: Posicionamiento de servicio al formato de proximidad.<sup>7</sup>

\* Idea de negocio: Mejorar el vínculo con el cliente (almacén de barrio y negocio independiente) para lograr una mayor fidelidad.

---

<sup>7</sup> Ver características del sector Proximidad.

- \* Medios: Información de consumo del cliente.
- \* Surtido: Identificar el surtido apropiado para cada tipo de cliente.
- \* Capital: Inversión para generar herramientas y una estructura que favorezca un ámbito de comunicación con el cliente.
- \* Tecnología: Entorno CRM, BI, ERP, DWH, dispositivos de comunicación con cliente.
- \* Logística: La disposición y la distribución de ciertos productos con un punto de reposición normalizado en función de las necesidades de abastecimiento de almaceneros y negocios independientes.
- \* Clientes. Formato proximidad de almacenes de barrio y negocios independientes con puntos de venta de mas de 100 mts2 con propensión a la comunicación y tecnología y sentido de pertenencia del distribuidor.
- \* Localizaciones. En zonas de influencia con alto crecimiento y potencialidad del formato de proximidad.

1.2. Escenario. Son los mercados (nichos) y territorios (áreas de influencia). También pueden ser los espacios de un departamento. Indicadores:

- \* Nicho. Almacenes de barrio y negocios independientes con puntos de venta de mas de 100 mts2 con la visión de formar parte de una red de distribución eficiente y personalizada en función de la demanda de sus clientes para lograr un reaprovisionamiento efectivo, un surtido efectivo, promociones efectivas y un pricing acorde con el área de influencia.
- \* Territorios (áreas de influencia). Conocimiento del tipo de cliente y área de influencia de cada punto de venta para clusterizar la demanda en función del surtido (según las características de clientes) y del precio (en función del nivel de competencia).

1.3. Reglas de juego. Maneras legítimas e ilegítimas de relacionar medios con fines. Indicadores:

- \* Ofertas y promociones especiales.

- \* Campañas agresivas de precio para la captación y fidelización de clientes en las zonas de influencia de mayor competencia.

1.4. Actores (participantes). Son los clientes (para el caso de los mayoristas los almacenes de barrio, negocios independientes y clientes finales), competidores, proveedores, municipios, divisiones, stakeholders y otros grupos de interés. Con cada uno de los actores se requiere identificar sus actitudes. Los tipos de actitudes pueden ser de determinación, de aversión al riesgo y de empatía. Indicadores:

- \* Clusters de surtido en función del conocimiento del cliente según variables de nivel socioeconómico, ingreso promedio, alcance de trading area, variables de consumo (% venta de productos Light, % de venta de vinos de mas de \$40, participación de ofertas, % de ventas con tarjeta de crédito, etc).

- \* Determinación, de aversión al riesgo y de empatía hacia un entorno tecnológico para mejorar la gestión de datos y de flujo.

1.5. Estructura de intereses. El análisis de significado estratégico define si existe una identificación de fines (fines con fines, positivos o negativos), de poder (fines con medios) o de relación de fuerzas (medios con medio, positivos o negativos). Indicadores:

- \* Identificar los intereses de los almaceneros de barrio de formar parte de una red comercial de gran escala.

2. Modelos de predicción. Si el conocimiento es mayor, se representa el problema como instancia de planeamiento para lograr una comprensión de la situación y enunciar problemas que requieren decisión con modelos de abstracción y predicción como cadenas de medios-fines, contabilidad, estadística, DSS (Decision Support Systems a medida), modelos funcionales (finanzas, economía, producción, investigación operativa).

\* Soporte en exhibición y reaprovisionamiento con aplicaciones de planificación de productos y espacios en góndola para mejorar la imagen, rotación y rentabilidad del local.

3. Modelos de control. Si el conocimiento es aún mayor (o estructurado) se puede representar el problema con modelos automáticos (y procesos recursivos) que codifican datos de operaciones en función del error como control de existencias y de aprovisionamiento.

\* Soporte en Supply Chain con modelos de abastecimiento para sugerir el reaprovisionamiento automático de manera tal de mejorar el nivel de servicio y los días de venta, y disminuir el faltante en góndola del local.

#### **2.4.1.2. Modelos de resolución.**

Los modelos generales tienen que adaptarse a las situaciones particulares.

1. Los modelos de resolución estratégicos requieren identificar el campo de acción y las coaliciones.

1.1. Campo de acción. Es el escenario con un cierto grado de control a alcanzar en él según los medios disponibles y los fines de la empresa. Indicadores:

\* Alcanzar un share objetivo en un área de influencia del punto de venta y de la red en determinadas regiones estratégicas.

\* Ofrecer una propuesta atractiva para convencer a los clientes a demandar los productos del almacén de barrio o negocio independiente.

1.2. Coaliciones. Se deben identificar las relaciones positivas, es decir, cuando existen intereses compatibles y cuando se unen los medios.

2. Modelos expertos. Son modelos de experiencia del área de planeamiento con el conocimiento del mundo acumulado que se construyen de modelos menos estructurados. Indicadores:

\* Modelo del sector.

\* Estructura del mercado.

\* Tipos de personalidad del almacenero de barrio y estilo de dirección del negocio independiente.

3. Modelos de optimización. En el nivel operativo, el conocimiento es mayor (más estructurado) en el cual se utiliza la investigación operativa para elegir cursos de acción a través de modelos deterministas y probabilísticos como stock de reserva, cartera de inversiones en puntos de venta, teoría del valor, análisis costo-beneficio, asignación y transporte.

\* Análisis de necesidades de stock de reserva.

\* Inversiones previstas por parte de negocios independientes de forma conjunta con el mayorista para acciones promocionales.

\* Abastecimiento centralizado o descentralizado estimado con una matriz de pronóstico y pedidos sugeridos en función del consumo histórico, estacionalidad, capacidad mínima de facing en góndola y otros parámetros logísticos.

\* Transporte. Un TMS (transportation management system, por sus siglas en inglés) es una aplicación que permite gestionar la operación de transporte primario de carga en distancias interurbanas para mayoristas como camión completo, carga consolidada y por bultos. El TMS forma parte de un conjunto de sistemas que se usan en toda la cadena de suministro. Pertenece a un subgrupo de procedimientos considerados de ejecución de la cadena de suministros. Estas otras aplicaciones vinculadas pueden ser ERPS (planeación de recursos); MRP (planeamiento de recursos de producción); WMS (manejo de almacenes); FMS (manejo de flotas); route planning (planeación de rutas), YMS (manejo de patios), entre otros.

#### **2.4.1.3. Modelos de desempeño.**

El tercer modelo que produce el proceso de decisión más o menos detallado, en función del nivel de conocimiento se puede clasificar en:

1. Maniobra. En el nivel estratégico, se deben verificar las políticas de los integrantes de mayor importancia del canal de distribución del mayorista con pautas de comportamiento con cada uno. Estas maniobras pueden ser cooperativas o competidores a través de fintas y movidas.

1.1. La concepción estratégica determina:

1.1.1. Identificación de amigos y enemigos en el canal de distribución mayorista-almacenero.

1.1.2. Especificación del interés y el efecto deseado del objetivo de la generación de pedidos sugeridos en la distribución a través del mayorista.

1.1.3. Comunicación (un mayor poder determina una mayor autoridad, contiene un significado y un argumento). La comunicación con el almacenero o negocio independiente es fundamental para converger la cultura y el estilo de relación interpersonal de cada uno de ellos con la cultura del mayorista.

1.2. La estructura (negociada) de la organización expresa la cadena de objetivos (medios-fines) resultante de las maniobras de los almaceneros y negocios independientes, determinándose:

1.2.1. Espacio: posicionamiento del mayorista en el trading área y participación relativa de los puntos de venta objetivo, tanto potenciales como actuales.

1.2.2. Tiempo: oportunidad y secuencia del mayorista para ofrecer los servicios de surtido eficiente, promociones, pedidos sugeridos, macro y micro implantación en el punto de venta. Por parte del almacenero, debe establecer la frecuencia de consulta y requerimientos para el abastecimiento más satisfactorio.

1.2.3. Masa: recursos comprometidos para lograr un mayor servicio y mejor nivel de información para el abastecimiento eficiente del almacenero y negocio independiente.

2. Planes. En el nivel de planeamiento, los planes siguen siendo maniobras xq hasta que los objetivos no estén totalmente operacionales, la negociación puede aparecer en cualquier momento. Si los planes del área de Comercialización y Marketing no se expresan como procedimientos, lo que falta decidir se debe delegar. Más planeamiento permite una mayor centralización, menos comunicaciones, menos distorsión y más coordinación. Un plan comercial del mayorista debería contener un objetivo (share), los medios (tecnología y red de distribución), el espacio, tiempo y las restricciones (como por ejemplo, el margen final que contemple los servicios adicionales para mejorar la exhibición de los almaceneros y negocios independientes). De esta manera, se avanza en el nivel de conocimiento para lograr un mayor alcance de estructura.

3. Cursos de acción. Con un modelo de optimización del nivel operativo, los cursos de acción son casi siempre computables con un programa algorítmico, heurístico o de simulación en relación a la venta y administración de canales, marketing, servicio al cliente y la interacción con clientes.

#### **2.4.1.4. Modelos de elección.**

Los modelos de elección de acuerdo a cada uno de los niveles de conocimiento disponible (y decisión) son:

1. Misión. En el nivel estratégico, es una estructura mínima de medios-fines (objetivos) que describe la tarea de los integrantes de las áreas vinculadas con el entorno CRM y el propósito del mayorista.

2. Procedimiento. Es un plan escrito en la notación de los subordinados. Fundamentalmente define el "Como"! de la administración de catálogos, la configuración de productos, administración de contenidos, administración de precios y contratos, administración de cuentas, administración de oportunidades, soporte en el terreno, telesales, venta electrónica, metodología de ventas, asistente de cotizaciones y contratos, generación de órdenes de pedido con sugeridos de mercadería en función de la capacidad en góndola y la venta del almacén o negocio independiente, administración de actividades, administración de incentivos, clusterización de clientes, marketing analítico, administración de campañas de marketing, administración de programas de fidelidad, post-venta, marketing electrónico, administración de la base instalada, administración de contratos, requerimiento de servicios, órdenes de servicio, analítico, soporte en el terreno, servicio electrónico o self service, servicio y reclamos, venta telefónica, telemarketing, soporte de diversos canales, administración y análisis de recursos.

3. Ordenes. Es la traducción de un curso de acción del nivel operativo del entorno CRM del mayorista elegido a la notación requerida por las personas que integran las áreas de Marketing, IT, Supply Chain, destinatarios (almaceneros) y por la tecnología aplicada.

#### **2.4.2. Decisión (DE).**

La **decisión (DE)**, según Frischknecht (1993), es la interpretación pragmática de la dirección. El lenguaje es ahora interpretado como programas destinados a prescribir acciones.



El comportamiento (práctico) de la dirección apela a los programas almacenados de decisión que procesan los datos recolectados (inputs) del ambiente para generar las respuestas (outputs) de la empresa.

Los programas de decisión se hacen cada vez más operacionales a medida que se avanza a través de los niveles de decisión del mayorista para convertir las ideas en acción.

El proceso de decisión se completa cuando se detallan las acciones para su ejecución. Un ejemplo de este proceso completo sería atacar un cluster determinado de acuerdo a un procedimiento de surtido y precio específico.

Los programas de decisión deben converger con los modelos del conocimiento y éstos con los datos equivalentes.

#### **2.4.2.1. Inteligencia.**

La inteligencia es la relación de valores y situaciones del entorno para representar un problema, en este caso, del mayorista.

En el nivel estratégico, la inteligencia es el programa más importante porque da significado a una situación que requiere negociación.

1. Visión estratégica. A través del comportamiento se identifican las visiones de los almaceneros de barrio y negocios independientes. Los intereses, u objetivos a partir de la misión y estructura de medios-fines, se deberían enfocar, en una primera instancia, en los más pragmáticos u operacionales.
2. Evolución estratégica. Se intenta identificar problemas potenciales de las visiones relacionadas a las situaciones del canal de distribución, y no resolverlos en esta instancia. A partir de la negociación con los almaceneros, se debe estimar el alcance de poder de acuerdo a las visiones en juego.
3. Evaluación estratégica. La estrategia establece objetivos. Se evalúan visiones (valores) y no situaciones (o hechos)<sup>8</sup>. Para evaluar visiones, este autor, recomienda identificar:

---

<sup>8</sup> Normalmente se evalúa con la técnica FODA, aunque, este autor, sostiene que está atribuido a situaciones y no a relaciones de visiones, es decir, corresponden al planeamiento y no a la política, porque se refieren más a la acción, no a las ideas.

3.1. Libertad de acción (finances de los almaceneros que dependan de los medios propios del mayorista),

3.2. Vulnerabilidad (medios de los almaceneros que dependan de los fines propios del mayorista),

3.3. Nivel de conflicto. Las opciones estratégicas que determinan la escalada pueden ser: persuasión, negociación, coacción (crisis), fuerza (guerra).

3.4. Riesgo de escalada: cuando el oponente domina la escalada es porque tiene más que ganar (al ser más poderoso con intereses importantes en juego). Luego de evaluar, se debería escalar, desescalar o reunir más información.

En el nivel administrativo, la inteligencia se sustenta con mayor información, como los MIS (management information systems). Según este autor, el planeamiento es información en busca de planeamiento.

4. Inteligencia. Se debe comparar las visiones de los almaceneros y negocios independientes con situaciones y diseñar el MIS más apropiado para delinear la situación) teniendo en cuenta la limitada capacidad de procesamiento de información. Por este motivo, se debe analizar el estado de situación con mecanismos de abstracción, predicción y comparación de datos.

4.1. Abstracción: es la visión de la gestión de relación con el cliente que resulta de un plan como proceso (recursivo) de aprendizaje. De menor a mayor estructura (conocimiento) se puede implementar un MIS o un DSS con variables no controlables. Este autor señala que más estructura, conocimiento y realimentación no necesariamente garantiza éxito. Una matriz de decisión ideal contiene alternativas, variables externas, probabilidades, resultados y sus valores.

4.2. Predicción: lo más simple es repetir resultados pasados, lo más sofisticado es emplear modelos matemáticos para anticipar posibles errores más costosos como la generación de pedidos (sugeridos) de mercadería, recepción, almacenamiento, picking, expedición, abastecimiento por olas, puntos de reposición y transporte (ruteo) óptimo.

4.3. Comparación de datos: se contrastan los resultados con los objetivos para que, luego, el control de gestión indique si la

propuesta de valor del negocio sigue los lineamientos definidos. Tanto el planeamiento como el control de gestión deben realimentarse mutuamente de forma constante. En estrategia se fijan los objetivos sin necesidad de compararlos con resultados. El control o feed-back, genera aprendizaje porque de lo contrario, como menciona este autor, “los modelos se considerarían, por sí mismos, correctos. El planeamiento anticipa el futuro mientras que la estrategia sólo apuesta a él”.

En el nivel operativo, la inteligencia se lleva a la práctica con el registro físico de hechos mediante procesos automatizados. El control registra datos que convierte en información para generar correcciones (acciones), en lo posible, en tiempo real.

5. Registro. Según este autor, el registro del nivel operativo es la codificación o medición de los hechos para generar indicadores con el mismo lenguaje del modelo de control. Los datos obtenidos de los registros de las transacciones representan el input de los sistemas de control operativo para ajustar (en lo posible, on line) la acción. La información consolidada y gerencial de las operaciones, a través del control de gestión, permite ajustar los procedimientos cuando se requiera pero de forma periódica.

#### **2.4.2.2. Diseño.**

Elección y diseño son los dos programas alternativos que, según la estructura del problema, determinan el proceso decisorio. El diseño es casi exclusivo en estrategia y la elección en operaciones. En el planeamiento, el diseño y elección se mezclan en función del conocimiento. Cuánto menos conocimiento más diseño y a la inversa.

Si hay poca estructura (conocimiento) del problema, la decisión la compensa con el diseño, desagregando el problema original en otros menores para apelar a la división del trabajo.

El diseño, la creatividad, la pericia no son innatos sino aprendidos y no son generales sino particulares al entorno. No hay asociación de conocimientos cuando no se dispone de ellos.

##### **1. Diseño estratégico o planteo del problema.**

###### **1.1. Campo de acción: a partir de los objetivos que se suponen controlar**

para lograr convergencia entre ellos se deben asignar los recursos.

1.2. Diseño de la coalición: identificar los aliados y oponentes, actuales y potenciales. Entre los aliados se deben identificar los puntos de venta de mayor poder de compra y con otras bocas, actuales o potenciales, los municipios para lograr alianzas y favorecer los procesos de operación y aperturas de este canal de distribución minorista de manera tal de poner freno al avance monopólico de los grandes supermercados que están ingresando en este formato de proximidad. Este autor sostiene que “los intereses definen las coaliciones y las coaliciones definen los intereses”.

2. Diseño. Los problemas del nivel de planeamiento surgen cuando los modelos de predicción (discurso) no coinciden con los datos disponibles. Si la relación deseada con el almacenero de barrio o negocio independiente no se ajusta a la realidad, se debe diseñar un nuevo modelo, y luego un programa, para equiparar el discurso y los datos y, de esta forma, reflejar el mismo estado de situación (aunque quizá equivocado). El diseño de programas de acción vinculados con la gestión de las relaciones con estos clientes se da a través del proceso de solucionar problemas con la experiencia del mercado de proximidad, los vínculos comerciales, la tecnología y el manejo de datos, flujo y costos logísticos. Este proceso se lleva a cabo a través del diseño de nuevas alternativas de gestión para solucionar estos problemas porque no se puede disponer de todas las soluciones posibles. Este autor señala que “no se puede elegir alternativas sin tenerlas antes diseñadas”.

3. Detección. Es la elección del modelo de optimización del nivel operativo prediseñado para usarlo cuando se necesite una acción correctiva en el vínculo con estos clientes. La elección opera en función de la diferencia entre resultados deseados y reales, sea de variables internas o externas.

#### **2.4.2.3. Elección.**

Es la relación del conocimiento disponible con el modelo de resolución producido, para construir el modelo de desempeño en la gestión de las relaciones con almaceneros de barrio y negocios independientes.

##### **1. Elección estratégica.**

1.1. Concepción estratégica: identificación del almacenero con la marca mayorista, conducción del poder de determinados negocios

independientes y del mayorista (costo-beneficio, opciones y esfuerzo), comunicación en la relación con el cliente (favoreciendo la autoridad, con un significado apropiado y acorde con la propuesta de valor del mayorista y con argumentos válidos y que se cumplan en la operación cotidiana).

1.2. Estructura de la organización: traduce los intereses (medios-fines) de los integrantes de las áreas vinculadas con la relación con el cliente a objetivos administrativos y restricciones, para los almaceneros de barrio y negocios independientes y para las personas que integran el mayorista.

2. Elección. Decisión del nivel de planeamiento que elige un plan, es decir, un único modelo de desempeño vinculado con la relación con el cliente y entre las áreas del mayorista.
3. Cálculo. Es la elección programada del nivel operativo a través de algoritmos y parámetros para evaluar resultados y seleccionar la acción correctiva en la gestión de la relación con el cliente.

#### **2.4.2.4. Emisión de directivas.**

La directiva en el ambiente CRM del sector mayorista es la respuesta a los problemas que surgen de la relación con el cliente, cuya solución se traduce al lenguaje (y conocimiento) requerido por los integrantes de las áreas vinculadas con CRM para su comprensión.

1. Misiones. La emisión de maniobras con un formato normalizado permite evitar la confusión y facilitar la comunicación tanto entre los integrantes de las áreas vinculadas con el CRM del mayorista como los socios comerciales y almaceneros de barrio y negocios independientes.
2. Procedimientos. Una vez adoptado el plan, hay que ponerlo en acción, o sea, comunicarlo entre las áreas vinculadas con el CRM del Mayorista. Esta comunicación incluye un mensaje que es interpretado por las personas que integran estas áreas del Mayorista. Sin embargo, en este caso se pueden someter al poder o al consenso, o no someterse. De esta forma, hay un mix entre política y planeamiento. Un plan operacional incluye: QUIEN: descripción de cargo (posición, depende de, subordinados), QUE Y PARA QUE: propósito (objetivo del jefe) y tarea (objetivo de la posición), CON QUE, DONDE Y CUANDO:

restricción de medios, espacio y tiempo, COMO: Procedimiento. Una emisión de directivas requiere de autoridad, significado y argumento.

3. Ordenes. Traducen los cursos de acción vinculados con la gestión de la relación con el cliente en acción correctiva.

#### **2.4.2.5. Revisión.**

La revisión<sup>9</sup> es el proceso de comparar resultados con las tareas de las personas que integran las áreas relacionadas con el entorno CRM para evaluar las elecciones efectuadas. La revisión difiere en los tres niveles de decisión en función de su respectiva estructura del problema (conocimiento).

1. Control estratégico. En el nivel estratégico, vinculado con el control para la resolución de conflictos, hay impredecibilidad de las personas que conforman el entorno CRM y de los clientes, los almaceneros de barrio y negocios independientes, con lo cual se trabaja por ensayo y error. Se revisa la elección de las maniobras estratégicas, propias del mayorista, de los clientes, competidores y proveedores, por experimento para comprender la situación competitiva.

2. Control de gestión. Se emplean modelos de predicción para inferir las nuevas situaciones del entorno del canal de distribución, como por ejemplo, evaluar un posible programa de desempeño de un determinado cluster de almaceneros de barrio y negocios independientes o de un determinado sector geográfico o áreas de influencia, a través de un P&L.

3. Control operativo. Los modelos matemáticos hacen el trabajo. La revisión está inserta en el modelo que gestiona la relación comercial y logística con los almaceneros y negocios independientes.

Los programas a través de los tres niveles de decisión siguen el mismo proceso de estructuración que los modelos de los que derivan. Los programas de decisión mejoran desde la experimentación estratégica (inteligencia), pasando por la predicción administrativa (diseño), hasta el cálculo operativo (elección).

Los programas aumentan su nivel procesal a medida que crece su conocimiento, y de esta forma, su comprensión a través de la comunicación, cognición y computación.

El entorno CRM se explora en función de los niveles y las interpretaciones

---

<sup>9</sup> Revisión: según Fayol, es control y según la jerga militar, es supervisión.

de la dirección y la organización como aplicaciones directas de las ciencias de la comunicación, cognitivas y de la computación. Sin embargo, no se tiene en cuenta el detalle tecnológico de sus aplicaciones.

Este sistema compartido permite ayudar a desarrollar relaciones a fin de liderar, coordinar y ejecutar tareas comunes.

## **2.5. Ventajas competitivas.**

Un CRM administra la relación con el cliente para construir un vínculo de valor a largo plazo. Su concepción y ámbito se desarrolla desde la máxima Dirección para integrar a todas las áreas de la organización.

Las personas que integran la organización deben entender el valor del conocimiento del cliente, a través de la información relevada y procesada del vínculo entre la empresa, el producto/servicio y el cliente.

Para que sea exitosa la implementación de un entorno CRM, deben converger el hardware (tecnología) y el software, es decir, la dirección recursiva a través de sus sistemas de procesamiento de información o niveles de decisión.

Este vínculo con el cliente fue remarcado por varios escritores del ámbito de marketing para lograr una mejor performance en los negocios a partir de una concepción relacional de largo plazo y rentable con el cliente, enfocado en la satisfacción de sus necesidades. Para este alcance todas las áreas deben participar. El CRM es sólo un canal del sistema de procesamiento de información que permite conocer las necesidades de los clientes y la forma de satisfacerlo.

Este concepto vincular se asoció al concepto tecnológico, de gran crecimiento, para favorecer su análisis y la búsqueda de una mejor respuesta a sus necesidades.

Los factores éxito de un CRM se podrían sintetizar en los siguientes puntos:

- Definición estratégica del concepto por parte de la alta dirección.
- Originalidad y anticipación del concepto.
- Asignación de recursos y directiva del desarrollo.
- Cultura organización que soporte el entorno de trabajo y sus resultados.
- La fuente de datos debe ser precisa y consistente para que los resultados sean reales y confiables.



En este sentido, la convergencia entre cultura organizacional y tecnología estaría implícito.

Por un lado, el cliente es el core de todos los procesos del entorno CRM y el objetivo es captar y retener clientes como mecanismo de mejora de la rentabilidad, no sólo vendiendo más sino vendiendo mejor.

Por otro lado, la tecnología es crucial para conocer a los clientes actuales y potenciales.

### **2.5.1. Ventajas competitivas relacionadas con el cliente**

El proceso de adquisición de clientes apunta a conseguir el mayor número de clientes posibles con el menor esfuerzo en capital y recursos y de forma anticipada. Un mayor número de clientes permite el crecimiento de un negocio a partir del conocimiento y experiencia que se logra del vínculo comercial para mejorar la rentabilidad del cliente.

Un entorno CRM emplea programas de captación de bajo coste utilizando técnicas de prospect scoring para estimar la propensión o probabilidad del que un cliente potencial se transforme en un cliente asociando con un patrón común de comportamiento de un cliente con características similares de la cartera actual.

A su vez, un entorno CRM emplea programas de retención y generación de lealtad de los clientes para mantenerlos activos y poder desarrollarlos en el tiempo siempre y cuando estos clientes tengan una rentabilidad actual o potencial.

La satisfacción de clientes es un aspecto crucial que debe estar presente en un entorno CRM para conocer el nivel de percepción de los clientes en diferentes aspectos y las posibilidades de mejora requiriendo una medición constante para ser incorporada en las bases de datos corporativas.

#### **2.5.1.1. Conocimiento del cliente**

Identificación de sus necesidades a través de Clusterización (segmentación) para dar soporte en la propuesta de valor del POS a través del surtido y pricing más apropiado al tipo de cliente del trading area del almacén de barrio y negocio independiente.

#### **2.5.1.2. Marketing analítico,**

Análisis de oportunidades y demanda del cliente, a través de su comportamiento, ciclo de vida, nivel de servicio, beneficios adquiridos, requerimientos y respuesta por acciones comerciales.

#### **2.5.1.3. Campañas de marketing,**

Diseño, desarrollo, lanzamiento y soporte en campañas de identificación del público objetivo, definición del surtido y pricing, canales, estructura y procesos necesarios y evaluación de resultados.

#### **2.5.1.4. Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.**

Definición de acciones comerciales habituales según volúmenes de compra (directos y por escalas) y puntuales según estrategias específicas de exhibición, ofertas, folders, promociones especiales, altas de productos y aperturas de puntos de venta (POS).

#### **2.5.1.5. Programas de fidelidad,**

Definición de acciones de marketing para atraer, mantener y desarrollar los almacenes de barrio y negocios independientes de manera tal de lograr un vínculo cercano y duradero con ellos respondiendo a las demandas actuales y potenciales a través de desarrollos específicos en el entorno CRM.

#### **2.5.1.6. Marketing electrónico,**

Desarrollo del canal del correo electrónico en los puntos de venta que ya cuentan con esta tecnología Internet y fomentar el desarrollo de este canal a través de acuerdos con compañías de comunicación para lograr un mayor vínculo con el cliente para informar y sugerir catálogos de productos, ofertas (combos de productos), precios atractivos, reaprovisionamiento, ventas asociadas, etc.

## **2.5.2. Ventajas competitivas relacionadas con el producto/servicio**

La información de productos y gestión de catálogos para su consulta, el servicio de (post) venta, para la resolución de incidencias, la identificación de productos complementarios (x-selling) que pudiesen interesar al cliente y el incremento de ventas de otros productos (up selling), que consiste en ofrecer nuevos productos, o productos que hasta ahora no habían interesado al cliente, en base a la información disponible a través de la gestión de cuentas con una plataforma Call Center, favorecen la generación de ventajas competitivas.

### **2.5.2.1. Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,**

Información sobre productos y servicios para consulta o para operaciones de compra venta a través de internet como para soporte interno de venta.

### **2.5.2.2. Configuración de productos,**

El cliente tiene la posibilidad de participar en el proceso de configuración de concepto de de producto, servicio y comercialización

### **2.5.2.3. Gestión de contenidos,**

El cliente tiene la posibilidad de acceder a una base de información para acceder desde otras transacciones o acceder a archivos digitales de imágenes como soporte de comunicación entre el mayorista y el cliente.

### **2.5.2.4. Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia,**

Se consolida la información de precios para representar un valor apropiado a los bienes y servicios a lo largo de la cadena de distribución. Se da soporte en el análisis de la clusterización de precios en función del nivel de competencia de cada almacén de barrio y negocio independiente para posicionar el pricing de cada punto de venta. La metodología aplicada

de la clusterización es según la cantidad de puntos de venta de la competencia, según la cercanía con el almacén, las características de los competidores, el tipo de bandera (supermercado, hipermercado, mini-hipermercado, hard-discount, proximidad, oriental, y especializados como pollería, carnicería, fiambrería, verdulería, punto de venta perecedero, limpieza y perfumería, etc). A continuación se detalla una propuesta de segmentación a partir de la ponderación de banderas para una red comercial de proximidad como el caso de almacenes de barrio y negocios independientes para luego segmentar con un método K-means.

Método	K-means (std)
VARIABLES	Coef normalizado

Ejemplo de ponderación de variables:

Hiper-Super	20%
HD	35%
Autoserv	35%
Especializ	10%

**2.5.2.5. Gestión de cuentas,**

A partir de la gestión de cuentas de clientes se puede cruzar información clave vinculado a estilos de comunicación, concepto de consumo, ventas desagregadas por categorías y productos, impacto de acciones comerciales, determinación de patrones comunes para realimentar la identificación de grupos de clientes con necesidades homogéneas, y todo tipo de vínculo entre el cliente y el mayorista que realimente dicho conocimiento.

#### **2.5.2.6. Determinación de oportunidades,**

El mayor vínculo con el cliente favorece la identificación de oportunidades que permita lograr una mejora en la propuesta de valor del almacenero de barrio y negocio independiente. De esta manera, se favorece una asignación más eficiente de recursos humanos, materiales y tecnológicos para aprovechar las oportunidades de mejora del concepto de servicio al cliente.

#### **2.5.2.7. Soporte al cliente para favorecer la capacitación y el conocimiento,**

Favorecer la comunicación con el cliente para desarrollar el negocio con tecnologías de gestión de datos como Hand-Hel, PC portátiles, asistentes digitales personales, palms y otros dispositivos disponibles en el mercado.

#### **2.5.2.8. Servicio y centro de atención al cliente,**

Una solicitud de servicio genera un proceso, en lo posible determinado, de resolución de consultas o problemas a partir de una estructura con las tareas y responsabilidades estipuladas para que las necesidades y los reclamos sean satisfechos y administrados correctamente.

#### **2.5.2.9. Servicio post venta.**

Soporte al cliente en la gestión de llamadas, reclamos, diálogos, prospectos, etc.

#### **2.5.2.10. Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos,**

Se debe diseñar una nueva metodología de venta (o elegir una preexistente) con procedimientos normalizados en lenguaje de los responsables de la operación en cada instancia del proceso de comercialización de la propuesta de valor del mayorista, revisando su correcta ejecución y ajustando la acción con mecanismos precisos.

#### **2.5.2.11. Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento,**

La gestión de pedidos de preparación, consulta de precios, productos y servicios y cantidades sugeridas de abastecimiento según niveles de consumo/venta, teniendo en cuenta parámetros mínimos de días de rotación y capacidades de góndola para generar puntos de reposición estimada que permitan lograr niveles de servicio satisfactorios y disminuir los faltantes en góndola.

Los reportes que se podrían generar a partir del vínculo con el cliente serían: stock out, días de stock, Sobre-stock, pedidos pendientes en tienda, Stock fuera de cluster, Sku's fuera del segmento correspondiente según definición y consenso con el cliente, Stock fuera de surtido activo, Familias conflictivas con bajo nivel de servicio (por ejemplo, menores a 70%) y alto stock out (por ejemplo, mayores a 30%), información de venta promedio (omitiendo quiebres de stock y acciones comerciales), calendarización y sugerido de reaprovisionamiento de planes sociales de determinados municipios con acciones de soporte para la solicitud de pedidos de preparación forzados, Sobre-stock en Plataformas del Mayorista (por ejemplo, con Stock de más de 30 días y última compra mayor a 30 días), Control de temperaturas en la Plataforma del Mayorista y ruteos de camiones para el caso de entregas al POS (Termógrafos en camiones, cámara y expedición), servicios de verificación de estado de equipos de frío acorde con las temperaturas requeridas para mantener la cadena de frío de cada tipo de producto, Faltantes en góndola del Mayorista y clientes (determinando sus causas y costos de oportunidad).

#### **2.5.2.12. Servicio electrónico o self service,**

Estructuras y procesos vinculados con la gestión de BBDD, bases de información, conocimiento, experiencia y consultas sofisticadas con devolución de resultados a través de Data Mining y técnicas de self service, respuestas a consultas frecuentes (FAQ's), carga de datos y respuesta de datos e información a través de formularios y chat vía web.

### **2.5.3. Ventajas competitivas vinculadas con el canal de distribución**

La estrategia corporativa (y su modelo de gestión) debe estar alineada con la estrategia tecnológica de forma dinámica teniendo en cuenta el entorno competitivo del mercado a partir de la permanente generación de ventajas competitivas que aparecen entre los competidores.

Los entornos CRM tienen diferentes objetivos según las estrategias de aproximación al cliente. Estos entornos integran datos de clientes diseminados de diferentes sistemas funcionales (ventas, marketing, administración, cuentas corrientes, finanzas, etc) en repositorios de datos compartidos diseñados con un enfoque único del cliente.

En general existen algunas funciones concretas vinculadas con las ventajas competitivas generadas a través del canal del sector mayorista, como la fuerza de ventas (Sales Force Automation, SFA), Marketing y el soporte al cliente a través de la web.

Los módulos SFA dan soporte a la fuerza de ventas para detectar oportunidades de mayor venta y mejora rentabilidad. Estos módulos recolectan información del cliente para lograr mayores argumentos de venta frente al cliente y lograr contactos o visitas con información preliminar necesaria.

La web facilita este servicio para aquellos almacenes de barrio y negocios independientes que cuenten con conectividad. Además, se debería alentar el start up de los puntos de venta que todavía no tengan esta conectividad a través de acuerdos con proveedores de este servicio.

Las campañas de marketing directo permiten capturan directamente la información de clientes actuales y potenciales para que sea analizada por el CRM analítico, identificando los clientes rentables, con mayor propensión de consumo o aquellos con mayor probabilidad de convertirse en un cliente real.

Esta ventaja competitiva depende del uso que haga el mayorista con la información para inferir comportamientos de almaceneros, en base a diversas variables, y cómo puede impactar en el negocio.

Además, se debe lograr ventajas competitivas con socios comerciales, como fabricantes y distribuidores, que venden a los almaceneros y negocios independientes, para promover la colaboración de manera tal de poder compartir información, beneficiando la retención de clientes y maximizando la rentabilidad.

### **2.5.3.1. Televenta,**

Gestión de catálogos, diálogos, workflows, precios y generación de pedidos o sugeridos de órdenes de pedido a través de comunicación telefónica.

### **2.5.3.2. Venta electrónica,**

Canal de venta que facilita la gestión de catálogos, precios, configuración de servicios, generación de órdenes de pedidos y sugeridos pedidos, confirmación de operaciones y recepciones, soporte web integrado con el entorno CRM.

### **2.5.3.3. Gestión de ventas,**

Atención al cliente en la Plataforma del Mayorista con personal exclusivo para relevar, dar soporte en el pedido solicitado y sugerido según registros internos y, a su vez, en la preparación del pedido de reaprovisionamiento atendiendo las necesidades del cliente y las oportunidades de acciones comerciales. Además, cabe resaltar las gestiones de venta en el POS del almacenero de barrio y negocio independiente, cuando su nivel de venta lo justifique desde el punto de vista de costo-beneficio para asesorar y gestionar una pre-venta a través de dispositivos específicos.

### **2.5.3.4. Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios,**

Gestión de datos vinculados con los contratos y presupuestos, niveles de servicio (entregas en función de pedidos), pricing, descuentos, acciones comerciales, condiciones de venta, etc.

### **2.5.3.5. Gestión de actividades,**

Administración de las tareas, responsabilidades y recursos materiales, tecnológicos y temporales de acuerdo al tipo de cliente y



oportunidades de negocio. Esta gestión facilita el seguimiento de las directivas impartidas y los ajustes por desvíos en relación a los estándares de performance.

#### **2.5.3.6. Negociación de acciones comerciales y otros incentivos,**

Estrategia y gestión comercial a través de ofertas, folders, promociones especiales por temporada, incorporación de nuevos productos y aperturas de nuevos POS. Estas operaciones generan descuentos a las compras de proveedores del Mayorista que se trasladan al resto de la cadena.

#### **2.5.3.7. Telemarketing,**

Gestión de marketing a través del canal directo de contacto con clientes actuales y potenciales para comercializar productos y servicios del Mayorista. Estos clientes se identifican por series históricas de venta, visitas a los puntos de venta, altas de habilitaciones municipales, convenciones, investigación de las áreas de influencia del Mayorista, etc.

#### **2.5.3.8. Soporte de canales y vínculo con proveedores,**

Sistemas de procesamiento de información a través de aplicaciones tecnológicas para múltiples canales como las Respuestas de Voz Interactiva (IVR), Distribución de llamada automática (ACD), Integración Telefónica por Computadora (CTI), correo electrónico, Conversaciones a través de Internet (Chat), Voz a través de IP (VofIP), respuesta de llamadas a través de internet, servicios electrónicos, etc.

#### **2.5.3.9. Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.**

Definición de la estructura y procesos para el desarrollo, distribución y evaluación de elementos operativos y comerciales como catálogos, folders, catálogos, etc.

Las ventajas competitivas vinculadas con el cliente, el producto/servicio y el

canal apuntan a una integración organizada de la información a partir de una visión compartida de la estrategia corporativa.

El factor clave del entorno CRM de un mayorista se centra en la calidad de la información obtenida del cliente, y en la incorporación de nuevas fuentes de información. Los mayoristas pueden conocer más a sus clientes (y a los clientes de ellos) a medida que exista un mayor conocimiento sobre los individuos del trading area del punto de venta, para poder predecir su comportamiento y satisfacer mejor sus necesidades. El hecho de poseer más información sobre el cliente que los mayoristas competidores podría suponer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El desarrollo de metodologías que combinan la investigación de mercados con tecnologías de análisis multivariante (como la minería de datos) permite generar información (y conocimiento) referente a las actitudes de los individuos para predecir motivaciones de compra y ser almacenado en repositorios de datos. Es factible relevar información sobre variables sociodemográficas, comportamientos pasados y presente de un trading area, pero no tan factible obtener variables actitudinales y motivacionales de una persona de transacciones cotidianas. Para relevar estas variables, se requiere de la investigación de mercados como soporte para completar el conocimiento del cliente en un entorno CRM.

## **Capítulo 3**

**Un entorno CRM**

**en el**

**Mayorismo**

## Capítulo 3. Un entorno CRM en el Mayorismo.

### 3.1. El sector Mayorista.

Según un estudio reciente de la consultora Deloitte denominado “El Consumidor en 2020” señala que la convergencia de los rubros económico, demográfico y tecnológico provocará cambios importantes en el consumidor al término de la década.

Este estudio señala que los adelantos tecnológicos facilitan al consumidor a ejercer influencia sobre los procesos de compra y los distintos flujos de información que hacen a la dinámica de los procesos comerciales.

A su vez, se proyecta que para el 2030 la clase media en los países en vías de desarrollo será mayor que la población total de Europa, Japón y los Estados Unidos, previéndose un incremento del 50% del nivel de producción actual.

Por otro lado, un estudio realizado por Google<sup>10</sup>, señala que el 62% de los consumidores de América Latina hace consultas online antes de hacer sus compras. Asimismo el 32% comentó, opinó o compartió información sobre sus compras.

Los altos niveles de atención al cliente suelen ser percibidos por los clientes como personalizados, sobre todo si se dispone de tecnología para facilitar y potenciar el manejo de información y las operaciones comerciales.

El sector mayorista no está exento a esta tendencia. En la actualidad la tecnología y la capacidad profesional están disponibles para este sector por su amplio crecimiento y por la amplia experiencia lograda por los proveedores de estas tecnologías en el resto de los canales de distribución. De esta forma, para fortalecer este proceso tecnológico se requiere converger en los tiempos y el alcance de la implementación de sistemas de procesamiento de información.

El sector se encuentra en un proceso de crecimiento sostenido a raíz del desarrollo del formato de proximidad a los que abastece este canal a nivel nacional.

La Cámara Argentina de Autoservicios Mayoristas (CADAM), que

---

<sup>10</sup> Estudio presentado por Google en el Press Summit de Bogotá.

agrupa a gran parte de los mayoristas del país, sostiene en un informe publicado en la revista ASARetail<sup>11</sup> que crece y se especializa por el resurgimiento del formato de proximidad debido a los cambios de contexto, la pérdida del poder adquisitivo, la adecuación y ampliación del surtido a las necesidades de los consumidores y el auge del canal oriental, rompiendo con el esquema tradicional, convirtiendo las compras ocasionales en habituales.

En la actualidad, existen cerca de cien mil almacenes de barrio y negocios independientes que fortalecen la dinámica del mayorista a través de aperturas y expansión de áreas de influencia.

Las grandes superficies también están apuntando al formato de proximidad no sólo con aperturas de tiendas propias, adquisiciones de cadenas con estas características y operaciones joint-ventures con marcas especializadas en las compras on line, sino también a través de aperturas de puntos de venta mayoristas.

En dicho artículo, Alberto Guida hace mención a las diferencias de conceptos de negocio que existen entre los mayoristas y supermercadistas, sobre todo en relación a la política comercial y a las condiciones de pago. A su vez, señala que los modelos mayoristas que incorporan las grandes cadenas son duales, porque operan más a nivel consumidor que como mayoristas.

En este artículo, a su vez, se señala que el sector mayorista debe profundizar la evaluación del comprador minorista. Las grandes superficies, a través de estudios propios y sobre todo de la industria, tienen un mayor nivel de análisis sobre el consumidor final.

El mayorista paga a corto plazo con ciertos acuerdos comerciales. El minorista (almacenero de barrio o negocio independiente) marca cerca de 35-40 puntos en promedio. De esta forma, entre el mayorista y el minorista se marcan cerca de 55-60 puntos en promedio. Las grandes superficies compran al mismo precio que el mayorista pero con mayores acuerdos comerciales (o inversiones) aunque deben afrontar una mayor estructura de costos, con lo cual marcan cerca de 40-45 puntos en promedio, considerando que hay categorías de mayor rotación con menos mark-up y otras non food (bazar, electro, textil, etc) con valores muy superiores. A partir de este mark-up se adiciona la inversión en el punto de venta del supermercado. Sin embargo, en este artículo se señala que un 65% del

---

<sup>11</sup> Entrevista realizada al presidente de la CADAM, Sr. Alberto Guida, publicada por la revista ASARetail en marzo del 2012.

share del consumo de alimentos le corresponde al minorista que se abastece a través del mayorista. De esta forma, queda un trabajo importante para el mayorista en materia de asesoramiento, soporte de exhibición, diseño de macro y micro-implantación, sugerencia de aprovisionamiento, pricing, reducción de tiempos de ciclo en la cadena de suministro (gestión óptima de stocks manteniendo mínimos inventarios o flexibilidad en el aprovisionamiento), sistema de información pull entre clientes y mayorista, manejo de la cadena de frío y normas en la manipulación de los alimentos.

El objetivo de aprovisionamiento en la cadena de suministro es ofrecer “capacidad de respuesta” (calidad), “flexibilidad” (timing) y “precisión” (costo).

Bajo este enfoque, la coordinación entre las funciones de marketing y logística, estimulando y satisfaciendo respectivamente la demanda, se hace necesaria para dar una respuesta eficiente al cliente final. Este cambio de paradigma requiere un mayor compromiso y confianza de las partes.

En este sentido, se deduce que el factor clave de la competitividad de los mayoristas es la sinergia que se genera con el comerciante individual para lograr mayor efectividad y construir vínculos de confianza de largo plazo. Este canal de distribución contribuye con su valor agregado a los comerciantes individuales y a la comunidad en su conjunto, sobre todo en el trading area del punto de venta. De esta forma, se descentraliza la concentración de poder y capacidad de compra de las grandes superficies y monopolios, otorgando mayor competencia, a través de precio y surtido, y capacidades de desarrollo de los pequeños comerciantes.

En el seminario de globalización, desarrollo local y redes asociativas (Elgue, 1999), el profesor Michel Porter analiza los clusters y la competitividad, su vinculación con la geografía, la cultura y el desarrollo económico. Destaca especialmente que no hay que temer a la competencia ya que, para aumentar la productividad, lo importante es elevar la sofisticación tanto en el proceso productivo como en la creación de condiciones macroeconómicas adecuadas. Afirma que ha perdido relevancia la antigua noción de las ventajas comparativas estáticas, basada en el costo de los insumos y en la mano de obra barata.

Los distribuidores mayoristas deberían tener la visión de afrontar la gran competencia que ejercen los grandes grupos económicos del sector, cada vez más centralizados y poderosos, a partir de un modelo de negocio marcado por una filosofía de servicio. La transmisión de esa cultura es

fundamental para lograr una propuesta comercial común que mejore la capacidad de negociación y logre sinergias a partir de la unión de este canal de distribución.

La estrategia competitiva tiene que ver con ser diferente. Significa escoger en forma deliberada un conjunto diferenciado de actividades para generar una combinación de valor única (Pera Renault, 2011).

La manera para competir ante el gran avance de las banderas formales de self-service (Nielsen) se basa en que todos los socios tengan las mismas condiciones, el mismo nivel de servicio y listas de precios. Sin embargo, pueden considerarse propuestas de clusterización de surtido y precio teniendo en cuenta las características socio-económicas del cliente y el nivel de competencia del trading area, respectivamente. El continuo crecimiento y adaptación al contexto, a través de una mayor incorporación de miembros y de apertura de nuevos mercados, permitirán consolidar el modelo en el mercado, a los almaceneros de barrio y negocios independientes, su frente financiero y comercial para que el canal sea rentable y sustentable en el largo plazo con una creación estable del empleo. El concepto de modelo de negocio asociado al sector tradicional y autoservicios independientes sumado a otras alternativas de negocios que se puedan ofrecer, como los seguros, la tecnología, la consultoría, el análisis de mercado, etc., con una marcada orientación al cliente, deberían generar un mayor crecimiento del canal y una mejor respuesta a la comunidad que integran las trading areas de estos puntos de venta.

Se trata de un alternativo concepto de red comercial de tiendas pero también es un conjunto de servicios que busca satisfacer las necesidades del consumidor.

Las claves de la propuesta de valor son:

- Proximidad, servicio agradable y personalizado, satisfactoria relación calidad-precio, surtido atractivo con un importante polo de perecederos.
- Mejorar la productividad para lograr mejores márgenes operativos. En este sentido, cabe mencionar la paradoja de la productividad, ya que las enormes sumas de dinero invertidas en tecnología, han demostrado en general incrementos de producción o reducción de costos, pero no mejoras en la productividad o rentabilidad de la organización (Cornella, 1994).
- Desarrollar una imagen homogénea de los clientes minoristas del

canal.

- Verticalizar la organización sin perder la esencia mayorista.
- Importancia de la marca propia en el surtido total.

Este modelo de comercialización, requiere de un proceso de transformación cultural, de una profesionalización en todos los sectores de la organización para expandir el mercado y fidelizar a los clientes actuales, aprovechando el gran crecimiento del formato de proximidad.

El Proceso de Marketing Estratégico requerido contempla un análisis de mercado (5Cs: Clientes, Compañía, Competencia, Colaboradores, Contexto), STP: Segmentación, Targeting y Posicionamiento, Marketing Mix (4 Ps), Adquisición y Retención de Clientes.

La segmentación es la acción de dividir el mercado en grupos de compradores diferenciados y significativos que puedan merecer Productos/Servicios y/ o Estrategias de Marketing separadas, es decir que un segmento es un grupo homogéneo de consumidores. En este sentido, las ventajas de la segmentación permiten definir el producto y las acciones comerciales con más precisión, evitar “Prueba y Error” y aumentar la probabilidad de éxito (Blousson, 2011). El canal mayorista, que abastece a las tiendas tradicionales o almacenes de barrio y negocios independientes deben determinar los grupos de atributos demandados por los clientes para segmentar (clusterizar) la oferta y aprovechar las ventajas económicas y financieras de una compra centralizada, inteligente y planificada de manera tal de satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

En relación a la oferta de una propuesta de valor atractiva, los mayoristas deben satisfacer una demanda exigente desde el punto de vista de calidad y surtido, adecuándola a las necesidades de los trading areas de cada punto de venta. Este proceso de clusterización de surtido se puede realizar por tipo de cliente contemplando indicadores de nivel socio-económico, de ingreso, características de consumo de determinados productos diferenciados o Premium como las líneas Light, tipos de vinos de mayor calidad, participación de compras con tarjetas de crédito y planes sociales, etc. A su vez, la clusterización de precio se debe relacionar con el nivel de competidores en el trading area del punto de venta, ponderando el peso relativo de los diferentes players según el tipo de formato.

Las mayores capacidades de gestión y comercialización permiten converger la propuesta de valor con las necesidades del cliente. El valor



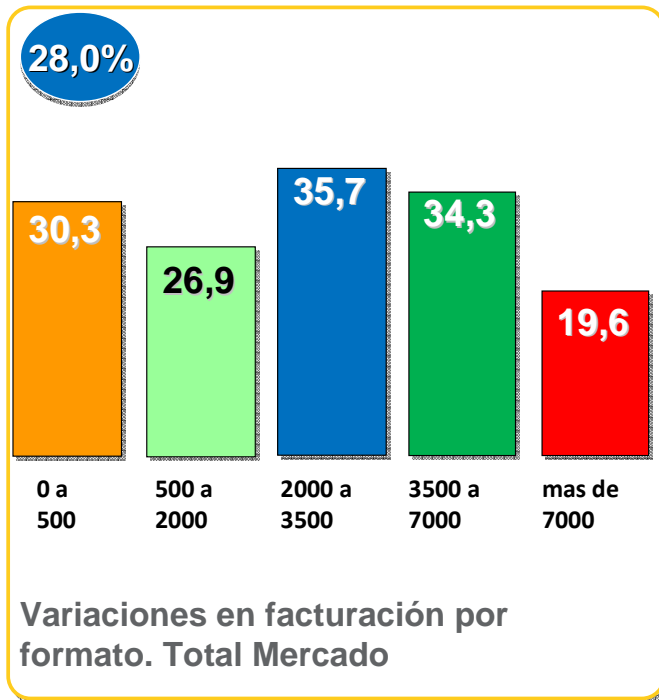
surge de la conjunción de utilidad "y" escasez. Un bien que no es útil no tiene valor y un bien que no es escaso tampoco tiene valor por más útil que sea. Además Bóhm-Bawerk dejó en claro que surge de la utilidad percibida por las personas. Hasta que la gente no percibe que una cosa puede servir para satisfacer alguna de sus necesidades no adquiere utilidad, pero aun cuando se perciba esa utilidad, para que el bien adquiera valor debe ser escaso. La escasez es un concepto relativo, no hace referencia a la cantidad "objetiva" disponible sino a la cantidad disponible en relación con la que se necesita. Un litro de agua puede ser muy abundante si no tenemos nada de sed y muy escaso si estamos en el medio de un desierto (Cachanosky, 1995).

Existe, sin dudas, un potencial para los negocios de barrio en la compra principal (7,1% sobre el total) según datos de mercado (ver cuadro siguiente, Nielsen '11), en los segmentos sociales C2/C3 (8,4%) y D1/D2/E (6,3%).

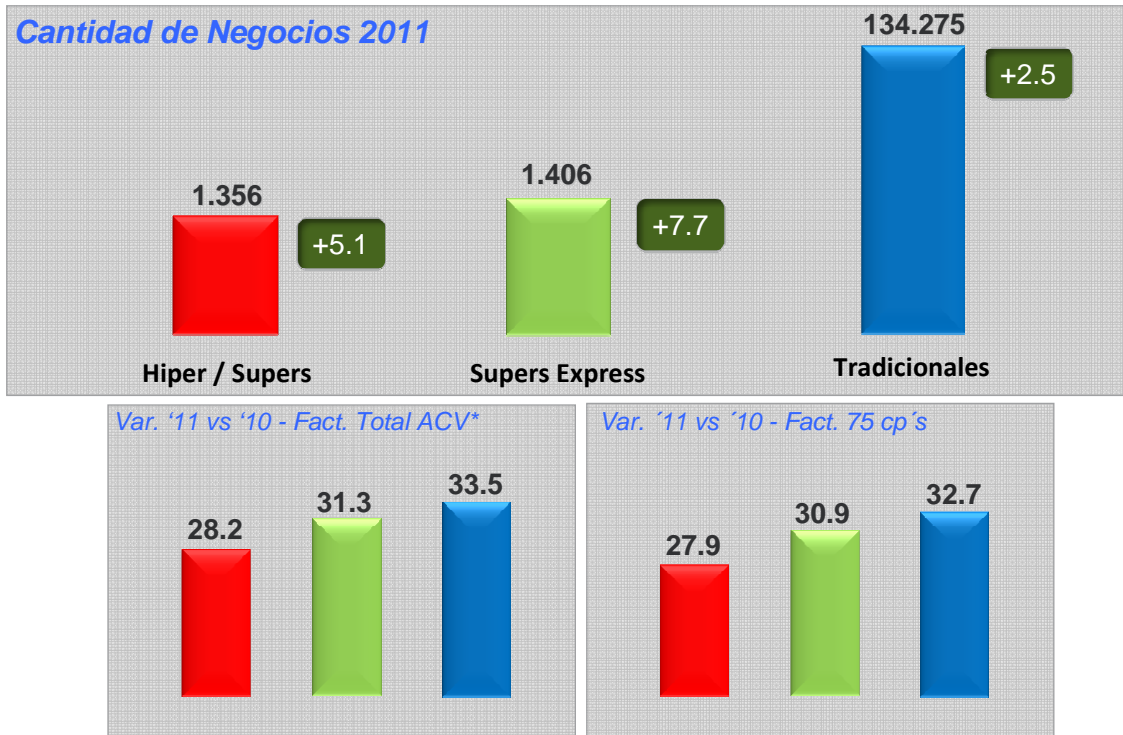
		ABC1	C2/C3	D1/D2E
	100	7,3	50,0	42,7
Hiper-supermercados	72,6	84,0	72,9	70,2
Autoservicios asiáticos	14,0	4,6	12,5	17,3
Negocios de barrio	7,1	3,4	8,4	6,3
Autoservicios independientes	4,9	3,4	4,9	5,2
Mayoristas	1,4	4,6	1,3	1,0

BASE: 400 Casos

En el canal self-service, los formatos pequeños (menores a 500 mts<sup>2</sup>) crecen al 30%, más que el promedio (2011 vs. 2010) según Nielsen.



Los comercios de cercanía superan en performance (variación de facturación total y para la muestra de 75 categorías) a las superficies más grandes según un Relevamiento Muestra Maestra Nielsen.

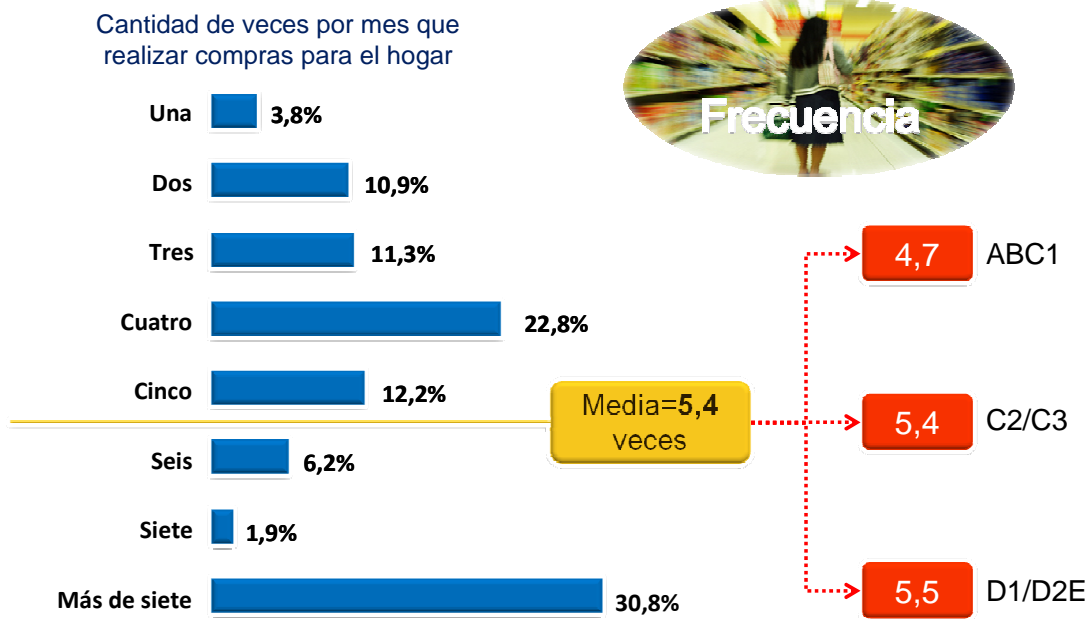


Fuente: Relevamiento Muestra Maestra Nielsen  
 \*Dato Estimado en función del relevamiento de muestra maestra y del dato censal de ACV del Canal Supermercados

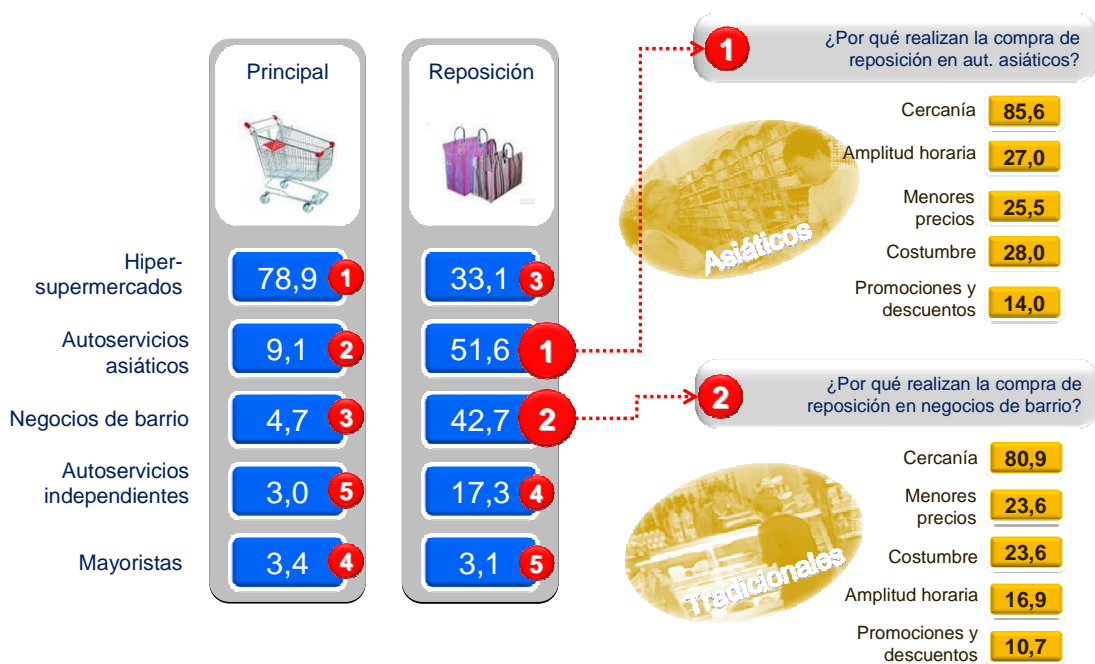
La confianza del consumidor, recuperada luego de la crisis del 2008 (según los indicadores de CIIMA para Argentina) pero ralentizada desde mediados del 2011 y comienzo del 2012, repercute de forma favorable en el incremento de la demanda del formato de proximidad. Con niveles más bajos de confianza del consumidor, los más favorecidos son los puntos de venta de cercanía debido a que se genera una compra más básica, disminuye el ticket promedio y se incrementa su frecuencia.



El formato proximidad en el que operan los negocios de barrio, se ven favorecidos por la alta frecuencia de compra de los consumidores, sobre todo en los estratos sociales más bajos. En promedio, el consumidor va 5,4 veces por mes a realizar las compras de productos para el hogar.



A su vez, los negocios de proximidad (asiáticos y negocios de barrio – almacenes o tradicionales -) son los canales más elegidos para compras de reposición, según una encuesta de mercado realizada por AC Nielsen, 2011. Los motivos son el factor cercanía, menores precios (al menos por su percepción) y costumbre. Cabe resaltar que las ferias barriales aparecen como una alternativa interesante en las compras por reposición.

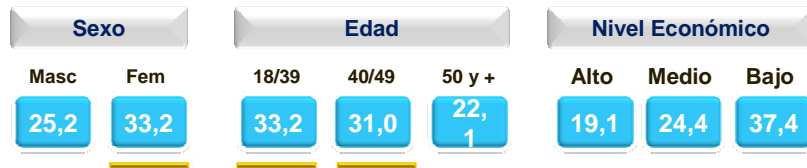


Con respecto a este último canal alternativo y en crecimiento, en muchos casos, fomentado por municipios, el 30% de los encuestados por AC Nielsen realizó compras en ferias barriales. El motivo de no compra, se debe fundamentalmente por no tener una feria cerca de su hogar o trabajo y por no conocerlas.

¿Realizó compras en ferias barriales?

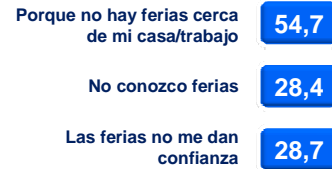
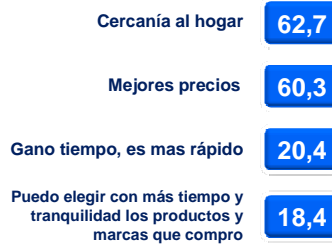
**29,5**

BASE: 400 Casos. Una Respuesta.

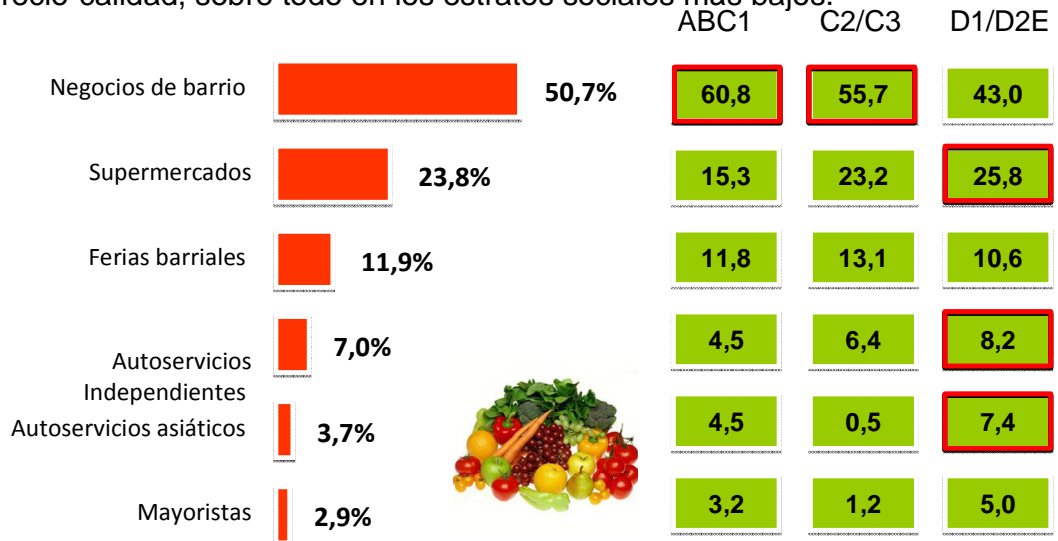


**29,5** ¿Por qué compran?

**70,5** ¿Por qué **no** compran?



A su vez, en relación a productos perecederos como carnes, frutas y verduras, los negocios de barrio son los que ofrecen la mejor relación precio-calidad, sobre todo en los estratos sociales más bajos.



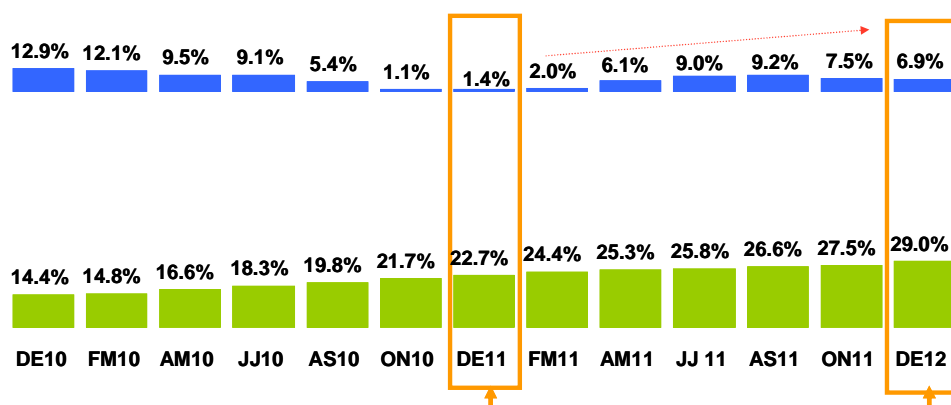
La estructura de demanda de consumo muestra que el canal tradicional mantiene su mayor participación con respecto a supermercados y autoservicios con un 38,2%. Este último, presenta un leve incremento por su condición de contexto favorable de proximidad según AC Nielsen Retail Index '11 - 79 categorías – Total País sin área Austral – Estructura en Consumo 100% Supermercados, Autoservicios y Tradicionales). Cabe mencionar que para el total de facturación (con iva) a nivel país, los porcentajes de participación para el 2011 son: Super (44.9%), Autoservicios (30.3%) y Tradicional (25.2%).





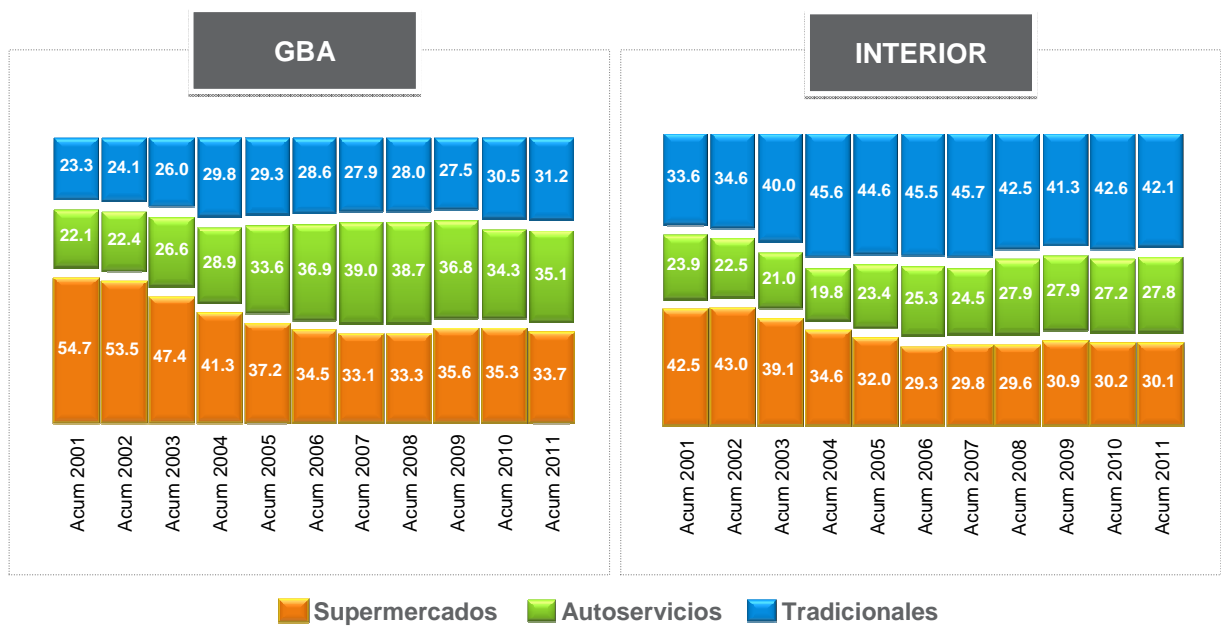
Es el Canal Tradicional quien impulsa el crecimiento, que representa ya el 41% del consumo de los canales en el primer trimestre del 2012.

Variación % vs igual bimestre año anterior ■ Consumo ■ Precio Promedio Ponderado



Fuente: Nielsen Retail Index -Total País sin área Austral - 75 categorías

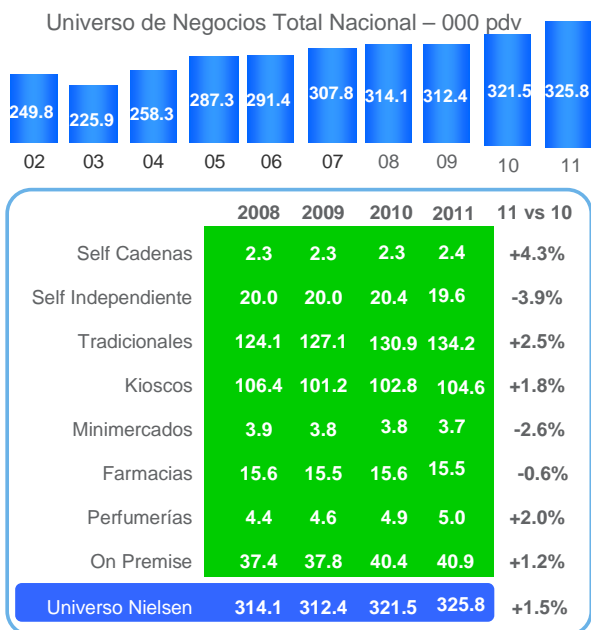
A su vez, esta mayor participación del canal tradicional es muy superior en el interior con un 42% para el 2011, según la misma fuente del cuadro anterior.



En categorías básicas, los canales alternativos crecen en participación en ventas por una mayor cantidad de negocios tradicionales y autoservicios pequeños y, al mismo tiempo, por una pérdida de poder adquisitivo e inflación con mayor impacto en los estratos sociales más bajos (D y E).



La batalla del supermercado se da contra la cercanía en mayor medida. En términos relativos el self service registró mayor cantidad de aperturas que el canal tradicional. En contrario se destacan la reducción de negocios de Minimercados y Farmacias.



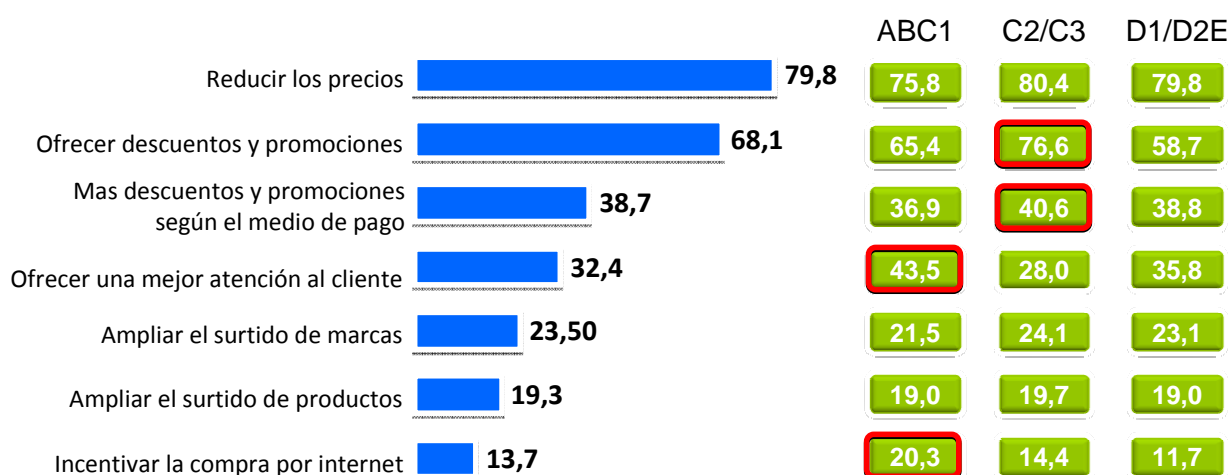
- En términos relativos el self service registró mayor cantidad de aperturas que el canal tradicional
- En contrario se destacan la reducción de negocios de Minimercados y Farmacias

Fuente: Muestra Maestra de Negocios - 2011

Si todos los precios (incluidos costos, salarios y tasa de interés nominal) aumentaran al mismo tiempo y en la misma proporción ninguna persona en la sociedad se vería perjudicada. El problema de la inflación es que los precios, costos, salarios y tasa de interés aumentan en distintos tiempos y proporciones. Entonces algunas personas pierden y otras ganan en el corto plazo (aunque todos pierden en el largo plazo. (Guido, cit).

Cabe resaltar que el problema central de la inflación no es que el nivel general de los precios aumente sino la distorsión de los precios relativos. Por este motivo que la Escuela Austriaca de Economía objeta por imprecisa la definición de la inflación como un aumento general y sostenido en el nivel de los precios.

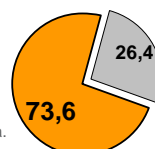
Un elemento que motiva el espiral competitivo de precios instalado en el sector, producto de las acciones implementadas consideradas por los clientes como normales, son las acciones que reclaman los consumidores a los hiper-supermercados para que en sus hogares los consideren como el principal lugar de compras de alimentos, bebidas, productos frescos, productos de limpieza, cosmética y tocador. Como se puede ver en el cuadro siguiente, elaborado por AC Nielsen, son la reducción de precios y las ofertas de descuentos y promociones.



A su vez, según encuestas de AC Nielsen, la tendencia (70%) de elección del supermercado por parte de los consumidores surge por los descuentos ofrecidos a través de tarjetas de crédito y débito, descuentos de stockeo (2x1, 2da al 50%, etc).

**TENDENCIA: 7 de cada 10 eligen el super a partir de los descuentos que ofrece.**

BASE: 368 Casos. Una Respuesta.



¿Cuál/es de los siguientes descuentos utilizaste en los últimos tres meses?	
Descuento con tarjeta de debito	<b>66.0</b>
Descuentos al segundo producto. Por Ej. 2do al 70%	<b>56.7</b>
Descuento con tarjeta de crédito	<b>54.3</b>
Los cupones de descuento que le dan luego de su compra	<b>28.6</b>
Los cupones de descuento que recorta de diarios y revistas	<b>20.0</b>
Otros	<b>0.9</b>

BASE: 271 Casos. Respuesta Múltiple.

¿Cuál de estas modalidades de descuento crees que es más conveniente en términos de ahorrar dinero?	
Descuento con tarjeta de debito	<b>66.7</b>
Descuento con tarjeta de crédito	<b>54.6</b>
Descuentos al segundo producto. Por ej. 2do al 70%	<b>42.3</b>
Ofertas en punteras de góndola que encuentra al recorrer el supermenrcado	<b>31.3</b>
Los cupones de descuento que le dan luego de su compra	<b>26.0</b>
Los cupones de descuento que recorta de diarios y revistas	<b>13.5</b>

BASE: 271 Casos. Respuesta Múltiple.

Otra encuesta realizada por Nielsen señala que dos productos al precio de uno es la promoción mas valorada por el consumidor promedio.



Esta tendencia conlleva a que los puntos de venta de proximidad, como los negocios de barrio y autoservicios independientes deban competir fuertemente en precio contra las grandes cadenas de supermercados. Sin embargo, el formato de proximidad se sustenta por los siguientes factores del contexto actual:

\* Falta de capacidad de ahorro – La totalidad del ingreso se destina al consumo de diferentes bienes (principalmente Consumo Masivo Básico).

\* Frecuencia de Compra diaria – Cada vez se dificulta más la

realización de compras grandes de manera mensual.

\* Imposibilidad de compra a crédito (bajo % de penetración de tarjetas de crédito / débito).

\* Actitud positiva frente a acciones promocionales por entender que favorecen el “ahorro” y minimizan el incremento inflacionario.

\* Buscadores de precios bajos y ofertas, pero aprendieron a hacer “la cuenta” del costo real.

\* Si bien atraen los descuentos de stockeo (ej.: 2x1, 6x4, 70% en segunda unidad), se sienten excluidos dada la imposibilidad de comprar en cantidad, teniendo que gastar sólo lo justo y necesario.

En este sentido, el formato de proximidad tiene un potencial importante de crecimiento. Los almacenes de barrio no están exentos a lograr mejores niveles de rentabilidad a partir de una mejor dirección y organización, y fundamentalmente a partir de un mayor poder de compra.

Este canal, ¿pueden responder a la competencia de los grandes grupos supermercadistas?

La fortaleza fundamental de estas entidades es la capacidad organizativa de la oferta y demanda de bienes y servicios, de su sentido de pertenencia institucional y dinámica social. El factor potencial desde el punto de vista organizativo de los mayoristas se da a través de la recepción, almacenamiento, distribución y comercialización de los productos, logrando una mayor capacidad de compra y economía de escala. El vínculo estable y permanente entre el comerciante minorista y el mayorista, otorga ventajas estratégicas, administrativas y operativas, generando una fuerte visión compartida, de mediano y largo plazo.

Sin embargo, los mayoristas tienen amenazas que surgen de la propuesta (in)equitativa de la industria hacia las grandes superficies desde el punto de vista de inversiones en sus puntos de venta y la investigación del cliente. En relación a este punto, el mayorista tiene mucho por trabajar con sus clientes minoristas. A su vez, las pretensiones excesivas del sector sindical incrementan la estructura de costos, quitando rentabilidad al mayorista, perjudicando en definitiva el nivel de ingresos del trabajador.

Las debilidades del mayorista se relacionan con las capacidades de gestión de la información y la falta de conocimiento del cliente, sus



necesidades y tendencias de consumo.

Las oportunidades del mayorista son diversas, ya que estas organizaciones cuentan con una gran fidelidad de los comercios minoristas y una visión social que podría facilitar la dirección, la integración y las redes de decisiones. A su vez, la integración del canal permitiría aminorar las imposiciones y restricciones del modelo económico-social actual.

En nuestro país los efectos del avance tecnológico y la globalización se reflejan en las dificultades actuales de contexto en el cual operan todas las organizaciones, las cuales deben afrontar las tensiones originadas por la excesiva competencia y distorsiones económicas, que se manifiestan en la distribución (in)equitativa del ingreso, en el deterioro ambiental y desigualdad social, el desempleo, la (in)capacidad regulatoria estatal respecto de las inversiones (nacionales y extranjeras) y gastos, y la excesiva presión tributaria.

Las nuevas ideas de inversión deberían surgir de encuestas a clientes actuales de la empresa, de la competencia, de I&D, de los empleados y de los administradores (Rosiello, 2011).

En este sentido, los mayoristas que preservan su visión compartida y promueven la propuesta de valor integradora, a través de una gestión eficiente y eficaz, adaptándose a los cambios de mercado, logran convertir las ideas en acción empleando los sistemas de procesamiento de la información adecuados de dirección y organización para comercializar en un mercado competitivo como el supermercadista.

## 3.2. Modelo de Investigación

### 3.2.1. Descripción del Modelo de Investigación.

El modelo seleccionado para la definición de un entorno CRM es el aprendizaje recursivo de Conocimiento y Decisión, definido CODE. Esta definición aplicada al sector Mayorista en Argentina, sería:

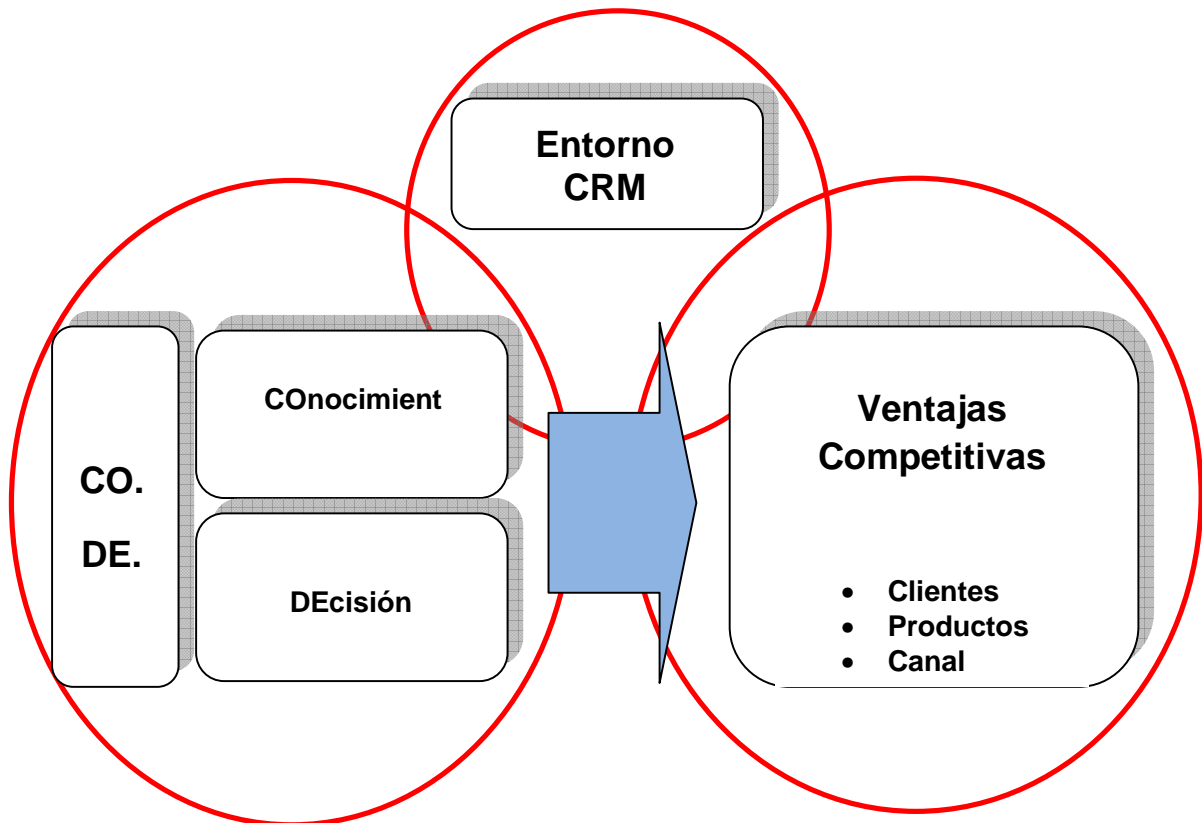
**“Los distribuidores mayoristas que comercializan bajo entorno CRM generan un nivel de Conocimiento y Decisión (CODE) con el cliente para lograr ventajas competitivas.**

La línea de investigación se fundamenta en el silogismo hipotético deductivo siguiente:

**Los distribuidores Mayoristas que emplean CRM**

**Hipótesis Teórica 1 → como instrumento de conocimiento del cliente y decisión (CODE)**

**Hipótesis Teórica 2 → logran ventajas competitivas**



### 3.2.2. Indicadores del Modelo

#### Hipótesis Teórica 1:

**Un entorno CRM es una herramienta que genera CODE (conocimiento del cliente y favorece la toma de decisiones).**

Un entorno CRM enlaza ideas y acción comercial en un ciclo evolutivo de realimentación (recursivo) entre la empresa y sus socios comerciales y clientes que permite generar conocimiento de ellos y facilitar la toma de decisiones.

#### Hipótesis Teórica 2:

**Un ambiente CRM-CODE genera ventajas competitivas para mayoristas.**

Dicho entorno CRM permite generar conocimiento y facilitar la toma de decisiones en un ciclo de dirección recursiva para lograr ventajas competitivas.

#### 1 - Un entorno CRM genera conocimiento (CO).

El conocimiento (CO), según Frischknecht (1993), representa ideas en las personas que integran el ambiente (CRM) como actitudes, experiencia y conocimiento (científico), y en dicho entorno y en toda la organización, como valores, historia y ciencia, a través de modelos.

#### Indicadores:

Modelo	IPS	Conocimiento	Tipos de Conocimiento
Representación	Estrategia	Intereses	Idea de negocio, propuesta de valor y recursos.
Representación	Estrategia	Escenario	Territorio (área de influencia, nicho).
Representación	Estrategia	Reglas de juego	Limitaciones IT del cliente.

Representación	Estrategia	Actores	Diferentes posicionamientos de competidores, proveedores, clusters de clientes.
Representación (predicción)	Planeamiento	Comprensión de la situación y enunciación de problemas.	Segmentación por tipo de cliente, competencia, exhibición, reaprovisionamiento.
Representación (control)	Operación	Codificación de datos de operaciones	Soporte en SCM (reaprovisionamiento automático)
Resolución	Estrategia	Campo de acción	Propuesta atractiva para incrementar share.
Resolución	Estrategia	Coaliciones	Relaciones positivas con socios comerciales
Resolución	Planeamiento	Experiencia	Tipo de personalidad y estilo de dirección del cliente, estructura del sector.
Resolución (Optimización)	Operación	Investigación operativa	Operación Logística, Stock de reserva, inversiones, abastecimiento, tráfico.
Desempeño (Maniobra)	Estrategia	Concepción estratégica	Alianzas estratégicas y Comunicación con el canal.
Desempeño (Maniobra)	Estrategia	Estructura de la organización	Espacio, masa, tiempo.
Desempeño (Planes)	Planeamiento	Maniobras hasta que sean totalmente operacionales	Objetivo (share), los medios (tecnología y red de distribución), el espacio, tiempo y las restricciones.

Desempeño (Curso de acción)	Operación	Simulación	Venta, administración de canales, marketing, servicio al cliente e interacción con clientes.
Elección (Misión)	Estrategia	Estructura mínima de medios a fines (objetivos)	Descripción de las tareas de los integrantes vinculados al entorno CRM y el propósito de mayorista
Elección (Procedimiento)	Planeamiento	Plan escrito en notación de los subordinados	Definición del ¡Cómo! De las acciones estratégicas que determinan las ventajas competitivas.
Elección (Ordenes)	Operación	Traducción de un curso de acción	En notación requerida por las personas que integran las áreas de Marketing, IT y SCM y por la tecnología aplicada.

## 2 - Un entorno CRM favorece la toma de decisiones (DE).

La decisión (DE), según Frischknecht (1993), es la interpretación pragmática de la dirección. El lenguaje es ahora interpretado como programas destinados a prescribir acciones.

### Indicadores:

Programa de acción	IPS	Decisión	Tipos de Decisión
Inteligencia	Estrategia	Visión estratégica	Comportamientos para evaluar los intereses pragmáticos u operacionales.
Inteligencia	Estrategia	Evolución estratégica	Identificar problemas emergentes en relación a reabastecimiento (datos), logística (flujos) y almacenamiento (costos) para adaptar la estructura multiformato expansiva.

Inteligencia	Estrategia	Evaluación estratégica	Libertad de acción o vulnerabilidad, nivel de conflicto, riesgo de escalada.
Inteligencia	Planeamiento	Abstracción	Visión de la gestión de relación con el cliente que resulta de un plan como proceso (recursivo) de aprendizaje.
Inteligencia	Planeamiento	Predicción	Repetir resultados pasados.
Inteligencia	Planeamiento	Comparación de datos	Se contrastan los resultados con los objetivos para que, luego, el control de gestión indique si la propuesta de valor del negocio sigue los lineamientos definidos.
Inteligencia	Operaciones	Proceso automatizado de control	Medición de los hechos para generar indicadores y ajustar la acción (en lo posible, on line).
Diseño	Estrategia	Campo de acción	Asignar recursos.
Diseño	Estrategia	Diseño de la coalición	Identificar los aliados y oponentes, actuales y potenciales.
Diseño (de cursos de acción)	Planeamiento	Solución de problemas	Diseño de nuevas alternativas a través de la experiencia.
Diseño (detección)	Operaciones	Elección del modelo de optimización	Prediseño para usarlo cuando se necesite una acción correctiva en el vínculo con estos clientes.
Elección	Estrategia	Concepción estratégica	Identificación con la marca mayorista.
Elección	Estrategia	Estructura de la organización	Traducción de los intereses (medios-fines).

Elección	Planeamiento	Un único modelo de desempeño	Vinculado con la relación con el cliente y entre las áreas del mayorista.
Elección (Cálculo)	Operaciones	Elección programada	Evaluar resultados y seleccionar la acción correctiva en la gestión de la relación con el cliente.
Emisión de directivas (Misiones)	Estrategia	Emisión de maniobras con un formato normalizado	Evitar la confusión y facilitar la comunicación.
Emisión de directivas (Procedimientos)	Planeamiento	Plan operacional.	Una vez adoptado el plan, hay que ponerlo en acción, o sea, comunicarlo entre las áreas vinculadas.
Emisión de directivas (Ordenes)	Operaciones	Traducción de los cursos de acción.	Traducen los cursos de acción vinculados con la gestión de la relación con el cliente en acción correctiva.
Revisión (Control estratégico)	Estrategia	Control para la resolución de conflictos	Se revisa la elección de las maniobras estratégicas, propias y ajenas por experimento para comprender la situación competitiva.
Revisión (Control de gestión)	Planeamiento	Control para la solución de problemas	Modelos de predicción para inferir las nuevas situaciones del entorno del canal de distribución.
Revisión (Control operativo)	Operaciones	Control con modelos matemáticos	Revisión de la relación comercial y logística.

### **3 - El CODE generadas por un entorno CRM crea Ventajas Competitivas relacionadas con los Clientes**

El proceso de captación de clientes permite el crecimiento del negocio a partir del conocimiento y experiencia que se logra con la relación comercial para mejorar la productividad del servicio y rentabilidad del cliente.

A su vez, un entorno CRM debe retener y generar lealtad de los clientes para mantenerlos activos y poder desarrollarlos en el tiempo preservando la rentabilidad actual o potencial.

La satisfacción de clientes es un aspecto central del concepto CRM percibiendo las necesidades de los clientes y las posibilidades de mejora a partir del relevamiento permanente, de su correspondiente evaluación y elaboración de planes de acción.

#### **Indicadores:**

- \* Conocimiento de las necesidades del cliente
- \* Marketing analítico,
- \* Campañas de marketing,
- \* Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.
- \* Programas de fidelidad,
- \* Marketing electrónico,
- \* Gestión de cuentas,
- \* Determinación de oportunidades,
- \* Soporte al cliente para favorecer la capacitación,
- \* Servicio y centro de atención al cliente,

### **4 - El CODE generadas por un entorno CRM crea Ventajas Competitivas relacionadas con los Productos**



La generación de información de productos y gestión de catálogos para su consulta, el servicio de (post) venta para la resolución de incidencias, la identificación de cross-selling y up selling, en base a la información disponible a través de la gestión de cuentas con una plataforma Call Center, favorecen la generación de ventajas competitivas relacionadas con el producto/servicio.

**Indicadores:**

- \* Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,
- \* Configuración de productos,
- \* Gestión de contenidos,
- \* Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia,
- \* Servicio post venta.
- \* Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos,
- \* Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento,
- \* Servicio electrónico o self service,

**5 - El CODE generadas por un entorno CRM crean Ventajas Competitivas relacionada con el Canal.**

El entorno CRM integra datos de clientes diseminados de diferentes sistemas funcionales (ventas, marketing, administración, cuentas corrientes, finanzas, etc) en repositorios de datos compartidos diseñados con un enfoque único del cliente.

Este entorno emplea funciones concretas vinculadas con las ventajas competitivas generadas a través del canal del sector mayorista, como la fuerza de ventas (Sales Force Automation, SFA), Marketing y el soporte al cliente a través de la web.

Esta ventaja competitiva depende del uso que haga el mayorista con la información para inferir comportamientos del cliente, en base a diversas variables, y cómo puede impactar en el negocio.

Además, el entorno CRM debe lograr ventajas competitivas con socios comerciales, como fabricantes y distribuidores para promover la colaboración entre los integrantes del canal, beneficiando la retención de clientes y maximizando la rentabilidad.

**Indicadores:**

- \* Televenta,
- \* Venta electrónica,
- \* Gestión de ventas,
- \* Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios,
- \* Gestión de actividades,
- \* Negociación de acciones comerciales y otros incentivos,
- \* Soporte de canales y vínculo con proveedores,
- \* Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.
- \* Abastecimiento de Pedidos. En Anexos, se describe el Procedimiento de generación de pedidos y los aspectos significativos del marco contractual entre el mayorista y el cliente (negocio independiente o almacén de barrio).

### **3.2.3. Metodología de investigación**

#### **3.2.3.1. Planeamiento del proceso de investigación**

El planeamiento de este proceso de investigación tiene dos objetivos generales: aclarar el problema y definir el enfoque de investigación (Orozco, 1999). Este proceso se desarrolla según las cuatro fases propuestas por este autor: formulación del problema, marco teórico, diseño del estudio y la programación de actividades.

##### **3.2.3.1.1. Formulación del problema**

La propuesta de definición de un entorno CRM se desarrolla a partir del proceso de información planteado por Frischknecht (1993), el IPS que crea: {Ideas-Acción-Ideas-...} o {Conocimiento-Decisión-Conocimiento-...} para lograr ventajas competitivas. Este modelo de aprendizaje recursivo de Conocimiento y Decisión, sintetizado CODE, aplicado al sector Mayorista en Argentina, se resume como “Los distribuidores mayoristas que comercializan bajo entorno CRM generan un nivel de CONocimiento y DECisión (CODE) con el cliente para lograr ventajas competitivas”.

##### **3.2.3.1.2. Marco Teórico**

A partir del razonamiento y conocimiento vigente sobre el tema de estudio, que comprende el marco conceptual (CODE), la información disponible que constituye la información secundaria y la información primaria obtenida de las encuestas, se establece el marco teórico.

##### **3.2.3.1.3. Diseño del estudio**

El formulario utilizado en las encuestas en profundidad se diseñó con el apoyo de un experto en negocios CRM aplicados al sector de consumo masivo y un experto en el sector mayorista.

El planeamiento de la logística que consistió en la movilización de los recursos necesarios para lograr la información, en los aspectos relacionados con el equipamiento, transporte, las ayudas persuasivas y visuales, y los recursos necesarios para procesar los datos y analizar la información, fue desarrollado y

soportado de forma personal.

#### **3.2.3.1.4. Programación de actividades**

En el proceso de orden temporal de las actividades y de los recursos utilizados en el estudio como se desarrollaron, se pueden detallar: el diseño del formulario conjuntamente con una persona especialista en CRM y una persona experta en mayorismo, la prueba piloto del cuestionario con esas mismas personas, el marco y selección muestral, información a los destinatarios, recolección de la información, procesamiento de datos, análisis de información, elaboración del informe y presentación de los resultados.

#### **3.2.3.2. Ejecución de la investigación**

Según este mismo autor, se llevaron a cabo las fases de la ejecución de la investigación que comprenden el proceso de preparación de la muestra, la recolección de datos, el procesamiento de datos, el análisis de resultados y, finalmente, la presentación del informe.

##### **3.2.3.2.1. Preparación de la muestra**

El tamaño de la muestra determina el nivel de error estimado y la consiguiente significación de los resultados del estudio. El tamaño ideal de la muestra es que sea lo más elevado posible, para mejorar el nivel de significación muestral siempre preservando una óptima relación costo y beneficio. Para un próximo análisis se prevé lograr una mayor representatividad de la muestra.

La construcción del cuestionario, como instrumento utilizado para la recolección de la información, se realizó contemplando la confiabilidad y validez del instrumento a emplear y del interrogatorio a realizar.

La selección de la muestra se realizó contemplando la visión de expertos en mayorismo.

##### **3.2.3.2.2. Recolección de datos**

La selección e identificación de la fuente de información, el acceso a la misma y el registro de los datos solicitados se detalla a continuación:

La fuente primaria, obtenidos directamente de la fuente, se obtuvo mediante la comunicación con personas vinculadas a los entornos CRM, mayorista, logística, operaciones, comercial y sistemas.

Para el caso de los datos secundarios, se consultaron las bases de datos de Nielsen y consultoras especializadas como Asa Retail.

La encuesta fue realizada de forma personal con los encuestados, contactando previamente al encuestado a través del correo electrónico y teléfono.

La realización de la entrevista fue colaborativa por parte del encuestado.

No se realizó supervisión en el proceso de relevamiento de la encuesta.

#### **3.2.3.2.3. Procesamiento de datos**

Las instancias procesales de la gestión de la información fueron:

- \* Definición de las variables con dos expertos en entornos CRM aplicado al consumo masivo.
- \* Codificación de las variables para facilitar la clasificación de la información.
- \* Depuración y clasificación de la información y presentación para su interpretación y análisis con el software estadístico JMP y planilla de cálculo.

#### **3.2.3.2.4. Análisis de resultados**

El análisis empírico se obtuvo de la codificación y frecuencias, generados en la instancia del procesamiento de datos.

#### **3.2.3.2.5. Presentación del informe**

Además del presente informe escrito con resumen ejecutivo y anexos, se acompaña los temas principales en un Power Point.

### **3.2.3.3. Las fuentes de información**

#### **3.2.3.3.1. Fuentes primarias**

La información de fondo se obtiene de encuesta a personas del sector con experiencia para extraer conocimientos y opiniones.

El método de recolección de información se realizó por comunicación estructurada directa para lograr mayor versatilidad, menor costo (por el menor tiempo) y mayor velocidad porque no se requiere esperar la ocurrencia del evento.

#### **3.2.3.3.2. Fuentes secundarias**

Expresada en forma de datos, informes de consultoría con acceso por origen externo con las ventajas de un bajo costo, contribuyendo a la definición del problema y a la elaboración de la hipótesis, se contribuye al planeamiento de la obtención de datos primarios.

La información ad hoc se obtuvo de ACNielsen, Asa Retail e informes de desarrollos de la consultora Deglar especializada en desarrollos e implementación de CRM en el sector de consumo masivo.

#### **3.2.3.4. Tipo de investigación**

Investigación cuantitativa, explicativo o causal para ampliar el conocimiento de la estructura, propiedades y medida del mercado mayorista.

Relación causa y efecto. Las variables que representan las causas son independientes y los efectos son variables dependientes. El experimento pretende probar la hipótesis que plantea la causa productora del efecto observado. De esta forma, se recurre a las pruebas de hipótesis para obtener las conclusiones.

El análisis de la relación causal se lleva a cabo con la revisión de la asociación entre las variables estudiadas, la incondicionalidad de las mismas y la interacción con otros factores ajenos al experimento.

### **3.2.3.5. Aplicación del estudio**

El enfoque de la investigación se destina a un consumo institucional o intermedio para satisfacer los distintos eslabones de la cadena de distribución, cambiando la identidad o naturaleza. La comercialización a través de intermediarios que compran para reventa, no cambia la identidad y la naturaleza del producto.

Cuando se trata de un consumo intermedio el procedimiento utilizado se caracteriza por las siguientes propiedades:

- El mercado meta es más limitado, conformado por unos compradores.
- La selección de la muestra utiliza ventajosamente el juicio del investigador.
- El acceso se hace más complejo por la condición del informante. Las consultas tiene mayor exigencia.
- El entrevistador requiere de conocimiento del tema investigado.
- El levantamiento del marco muestral no es complicado.

#### **3.2.3.5.1. Operabilidad de la investigación**

El planteamiento de esta investigación se formula, en una primera instancia, en términos generales. A partir de la idea de lo que se pretende y para lograr estructura, se requiere desagregarla en objetivos específicos, de manera tal de facilitar la identificación y acceso de las fuentes de información, conformando el procedimiento de la investigación.

Es necesario que las variables sean identificables y codificables.

#### **3.2.3.5.2. Variables**

El estudio emplea variables actitudinales que indican la posición del individuo frente a una situación. La actitud se fundamenta por conocimientos, razonamientos, intereses, valores y opiniones elaboradas a partir de los estímulos e influencias recibidas. Debido a ciertas situaciones inhibitorias, estas variables no son de fácil conocimiento.

Además, este autor sostiene que la actitud se manifiesta a través de cuatro etapas:

1. Cognoscitiva: mide la conciencia y el conocimiento, determinando alertas o ignorancia.
2. Opinión: la expresión de ese conocimiento, puede ser buena (preferencia) o mala (rechazo).
3. Motivación: expresa la voluntad (en el entorno CRM), reflejado en intención u opción.
4. Decisión: expresa la intención de emplear (o desestimar) (el entorno CRM).

#### **3.2.3.5.3. Elementos del procedimiento**

Siguiendo la línea de investigación de este autor, los elementos que componen este procedimiento son: el instrumento de recolección de la información, la operación de campo y las escalas para generar la información.

En relación al instrumento de la medición, que constituye el medio físico de soporte o recolección de los datos, es el formulario de encuesta con una doble función, ya que además de ser un medio de relevamiento de la información, da soporte al procedimiento para posibilitar la objetividad y uniformidad.

En relación a la operación de campo, se contactó a los participantes, se realizó una previa para garantizar la colaboración y la explicación de la forma para desarrollar la encuesta.

#### **3.2.3.6. Investigación cuantitativa**

##### **3.2.3.6.1. Método de encuesta**

Se realizó un panel con dos expertos para la confección del cuestionario. Los perfiles de los expertos son un Licenciado en Sistemas con experiencia en desarrollos de entorno CRM para empresas de consumo masivo en América Latina y un Licenciado en Administración con experiencia en retail y canal de distribución mayorista en el mercado argentino. El procedimiento de administración de la encuesta fue el "procedimiento personal", y el cuestionario fue



rellenado por el propio entrevistado (cuestionario autoadministrado).

A continuación se detallan algunas consideraciones en relación al proceso de la encuesta:

- \* Es importante que las personas entrevistadas cuenten con más de 10 años de experiencia en el sector mayorista y que tengan un nivel educativo universitario.
- \* Se decidió realizar una encuesta de corta duración a pesar del interés del encuestado por el tema.
- \* Se aclararon determinados conceptos, cuando era requerido, para lograr claridad y precisión en las respuestas por parte de los encuestados.
- \* Los encuestados demostraron disposición en el desarrollo de la encuesta autoadministrada.
- \* Se ofreció soporte ante consultas por parte del entrevistado para despejar dudas conceptuales.
- \* La encuesta estaba prevista para desarrollarse en 30 minutos.

#### **3.2.3.6.1.1. Tipo de encuesta**

Se llevó a cabo la encuesta con expertos en el sector mayorista.

Las hipótesis desarrolladas se analizaron sobre 8 encuestas a expertos en mayorismo tanto de niveles de decisión estratégica, administrativa y operativa. Con este relevamiento se buscó captar los aspectos relevantes del entorno CRM en el sector mayorista.

#### **3.2.3.6.1.2. Accesibilidad a la fuente**

Se accedió a la fuente, por conocimiento personal, invitando a participar por mail y telefónicamente.

#### **3.2.3.6.1.3. El cuestionario**

La estructura de la encuesta se desarrolló en función de los tópicos planteados por la teórica de Dirección Recursiva mencionada.

En el cuestionario no se define la variable temporal.

La medición de la respuesta permite puntuar la percepción de mejora de cada tópico de la implementación de un entorno CRM.

#### **3.2.3.6.2. Formulación de preguntas**

Las preguntas fueron desarrolladas de forma concisa y concreta que permita captar la percepción de mejora en un desarrollo CRM.

#### **3.2.3.6.3. Escala de medida**

La encuesta está conformada por preguntas cerradas con escala unipolar de cinco variantes para captar la expectativa de mejora según la aplicación del modelo CODE en un desarrollo de entorno CRM.

Se utilizó una escala Likert con cinco variantes de respuesta, y se realizó un análisis univariante descriptivo de acuerdo a tabulaciones simples para cada variable con indicadores estadísticos.

Esta escala propone reactivos en forma de enunciados, declaraciones o afirmaciones que buscan producir cierto impacto para estimular una reacción del indagado (Orozco, 1999). Según este autor, los reactivos pueden ser controvertibles, pero se deben utilizar diferentes grados de compromiso en la respuesta.

Con esta escala se busca determinar la direccionalidad y consistencia en los entrevistados. Este autor señala que es ideal para abordar temas controvertidos, para obtener conocimientos especiales, o para precisar la posición de los encuestados cuando no proporcionan la información con seguridad o no son conscientes de ella. Las características de esta escala son:

- Cada reactivo se califica en cinco rangos, dependiendo de si existe una actitud acorde o no con un enunciado y de su intensidad. A cada rango se asignan los valores de la escala 2, 1, 0, -1, -2. Las actitudes favorables se

califican positivamente, con 2 ó 1 según la intensidad. Es decir, 2 si tiene una concordancia fuerte ó 1, si la concordancia es normal. Las actitudes contrarias se califican en forma similar según el grado de discrepancia pero negativamente. En caso de no optar ninguna posición se califica con 0. El valor, en términos absolutos, indica la fuerza de la actitud y el signo, la orientación.

<b>Calificación del enunciado</b>	<b>Rango de valores</b>
<b>Muy favorable</b>	<b>2</b>
<b>Poco favorable</b>	<b>1</b>
<b>Indiferente</b>	<b>0</b>
<b>Cierta discrepancia</b>	<b>-1</b>
<b>Total discrepancia</b>	<b>-2</b>

- El uso normal de esta escala considera diferentes enunciados o reactivos relacionados con un mismo tema central. Este autor sostiene que esta escala es unidimensional, porque relaciona un solo factor. De esta forma, las respuestas deben proporcionar cierta consistencia, que se materializan en una misma dirección.
- Cada enunciado o reactivo se debe calificar por separado. La evaluación del factor es la medida numérica de los puntajes sumados. Si el puntaje es cercano al cero las respuestas no presentan dirección, y se puede cuestionar el criterio o conocimiento del entrevistado.
- La escala Likert proporciona la forma para que se logre conocer la posición real de un entrevistado, cuando, por su actitud, no existe suficiente garantía de objetividad en la respuesta, frente al tema investigado; para ello se elaboran planteamientos indirectos, relacionados con un mismo tema en cuestión.
- Una propiedad adicional de esta escala es la de facilitar al encuestado una respuesta que minimiza su responsabilidad, al manifestar una opinión antes que adoptar una posición.

#### **3.2.3.6.4. Calidad de la medida**

Las condiciones que se pretende alcanzar con el estimador que infiere las propiedades poblacionales son:

- Validez para homologar el diseño y procedimiento.
- Confiabilidad a partir de la calidad consistente y congruente del procedimiento.
- Eficiencia.
- Suficiencia.

Las pruebas de validez del instrumento y procedimiento, centrado en el formulario, como instrumento de medición, se verificó a través de las pruebas de contenido y construcción y en relación al procedimiento, a través de predicción y concurrencia.

En relación a la prueba de validez de contenido, se basó en el juicio subjetivo de los dos expertos consultados sobre el tema de investigación, el cual condujo a una conclusión de consenso. Se compararon los ítems que componen el instrumento con el universo que generan las componentes de la variable a medir. Los expertos tuvieron la misión de comprobar la presencia de todos los componentes requeridos para evaluar el concepto estudiado.

Dado el aspecto subjetivo de la prueba, se inició con una definición exhaustiva de la variable estudiada, para lo cual se consultaron opiniones, para abarcar más elementos de los indispensables y, luego, someterlas a un filtro para incluir solamente las que representaban las características del concepto.

En relación a la prueba de validez de construcción, condición para la cual el instrumento empleado se utilizó de la forma correcta para medir el concepto estudiado. Esto es importante, ya que por más que el formulario reúna todos los elementos necesarios, pero la forma empleada es inapropiada, no se da la validez de construcción.

Se buscó elaborar un marco teórico del procedimiento, relacionando otros casos en busca de homologación empleando una prueba de consenso, ya que por tratarse de conceptos abstractos y difíciles de manejar, la prueba de construcción tuvo problemas prácticos por tratarse de correlaciones para llegar a una conclusión. De esta forma, se utilizó el juicio de expertos, o prueba de validez de juicio, para interpretar el concepto y estudiar la capacidad del instrumento para

medirlo.

En relación a la validez de predicción, se prevé desarrollarla a posteriori, mediante la comparación de los resultados del pronóstico con los resultados obtenidos en una fase posterior. De esta forma, existe validez predictiva cuando se correlacionan la medida previa y el resultado posterior.

En relación a la validez concurrente, se basa en la representatividad del procedimiento para interpretar la población estudiada. Esta prueba compara la medida obtenida con la proporcionada por otros procedimientos, que sirven de criterio. Se supone que como los procedimientos miden la misma variable en poblaciones semejantes y se realizan más o menos en forma simultánea, las mediciones deberían coincidir.

Las pruebas de confiabilidad se realizaron para medir el contenido del error aleatorio por la naturaleza del diseño muestral, que se podría disminuir empleando un tamaño mayor de la muestra, previsto para un próximo estudio. Sin embargo, se tuvieron en cuenta los problemas de confiabilidad originados en el procedimiento mismo que nace en los errores cometidos en la recepción de la información obtenida del encuestado, en la aplicación del procedimiento y en el procesamiento de los datos.

Las características que conformaron la confiabilidad fueron la consistencia y la congruencia. La primera se refiere a las características de estabilidad y seguridad en la aplicación del método, la segunda hace relación al equilibrio y la conformidad en la forma. Ya que el procedimiento es confiable, tiene capacidad de ser reproducido, lo que da rigor de procedimiento científico, con una metodología sistemática y objetiva.

Se tuvieron en cuenta las fuentes de error aleatorio:

- El encuestado
- El método
- El procesamiento

Los encuestados demostraron características estables, con un estado de ánimo que no condujeron al error. No se detectaron cambios de actitud debido a influencias externas, imprecisiones por falta de voluntad, por negligencia, por falta de capacidad o por falta de conocimiento.

El método fue realizado de forma representativa debido a que se operó de

forma homogénea, con la misma norma a todos los participantes, no se alargó el tiempo de la encuesta, no se indujo la respuesta, se intentó una redacción clara para evitar diferentes interpretaciones o que no pueda ser entendida, no se crearon situaciones distractoras durante la encuesta, no hubo errores generados por la falta de un marco muestral adecuado, no hubo deserción, pérdida de interés en la participación, la no respuesta o la terminación incompleta del formulario.

El procesamiento no presentó errores de codificación en el manejo de los datos, desde el formulario hacia las planillas de cálculo, no hubo mala interpretación de las respuestas, ya sea por información incompleta, interpretaciones incorrectas o falta de legibilidad. A su vez, no se detectaron errores en cálculos mal ejecutados, y registros equivocados.

### 3.2.3.6.5. Muestreo de la investigación

El muestreo aplicado fue el método determinístico de juicio o criterio que permite la selección de los participantes en forma selectiva, pero basada en el criterio de contar con expertez (más de 10 años de dedicación exclusiva según Frieschknecht, 1993) en entornos CRM. De esta forma, este criterio puede mejorar la representatividad de la muestra en comparación con una muestra al azar, y aun menos costo (Orozco, 1999).

Los expertos encuestados se perfilan en un segmento de nivel de decisión vinculados con el mayorismo y, por tanto, conforman un satisfactorio marco muestral para integrar la muestra. Dado que se cuenta con el conocimiento de los expertos en mayorismo seleccionados y se conoce su nivel de actitud, experiencia y conocimiento sobre el entorno, se puede elaborar el estudio utilizando este muestreo determinístico de juicio o criterio.

Las características de la muestra son:

Segmentos del universo: profesionales argentinos del sector mayorista.

N°	Cargo	Nivel de estudios	Descripción		
			Empresa	Rubro	Rubro
1	Gerente Comercial	Universitario	Makro	Distribuidor	D
2	Gerente Comercial	Universitario	Diarco	Distribuidor	D
3	Gerente Comercial	Universitario	Vital	Distribuidor	D
4	Gerente Nuevos Formatos	Universitario	Carrefour	Distribuidor	D
5	Gerente Supply Chain	Universitario	Carrefour Maxi	Distribuidor	D
6	CEO	Universitario	Deglar Solutions	Consultor	C
7	Director Comercial	Universitario	VIN Support SRL	Consultor	C
8	Director Comercial	Universitario	Santa Ana	Consultor	C

Ámbito geográfico: Capital Federal y Buenos Aires pero con experiencia en desarrollos en algunas ciudades del interior del país.

Diseño de la encuesta: Autorealización sobre la base de dos entrevistas en profundidad.

Tamaño muestral: 8 encuestas con formularios.

Estrategia de canal: convocatoria telefónica para la entrevista personal.

Diseño muestral: Se realizaron 8 encuestas a expertos en el sector mayorista tanto de niveles de decisión estratégica, administrativa y operativa, sin realizar una ponderación particular por tener una representatividad similar todas ellas.

Investigación de campo: autorealizada sin supervisión.

Fecha de realización: Abril – Agosto del 2013

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la investigación**



## Capítulo 4. Resultados de la investigación

El resultado empírico se obtuvo en base a información primaria ad-hoc a través de una encuesta de percepciones dirigido a profesionales especialistas en el sector mayorista y realizado con dos expertos, uno vinculado al sector de desarrollos CRM y otro vinculado al sector mayorista.

### 4.1. Análisis de variables estadísticas del CONocimiento.

Los resultados percibidos con relación a las variables CONocimiento a raíz de la aplicación de un entorno CRM se describen a continuación:

Mo del o	IPS	Co	Modelo	IPS	Modelo IPS	Conocimiento
1	1	1	Representación	Estrategia	Representación	Intereses
1	1	2	Representación	Estrategia	Representación	Escenario
1	1	3	Representación	Estrategia	Representación	Reglas de juego
1	1	4	Representación	Estrategia	Representación	Actores
1	1	5	Representación	Estrategia	Representación	Estructura de intereses
1	2	1	Representación	Planeamiento	Predicción	Comprensión de la situación y enunciación de problemas.
1	3	1	Representación	Operación	Control	Codificación de datos de operaciones
2	1	1	Resolución	Estrategia	Resolución	Campo de acción
2	1	2	Resolución	Estrategia	Resolución	Coaliciones
2	2	1	Resolución	Planeamiento	Experto	Experiencia
2	3	1	Resolución	Operación	Optimización	Investigación operativa
3	1	1	Desempeño	Estrategia	Maniobra	Concepción estratégica
3	1	2	Desempeño	Estrategia	Maniobra	Estructura de la organización
3	2	1	Desempeño	Planeamiento	Planes	Maniobras hasta que sean totalmente operacionales
3	3	1	Desempeño	Operación	Curso de acción de	Simulación
4	1	1	Elección	Estrategia	Misión	Estructura mínima de medios a fines (objetivos)
4	2	1	Elección	Planeamiento	Procedimiento	Plan escrito en notación de los subordinados
4	3	1	Elección	Operación	Ordenes	Traducción de un curso de acción

Modelo	IPS	Co	Tipos de Conocimiento	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1	1	1	Liderazgo	1,9	2	2	0,4	2	0,2
1	1	1	Idea de negocio	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
1	1	1	Medios	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	1	1	Surtido	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
1	1	1	Capital	0,8	1	1	0,5	0,75	0,6
1	1	1	Tecnología	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	1	1	Logística	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	1	1	Cliente	2,0	2	2	0,0	2	0,0
1	1	1	Localización	1,5	2	2	0,8	1	0,5
1	1	2	Nicho	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
1	1	2	Territorio (área de influencia)	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	1	3	Ofertas y campañas	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
1	1	3	Limitaciones iniciales de vínculo IT.	0,8	1	1	0,5	0,75	0,6
1	1	4	Clusters, determinación, aversión al riesgo, empatía.	1,6	2	2	0,7	1,75	0,5
1	1	5	Análisis de significado	1,3	1	1	0,7	1	0,6
1	2	1	Surtido (clusterización por tipo de cliente del área de influencia)	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
1	2	1	Precio (clusterización por nivel de competencia del área de influencia).	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	2	1	Exhibición.	1,5	1	1,5	0,5	1	0,4
1	2	1	Reaprovisionamiento para eficientizar y lograr mayor fidelidad.	1,1	1	1	0,4	1	0,3
1	3	1	Soprote en SCM (reaprovisionamiento automático)	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
2	1	1	Share	1,6	2	2	0,5	1	0,3
2	1	1	Propuesta atractiva	1,5	1	1,5	0,5	1	0,4
2	1	2	Relaciones positivas con socios comerciales	1,4	2	1,5	0,7	1	0,5
2	2	1	Sector mayorista	0,9	1	1	0,6	0,75	0,7
2	2	1	Estructura del sector.	0,8	1	1	0,7	0	0,9
2	2	1	Tipo de personalidad y estilo de dirección del cliente.	2,0	2	2	0,0	2	0,0
2	3	1	Stock de reserva	0,8	2	1	1,3	-0,25	1,7
2	3	1	Inversiones de cartera	0,5	1	1	0,9	0,5	1,9
2	3	1	Abastecimiento centralizado o descentralizado	-0,3	1	0	1,3	-1,25	-5,1
2	3	1	Transporte	0,3	1	1	1,7	-1,25	6,7
3	1	1	Aliados en el canal.	1,6	2	2	0,5	1	0,3

3	1	1	Abastecimiento push (pedidos sugeridos)	0,9	1	1	0,8	1	1,0
3	1	1	Comunicación con el almacenero	1,4	1	1	0,5	1	0,4
3	1	2	Espacio: posicionamiento del mayorista en el trading área y participación relativa	1,4	2	2	1,1	1	0,8
3	1	2	Tiempo: oportunidad para ofrecer los servicios de surtido eficiente, promociones, pedidos sugeridos, macro y micro implantación en el punto de venta.	1,8	2	2	0,7	2	0,4
3	1	2	Masa: recursos comprometidos para lograr un mayor servicio y mejor nivel de información	0,9	1	1	0,4	1	0,4
3	2	1	Objetivo (share), los medios (tecnología y red de distribución), el espacio, tiempo y las restricciones.	0,1	-1	0	1,1	-1	9,0
3	3	1	Venta, administración de canales, marketing, servicio al cliente e interacción con clientes.	1,6	2	2	0,7	1,75	0,5
4	1	1	Descripción de las tareas de los integrantes vinculados al entorno CRM y el propósito de mayorista	1,6	2	2	0,5	1	0,3
4	2	1	Definición de ¡Cómo! De las acciones estratégicas que determinan las ventajas competitivas.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
4	3	1	En notación requerida por las personas que integran las áreas de Marketing, IT y SCM y por la tecnología aplicada.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
				<b>1,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>

## 4.2. Análisis de variables estadísticas de la DEcisión.

Los resultados percibidos con relación a las variables DEcisión a raíz de la aplicación de un entorno CRM se describen a continuación:

Programa	IPS	Decisión	Programa de acción	IPS	Programa IPS	Decisión
1	1	1	Inteligencia	Estrategia	Inteligencia	Visión estratégica
1	1	2	Inteligencia	Estrategia	Inteligencia	Evaluación estratégica
1	2	1	Inteligencia	Planeamiento	Inteligencia	Abstracción
1	2	2	Inteligencia	Planeamiento	Inteligencia	Predicción
1	2	3	Inteligencia	Planeamiento	Inteligencia	Comparación de datos
1	3	1	Inteligencia	Operaciones	Registro físico	Proceso automatizado de control
2	1	1	Diseño	Estrategia	Diseño estratégico	Campo de acción
2	1	2	Diseño	Estrategia	Diseño estratégico	Diseño de la coalición
2	2	1	Diseño	Planeamiento	Diseño de cursos de acción	Solución de problemas
2	3	1	Diseño	Operaciones	Detección	Elección de modelo de optimización
3	1	1	Elección	Estrategia	Elección estratégica	Concepción estratégica
3	1	2	Elección	Estrategia	Elección estratégica	Estructura de la organización
3	2	1	Elección	Planeamiento	Elección del plan	Un único modelo de desempeño
3	3	1	Elección	Operaciones	Cálculo	Elección programada
4	1	1	Emisión de directivas	Estrategia	Misiones	Emisión de maniobras con un formato normalizado
4	2	1	Emisión de directivas	Planeamiento	Procedimientos	Plan operacional (QUIEN, QUE Y PARA QUE, CON QUE, DONDE Y CUANDO, COMO).
4	3	1	Emisión de directivas	Operaciones	Ordenes	Traducción de los cursos de acción.
5	1	1	Revisión	Estrategia	Control estratégico	Control para la resolución de conflictos
5	2	1	Revisión	Planeamiento	Control de gestión	Control para la solución de problemas
5	3	1	Revisión	Operaciones	Control operativo	Control con modelos matemáticos

Programa	IPS	Decisión	Tipos de Decisión	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1	1	1	Comportamientos para evaluar los intereses pragmáticos u operacionales.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
1	1	2	Identificar problemas emergentes en relación a reabastecimiento (datos), logística (flujos) y almacenamiento (costos) para adaptar la estructura multiformato expansiva.	0,9	1	1	0,6	0,75	0,7
1	1	2	Libertad de acción (fines de los almaceneros que dependan de los medios propios del mayorista)	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	1	2	Vulnerabilidad (medios de los almaceneros que dependan de los fines propios del mayorista)	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	1	2	Nivel de conflicto. Las opciones estratégicas que determinan la escalada pueden ser: persuasión, negociación, coacción (crisis), fuerza.	1,5	1	1,5	0,5	1	0,4
1	1	2	Riesgo de escalada: cuando el oponente domina la escalada es porque tiene más que ganar. Luego de evaluar, se debería escalar, desescalar o reunir más información.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
1	2	1	Visión de la gestión de relación con el cliente que resulta de un plan como proceso (recursivo) de aprendizaje. De menor a mayor estructura (conocimiento) se puede implementar un MIS o un DSS con variables no controlables.	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	2	2	Repetir resultados pasados, lo más sofisticado es emplear modelos matemáticos para anticipar posibles errores más costosos.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	2	3	Se contrastan los resultados con los objetivos para que, luego, el control de gestión indique si la propuesta de valor del negocio sigue los lineamientos definidos.	1,3	1	1	0,5	1	0,4
1	3	1	Medición de los hechos para generar indicadores y ajustar (en lo posible, on line) la acción.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
2	1	1	A partir de los objetivos que se suponen controlar para lograr convergencia entre ellos se deben asignar los recursos.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
2	1	2	Identificar los aliados y oponentes, actuales y	1,3	1	1	0,7	1	0,6

			potenciales.						
2	2	1	Diseño de nuevas alternativas a través de la experiencia del mercado de proximidad, los vínculos comerciales, la tecnología y el manejo de datos, flujo y costos logísticos.	1,3	1	1	0,5	1	0,4
2	3	1	Prediseño para usarlo cuando se necesite una acción correctiva en el vínculo con estos clientes. La elección opera en función de la diferencia entre resultados deseados y reales, sea de variables internas o externas.	1,4	2	1,5	0,7	1	0,5
3	1	1	Identificación con la marca mayorista.	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
3	1	2	Traducción de los intereses (medios-fines) de los integrantes de las áreas vinculadas con la relación con el cliente a objetivos administrativos y restricciones.	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
3	2	1	Vinculado con la relación con el cliente y entre las áreas del mayorista.	1,3	1	1	0,5	1	0,4
3	3	1	Evaluar resultados y seleccionar la acción correctiva en la gestión de la relación con el cliente.	1,5	1	1,5	0,5	1	0,4
4	1	1	Evitar la confusión y facilitar la comunicación.	1,3	1	1	0,7	1	0,6
4	2	1	Una vez adoptado el plan, hay que ponerlo en acción, o sea, comunicarlo entre las áreas vinculadas.	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
4	3	1	Traducen los cursos de acción vinculados con la gestión de la relación con el cliente en acción correctiva.	1,3	1	1	0,7	1	0,6
5	1	1	Se revisa la elección de las maniobras estratégicas, propias y ajenas por experimento para comprender la situación competitiva.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
5	2	1	Modelos de predicción para inferir las nuevas situaciones del entorno del canal de distribución.	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
5	3	1	Revisión de la relación comercial y logística.	0,6	1	1	0,7	0,75	1,2

### 4.3. Análisis de variables estadísticas de las Ventajas Competitivas (VC).

Los resultados percibidos con relación a las variables VC a raíz de la aplicación de un entorno CRM se describen a continuación:

- Ventajas competitivas relacionadas con el cliente:

	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
* Conocimiento de las necesidades del cliente	1,4	2	1,5	0,7	1	0,5
* Marketing analítico,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Campañas de marketing,	1,4	2	1,5	0,7	1	0,5
* Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Programas de fidelidad,	1,4	1	1	0,5	1	0,4
* Marketing electrónico,	1,5	2	2	0,8	1	0,5
	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>0,6</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>

- Ventajas competitivas relacionadas con el producto:

	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
* Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Configuración de productos,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Gestión de contenidos,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia,	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
* Gestión de cuentas,	1,5	1	1,5	0,5	1	0,4
* Determinación de oportunidades,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Soporte al cliente para favorecer la capacitación y el conocimiento,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Servicio y centro de atención al cliente,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Servicio post venta.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento,	1,1	1	1	0,6	1	0,6
* Servicio electrónico o self service,	1,4	1	1	0,5	1	0,4

- Ventajas competitivas relacionadas con el canal:

	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
* Televenta,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Venta electrónica,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Gestión de ventas,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Gestión de actividades,	1,4	1	1	0,5	1	0,4
* Negociación de acciones comerciales y otros incentivos,	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
* Telemarketing,	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
* Soporte de canales y vínculo con proveedores,	1,5	2	1,5	0,5	1	0,4
* Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.	1,8	2	2	0,5	1,75	0,3
	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>0,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>



## 4.4. Análisis de variables estadísticas de perfiles de encuestados.

Los resultados percibidos con relación a los tipos de perfiles de encuestados a raíz de la aplicación de un entorno CRM se describen a continuación:

### Conocimiento - Distribuidores:

Modelo	IPS	Conocimiento	Tipos de Conocimiento	Distribuidores					
				Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1	1	1	Liderazgo	1,8	2	2	0,4	2	0,2
1	1	1	Idea de negocio	2,0	2	2	0,0	2	0,0
1	1	1	Medios	1,4	1	1	0,5	1	0,4
1	1	1	Surtido	1,8	2	2	0,4	2	0,2
1	1	1	Capital	0,6	1	1	0,5	0	0,9
1	1	1	Tecnología	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	1	1	Logística	1,2	1	1	0,4	1	0,4
1	1	1	Cliente	2,0	2	2	0,0	2	0,0
1	1	1	Localización	1,4	2	2	0,9	1	0,6
1	1	2	Nicho	1,6	2	2	0,5	1	0,3
1	1	2	Territorio (área de influencia)	1,8	2	2	0,4	2	0,2
1	1	3	Ofertas y campañas	1,8	2	2	0,4	2	0,2
1	1	3	Limitaciones iniciales de vínculo IT.	0,6	1	1	0,5	0	0,9
1	1	4	Clusters, determinación, aversión al riesgo, empatía.	1,6	2	2	0,9	2	0,6
1	1	5	Análisis de significado	1,0	1	1	0,7	1	0,7
1	2	1	Surtido (clusterización por tipo de cliente del área de influencia)	1,8	2	2	0,4	2	0,2
1	2	1	Precio (clusterización por nivel de competencia del área de influencia).	1,2	1	1	0,4	1	0,4
1	2	1	Exhibición.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
1	2	1	Reaprovisionamiento para eficientizar y lograr mayor fidelidad.	1,2	1	1	0,4	1	0,4
1	3	1	Soporte en SCM (reaprovisionamiento automático)	1,8	2	2	0,4	2	0,2
2	1	1	Share	1,8	2	2	0,4	2	0,2
2	1	1	Propuesta atractiva	1,4	1	1	0,5	1	0,4

2	1	2	Relaciones positivas con socios comerciales	1,4	2	2	0,9	1	0,6
2	2	1	Sector mayorista	1,0	1	1	0,7	1	0,7
2	2	1	Estructura del sector.	0,8	1	1	0,8	0	1,0
2	2	1	Tipo de personalidad y estilo de dirección del cliente.	2,0	2	2	0,0	2	0,0
2	3	1	Stock de reserva	1,0	2	2	1,4	0	1,4
2	3	1	Inversiones de cartera	0,2	1	1	1,1	-1	5,5
2	3	1	Abastecimiento centralizado o descentralizado	-0,8	-2	-1	1,3	-2	-1,6
2	3	1	Transporte	-0,6	-2	-1	1,5	-2	-2,5
3	1	1	Aliados en el canal.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
3	1	1	Abastecimiento push (pedidos sugeridos)	0,6	1	1	0,9	1	1,5
3	1	1	Comunicación con el almacenero	1,2	1	1	0,4	1	0,4
3	1	2	Espacio: posicionamiento del mayorista en el trading área y participación relativa	1,2	2	2	1,3	1	1,1
3	1	2	Tiempo: oportunidad para ofrecer los servicios de surtido eficiente, promociones, pedidos sugeridos, macro y micro implantación en el punto de venta.	1,6	2	2	0,9	2	0,6
3	1	2	Masa: recursos comprometidos para lograr un mayor servicio y mejor nivel de información	0,8	1	1	0,4	1	0,6
3	2	1	Objetivo (share), los medios (tecnología y red de distribución), el espacio, tiempo y las restricciones.	-0,2	-1	-1	1,3	-1	-6,5
3	3	1	Venta, administración de canales, marketing, servicio al cliente e interacción con clientes.	1,6	2	2	0,9	2	0,6
4	1	1	Descripción de las tareas de los integrantes vinculados al entorno CRM y el propósito de mayorista	1,6	2	2	0,5	1	0,3
4	2	1	Definición de ¡Cómo! De las acciones estratégicas que determinan las ventajas competitivas.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
4	3	1	En notación requerida por las personas que	1,6	2	2	0,5	1	0,3

		integran las áreas de Marketing, IT y SCM y por la tecnología aplicada.
--	--	---

1,2      1,3      1,4      0,7      1,0      0,3

## Conocimiento - Consultores:

Modelo	IPS	Conocimiento	Tipos de Conocimiento
1	1	1	Liderazgo
1	1	1	Idea de negocio
1	1	1	Medios
1	1	1	Surtido
1	1	1	Capital
1	1	1	Tecnología
1	1	1	Logística
1	1	1	Cliente
1	1	1	Localización
1	1	2	Nicho
1	1	2	Territorio (área de influencia)
1	1	3	Ofertas y campañas
1	1	3	Limitaciones iniciales de vínculo IT.
1	1	4	Clusters, determinación, aversión al riesgo, empatía.
1	1	5	Análisis de significado
1	2	1	Surtido (clusterización por tipo de cliente del área de influencia)
1	2	1	Precio (clusterización por nivel de competencia del área de influencia).
1	2	1	Exhibición.
1	2	1	Reaprovisionamiento para eficientizar y lograr mayor fidelidad.
1	3	1	Soporte en SCM (reaprovisionamiento automático)
2	1	1	Share

### Consultores

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
2,0	2	2	0,0	2	0,0
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
2,0	2	2	0,0	2	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4

2	1	1	Propuesta atractiva	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
2	1	2	Relaciones positivas con socios comerciales	1,3	1	1	0,6	1	0,4
2	2	1	Sector mayorista	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9
2	2	1	Estructura del sector.	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9
2	2	1	Tipo de personalidad y estilo de dirección del cliente.	2,0	2	2	0,0	2	0,0
2	3	1	Stock de reserva	0,3	1	1	1,2	0	3,5
2	3	1	Inversiones de cartera	1,0	1	1	0,0	1	0,0
2	3	1	Abastecimiento centralizado o descentralizado	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9
2	3	1	Transporte	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
3	1	1	Aliados en el canal.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
3	1	1	Abastecimiento push (pedidos sugeridos)	1,3	1	1	0,6	1	0,4
3	1	1	Comunicación con el almacenero	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
3	1	2	Espacio: posicionamiento del mayorista en el trading área y participación relativa	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
3	1	2	Tiempo: oportunidad para ofrecer los servicios de surtido eficiente, promociones, pedidos sugeridos, macro y micro implantación en el punto de venta.	2,0	2	2	0,0	2	0,0
3	1	2	Masa: recursos comprometidos para lograr un mayor servicio y mejor nivel de información	1,0	1	1	0,0	1	0,0
3	2	1	Objetivo (share), los medios (tecnología y red de distribución), el espacio, tiempo y las restricciones.	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9
3	3	1	Venta, administración de canales, marketing, servicio al cliente e interacción con clientes.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
4	1	1	Descripción de las tareas de los integrantes vinculados al entorno CRM y el propósito de mayorista	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
4	2	1	Definición de ¡Cómo! De las acciones estratégicas que determinan las ventajas	1,3	1	1	0,6	1	0,4

			competitivas.
4	3	1	En notación requerida por las personas que integran las áreas de Marketing, IT y SCM y por la tecnología aplicada.

1,0	1	1	0,0	1	0,0
<b>1,4</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>0,4</b>	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>

### Decisión - Distribuidores:

Programa	IPS	Decisión	Tipos de Decisión
1	1	1	Comportamientos para evaluar los intereses pragmáticos u operacionales.
1	1	2	Identificar problemas emergentes en relación a reabastecimiento (datos), logística (flujos) y almacenamiento (costos) para adaptar la estructura multiformato expansiva.
1	1	2	Libertad de acción (fines de los almaceneros que dependen de los medios propios del mayorista)
1	1	2	Vulnerabilidad (medios de los almaceneros que dependen de los fines propios del mayorista)
1	1	2	Nivel de conflicto. Las opciones estratégicas que determinan la escalada pueden ser: persuasión, negociación, coacción (crisis), fuerza.
1	1	2	Riesgo de escalada: cuando el oponente domina la escalada es porque tiene más que ganar. Luego de evaluar, se debería escalar, desescalar o reunir más información.
1	2	1	Visión de la gestión de relación con el cliente que resulta de un plan como proceso (recursivo) de aprendizaje. De menor a mayor estructura (conocimiento) se puede implementar un MIS o un DSS con variables no controlables.
1	2	2	Repetir resultados pasados, lo más sofisticado es emplear modelos matemáticos

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,2	1	1	0,4	1	0,4
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,2	1	1	0,4	1	0,4
2,0	2	2	0,0	2	0,0

			para anticipar posibles errores más costosos.						
1	2	3	Se contrastan los resultados con los objetivos para que, luego, el control de gestión indique si la propuesta de valor del negocio sigue los lineamientos definidos.	1,2	1	1	0,4	1	0,4
1	3	1	Medición de los hechos para generar indicadores y ajustar (en lo posible, on line) la acción.	1,2	1	1	0,4	1	0,4
2	1	1	A partir de los objetivos que se suponen controlar para lograr convergencia entre ellos se deben asignar los recursos.	1,8	2	2	0,4	2	0,2
2	1	2	Identificar los aliados y oponentes, actuales y potenciales.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
2	2	1	Diseño de nuevas alternativas a través de la experiencia del mercado de proximidad, los vínculos comerciales, la tecnología y el manejo de datos, flujo y costos logísticos.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
2	3	1	Prediseño para usarlo cuando se necesite una acción correctiva en el vínculo con estos clientes. La elección opera en función de la diferencia entre resultados deseados y reales, sea de variables internas o externas.	1,8	2	2	0,4	2	0,2
3	1	1	Identificación con la marca mayorista.	1,6	2	2	0,5	1	0,3
3	1	2	Traducción de los intereses (medios-fines) de los integrantes de las áreas vinculadas con la relación con el cliente a objetivos administrativos y restricciones.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
3	2	1	Vinculado con la relación con el cliente y entre las áreas del mayorista.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
3	3	1	Evaluar resultados y seleccionar la acción correctiva en la gestión de la relación con el cliente.	1,4	1	1	0,5	1	0,4
4	1	1	Evitar la confusión y facilitar la comunicación.	1,2	2	1	0,8	1	0,7
4	2	1	Una vez adoptado el plan, hay que ponerlo en acción, o sea, comunicarlo entre las áreas vinculadas.	1,8	2	2	0,4	2	0,2

4	3	1	Traducen los cursos de acción vinculados con la gestión de la relación con el cliente en acción correctiva.
5	1	1	Se revisa la elección de las maniobras estratégicas, propias y ajenas por experimento para comprender la situación competitiva.
5	2	1	Modelos de predicción para inferir las nuevas situaciones del entorno del canal de distribución.
5	3	1	Revisión de la relación comercial y logística.

1,2	2	1	0,8	1	0,7
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,6	2	2	0,5	1	0,3
0,6	1	1	0,9	1	1,5
1,5	1,5	1,4	0,5	1,2	0,4

### Decisión - Consultores:

Programa	IPS	Decisión	Tipos de Decisión
1	1	1	Comportamientos para evaluar los intereses pragmáticos u operacionales.
1	1	2	Identificar problemas emergentes en relación a reabastecimiento (datos), logística (flujos) y almacenamiento (costos) para adaptar la estructura multiformato expansiva.
1	1	2	Libertad de acción (fines de los almaceneros que dependan de los medios propios del mayorista)
1	1	2	Vulnerabilidad (medios de los almaceneros que dependan de los fines propios del mayorista)
1	1	2	Nivel de conflicto. Las opciones estratégicas que determinan la escalada pueden ser: persuasión, negociación, coacción (crisis), fuerza.
1	1	2	Riesgo de escalada: cuando el oponente domina la escalada es porque tiene más que ganar. Luego de evaluar, se debería escalar, desescalar o reunir más información.
1	2	1	Visión de la gestión de relación con el cliente que resulta de un plan como proceso (recursivo) de aprendizaje. De menor a mayor estructura

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,0	1	1	0,0	1	0,0
0,3	0	0	0,6	0	1,7
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,3	1	1	0,6	1	0,4

			(conocimiento) se puede implementar un MIS o un DSS con variables no controlables.							
1	2	2	Repetir resultados pasados, lo más sofisticado es emplear modelos matemáticos para anticipar posibles errores más costosos.	1,0	1	1	0,0	1	0,0	
1	2	3	Se contrastan los resultados con los objetivos para que, luego, el control de gestión indique si la propuesta de valor del negocio sigue los lineamientos definidos.	1,3	1	1	0,6	1	0,4	
1	3	1	Medición de los hechos para generar indicadores y ajustar (en lo posible, on line) la acción.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3	
2	1	1	A partir de los objetivos que se suponen controlar para lograr convergencia entre ellos se deben asignar los recursos.	1,3	1	1	0,6	1	0,4	
2	1	2	Identificar los aliados y oponentes, actuales y potenciales.	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9	
2	2	1	Diseño de nuevas alternativas a través de la experiencia del mercado de proximidad, los vínculos comerciales, la tecnología y el manejo de datos, flujo y costos logísticos.	1,0	1	1	0,0	1	0,0	
2	3	1	Prediseño para usarlo cuando se necesite una acción correctiva en el vínculo con estos clientes. La elección opera en función de la diferencia entre resultados deseados y reales, sea de variables internas o externas.	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9	
3	1	1	Identificación con la marca mayorista.	1,3	1	1	0,6	1	0,4	
3	1	2	Traducción de los intereses (medios-fines) de los integrantes de las áreas vinculadas con la relación con el cliente a objetivos administrativos y restricciones.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3	
3	2	1	Vinculado con la relación con el cliente y entre las áreas del mayorista.	1,0	1	1	0,0	1	0,0	
3	3	1	Evaluar resultados y seleccionar la acción correctiva en la gestión de la relación con el cliente.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3	



4	1	1	Evitar la confusión y facilitar la comunicación.	1,3	1	1	0,6	1	0,4
4	2	1	Una vez adoptado el plan, hay que ponerlo en acción, o sea, comunicarlo entre las áreas vinculadas.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
4	3	1	Traducen los cursos de acción vinculados con la gestión de la relación con el cliente en acción correctiva.	1,3	1	1	0,6	1	0,4
5	1	1	Se revisa la elección de las maniobras estratégicas, propias y ajenas por experimento para comprender la situación competitiva.	1,3	1	1	0,6	1	0,4
5	2	1	Modelos de predicción para inferir las nuevas situaciones del entorno del canal de distribución.	1,3	1	1	0,6	1	0,4
5	3	1	Revisión de la relación comercial y logística.	0,7	1	1	0,6	0,5	0,9
				<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,4</b>

## Ventajas competitivas según Distribuidores:

### Ventajas Competitivas del cliente

* Conocimiento de las necesidades del cliente
* Marketing analítico,
* Campañas de marketing,
* Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.
* Programas de fidelidad,
* Marketing electrónico,

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,2	2	1	0,8	1	0,7
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,2	1	1	0,8	1	0,7
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,4	2	2	0,9	1	0,6
<b>1,4</b>	<b>1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>

### Ventajas Competitivas del producto

* Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,
* Configuración de productos,
* Gestión de contenidos,
* Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia,
* Gestión de cuentas,
* Determinación de oportunidades,
* Soporte al cliente para favorecer la capacitación y el conocimiento,
* Servicio y centro de atención al cliente,
* Servicio post venta.
* Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos,
* Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento,
* Servicio electrónico o self service,

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,2	1	1	0,8	1	0,7
1,4	1	1	0,5	1	0,4
<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>

### Ventajas Competitivas del canal

* Televenta,
* Venta electrónica,
* Gestión de ventas,
* Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios,
* Gestión de actividades,
* Negociación de acciones comerciales y otros incentivos,
* Telemarketing,

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,6	2	2	0,5	1	0,3
1,4	1	1	0,5	1	0,4
1,8	2	2	0,4	2	0,2
1,8	2	2	0,4	2	0,2

* Soporte de canales y vínculo con proveedores,	1,6	2	2	0,5	1	0,3
* Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.	1,8	2	2	0,4	2	0,2
	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>0,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,3</b>

## Ventajas competitivas según Consultores:

### Ventajas Competitivas del cliente

* Conocimiento de las necesidades del cliente
* Marketing analítico,
* Campañas de marketing,
* Promociones y publicidad con acuerdos comerciales.
* Programas de fidelidad,
* Marketing electrónico,

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>0,6</b>	<b>1,3</b>	<b>0,4</b>

### Ventajas Competitivas del producto

* Diseño, desarrollo y gestión de catálogos,
* Configuración de productos,
* Gestión de contenidos,
* Soporte en definición de pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia,
* Gestión de cuentas,
* Determinación de oportunidades,
* Soporte al cliente para favorecer la capacitación y el conocimiento,
* Servicio y centro de atención al cliente,
* Servicio post venta.
* Gestión del servicio a través de procedimientos claros y precisos,
* Gestión de órdenes de pedidos y servicios de consulta y reaprovisionamiento,
* Servicio electrónico o self service,

Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,3	1	1	0,6	1	0,4
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
1,0	1	1	0,0	1	0,0
1,3	1	1	0,6	1	0,4
<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>

### Ventajas Competitivas del canal

	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
* Televenta,	1,3	1	1	0,6	1	0,4
* Venta electrónica,	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
* Gestión de ventas,	1,3	1	1	0,6	1	0,4
* Soporte en la generación de presupuestos e informes de precios de productos y servicios,	1,3	1	1	0,6	1	0,4
* Gestión de actividades,	1,3	1	1	0,6	1	0,4
* Negociación de acciones comerciales y otros incentivos,	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
* Telemarketing,	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
* Soporte de canales y vínculo con proveedores,	1,3	1	1	0,6	1	0,4
* Análisis y gestión de recursos operativos, de marketing y venta.	1,7	2	2	0,6	1,5	0,3
	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>1,2</b>	<b>0,4</b>

## Resumen de indicadores

Conocimiento	Promedio	Moda	Mediana	Desv std	Cuartil 25	Coef Var
Total	1,29	1,46	1,44	0,62	0,98	0,70
D	1,24	1,34	1,39	0,66	0,98	0,32
C	1,38	1,49	1,49	0,44	1,22	0,40
<b>Decisión</b>						
Total	1,36	1,38	1,33	0,56	1,01	0,44
D	1,45	1,50	1,42	0,53	1,21	0,41
C	1,22	1,21	1,21	0,46	1,02	0,43
<b>Ventajas competitivas del cliente</b>						
Total	1,46	1,83	1,58	0,64	1,00	0,44
D	1,40	1,67	1,50	0,70	1,00	0,52
C	1,56	1,67	1,67	0,58	1,33	0,38
<b>Ventajas competitivas del producto</b>						
Total	1,54	1,75	1,71	0,53	1,06	0,35
D	1,60	1,75	1,75	0,54	1,33	0,35
C	1,44	1,42	1,42	0,53	1,21	0,36
<b>Ventajas competitivas del canal</b>						
Total	1,58	1,89	1,67	0,51	1,25	0,32
D	1,64	1,89	1,89	0,51	1,33	0,32
C	1,48	1,44	1,44	0,58	1,22	0,39

El resumen de indicadores presentado ilustra una alta puntuación en la valoración del nivel de COnocimiento, DEcisión y Ventajas competitivas de cliente, producto y canal.

Los resultados de esta muestra, indican un rango de valoración promedio entre 1,3 y 1,6 puntos. De esta forma, se verifica una actitud general favorable (calificación positiva, entre 2 y 1). Es decir, el resultado demuestra una concordancia relativamente fuerte (superior a la valoración normal) en términos de actitud y orientación (positiva).

En relación a la calificación según el perfil (distribuidor –D- o consultor –C-), la valoración del COnocimiento y las ventajas competitivas del cliente es mayor para los consultores que para los distribuidores, posiblemente por el sesgo teórico (ideal) del perfil profesional. En cambio, la valoración de aspectos relacionados con la DEcisión (acción), las ventajas competitivas de producto/servicio y el canal

es mayor para los distribuidores que para los consultores.

Con respecto al nivel de dispersión absoluta, es mayor para el caso de los distribuidores en los mismos conceptos señalados en el párrafo anterior, posiblemente por el mismo motivo.

En relación al nivel de COnocimiento, a nivel general de la muestra, cabe resaltar, por su alta puntuación valorativa, tanto de distribuidores como de consultores, los siguientes tipos de conocimiento del modelo propuesto: liderazgo, idea de negocio, surtido, cliente, área de influencia, ofertas y campañas promocionales, clusterización de surtido (según tipo de cliente), soporte en aprovisionamiento automático, estilo de personalidad y dirección del cliente y oportunidad de servicio.

Con respecto al nivel de DEcisión, también a nivel muestral, cabe mencionar los siguientes aspectos por su alta valorización: vulnerabilidad de ciertos aspectos de los almaceneros, correcta asignación de los recursos, considerar resultados pasados y revisión de la elección de las maniobras propias y ajenas para comprender mejor la situación.

Los aspectos valorativos más significativos de las ventajas competitivas del cliente, a nivel general de la muestra, son el marketing analítico y electrónico y las promociones y publicidad.

En relación a los aspectos más valorados de las ventajas competitivas de los productos (servicios) de la muestra son: la configuración de los productos, gestión de contenidos, pricing a partir de las características del cliente y nivel de competencia, determinación de oportunidades, servicio de atención al cliente, posventa con procedimientos claros.

Los aspectos valorativos más significativos de las ventajas competitivas del canal, son la negociación de acciones comerciales, telemarketing y análisis y gestión de recursos operativos (de marketing y venta).

En una próxima investigación, se podrá evaluar la validez de una teoría de acuerdo a un modelo estipulado de datos con el modelo de ecuaciones estructurales (Structural equation modelling, SEM). Estos modelos pueden incluir un número de variables interrelacionadas y variables latentes, las cuales no pueden ser medidas directamente, entre otras variables que son directamente medidas.

Este modelo puede ser un modelo de regresión o predictor, o puede incluir un número de variables interrelacionadas. Además de las variables que pueden ser directamente medidas, este modelo también permite incluir variables que no

pueden ser medidas directamente, como lo son las variables latentes. De este modo, con este modelo se puede incorporar la medida de error.

La creación del modelo es un aspecto esencial para la definición del SEM. La especificación del modelo consiste de variables y relaciones entre ellas. Las variables pueden incluir variables latentes además de las variables observadas y sus relaciones pueden ser unidireccionales, como los coeficientes de regresión, o bidireccionales, como las covariancias y correlaciones.

Un análisis de grupo único se enfoca en un SEM aplicado a una muestra única y, de este modo, las inferencias están delineadas para una población única a partir de la creación y análisis de una o más especificaciones de modelos, observar los resultados y salvar las propiedades y resultados del análisis como un proyector para usos futuros.

## 4.7. Conclusiones del modelo CODE.

El presente estudio ha permitido desarrollar un modelo de medición del proceso (recursivo) de conocimiento del cliente, del sistema de decisiones y de generación de ventajas competitivas en el entorno CRM del sector mayorista.

Un entorno CRM mejora la integración de la cadena de distribución, desde el punto de vista operativo (productividad) y desde el punto de vista del valor agregado al cliente a partir de un mayor conocimiento (aprendizaje continuo) y de decisiones efectivas.

Este entorno permite lograr ventajas competitivas de satisfacción del cliente, una mejor coordinación de la cadena de distribución, una mejor performance, mayor fidelidad y entendimiento de las necesidades del cliente.

Para esto, el sector mayorista debe generar el cambio a través de una adaptación de las estructuras de la organización y procesos de la dirección (IPS), con una visión compartida que permita lograr un mayor (y continuo) aprendizaje y favorecer la toma de decisiones con el objetivo de lograr ventajas competitivas.

En este sentido, se demostró la propuesta de definición de un entorno CRM, que surge de la perspectiva del proceso de información para lograr ventajas competitivas, según este modelo de aprendizaje recursivo de Conocimiento y Decisión (CODE) aplicado al sector Mayorista en Argentina:

**“Los distribuidores mayoristas que comercializan bajo entorno CRM generan un nivel de Conocimiento y Decisión (CODE) con el cliente para lograr ventajas competitivas.**

En este sentido, las interpretaciones semánticas y pragmáticas que conforman el IPS planteado y que se aplican a este estudio como variables de conocimiento y decisión permiten enlazar las Ideas y la Acción para lograr ventajas competitivas relacionadas con el cliente, producto y canal mayorista.



## Anexos

### 1) Procedimiento de generación de pedidos.

#### A. Distribución de la Mercadería

##### A.1. Generación del pedido.

1. Realizar la actualización de precios del punto de venta y el surtido activo en el ERP el día previo a la generación del Pedido.
2. Recibir los Datos de Venta y Stocks por parte del Cliente Mayorista.
3. Verificar si existe disponibilidad de surtido y stock e proponer un pedido.
  - Enviar al cliente un detalle del surtido objetivo para que el pedido contemple una mayor cantidad de artículos al momento de realizar el sugerido.
  - Controlar los datos de los artículos (factor de conversión, unidad de medida, etc).
  - Informar cuáles son las familias conflictivas, y junto con el informe, se deberán enviar las referencias que se encuentran con stock para que puedan generar un pedido con esas consideraciones. Una vez generado el forzado, se debe resolver la planilla con las referencias que no se pudieron forzar por falta de stock, más un listado de posibles reemplazos de dichas referencias.
5. En caso que el cliente disponga de crédito, Finanzas debe informar vía mail el saldo del cliente a Abastecimiento.
6. Abastecimiento recibe el pedido (vía correo electrónico) del cliente Mayorista.
  - \* El monto mínimo del pedido debe ser el factor de conversión del producto.
7. Informar al cliente Mayorista el tiempo aproximado de entrega.
8. Verificar el límite crediticio del cliente.

Nota: En caso de que el límite crediticio no sea suficiente, un agente comercial se pondrá en contacto con el cliente Mayorista para determinar los tiempos de cancelación de deuda o el rechazo del pedido.
9. Confirmar a Abastecimiento si se debe generar el pedido, según el límite crediticio del cliente.
10. Generar el pedido a través de la herramienta de MRP para la preparación del pedido.
11. Preparar el pedido de acuerdo al stock disponible.
12. Generar la documentación correspondiente (remito, orden de carga y COT).
13. El área de control de gestión debe realizar el control 100% de la documentación, de la preparación realizada (versus Packing list) y la vida útil de los productos según normas de calidad vigentes.
14. Colocar film stretch de la totalidad del contenedor.
15. Realizar el control del despacho de caddies preparados.

#### A.2. Despacho del pedido.

1. Despachar el pedido solicitado con la documentación correspondiente (remito y orden de carga).
2. El camionero debe entregar al recepcionista del cliente Mayorista el remito y la orden de carga y/o Abasto, de acuerdo al producto o municipio.
3. El cliente debe controlar el precinto (número y patente) detallado en la orden de carga. En caso que no coincida el número de precinto, se debe controlar el 100% de la mercadería.
  - La Orden de Carga y el duplicado del remito deben ser firmados por el transportista y firmados y sellados por el cliente mayorista.
  - En zonas de entregas con abasto municipal, el cliente mayorista debe controlar que la orden de carga tenga el sello correspondiente y detalle los números de precintos declarados en la oficina de Abasto.
  - Para la devolución de contenedores, el cliente debe realizar un remito manual.
4. Recibir la confirmación vía mail de recepción del pedido por parte del Franquiciado.
  - La cantidad de días de reaprovisionamiento es de 48 hs.
5. Realizar la factura correspondiente al remito entregado.

#### A.3. Cobranza.

1. Finanzas debe recibir el pago del pedido considerando las notas de crédito que correspondan por el volumen negociado.
2. Generar las notas de crédito que correspondan.

#### A.4. Cobro del seguro.

1. Finanzas debe emitir el importe por el seguro que corresponde: "Crédito por Incobrabilidad".
2. Informar a Contaduría el valor del seguro.
3. Contabilidad debe imputar el valor del seguro y la provisión.

### **B. Gestión de Contenedores y vacíos.**

#### B.1. Devolución de Caddies desde el cliente mayorista.

1. La logística inversa, desde el cliente mayorista, retorna los vacíos con los documentos correspondientes.
2. El transportista debe cerrar las puertas del camión.
3. El cliente mayorista debe precintar las puertas del camión y detallar los números de precinto en el remito manual.
4. El remito manual debe contener la firma y aclaración del cliente mayorista y transportista.

## B.2. Recepción en el Mayorista de contenedores.

1. El transportista debe entregar la documentación correspondiente al recepcionista Mayorista.
2. El recepcionista debe descargar los contenedores vacíos enviados desde el cliente mayorista.
3. El recepcionista debe controlar los contenedores versus los remitos manuales del cliente mayorista (firmados por el transportista).
4. El recepcionista debe cargar los remitos en el WMS para incorporar los vacíos al stock del mayorista.
5. El recepcionista debe depositar los vacíos en la zona de guarda correspondiente.
6. El recepcionista debe realizar el reclamo correspondiente al cliente mayorista si existen diferencias en la devolución de contenedores.

## **2) Aspectos significativos del marco contractual para mejorar el vínculo con el cliente.**

### A. Servicio propuesto:

#### A.1. Abastecimiento.

- \* El mayorista genera información de productos y precios al cliente.
- \* El cliente solicita el pedido indicando la fecha pretendida de entrega (según plazos acordados)
- \* Envío del pedido al cliente, que deberá recepcionar de acuerdo al procedimiento de descarga estipulado.
- \* El mayorista ofrece el servicio de acuerdo al límite de crédito estipulado.
- \* Los contenedores entregados al cliente son en comodato, quedando bajo su responsabilidad el adecuado uso, mantenimiento y devolución.

#### A.2. Consultoría y capacitación.

- \* Consultoría comercial al cliente en aspectos de marketing, surtido, precio, implantación de la góndola y aspectos operativos del local.

## B. Vigencia y relación comercial.

B.1. La relación comercial se extiende según el período acordado, de pleno derecho aunque es factible su extensión por igual período, si surge la propuesta de alguna de las partes con una antelación estipulada.

B.2. Ante la apertura de nuevas tiendas del cliente se propone continuar con la misma modalidad contractual.

## C. Pago y bonificaciones

C.1. El mayorista envía las facturas por el servicio de abastecimiento y consultoría dentro de los días acordados desde la entrega de la mercadería en el cliente o la prestación del servicio de consultoría concluido.

C.2. Los pagos fuera de término, por el motivo que sea, genera a favor del mayorista intereses moratorios equivalentes a la tasa de descuento de documentos a treinta (30) días vencida según el Banco de la Nación Argentina, aplicada prorrata temporis mientras dure la mora y hasta la fecha del pago efectivo con capitalización mensual.

C3. En caso de incumplimiento en el pago de las facturas por parte del cliente del mayorista que arrojen en la cuenta corriente con el mayorista una deuda por una suma igual o superior al monto pactado en pesos, el mayorista no continúa prestando el servicio al cliente hasta tanto no se regularice el estado de la cuenta corriente.

C4. A medida que el cliente regularice el estado de la cuenta corriente, el cliente puede solicitar el pedido al mayorista sólo y exclusivamente por el importe cancelado.

C5. El mayorista otorga al cliente bonificaciones (de acuerdo al volumen acordado) en sus futuras compras, sólo y exclusivamente, en caso de cumplimiento en tiempo y forma de los términos del contrato y condiciones comerciales acordadas (cantidad y surtido).

## D. Garantías

D.1. Las partes acuerdan una póliza de crédito por insolvencia por un monto equivalente a la suma acordada en el límite crediticio, a través de una compañía de seguros de primer nivel con vigencia durante el plazo del acuerdo.

D.2. La póliza es ejecutable por el mayorista en caso que el cliente no abone el importe que supere el límite de crédito acordado o exceda el plazo de tiempo

acordado para cancelar las mismas. Este costo de la póliza es soportada por el cliente.

D.3. Ejecución de la Garantía. En caso de insolvencia, y previo a ejecutar la póliza acordada, el mayorista debe intimar al cliente para cancelar el exceso de límite dentro del plazo de diez (10) días contados a partir de la recepción de dicha intimación. En caso que el cliente no cancele dicho exceso en el plazo estipulado, el mayorista debe notificar a la compañía aseguradora el incumplimiento de lo pactado, adjuntando copia de la carta documento con la intimación correspondiente, solicitando la ejecución de la póliza.

E. Finalización del contrato.

E.1. En caso de incumplimiento de cualquiera de los términos acordados, el mayorista puede finalizar el vínculo comercial.

E.2. La finalización del contrato por incumplimiento, el cliente debe resarcir al mayorista por los daños y perjuicios originados por el incumplimiento.

E.3. Cualquiera de las partes pueden finalizar la relación comercial, sin mayores detalles, con cierta antelación, sin que esto genere para la otra parte la posibilidad de reclamar indemnización alguna.

F. Confidencialidad de la información comercial y términos contractuales.

G. Independencia de las partes. Ninguna de las partes es responsable ante terceros y/o empleados por los hechos de la otra parte.

H. Imagen.

H.1. El cliente puede exhibir imágenes (banners, logos, etc) distintivas del servicio prestado por el mayorista. El costo queda a cargo del cliente.

H.2. El cliente puede comercializar la marca propia del mayorista de acuerdo a las condiciones estipuladas y la factibilidad legal determinada por las leyes de grandes superficies de la Secretaría de Comercio Interior.

## Bibliografía

ABRAM, Aldo - CIIMA - Confianza del consumidor en Elementos para la toma de decisiones

ANDERSEN CONSULTING - Customer Driven Demand Networks in the Food and Consumer Packaged Goods Industry, 2000.

ANSOFF, H. Igor – Implanting Strategic Management, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984.

ARON, Raymond, Pensar la guerra, Clausewitz, vol. 1 Gallimard, Paris, 1976.

ASTLEY, W. Graham – Administrative Science as Socially Constructed Truth, Administrative Science Quarterly, vol. 30, Nº 4, Cornell University, Ithaca, 1985, pp. 497-513.

ASTLEY, W. Graham & ZAJAC, Edward J.- Intra-organizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models, Organization Science, vol. 2, Nº 4, The Institute of Management Science, Providence, 1991, pp. 399-411.

BALLVE, Alberto – Ser empresario en Argentina, (2011) artículo analizado en Etica y Gobierno Corporativo, Alberto Ballvé.

BARRIE, James G. – Strategic Planning Under fire, Sloan Management Review, vol. 25, Nº 4, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1984, pp. 57-61.

BETTS, Richard K. – Nuclear Blackmail and Nuclear Balance, Brookings, Washington, DC, 1987.

BLOUSSON, Alfredo – Inteligencia comercial (2011). Documento analizado en Estrategia Comercial – ESEADE.

BOBROW, Davis B. & DRYZEK, John S. – Policy Analysis by Design, University of Pittsburg, Pittsburg, 1987).

CACHANOSKI, Juan C. – Revista Libertasa 22, Texto analizado en Elementos para la toma de decisiones – Prof. Martin Krause.

CLAUSEWITZ, Carl Von – Vom Kriege 1991 (original, 1832).

COHEN, Michael – Individual Learning and organization routine: emerging connections, 1991.

CORNELLA, Alfons – Los recursos de la información (1994). Texto en Sistemas de la Información para la Dirección – ESEADE – Leonardo Gargiulo.

CROXATTO, Horacio L. – Creando valor en la relación con sus clientes, 2005.

CURRY, J. et al. - CRM: cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes”, Gestión 2000, Barcelona.

DAVIS, Stanley M. & LAWRENCE, Paul R. – Matrix Addison-Wesley, Reading, 1977.

DEL PRADO, Luis – El desafío de la administración del cambio – cap. 8 – Fundación OSDE (1999) – Recursos Humanos – ESEADE.

DOXANDABART, Alejandro – Las ventajas competitivas en la era del conocimiento:

DRUCKER, Peter – Management, Task, Responsibilities, Practices, Curtiss Brown, London, 1973 (El Ateneo, Buenos Aires, 1975).

D` ANDREA, Guillermo & RING, Lawrence J. & TIGERT, Douglas J. – Retail Management, Claves de la estrategia y la gestión minorista, Ed. Temas, 2004.

ELGUE, Mario César – Globalización, desarrollo local y redes asociativas, 1999.

FELLENSTEIN, Craig & WOOD, Ron – E-Commerce, Explorando negocios y sociedades virtuales – (2000).

FOERSTER, Heinz Von – The Curious Behavior of Complex Systems: Lesson from Biology, 1977.

FRISCHKNECHT, Federico – Dirección Recursiva, 1993.

FRISCHKNECHT, Federico – Estrategia, Escuela de Guerra Naval, Buenos Aires, 1991.

FRISCHKNECHT, Federico - Meaning Management, IDEA, Bs. As., 1989.

FRISCHKNECHT, Federico – Organización, El Ateneo, 2da. Ed., Buenos Aires, 1984 (original 1978).

GARCÍA JIMÉNEZ, E. & GIL FLORES, J. & RODRÍGUEZ GOMEZ, G. – Análisis Factorial, Cuadernos de Estadística, Ed. La Muralla, 2000.

GARCÍA VALVERDE, María del Carmen A. (2011) – Negocios Internacionales – ESEADE.

- GRANDORI, Anna – Perspectives on Organization Theory, Ballinger, Cambridge, 1987.
- GUIDO LAVALLE, Germán – resumen bibliográfico en Administración de la Producción – ESEADE.
- GUIDO, Pablo – Capítulo Inflación en Economía Superior - ESEADE.
- HAMPTON, David – Enfoques de la Administración, artículo analizado en Teoría de la Administración – ESEADE - Ing. Roberto Carbonell.
- HAX, Arnoldo C. ed. – Planning strategies that work, Oxford University Press, New York, 1987. El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- HERRERA, Juan C. & PIMIENTA, Norma E. – La nueva empresa cooperativa, Ed. Macchi, 1997.
- HUBER, The Nature and Design of Post-Industrial Organizations, Management Science, vol. 30, Nº 8, The Institute of Management Sciences, Providence, 1984, pp. 928-951.
- LE MOIGNE, Jean-Louis – La modelización de sistemas complejos, Dunod, Paris, 1966.
- LEVINTHAL, Daniel A. – Organizacional Adaptation and Environmental Selection – Interrelated Processes of Change, Organization Science, vol. 2, Nº 1, The Institute of Management Sciences, Providence, 1991, pp. 140-145.
- LEVITT, Theodore – The Marketing Imagination, Ed. The Free Press, 1986.
- LUTWAK, Edward N. – Strategy: The Logic of War and Peace, Harvard, Cambridge, 1987.
- MAESSCHALCK, Víctor – Dirección Virtual – Ed. Fundación Hernandarias, 1995.
- MARCH, James G. & SIMON, Herbert A. – Organizations, Wiley, New York, 1958.
- MCLUHAN, Marshall – Understanding Media. The Extensions of Man, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1964. Ed. Castellano: Comprender los medios de comunicación, Barcelona, Paidós, 1996). Understanding Media.
- MILER, George A. – Psychology and Communication, Miller, ed. Op. citt., 1973, pp. 3-12.
- MINTZBERG, Henry - Managerial Work: Analysis from Observation, Management Science, vol. 18, Nº 2, The Institute of Management Sciences, Providence, 1971, pp. B97-110.



- OROZCO, Arturo – Investigación de Mercados, Concepto y Práctica, Ed. Norma S.A.
- PERA RENAULD, Santiago – Nota técnica: ¿Qué es estrategia? (2011) – Política de Empresas – ESEADE.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN, Robert H. – In search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies, Harper & Row, New York, 1982.
- PORTER, Michael – Competitive strategy, Free Press, NY, 1980.
- PRESCOTT, John E. & GRANT, John H. – A Manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques, Interfaces, vol. 18 N°3, The Institute of Management Sciences, Providence, 1988, pp. 10-12.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Definición.
- REED, Mike I. – The Sociology of Management; Harvester Wheatsheaf, London, 1989.
- RIBEIRO, Lair – Inteligencia aplicada, Ed. Planeta, 2003.
- ROSIELLO, Juan Carlos – Presupuesto de capital - Financiamiento de Proyectos de Inversión – ESEADE.
- RUEFLI, Timthy & SARRAZINI, Jacques – Strategic Control of Corporate Development under ambiguous circumstances, Management Science, vol. 27, N° 10, the Institute of Management Sciences, Providence, 1981, pp. 1158-1170.
- SAPETNITZKY, Alonso & LÓPEZ DUMRAUF, Guillermo & Otros - Administración Financiera de las Organizaciones (2000) Ediciones Macchi, cap. 8 – Capítulo analizado en Administración Financiera - ESEADE, Juan Carlos Alonso.
- SCHELLING, Thomas C. – The Strategy of Conflict, Harvard, Cambridge, 1964, cap. 4).
- SENGE, Peter – La quinta disciplina. The Art and Practice of the Learning Organization, NY, 1990.
- SIMON, Herbert A. – Sciences of the Artificial, MIT Press, Cambridge, 1969.
- SIMON, Herbert A. – Reason in Human Affairs, Stanford University Press, Stanford, 1983.
- SIMON, Herbert A. – The New Science of Management Decision, revised edition Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1977, Editorial El Ateneo, Bs. As., 1983.

SIMON, Herbert A. – Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, vol. 2, Nº 1, the Institute of Management Sciences, Providence, 1991, pp. 125-134.

SMITH, Gerarld F. - Towards a Heuristic Theory of Problem Structuring, *Management Science*, vol. 34, nº12, The Institute of Management Sciences, Providence, 1988, pp. 1489-1506.

SNYDER, Glenn H. & DIESING, Paul – Conflict Among Nations: Bargaining, Decision Making and System Structure in International Crisis, Princeton University Press, Princeton, 1977.

SORET LOS SANTOS, Ignacio – *Logística comercial y empresarial*, Ed. Esic, 1994.

TOFFLER, Alvin – *La tercera ola* – 9na. Edición (1993).

WEICK, Karl E. – *The Social Psychology of Organizing*, 2da. Ed. Reading, 1969.

WINOGRAD, T. & FLORES, F. – *Understanding Computers and Cognition*, Ablex, Norwood, 1987.