



*Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas*

**“Respuestas estratégicas empresarias exitosas frente a la  
recesión”**

Autor: Natalia Scomparin (10139)

Mentor: Jorge Walter

Victoria, Mayo 2002

## AGRADECIMIENTOS

Jorge Walter, Javier Cantero, Adrián Darmohraj, Sergio Postigo, Diego Pando, Axel Radics, Tadeo Pueyrredón, Mariela Tavelli, Ana Barone, Andrea Tammarazio, Alicia Peirano de Barbieri; Juan Colussi, Salvador Cacace y Facundo Sarquis de Aluar; Silvia Ferreiro y Luciano González de Asatej; Nerio Peitiado de EKI Descuento; Andrés Freire y Santiago Bilinkis de Officenet; María Inés Ferrando de la Consultora CCR y a mis padres y amigos.



Universidad de  
**San Andrés**

## RESUMEN

La recesión, etapa constitutiva de los ciclos económicos, afecta a las empresas en la medida que implica una contracción general en el nivel de actividad. En particular, Argentina se encuentra en una recesión que habiendo comenzado a mediados de 1998 constituye hoy la más larga y profunda de su historia. Frente a este contexto las empresas han modificado sus estrategias para lograr un objetivo vital: la sobrevivencia.

La presente investigación se enfoca en las estrategias implementadas por empresas “exitosas” en el período de análisis 1998 – 2000. Se seleccionaron para ello cuatro empresas: Aluar, Asatej, EKI y Officenet. En el contexto del presente, el éxito se define en términos de aumento en facturación, market share o en un escenario de máxima, obtención de ganancias en el período de referencia. Debido a la escasa bibliografía existente que vincule la variable recesión con las estrategias empresarias, el estudio que se presenta es de carácter exploratorio y descriptivo. Por ello ha estado orientado en primer lugar a abordar un tema poco estudiado y en segunda instancia a identificar rasgos de las empresas citadas.

A partir de un estudio de la naturaleza expuesta, basado en el enfoque cualitativo y en la técnica de entrevistas en profundidad, no es posible hallar respuestas de carácter general al interrogante acerca de los determinantes del éxito en un contexto recesivo. Sin embargo, dado lo novedoso del tema, las conclusiones halladas resultan un gran avance respecto del estado anterior.

Las conclusiones que este estudio ha arrojado tienden a destacar a las estrategias de refuerzo y mantenimiento como respuestas más frecuentes ante la recesión. Es decir, las empresas frente a una etapa normal del ciclo económico no han generado respuestas basadas en la ruptura sino en la continuidad con respecto a los lineamientos estratégicos previos. Otros elementos a destacar son que las estrategias implementadas no fueron generadas a partir de un proceso de planeamiento formal, tuvieron como objetivo la rentabilidad y el crecimiento -con la convicción que dicha conjunción preservaría la sobrevivencia- y presentaron coherencia en cuanto a las metas de corto y largo plazo. Por último, las empresas han tendido en el período a acentuar ciertos factores y ejes estratégicos tales como la eficacia operativa, la contención de costos y la diversificación por mercados.

## ÍNDICE

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Introducción .....                                     | 7  |
| 2     | Metodología .....                                      | 9  |
| 3     | La Recesión en Argentina .....                         | 11 |
| 3.1   | Los ciclos económicos y las empresas .....             | 12 |
| 3.2   | El caso argentino.....                                 | 16 |
| 3.2.1 | Producto Bruto Interno.....                            | 17 |
| 3.2.2 | Estimador Mensual Industrial.....                      | 18 |
| 3.2.3 | Inversión Interna Bruta Fija .....                     | 18 |
| 3.2.4 | Ahorro .....   | 19 |
| 3.2.5 | Consumo .....  | 20 |
| 3.2.6 | Desempleo .....  | 22 |
| 3.3   | Observaciones Finales.....                             | 23 |
| 4     | Las empresas frente a la recesión.....                 | 25 |
| 4.1   | Modelos de Negocios y otras nociones .....             | 26 |
| 4.2   | ALUAR .....  | 31 |
| 4.2.1 | Selección de cliente .....                             | 33 |
| 4.2.2 | Captura de Valor .....                                 | 35 |
| 4.2.3 | Diferenciación y Control Estratégico.....              | 37 |
| 4.2.4 | Alcance.....   | 41 |
| 4.2.5 | Observaciones preliminares:.....                       | 41 |
| 4.2.6 | La Estrategia Corporativa de Aluar (1998 – 2000).....  | 42 |
| 4.3   | ASATEJ.....  | 46 |
| 4.3.1 | Selección de Cliente .....                             | 48 |
| 4.3.2 | Captura de Valor .....                                 | 49 |
| 4.3.3 | Diferenciación y Control Estratégico.....              | 51 |
| 4.3.4 | Alcance.....   | 54 |
| 4.3.5 | La Estrategia Corporativa de Asatej (1998 – 2000)..... | 56 |
| 4.4   | EKI Descuento .....                                    | 59 |
| 4.4.1 | Selección de Clientes .....                            | 61 |
| 4.4.2 | Captura de Valor .....                                 | 63 |
| 4.4.3 | Diferenciación y Control Estratégico.....              | 65 |
| 4.4.4 | Alcance.....   | 66 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 4.4.5 | La Estrategia Corporativa de EKI Descuento (1998 – 2000).....                      | 68  |
| 4.5   | OFFICENET .....  | 69  |
| 4.5.1 | Selección de Clientes .....  | 71  |
| 4.5.2 | Captura de Valor .....   | 73  |
| 4.5.3 | Diferenciación y Control Estratégico.....  | 74  |
| 4.5.4 | Alcance.....   | 76  |
| 4.5.5 | La Estrategia Corporativa de Officenet (1998 – 2000).....                          | 78  |
| 4.6   | Comparación/Contrastación.....   | 82  |
| 5     | Observaciones sobre las empresas en el escenario devaluatorio .....                | 90  |
| 5.1   | Aluar .....  | 91  |
| 5.2   | Asatej.....  | 91  |
| 5.3   | EKI Descuento .....  | 93  |
| 5.4   | Officenet.....   | 95  |
| 5.5   | Observaciones preliminares .....   | 96  |
| 6     | Conclusión.....  | 97  |
| 7     | Bibliografía.....  | 99  |
| 8     | Anexos.....  | 101 |
| 8.1   | Cuestionario utilizado en las entrevistas con los directivos de las empresas. .... | 101 |
| 8.2   | Entrevista Empresa Aluar – Transcripción Preguntas Principales -.....              | 103 |
| 8.3   | Entrevista Empresa Asatej – Transcripción Preguntas Principales -.....             | 110 |
| 8.4   | Entrevista Empresa EKI Descuento – Transcripción Preguntas Principales -.....      | 119 |
| 8.5   | Entrevista Empresa Officenet – Transcripción Preguntas Principales -.....          | 128 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolución trimestral del P.B.I. (1996-2000) .....                           | 17 |
| Gráfico 2: Evolución del Estimador Mensual Industrial (1995-1999) .....                | 18 |
| Gráfico 3: Evolución de la Inversión Bruta Fija (1993-1999) .....                      | 19 |
| Gráfico 4: Evolución del Ahorro Bruto Interno como porcentaje del P.B.I. (1996-2000).. | 20 |
| Gráfico 5: Evolución del Consumo como porcentaje del P.B.I. (1996-2000) .....          | 21 |
| Gráfico 6: Variación Interanual trimestral del Consumo Privado durante 1999 .....      | 22 |
| Gráfico 7: Evolución del Desempleo como porcentaje de la P.E.A. (1996-2000) .....      | 22 |
| Gráfico 8: Evolución del resultado contable de Aluar (1997-2001).....                  | 32 |
| Gráfico 9: Evolución del destino de ventas de aluminio (1997-2001) .....               | 34 |
| Gráfico 10: Evolución de la Facturación Anual de Asatej (1994-2001) .....              | 46 |
| Gráfico 11: Evolución de la Facturación Anual de Eki Descuento (1998-2001).....        | 59 |
| Gráfico 12: Perfil Socioeconómico del cliente por formato .....                        | 61 |
| Gráfico 13: Medios de locomoción por formato .....                                     | 62 |
| Gráfico 14: Evolución de la Facturación Anual de Officenet (1998-2000) .....           | 69 |
| Gráfico 15: Market Share del sector de provisión de insumos de oficinas .....          | 70 |

# 1 Introducción

La Argentina está sumida en una etapa recesiva desde 1998. De allí en más el contexto macroeconómico no ha dado muestras de recuperación. Fue en estas condiciones que las empresas radicadas en el país debieron sobrevivir apelando a distintas y variadas estrategias. Este escenario es el que motivó el interés en el tema del presente trabajo. La problemática central radica en identificar qué conjunto de estrategias, es decir qué rasgos y características estratégicas se manifestaron en aquellas empresas que en un contexto de profundización de la recesión lograron sobrevivir y en algunos casos inclusive prosperar.

Debido a la inexistencia de textos o investigaciones que vinculen la variable recesión con las estrategias empresarias, el presente trabajo no constituye uno de carácter hipotético deductivo, es decir no se pretende verificar o refutar una hipótesis sino más bien explorar un campo determinado.

La metodología se expone detalladamente en el *segundo* apartado. Sin embargo, en líneas generales cabe destacar que se trata de un trabajo exploratorio cuya técnica ha sido netamente cualitativa, basada en la realización de entrevistas en profundidad y la recolección de información de fuentes secundarias.

El *tercer* capítulo, “La recesión en Argentina”, ofrece un marco teórico, basado en los conceptos expuestos por Burns y Mitchell y la National Bureau of Economic Research entre otros, a partir del cual se fija una fecha de comienzo de la recesión en Argentina.

El *cuarto* capítulo, “Las empresas frente a la recesión”, explica las teorías propuestas por Slywotzky y Morrison, Bertagnini y Sallenave. Seguidamente, se tomaron los modelos citados y se aplicaron a las empresas seleccionadas que cumplen con la definición de exitosas según consta en el apartado de metodología. Para cada una de las empresas se realizó un análisis de sus dimensiones estratégicas y mediante la adaptación de la tipología de Sallenave se agruparon las estrategias identificadas en función de su vinculación con la continuidad o ruptura respecto de elecciones estratégicas previas. Finalmente se sintetizaron los lineamientos generales a través de una contrastación y comparación de las estrategias empleadas por las empresas.

Cabe destacar que se ha diseñado tanto el *capítulo tres como el cuatro* de forma tal que siempre se exponga para cada temática específica, ya sea recesión o modelos de negocios,

primero el marco teórico y luego su aplicación al caso concreto. Asimismo, al final de cada uno de ellos se presenta un resumen o bien una síntesis que reúne los comentarios vertidos de mayor relevancia.

En el *quinto* capítulo denominado “Observaciones sobre las empresas en el escenario devaluatorio” se hace referencia a los primeros efectos sobre las empresas de los sucesos ocurridos entre fines del año pasado y principios del presente. Tales acontecimientos modificaron sustancialmente el contexto macroeconómico del país; en particular, el fin de la convertibilidad y las limitaciones impuestas para el manejo de fondos. Si bien estos aspectos no constituyen el foco central del trabajo se ha considerado conveniente incluirlos pues la envergadura de las variaciones habrán de modificar sin duda las estrategias de las empresas. Las alteraciones de las reglas de juego existentes han sido de tal magnitud y profundidad que las empresas aún se encuentran desarrollando e implementado estrategias frente a la devaluación de la moneda, proceso cuyos efectos no se han revelado totalmente.

Por último, el *sexto* apartado, la conclusión, expone las observaciones recogidas a través del desarrollo de la investigación y del análisis pertinente sobre la recesión. Asimismo, se señalan también propuestas para posibles estudios futuros que profundicen la temática central de esta tesis.



Universidad de  
San Andrés



## 2 Metodología

El presente apartado pretende dar un insight acerca de la forma en que la investigación fue llevada a cabo. Para ello primero se puntualiza el tipo de investigación de que se trata, se define el concepto de empresa exitosa considerado y luego se detallan los pasos dados para la elaboración de la tesis.

Dado que, tal como se mencionó en la introducción, no existe mucha bibliografía que someta a análisis las estrategias de las empresas en un contexto recesivo, el tipo de investigación debió ser **exploratoria y descriptiva**. En términos de Sampieri, apunta a “familiarizarse con temas poco estudiados con anterioridad”(Sampieri, Collado, Lucio, 1998: 58) y a “identificar propiedades entre un grupo preseleccionado”(Sampieri, Collado, Lucio, 1998: 61) de empresas “exitosas”.

Cabe destacar que el término “**exitosa**” en el contexto del presente trabajo indica empresas que aún en una etapa recesiva han logrado incrementar su facturación, su market share, ó, en un escenario de máxima, obtener ganancias en el período bajo análisis (1998-2000). Si bien dicha definición puede tildarse de arbitraria, a efectos de realizar el trabajo resulta atinada por su simplicidad de comprobación y porque resulta indiciaria de una buena performance.

Hecha esta aclaración, y ya en lo que concierne a las **fuentes de información** empleadas, las mismas han sido tanto primarias como secundarias. En efecto, la principal fuente empleada ha sido las entrevistas con directivos de las empresas seleccionadas. En este punto, cabe destacar que la selección de los entrevistados se hizo en función de la información requerida y la probabilidad de que los elegidos pudieran suministrarla. Las entrevistas personales fueron realizadas durante los meses de marzo y abril del presente año y se extendieron por espacio de alrededor de una y media a dos horas. Posteriormente se complementaron con numerosos pedidos de información adicional y aclaraciones vía teléfono o correo electrónico. Si bien existe cierta uniformidad en las entrevistas (transcriptas en los anexos 8.2, 8.3, 8.4, 8.5) debido a la elaboración de un cuestionario estándar (que consta en el anexo 8.1) también se han considerado especialmente las circunstancias particulares de cada negocio.

Las fuentes secundarias han incluido desde libros hasta artículos de diarios, revistas especializadas, web sites, estudios de mercado provenientes de las cámaras industriales

pertinentes como así también de consultoras como CCR en el caso de EKI Descuento. Para la elaboración de gráficos en la sección de economía se recurrió a organismos como el INDEC o la CEPAL y a otros informes del Ministerio de Economía de la República Argentina.

Finalmente los **pasos seguidos** para la realización de la tesis fueron los siguientes:

1. Recolección de información secundaria vinculada con ciclos económicos, recesión y modelos de negocios. Las principales fuentes fueron: libros, revistas, artículos en Internet, etc.
2. Definición del concepto de “empresas exitosas” en el contexto de la investigación.
3. Elaboración de una lista de posibles casos a estudiar en base a información recolectada previamente.
4. Selección de empresas a estudiar en función de tratar de presentar un abanico disímil sobre la base de contactos personales. Las que satisficieron los criterios expuestos y se prestaron para colaborar en el trabajo fueron: Aluar, Asatej, EKI Descuento y Officenet.
5. Confección de un cuestionario estandarizado y realización de entrevistas (previa investigación de la empresa correspondiente).
6. Desgrabación de entrevistas, recolección de información adicional y archivos suministrados por la propia empresa como así también consultas con los entrevistados ya sea vía mail o telefónica.

Cabría preguntarse por qué se seleccionaron cuatro casos. Es la cantidad adecuada por la extensión, tiempo de la tesis y la naturaleza del estudio. El mayor inconveniente en la elaboración de la presente ha sido que en el marco de urgencia frente a los acontecimientos diarios de la economía las empresas se encontraban totalmente volcadas a desenvolverse con rapidez y flexibilidad y no disponían de mucho tiempo.

### **3 La Recesión en Argentina**

En el presente capítulo se establece una fecha de comienzo de la recesión que hasta hoy afecta a la economía argentina. ¿A qué obedece la intención de poner fecha de inicio a la recesión? Resulta imprescindible para poder hallar empresas que fueron exitosas en el período recesivo de referencia para esta investigación.

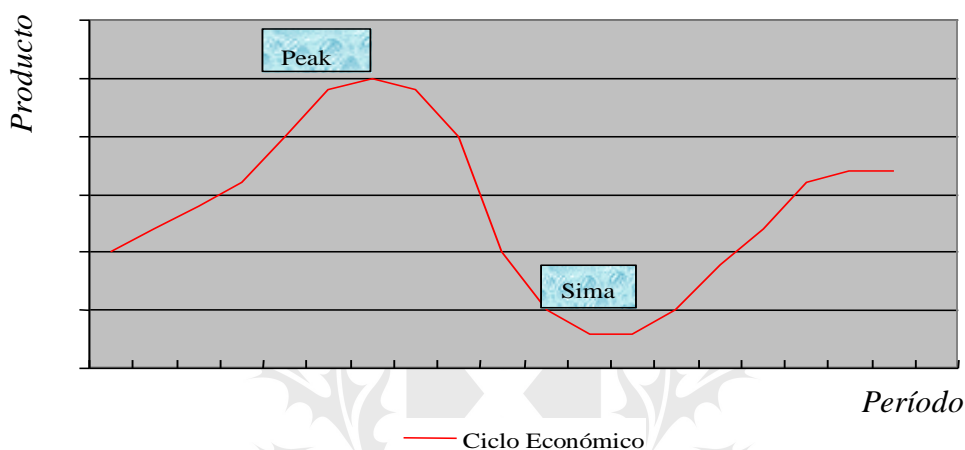
Para ello, el capítulo se ha subdividido en dos secciones. La primera denominada “Los ciclos económicos y las empresas” presenta una reseña acerca de las principales definiciones empleadas en el campo de la economía vinculadas a la problemática de los ciclos económicos, la recesión y su incidencia en la performance de las empresas. En la segunda sección titulada “El caso argentino”, se define el significado de recesión en el contexto de este trabajo, para luego exponer una serie de indicadores a los efectos de determinar en qué momento la recesión se convirtió en un dato cierto de la economía argentina.

Por último, se presenta un resumen que pretende reunir las nociones principales que derivan de lo desarrollado en el capítulo y aportar datos actuales de la economía. Sobre la base de estas ideas continúa la exposición tendiente a analizar patrones de respuesta de las empresas exitosas frente a la recesión.

Cabe destacar que la caracterización económica que se expone aquí cumple la función de ubicar el estudio y a las empresas que se citan dentro de un marco o contexto, sin pretender ser un capítulo acabado sobre el tema, lo que por otra parte, excedería el objeto de estudio del presente trabajo.

### 3.1 Los ciclos económicos y las empresas

Las economías de los distintos países siguen ciertos ciclos que se reiteran a lo largo del tiempo. Los ciclos económicos suelen subdividirse en 4 ó 5 etapas: auge/expansión, recalentamiento (puede o no darse), enfriamiento/desaceleración, recesión y recuperación. Lo cierto es que ninguna de estas fases tiene una duración determinada pues la misma depende de una serie de factores tanto internos como externos al país.



El presente intenta ser un gráfico meramente ilustrativo, es por ello que se explicita el eje pero no la escala. Simplemente representa la fluctuación del ciclo en función del tiempo. Según el National Bureau of Economic Research (NBER) cada peak es el inicio de una recesión (fin de una expansión) y cada sima el principio de una expansión (fin de una recesión)

Tal como lo definen Burns y Mitchell:

“Los ciclos económicos son una forma de fluctuación que se encuentra en la actividad económica agregada de las naciones que organizan su trabajo principalmente en empresas: un ciclo consiste en expansiones que ocurren al mismo tiempo en múltiples actividades económicas, seguidas de recesiones de igual modo generales, contracciones y recuperaciones que se funden con la fase expansiva del ciclo siguiente; esta secuencia de cambios es recurrente, pero no periódica...” (Burns y Mitchell, 1946: 3, citado por Sachs y Larrain, 1994: 511)

En definitiva, resulta que cada una de esas etapas deberá atravesarse tantas veces como ciclos existan. Por lo tanto, resulta importante conocer las características de cada una de las mismas para poder adoptar medidas adecuadas en el ámbito empresarial. En particular, el presente trabajo se enfoca en el manejo, organización y supervivencia de las empresas en coyunturas económicas desfavorables, en contextos recesivos.

La literatura especializada en el tema de la recesión coincide en señalar que la misma genera una caída en las transacciones económicas de los distintos sectores de la economía. Sin embargo, es difícil hallar autores que escriban específicamente sobre los modos de enfrentar este tipo de crisis a nivel de las empresas.

Evidentemente, resulta de suma utilidad como señala Argandoña poder anticiparse a las recesiones pues:

“...para las empresas, la fase crítica del ciclo es la recesión, porque en ella se juegan su supervivencia, y también sus posibilidades futuras de éxito frente a unos competidores que también se verán afectados por la recesión.” (Argandoña et al., 1997: 79)

Dado lo expuesto en el párrafo anterior, una vez conocidos los factores que configuran en conjunto síntomas del advenimiento de una recesión – tales como el estancamiento/reducción del consumo, la disminución de la inversión, de las exportaciones, de la productividad, del empleo; una balanza comercial deficitaria, un tipo de cambio real apreciado y costos laborales, impositivos, financieros y de exportación crecientes - resta definir la estrategia que debe adoptarse en distintas áreas para lograr atravesar con éxito una etapa de crisis prevista. Éste último aspecto constituye el tema central de la tesis.

Cabe destacar que es habitual hallar situaciones en que una empresa ha logrado sobrevivir dicha etapa pero ha fracasado en la etapa siguiente. El documento “The impact of recession on the prediction of corporate failure” arroja demostraciones cuantitativas acerca de la incidencia de la recesión en los fracasos empresarios. El estudio se basa en una muestra de 2355 empresas de las cuales 355 quebraron. Se consideró el período 1968 – 1990, y la muestra se obtuvo de firmas del NYSE, AMEX o NASDAQ.

El diseño de dicho análisis apunta a detectar si al incluir una variable que represente la presencia de la recesión se mejora el modelo de predicción de fracaso empresarial. Por lo

tanto, hallando una tasa de predicción de fracaso mejorada con respecto a los modelos que no consideran el factor de la recesión (ninguna variable que lo represente) se demuestra que la recesión incide en el fracaso. La recesión permite explicar en cierto grado la quiebra, por lo tanto resulta lógico que los modelos que la contemplan arrojen cifras más aproximadas a las quiebras efectivamente sucedidas.

El documento citado analiza dos escenarios que a su vez dan origen a las dos hipótesis centrales del estudio. Los datos considerados tratan de abarcar tanto los casos de quiebras ocurridas durante la recesión como aquellos que no ocurrieron en tal período pero que de alguna manera estarían vinculados a ella (indirectamente). En definitiva, los dos supuestos son:

1. Datos obtenidos a partir de empresas cuyas quiebras ocurrieron durante períodos recesivos.
2. Datos obtenidos en base a operaciones efectuadas durante recesión independientemente de que la quiebra se hubiese producido en un período recesivo.

Las hipótesis que testea dicho estudio en base a un modelo de regresión estadístico son dos:

**Hipótesis 1:** “Adding model variables to proxy for the occurrence of failure during a recession does not improve failure prediction.” (Richardson et al., 1998: 171)

**Hipótesis 2:** “Adding model variables that proxy for data generation during a recession does not improve failure prediction.” (Richardson et al., 1998: 171)

Los resultados del documento en su conjunto respaldan el rechazo/refutación de ambas hipótesis. De dicho estudio, surgen también conclusiones vinculadas con ciertos indicadores contables que tienden a estar asociados con la performance de las empresas. Si se anticipa el advenimiento de la recesión el estudio sugiere como indicadores relevantes las siguientes relaciones:

1. Ganancias netas / Activos totales
2. Efectivo / Activos totales

La razón de que estas dos ratios sean trascendentes radica en que al anticipar una recesión el objetivo debe ser mantener el nivel de ingresos y de efectivo para poder tener margen de manejo de la compañía y liquidez cuando la recesión finalmente llegue.

Si el caso implica el desarrollo de operaciones durante un período recesivo, los indicadores contables a tener en cuenta según los citados autores son:

1. Activos corrientes / Activos totales
2. Deuda de largo plazo / Activos totales (leverage)

Los activos corrientes versus activos totales apuntan a señalar el nivel de liquidez de la compañía, es decir, qué tan fácilmente puede convertir aquellos activos no monetarios tales como bienes de cambio en dinero. Por otra parte, uno de los principales inconvenientes que enfrentan las empresas en recesión es la imposibilidad de honrar sus compromisos ya sea con proveedores o acreedores de cualquier otra índole. Si la compañía posee un nivel de endeudamiento dado, ante la emisión de nueva deuda el valor de las obligaciones ya emitidas se ve afectado.

En definitiva, el costo de capital de la empresa depende de la ratio de apalancamiento financiero (Deuda / Capital propio) que a su vez refleja el riesgo asociado de conceder crédito a una organización con una estructura de capital dada. Por lo tanto, una compañía con endeudamiento creciente deberá pagar tasas de costo de capital mayores estrangulando su capacidad de reacción debido a que destinaría gran parte de sus activos más líquidos a cumplir sus obligaciones financieras.

La conclusión del estudio es fundamental para el presente trabajo no sólo porque arroja ciertos indicios vinculados con elementos contables de relevancia para la predicción de una quiebra sino porque confirma una impresión intuitiva, es decir, que el cese de operaciones de las empresas está íntimamente vinculado con la existencia de la recesión. En otras palabras, un número considerable de las quiebras que ocurren puede explicarse en gran parte a través de un estudio del contexto económico en que desenvuelven su negocio, o en otros términos, el fracaso constituye una variable dependiente de la recesión.

Vale aclarar que si bien existen distintas definiciones de recesión, dos resultan de sumo interés en términos prácticos. La primera, de uso corriente en los círculos económicos, que podría tildarse de pragmática debido a la simplicidad para verificarla, postula que la recesión consiste en la declinación durante dos trimestres consecutivos del P.B.I.

La segunda es un poco más amplia y apunta a señalar una serie de indicadores que configuran un escenario recesivo. El NBER emplea el término recesión en aquellos casos en que se verifican los siguientes acontecimientos:

“declinación en el producto total, el ingreso, el empleo y el comercio ... y que se caracteriza por contracciones generalizadas en múltiples sectores de la economía.” (Sachs y Larrain, 1994: 513)

### **3.2 El caso argentino**

Para establecer una fecha de inicio de la recesión en el presente trabajo se tomará la definición postulada por el NBER, que resulta de carácter más integral. A tal efecto, se considerarán datos obtenidos del Indec, del Ministerio de Economía y de la Comisión Económica para América Latina (C.E.P.A.L.) de forma tal de verificar la serie de supuestos bajo los cuales en teoría ya se puede decir que una economía se encuentra en recesión. De este modo, se podrá fijar la fecha a partir de la cual se inicia la recesión formalmente. En particular se citarán datos referidos al:

1. P.B.I.
2. Indicadores de producción industrial
3. Inversión
4. Ahorro
5. Consumo

En todos los casos, los datos expuestos están expresados en pesos de 1993, de forma tal de mantener coherencia a lo largo de las distintas series exhibidas.



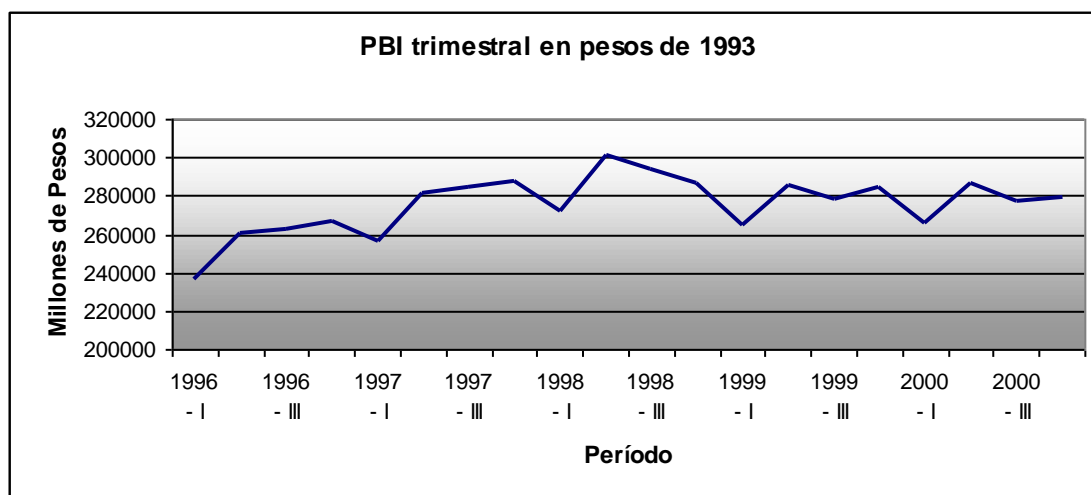
Universidad de  
**San Andrés**



### 3.2.1 Producto Bruto Interno

En primer lugar, cabe mencionar la evolución de uno de los indicadores macroeconómicos más usuales, el producto bruto interno. Si bien en teoría el P.B.I. presenta una tendencia de crecimiento en el largo plazo, en el corto plazo sufre oscilaciones apartándose de su tendencia. Las cifras del caso argentino para el período que va desde 1996 hasta el año 2000 son las siguientes:

**Gráfico 1: Evolución trimestral del P.B.I. (1996-2000)**



Elaboración propia en base a datos obtenidos del Ministerio de Economía.

A partir del gráfico es posible observar que en función de los términos explicados previamente, el segundo trimestre de 1998 representa una cima/peak a partir de la cual el producto comienza a caer. 1998 fue un año que presentó dos tendencias divergentes. Los primeros dos trimestres parecieron demostrar que la economía argentina podría resistir los embates ocasionados desde otras economías de latitudes lejanas como Asia.

Resulta atinado subrayar que si bien los motivos específicos de los ciclos son variados y escapan al presente estudio, básicamente se clasifican de acuerdo a su origen en endógenos o exógenos. Los shocks de oferta agregada, de demanda, de política etc. pueden ser originados dentro o fuera de la economía de que se trate. En cualquier caso, existe evidencia que respalda la correlación de los ciclos económicos en distintos países, ya sea porque las variables que afectan a una economía suelen afectar a toda una región o bien por un efecto de propagación mediante el cual aún surgiendo en una economía determinada se transmite a través del comercio y los nexos financieros a otras.

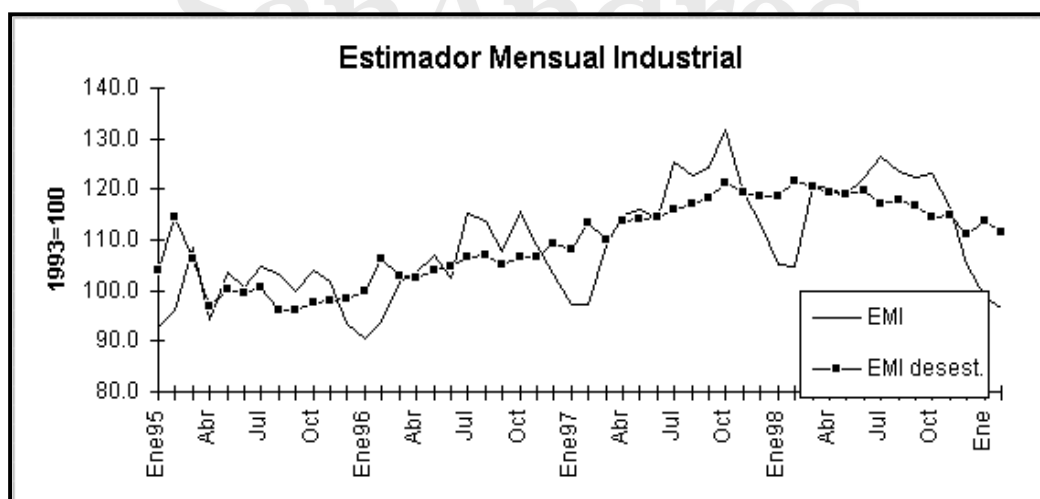
Más allá de las razones que mejor expliquen el caso argentino, es indudable que luego de la crisis rusa, la huída de capitales de los países emergentes afectó a Argentina. La devaluación de la moneda de su socio en el Mercado Común del Cono Sur, Brasil, en enero de 1999 terminaría por marcar la continuidad de la recesión iniciada a mediados de 1998. Si bien la recesión se verifica una vez transcurridos dos trimestres consecutivos de caída en el P.B.I., es decir a fines de 1998, su comienzo se dio efectivamente dos trimestres antes.

### 3.2.2 *Estimador Mensual Industrial*

Otro indicador de importancia económica es el estimador mensual industrial (E.M.I.), que representa el nivel de actividad y toma como referencia algunos sectores económicos de gran trascendencia, entre ellos, la industria alimenticia, la textil, la química y la de la construcción. Se trata de una variable que tiende a ser pro-cíclica, es decir, se mueve acompañando los vaivenes de la economía; si ésta crece, el E.M.I. también lo hace y si la economía se acerca a una recesión el nivel de actividad industrial decae.

Coincidentemente con el gráfico del producto, el E.M.I. muestra una tendencia decreciente a partir de mediados de 1998 como se puede observar en el siguiente gráfico. Debe considerarse el E.M.I. desestacionalizado para detectar tendencias efectivas al margen de variaciones debidas a la estacionalidad. En virtud de lo expuesto, la tendencia a partir de enero de 1998 es claramente decreciente acentuándose la caída hacia el fin de dicho año.

**Gráfico 2: Evolución del Estimador Mensual Industrial (1995-1999)**



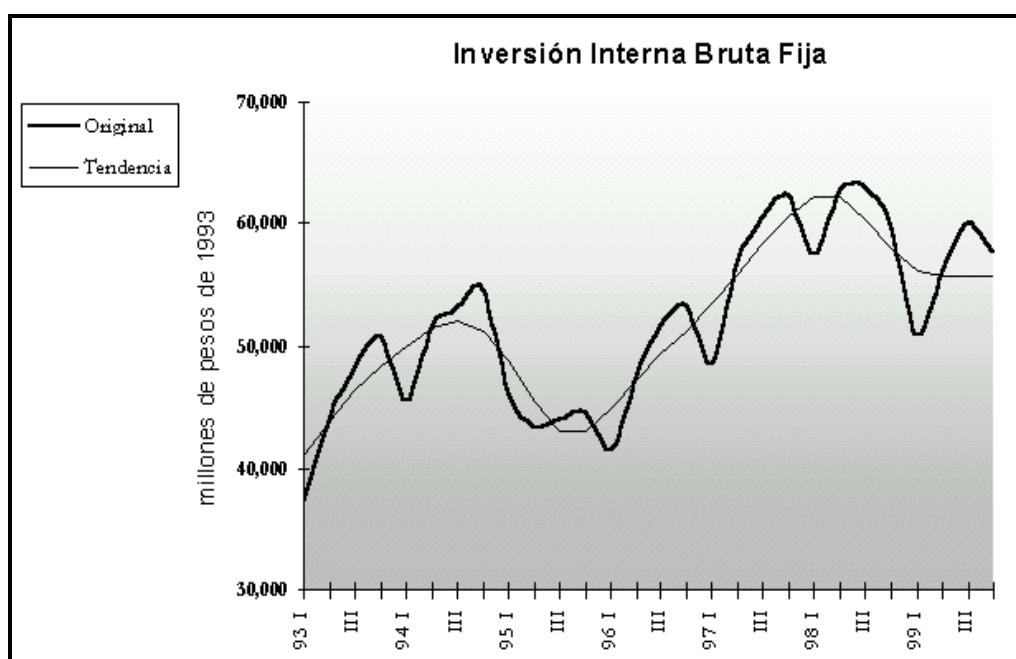
Fuente: Ministerio de Economía. Informe Económico n° 32 - Gráfico 2 -

### 3.2.3 *Inversión Interna Bruta Fija*

En lo que concierne a indicadores acerca de la marcha de la economía, la inversión resulta sumamente relevante. Este indicador refleja expectativas a corto y mediano plazo. En el

caso del año 1998 la caída en la inversión se explica básicamente por dos grandes bajas. La primera en lo que hace a inversiones relacionadas con la construcción y la segunda referente a inversiones en maquinaria y equipos. Evidentemente, si los agentes económicos tuvieran expectativas de que la economía continuase creciendo la inversión reflejaría dicha presunción anticipando aumentos en la demanda. En el caso argentino, la inversión interna bruta fija mostró su primera disminución en el último trimestre de 1998, y durante el año 1999 continuó su tendencia decreciente.

**Gráfico 3: Evolución de la Inversión Bruta Fija (1993-1999)**



Fuente: Ministerio de Economía. Informe Económico n° 32 – Gráfico 3 -

### 3.2.4 Ahorro

En las economías cerradas el ahorro interno es equivalente a la inversión, sin embargo, con libre flujo de capitales resulta que muchas economías son exportadoras de capital en tanto que por lo general aquellas que se encuentran en pleno desarrollo son demandantes de capital. Evidentemente, este flujo de capital existe en la medida en que el país de destino puede ofrecer seguridad jurídica y estabilidad institucional. Si bien en modelos económicos de crecimiento como el de Solow, el crecimiento a largo plazo o tasa de crecimiento estacionario no se ve afectado por una mayor tasa de ahorro, modelos más recientes, como el de Romer y Lucas atribuyen a la inversión externalidades positivas que sustentarían la hipótesis de que tasas de ahorro mayores llevan a incrementos permanentes en el crecimiento.

Por ello, si bien no hay evidencia concluyente, la tasa de ahorro sería una figura indicadora de la capacidad de crecimiento de la economía. Si en el período de referencia y con anterioridad hubo tasas de ahorro interno elevadas, es de esperar que el ahorro acumulado se vuelque a inversiones en activos fijos y que los niveles de actividad aumenten. Sin embargo, por lo expuesto en relación con la inversión en el apartado anterior, es evidente que ésta cayó a partir del último trimestre de 1998, con lo cual si existió ahorro interno no fue canalizado al aumento del producto.

**Gráfico 4: Evolución del Ahorro Bruto Interno como porcentaje del P.B.I. (1996-2000)**

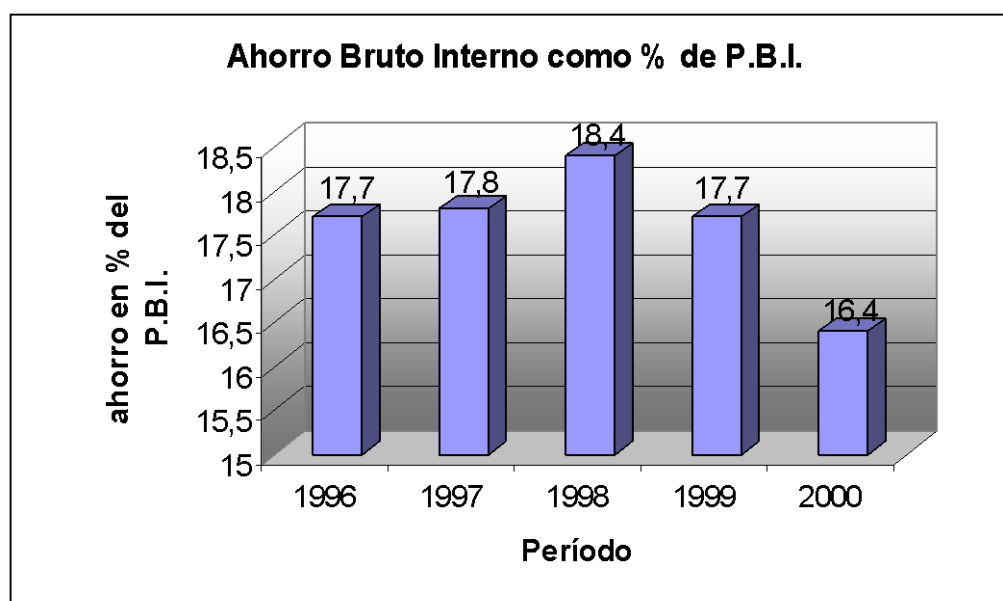


Gráfico elaborado a partir de datos de la oficina de la CEPAL en Buenos Aires sobre datos oficiales.

### 3.2.5 Consumo

El consumo como porcentaje del P.B.I. muestra, tal como se observa en la figura, una tendencia creciente a partir de 1998. Este aumento se logra a través de una reducción en el nivel de ahorro. El gráfico anterior y éste mostrarían en última instancia la variación de la propensión marginal a consumir o ahorrar. En la medida en que crece el consumo, pero no el nivel de actividad, lo único que indicaría el aumento en el consumo como porcentaje del P.B.I. es que probablemente el monto en términos absolutos destinado a consumo se mantuvo o aún pudo haberse reducido en menor medida que el P.B.I. mientras que éste cayó. Por lo tanto, en la medida en que el denominador se reduce a una tasa mayor que el numerador se puede observar el comportamiento que se presenta a continuación.

**Gráfico 5: Evolución del Consumo como porcentaje del P.B.I. (1996-2000)**

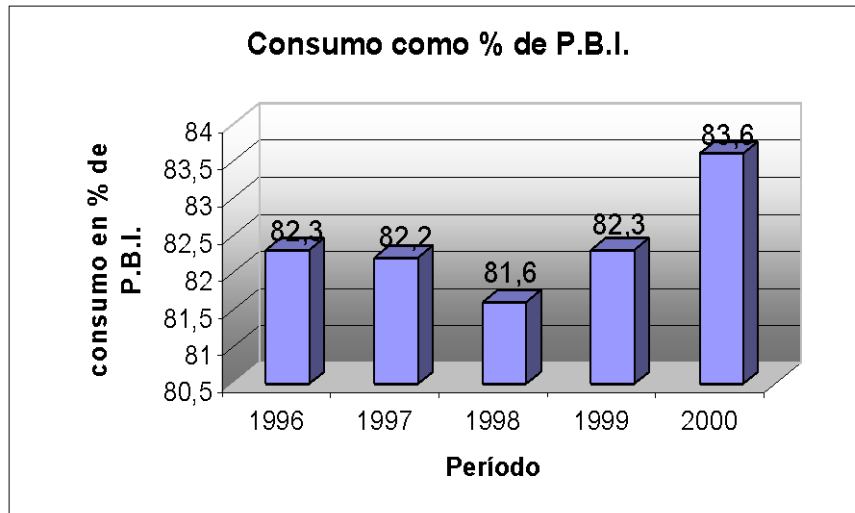
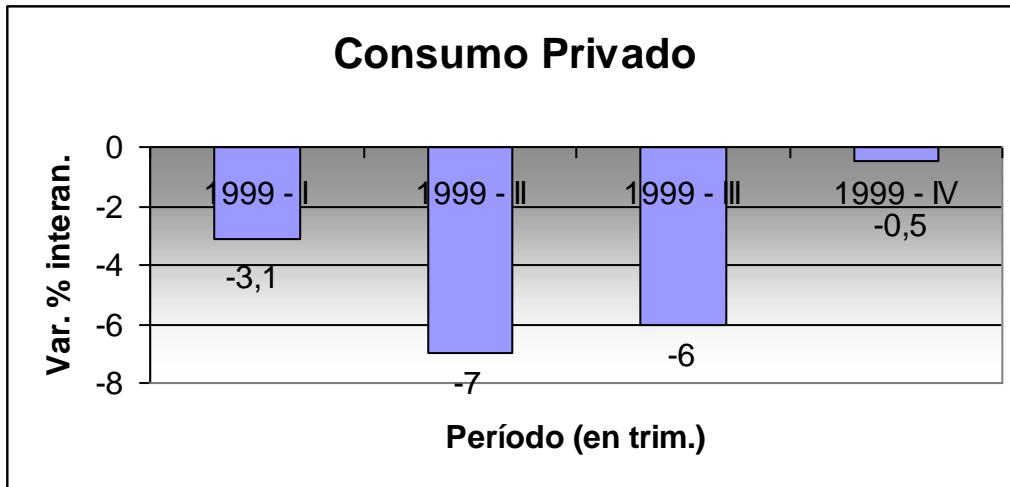


Gráfico elaborado a partir de datos de la oficina de la CEPAL en Buenos Aires sobre datos oficiales.

Por otra parte, en la medida en que los ingresos reales se reducen, la proporción destinada al consumo en relación con el ahorro aumenta debido a que existe un consumo mínimo imprescindible, mientras que el ahorro suele manifestar una elección intertemporal del agente que prefiere ahorrar en el presente para aumentar su consumo futuro. Sin embargo, dicha elección puede darse cuando los agentes económicos disponen de excedente luego de satisfacer su consumo mínimo indispensable.

Una muestra clara de que si bien el consumo como porcentaje del P.B.I. aumentó ello no implica un aumento en el monto absoluto destinado al consumo es el siguiente gráfico que refleja la variación de cada uno de los trimestres que se presentan en comparación con igual trimestre del año anterior. Cabe destacar que el gráfico a continuación sólo contempla el consumo privado.

**Gráfico 6: Variación Interanual trimestral del Consumo Privado durante 1999**

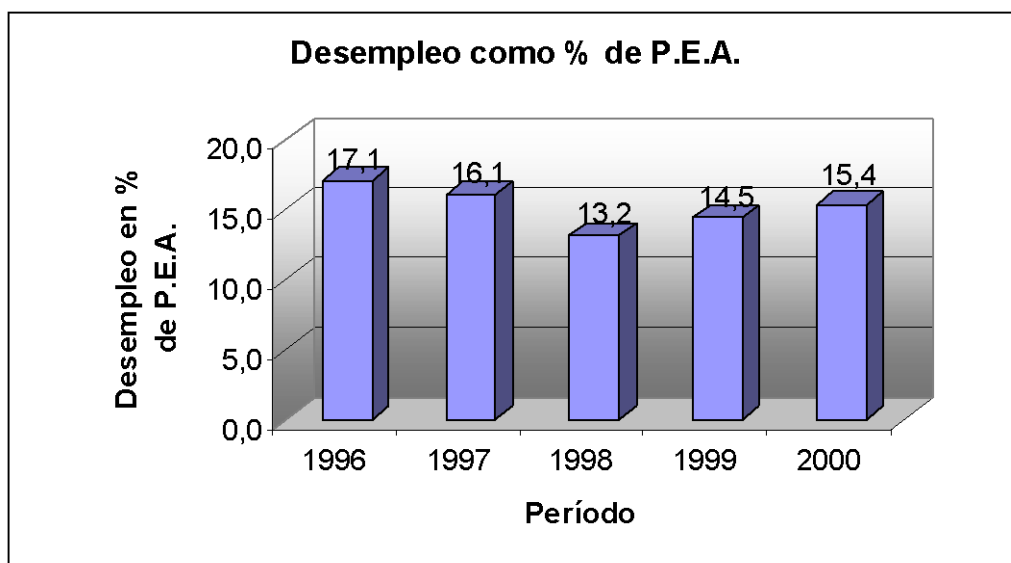


Elaborado en base a datos obtenidos del Ministerio de Economía.

### 3.2.6 Desempleo

Las caídas en la producción o en el nivel de actividad suelen estar vinculadas con incrementos en el desempleo, como así también las expansiones económicas se asocian generalmente con disminuciones en la tasa de desempleo. Es por ello que al estudiar los ciclos económicos una referencia a este indicador es ineludible para sustentar el análisis general. En este sentido, teniendo en cuenta que el desempleo tiene una tendencia opuesta a los ciclos económicos, disminuye en períodos de economía en expansión, puede decirse que se trata de una variable contracíclica.

**Gráfico 7: Evolución del Desempleo como porcentaje de la P.E.A. (1996-2000)**



Elaborado en base a datos obtenidos del Ministerio de Economía.

El gráfico presentado confirma lo esperado. El año de mayor crecimiento del P.B.I. fue 1998, pero también fue el período a partir del cual se revirtió una tendencia de crecimiento evidenciada hasta los dos primeros trimestres. A partir de entonces, el P.B.I., el E.M.I., y la inversión bruta fija comenzaron a declinar. El desempleo, tal como toda variable contracíclica comenzó a crecer desde el año siguiente (1999).

### **3.3 Observaciones Finales**

En virtud de lo expresado a lo largo de este primer capítulo es posible extraer ciertas conclusiones. Los ciclos económicos tal como surge de lo expuesto constituyen patrones que si bien no presentan una fecha determinada de inicio o fin permiten comprender el comportamiento de ciertas variables económicas – consumo, inversión, entre otras -. Ello resulta de gran importancia para las empresas dado que al estar informadas del contexto macroeconómico es más probable que enfrenten las crisis con éxito.

Otra cuestión importante, es que el cese de operaciones de las empresas está íntimamente vinculado con la existencia o no de la recesión. En otras palabras, un número considerable de las quiebras que ocurren puede explicarse en gran parte a través de un estudio del contexto económico en que desenvuelven su negocio.

Más allá de las razones por las cuales se llega a una recesión, y más allá de las políticas macroeconómicas tendientes a morigerar los extremos de los ciclos económicos el tema central es observar los factores internos de una empresa que pueden ser favorables para enfrentar una recesión.

En particular, la recesión en Argentina, que actualmente ya lleva más de tres años, de acuerdo a los indicadores presentados habría comenzado en el tercer trimestre de 1998, es decir, a mediados de 1998. La recesión actual es una de las más largas de nuestra historia y según Juan Alemann cada vez va “adquiriendo las características del estancamiento secular de que hablaba Keynes”<sup>1</sup>. Una cuestión a destacar es que mientras Argentina ha ido retrocediendo en términos de bienestar económico de sus habitantes, el resto del mundo ha crecido durante el 2000, con un aumento del P.B.I. global del 4%.

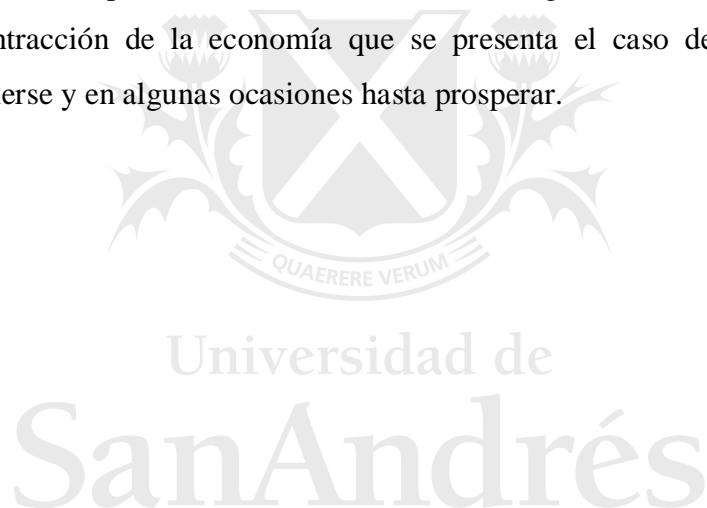
Es menester mencionar que, en estos tres años se han cerrado más de 3.000 empresas, ha aumentado la brecha entre el decil más rico y el más pobre de la población (el 10% más

---

<sup>1</sup> Alemann Juan. “Una recesión demasiado larga”. La Razón – 29 de marzo de 2001. Pág. 4

rico acumula 36,9% del total de ingresos, el 10% más pobre sólo 1,4%)<sup>2</sup>, el ingreso per cápita para fines de 2001 había caído más de 15% alcanzando al igual que los niveles de producción cifras cercanas a las de 1993. Finalmente, la caída acumulada del P.B.I. ya alcanzaba el 17% comparado con cifras de 1998. Es decir que para fin del presente año Argentina habrá retrocedido 9 años aproximadamente, y estará produciendo bienes y servicios al nivel que lo hacía en 1993.

En definitiva, el crecimiento se ve como un horizonte lejano dadas las condiciones actuales. La crisis de confianza y expectativas sumada a los desequilibrios fiscales continuados, la imposibilidad de acceder al crédito, la debilidad institucional del país y los efectos de la devaluación en el poder adquisitivo de los tenedores de moneda nacional no parecen conformar datos que permitan pronosticar una pronta recuperación. La vuelta a la senda del crecimiento parece demorarse mientras se agrava la situación. Es en esta escalada de contracción de la economía que se presenta el caso de las empresas que lograron mantenerse y en algunas ocasiones hasta prosperar.



---

<sup>2</sup> En base a datos del INDEC de Julio de 2001.



## **4 Las empresas frente a la recesión**

En el presente capítulo se introducen los casos concretos de cuatro empresas argentinas con el fin de observar su comportamiento frente a la fase recesiva del ciclo descrita en el capítulo anterior. ¿Para qué observar esas empresas y sus modificaciones en términos estratégicos frente a la crisis? Porque a partir de la exploración de las elecciones estratégicas que constituyen el modelo de negocios de empresas exitosas probablemente se puedan establecer patrones o lineamientos para iniciar estudios cuantitativos que, en adelante, permitan verificar hipótesis de carácter más general.

Para ello, el capítulo se divide en tres secciones. La primera, “Modelos de Negocio y otras nociones” provee una plataforma teórica. En particular, se exponen dos líneas de pensamiento complementarias que abordan la definición de modelo de negocio: Slywotzky y Morrison por un lado, y Bertagnini por el otro. Asimismo, en este primer apartado de corte teórico se explican algunos conceptos vertidos por otros autores en relación con la temática de la estrategia que se consideran de utilidad para el análisis.

La segunda sección, constituida por los casos observados, se refiere a la aplicación de dichos instrumentos a las empresas seleccionadas. Por lo tanto, este apartado se subdivide en cuatro subsecciones asignadas a cada una de las empresas en el siguiente orden: Aluar, Asatej, Eki descuento y Officenet. Cabe recordar que la razón de dicha elección radica en un criterio que si bien es arbitrario, es de gran utilidad y lógica a la hora de clasificar las empresas en exitosas. El criterio empleado es amplio, implica: haber obtenido ganancias ó aumentado su participación de mercado ó facturación en el período de referencia (1998 – 2000).

La tercera sección muestra mediante la contrastación una síntesis de las estrategias observadas y su asociación con distintos factores atinentes a la edad de la organización, el sector económico al que pertenece, su contexto específico etc.

#### 4.1 Modelos de Negocios y otras nociones

A efectos de analizar las empresas citadas en este estudio es conveniente seleccionar material teórico que se adecue a las necesidades del trabajo. En particular, esta tesis no pretende examinar temas asociados a la estructura, el perfil de gestión o la dinámica del proceso de cambio de las empresas sino a las estrategias empresariales que fueron, en parte emergente y en parte resultado de procesos de planificación para enfrentar la recesión.

En virtud de lo expuesto, resulta imprescindible definir estrategia en el contexto del presente trabajo:

“Una estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva. En este sentido, las estrategias tienen un propósito determinado y preceden a las acciones para las que se aplican. Una estrategia formulada de manera efectiva dirige, integra y distribuye los recursos, capacidades y aptitudes de una empresa a fin de enfrentar con éxito el ambiente exterior.” (Hitt, Ireland, Hoskisson, 1999: 127)

A partir de esta definición, es posible comprender que la estrategia se encuentra íntimamente ligada a la adaptación de la organización a los distintos entornos, o circunstancias que enfrenta. Resulta de gran relevancia a la hora de investigar la reacción de las empresas frente a cambios coyunturales profundos como la recesión.

La estrategia en términos generales orienta las acciones en función de los objetivos estratégicos preestablecidos. Así como existen distintos niveles en las compañías, existen estrategias adecuadas a cada uno de ellos. Por esta razón, resulta habitual que en los libros de texto se hable de estrategias corporativas o estrategias de negocios o estrategias funcionales.

Sin embargo, si el objetivo es estudiar la totalidad de las estrategias de una empresa en particular la simple definición de estrategia no aporta una solución acabada. De hecho, la definición de modelo de negocio, articula perfectamente estos distintos niveles de estrategia de modo de lograr explicar con exactitud el negocio de que se trate.

Es por ello que se toma la definición aportada por Slywotzky y Morrison, que, como se muestra a continuación, se complementa con la de Bertagnini. La noción de business design incluye según estos autores anglosajones:

“the totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers and captures profit.” (Slywotzky, 1996: 4)

Este concepto encierra tal como lo plantean Slywotzky y Morrison en *The Profit Zone* una serie de factores, que ellos denominan dimensiones estratégicas:

1. Selección de clientes
2. Captura de valor
3. Diferenciación y control estratégico
4. Alcance

A continuación se sintetiza el significado de las dimensiones en el contexto del este estudio.

| <b>Dimensión</b>                               | <b>Interrogantes Claves</b>  |
|--|--|
| <b>Selección de clientes</b>                   | <i>¿A qué consumidores satisfacer? ¿A qué consumidores de acuerdo a los recursos de la compañía puedo agregar valor? ¿Cuáles de ellos son más rentables? ¿En qué consumidores no voy a invertir?</i>               |
| <b>Captura de valor</b>                        | <i>¿Cómo obtener ganancias? ¿Cómo capturo a través de ganancias el valor que genero para mi cliente?</i>   |
| <b>Diferenciación/<br/>Control estratégico</b> | <i>¿Cómo proteger la fuente de ganancia? ¿Por qué me eligen los consumidores frente a la competencia? ¿Qué atributos privilegian? ¿Qué nodos de control estratégico permiten aumentar mi poder de negociación?</i> |
| <b>Alcance</b>                                 | <i>¿Qué actividades realizar in-house? ¿Qué concepto de producto vender? ¿Qué actividades subcontratar o tercerizar? ¿Cuáles desarrollar conjuntamente con un socio estratégico?</i>                               |

Adaptación en base al exhibit 1.1 (Slywotzky y Morrison, 1997: 12)

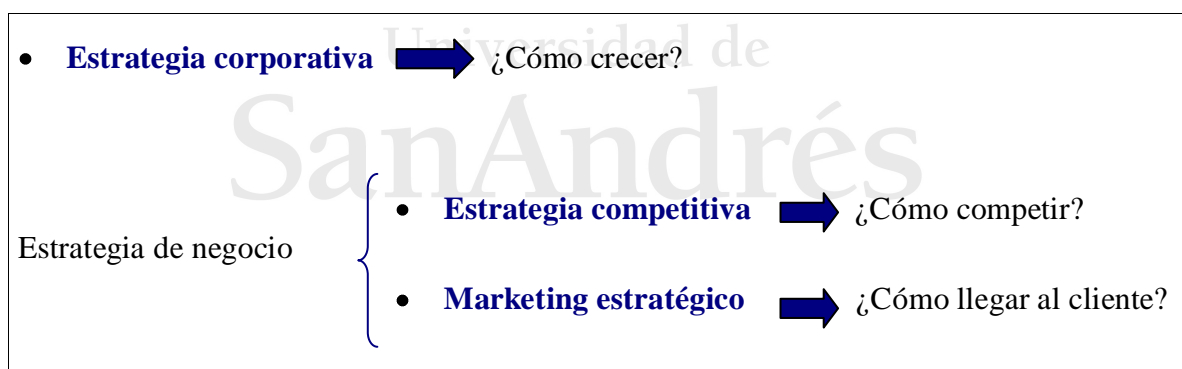
Es importante destacar que las dimensiones no sólo deben presentar consistencia interna, sino también coherencia entre ellas. De lo contrario, el diseño del modelo de negocio no resulta satisfactorio. Por ejemplo, si una empresa considerando sus recursos y aptitudes fundamentales ha seleccionado ciertos clientes (Dimensión 1) a los que les provee un

servicio cuyo atributo distintivo es la velocidad y cumplimiento en la entrega (Dimensión 3) no sería del todo atinado que tercerice la logística y distribución (Dimensión 4).

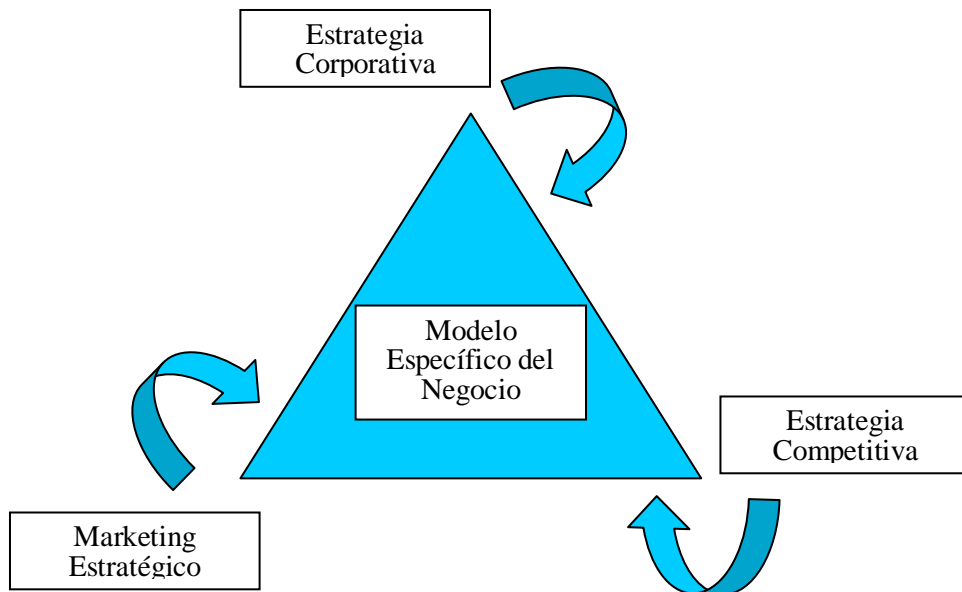
Por su parte, Bertagnini ofrece una visión más integradora. Completa y complementa a la anterior, especialmente por el hecho de que presenta a la estrategia corporativa con más detalle que Slywotzky. Bertagnini ha abordado la definición de modelo de negocio señalando la concatenación de varios factores: la estrategia corporativa, el marketing estratégico, la estrategia competitiva, las estrategias funcionales y las políticas funcionales, entre otros.

La estrategia corporativa se refiere a las políticas que afectan globalmente a la organización y está asociada con la estrategia de crecimiento; la estrategia competitiva explica el modo en que se elige competir (maniobras expansivas versus defensivas, etc.); el marketing estratégico atañe al modo de ofrecer el bien o servicio de que se trate (se encuentra asociado al posicionamiento de la firma).

A continuación se presenta un diagrama que a partir de las ideas expuestas capta el significado de cada uno de los tres elementos más relevantes en virtud del enfoque adoptado en este trabajo.



De ahora en más, si bien el autor presenta un modelo más complejo, cada vez que se haga referencia al tema de “modelo de negocio” en el marco de este trabajo se hará referencia a la versión adaptada que se presenta a continuación. El diagrama muestra la integración de los conceptos en la formación de la noción de modelo de negocio.



Fuente: Bertagnini, Armando. “Estrategia, management y el cambio” pág. 51. Adaptación propia.

El modelo expuesto, posee la virtud de considerar igualmente la estrategia de negocios y la corporativa, pues existen otras corrientes que priorizan una de las dos, en desmedro de una visión más global en lo que concierne a los niveles estratégicos. Considerando lo mencionado el modelo de Bertagnini resulta integrador.

Por último, Jean Paul Sallenave provee una clasificación de estrategias frente a distintos tipos de crisis que se emplea en el análisis de las empresas. Ante todo, cabe destacar que es un autor que enfoca la estrategia como un instrumento para lograr sus objetivos. Básicamente son tres las metas de la empresa en su óptica: supervivencia, rentabilidad y crecimiento. En sus palabras:

“...sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. La rentabilidad forja la clave de esta secuencia.”(Sallenave, 1994: 68)

Con respecto a la supervivencia, plantea tres tipos de estrategias que a grandes rasgos responden a distintos tipos de crisis que afectan a la organización. Dado que hay seis factores de supervivencia de la empresa: mercado, producto, competencia, personal, capital y tecnología; cualquiera de ellos puede amenazar la supervivencia. También existen factores coyunturales que la pueden desestabilizar.

Los tres tipos de estrategias son las de refuerzo, las de redespliegue y las acciones políticas. Las primeras tienden a dar soluciones que implican una reforma o énfasis en alguna mejora en particular, son medidas específicas y de un alcance limitado. Las

estrategias de redespiegue por oposición a las anteriores tienden a ser revolucionarias más que reformistas, implican medidas más radicales. Para ilustrar la diferencia, si existe un problema con un producto una estrategia de refuerzo sería por ejemplo aumentar la publicidad mientras que una estrategia de redespiegue podría ser la búsqueda de nuevos mercados o bien la diversificación de producto.

En tercer lugar, las acciones políticas están estrechamente vinculadas con el poder de negociar, con el lobby y siempre pueden emplearse, haya o no, amenaza a la supervivencia. Evidentemente, en caso de que la amenaza sea efectiva un mayor lobby con alguna entidad o sector puede ser una forma de ganar tiempo. En algunos casos inclusive es posible lograr un cierto proteccionismo mediante este tipo de acciones si la crisis afecta a todo un sector industrial, por ejemplo.

En función de lo expresado, se presenta este cuadro basado en los tipos de estrategias propuestas por el autor para enfrentar distintos tipos de crisis.

**Tipo de Crisis**

**Tipo de Estrategia**

- Crisis específica de la empresa → Refuerzo
- Crisis estructural en el sector → Refuerzo – Acción Política
- Crisis coyuntural → Redespiegue – Acción Política – Refuerzo

El objeto de explicar las teorías y conceptos hasta aquí desarrollados es tener presente su utilización en el marco del presente estudio pues a partir de los instrumentos teóricos que se han señalado se hará un análisis de las empresas seleccionadas.

## **4.2 ALUAR**

### **Negocio**

Aluar, Aluminio Argentino es la única empresa productora de aluminio primario en el país. Dentro de su visión de negocio plantea “lograr la plena satisfacción de los clientes, incrementar el valor agregado en su mix de ventas, reducir los costos de producción y mantener los niveles más altos de calidad y tecnología”. Su negocio consiste en la producción de aluminio primario en distintos formatos abasteciendo principalmente a las industrias de la construcción, del transporte, de electrificación rural por cables y a la actividad del packaging.

Cabe destacar que también posee una división de aluminio semi – elaborado que durante 1998 aumentó su oferta de productos al adquirir el paquete accionario de la firma Uboldi S.A. La división de aluminio elaborado, había sido incorporada totalmente cuando en 1996 Aluar adquirió el 100% de las acciones de C&K Aluminio, sociedad en la que participaba en partes iguales con la multinacional canadiense Alcan. Si bien ambas divisiones constituyen porciones pequeñas en relación a los volúmenes producidos de aluminio primario han tenido un gran crecimiento en los últimos años.

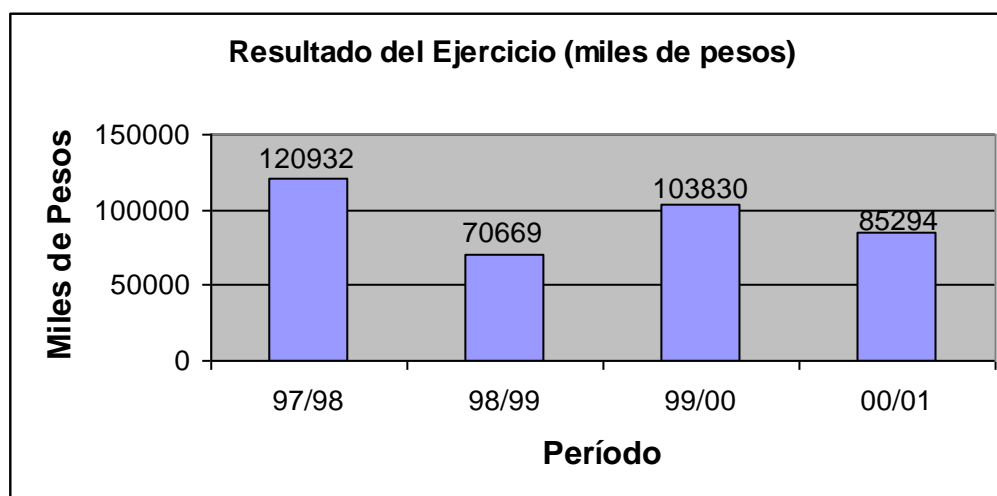
### **Fundación**

La empresa fue fundada en 1970 como resultado de un plan elaborado por el Ministerio de Defensa a través de la Comisión Permanente de Planeamiento del Desarrollo de los Metales Livianos para desarrollar una industria local de aluminio y de este modo sustituir las importaciones de dicho material. La planta construida en Puerto Madryn comenzó a operar en 1974.

### **Facturación**

La facturación de Aluar en los últimos años ha tenido una tendencia claramente creciente, que no se reflejó igualmente en los resultados por circunstancias puntuales. Sin embargo, presenta ganancias en cada uno de los años tomados como referencia en este trabajo tal como se observa en el gráfico siguiente.

**Gráfico 8: Evolución del resultado contable de Aluar (1997-2001)**



Elaborado en base a información de la Memoria y Resumen del Balance General al 30 de Junio de 2001.

Si bien las ventas netas han tenido una tendencia creciente desde 1999 en adelante, 22% fue el aumento de ventas en el año 2000, y 3,3% en el 2001, las ganancias no presentaron un comportamiento análogo. La caída de 17,9% en las utilidades del año 2001 se explica básicamente por el cargo en concepto de impuesto a las ganancias devengado al haberse agotado la aplicación de los quebrantos en el ejercicio anterior.

### Market Share

La demanda del mercado doméstico es abastecida por Aluar en un 80/85%, el resto es importado desde otros países americanos. Por otra parte, con respecto al market share mundial, Aluar es un pequeño productor que abastece alrededor del 1,5% del total del mercado.

### Número de Empleados

El número de empleados actualmente es de 1815 integrado del siguiente modo:

|             |   |
|-------------|---|
| <b>173</b>  | Administración central  |
| <b>853</b>  | División aluminio primario (593 jornalizados y 260 mensualizados) |
| <b>84</b>   | División semi – elaborados (70 jornalizados y 14 mensualizados)   |
| <b>705</b>  | División elaborados (510 jornalizados y 195 mensualizados)        |
| <b>1815</b> | TOTAL   |



## **Principales destinos de exportación**

Debido al pequeño tamaño del mercado argentino Aluar acometió a partir de la década del 80 el proyecto exportador. En los últimos años las regiones receptoras de la producción de Aluar han sido: Norteamérica, Europa, Asia y Latinoamérica. En particular los países que, dentro de estas regiones, constituyen los importadores más relevantes son: Estados Unidos, Japón y Holanda.

A continuación se aplican las cuatro dimensiones estratégicas del modelo de negocio definido por Slywotzky y Morrison para el período 1998/2000. En el caso de Aluar que cierra sus ejercicios en junio de cada año se incluirá dentro del período citado el ejercicio que abarca hasta junio del año 2001.

### *4.2.1 Selección de cliente*

Antes de analizar el mecanismo de selección de clientes deben señalarse algunos aspectos que hacen de Aluar un caso especial. Se trata de una industria cuyos clientes son otras empresas, es decir se encuadra en el modelo B2B. Es menester recordar que el aluminio es un commodity industrial lo cual también determina que los mecanismos de selección de clientes sean diferentes a los casos típicos de B2C.

Los consumidores que satisface Aluar son empresas que utilizan el aluminio como insumo industrial. Aluar vende principalmente aluminio primario que constituye alrededor del 68% de sus ventas. El aluminio semielaborado y elaborado representan una porción minoritaria pero de mayor valor agregado con un 22% y un 10% de participación en el total de las ventas respectivamente. Todos estos datos surgen del último ejercicio cerrado en junio de 2001.

Cabe destacar que así como el tipo de aluminio más fabricado y vendido por Aluar es el primario también es éste bien el que más se exporta. En primer lugar porque el mercado interno es muy pequeño para absorber la cantidad producida que a su vez es necesaria para alcanzar niveles competitivos. En segundo lugar, porque el mercado local ha demandado cada vez menor cantidad de este producto debido a que “prácticamente todos los sectores demandantes del metal fueron afectados por el prolongado proceso de recesión”. Es así que el porcentaje de producción de aluminio primario destinado al mercado interno fue del 19% durante el último ejercicio, siendo éste el nivel de demanda más pequeño registrado a lo largo del período 98/00.

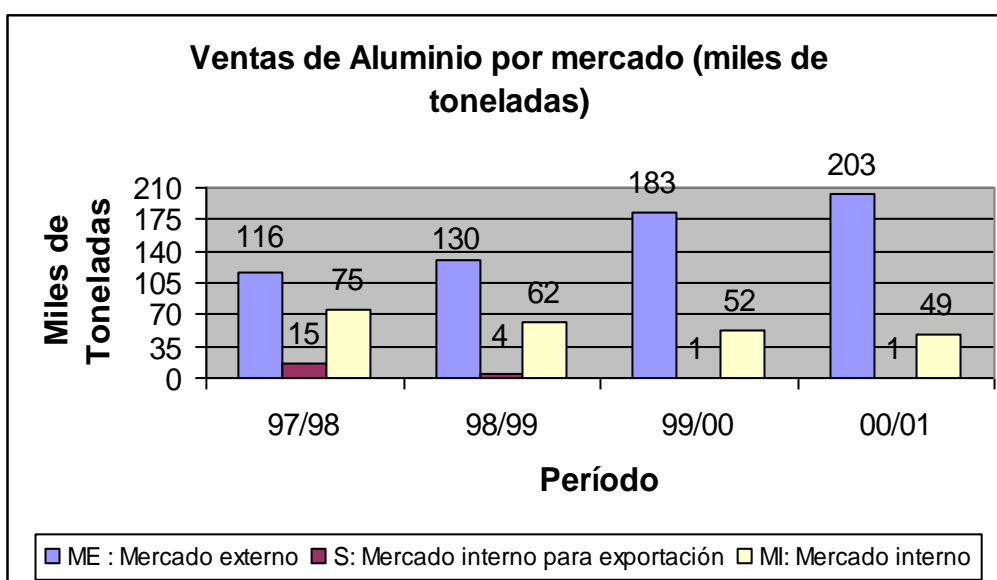
El aluminio elaborado y semi-elaborado es producido en una proporción marcadamente inferior a la de aluminio primario. Los datos que surgen del último ejercicio indican que la división semi-elaborados produjo 57.977 toneladas de las cuales un 20% se despachó al mercado local y el resto se exportó y que la división de elaborados produjo 23.523 toneladas de las cuales un 77,2% ha sido destinado al mercado interno.

Del total general producido en el ejercicio un 80% se exportó en tanto que el mercado interno absorbió el 20% restante. Históricamente los precios cobrados en el mercado local han sido superiores a los de exportación debido a que el mercado interno presenta un menor grado de competencia. En el marco de la recesión, la porción de producto destinada al mercado local ha sido cada vez menor.

“En definitiva, de las 50.000 ó 60.000 toneladas que podemos abastecer al mercado interno la recesión impacta 15.000 toneladas más o menos y ese volumen,... que vino cayendo (desde 1998 en adelante) lo redireccionás al mercado internacional.” (Entrevista Aluar, pág. 101)

El siguiente gráfico muestra este efecto de redireccionamiento de la producción:

**Gráfico 9: Evolución del destino de ventas de aluminio (1997-2001)**



Elaborado en base a información de la Memoria y Resumen del Balance General al 30 de Junio de 2001.

La industria del aluminio como todo commodity posee la ventaja de que el producto que no puede colocarse en el mercado interno o exportarse se puede vender en mercados tales como el London Metal Exchange que para el aluminio y los metales es el más importante. Allí, el metal se cotiza diariamente ya que hay agentes que lo compran en distintos

momentos, lo stockean y especulan con el precio del mismo. Tal como lo explicó claramente el Coordinador de planeamiento económico de Aluar:

“Si el mercado local se cae, exportás y si tus clientes por una recesión global dejan sin efecto ciertos compromisos, colocás en el mercado de metales.” (Entrevista Aluar, pág. 100)

Por lo expuesto, en el caso de los commodities no se puede decir que la selección de clientes sea una dimensión clave. De hecho, como el aluminio producido por Aluar es de gran calidad y pureza y su precio competitivo puede colocarse en mercados tan exigentes como el japonés, que suele ser poco permeable. Podría afirmarse que Aluar al establecer un orden de prioridad en la colocación de su producto efectúa una selección de clientes. En efecto, abastece primero el mercado doméstico tratando que el excedente se coloque en mercados externos en donde ha creado relaciones comerciales; si aún así existiera remanente de producción sin colocar se vende como commodity en el mercado de metales.

#### 4.2.2 *Captura de Valor*

En esta dimensión se analiza la política de precios responsable de la captura de valor como así también sus variaciones frente a la recesión. En el caso del aluminio, por tratarse de un commodity industrial tiene un precio conocido en el mercado mundial. En realidad, existe un precio de referencia que se toma a partir del valor del metal en lo que se denominan ventas spot. Esto no significa que se aplique directamente ese precio a las operaciones de compra-venta de Aluar. En rigor, a partir de ese dato se agrega una prima o premio en función de la calidad, el formato y las prestaciones que ofrece la empresa que realiza la venta.

La industria del aluminio es intensiva en capital, por ello enfrenta grandes costos fijos asociados a la infraestructura necesaria para poder fabricar el bien. En función de la estructura de costos, a toda compañía participante de esta industria le conviene producir siempre a máxima capacidad, más allá de las circunstancias económicas particulares que pueda estar atravesando la economía doméstica.

La industria del aluminio, al tener este metal el tratamiento de un commodity se encuentra aislada de los vaivenes de la economía local y regional. Las empresas del sector una vez instaladas se encuentran en condiciones de mantener el nivel de producción y el número de empleados.

Es decir, que Aluar radicada en Argentina, país que enfrentó una recesión que fue profundizándose con el correr de los años, en ningún momento redujo su producción. En realidad, en la medida en que el margen de contribución sea positivo resulta conveniente producir pues la colocación del producto se encuentra asegurada. Por otra parte, la escala es necesaria para poder amortizar los costos fijos. Asimismo, en la medida en que se producen más unidades el efecto de los costos fijos es decreciente en términos de costo fijo unitario.

Cabe preguntarse entonces, si la recesión local no afecta sus políticas de captura de valor, ni su producción, ni su dotación de empleados, ¿qué variables inciden? ¿cuáles son los riesgos de fabricar aluminio? O ¿es que la industria del aluminio garantiza ganancias con sólo producir a máxima capacidad?

Evidentemente, existen variables que amenazan a las empresas que se dedican a este negocio. Como todo commodity industrial cuyos sectores demandantes están vinculados con las actividades productivas de los países se encuentra afectado por los niveles de actividad mundial y las recesiones globales que influyen en su precio internacional. Frente a un exceso de capacidad instalada y una sobreoferta existe una presión a la baja del precio que afecta a todas las empresas productoras. Las crisis por exceso de capacidad instalada suelen presentarse cuando países antes concentrados en el autoabastecimiento se incorporan a la industria mundial. Éste es el caso de Rusia que, con una cantidad considerable de smelters (plantas productoras de aluminio primario) cuya producción antes era puramente destinada a su propia economía, en la actualidad afecta el equilibrio mundial al volcar parte de su producción al mercado internacional.

El aluminio primario que se comercia en los mercados de metales pertenece a un mercado competitivo por lo que Aluar con una participación de alrededor del 1,2% de la producción mundial del metal es un tomador de precios. La única ventaja de tal condición es que frente a una crisis causada por la reducción del precio del aluminio suele suceder que los grandes jugadores acuerdan producir un nivel menor para equilibrar el mercado. De este modo, los pequeños productores cuya contribución no afecta el equilibrio de la oferta y demanda quedan librados a seguir produciendo a su máxima capacidad que como ya se explicitó suele ser lo más conveniente.

Por lo expuesto, en un mercado de commodities donde existe un precio de referencia, un mercado para colocar el producto, jugadores en cuyas estructuras de costos tienen alta incidencia los costos fijos, la tendencia es hacia la utilización total de la capacidad instalada. Por lo tanto, la captura de valor depende a nivel interno de la empresa de:

1. Escala adecuada y utilización eficiente de la capacidad instalada
2. Contribución marginal positiva
3. Eficiencia en los procesos de producción
4. Evitar re-procesamiento de producto

A nivel externo, o sea las variables que no son controlables en la captura de valor para una empresa como Aluar son las que inciden en el precio internacional del metal:

1. Capacidad instalada mundialmente (sobreoferta)
2. Contracciones mundiales de la economía (recesión mundial)

En el caso de Aluar la mayoría de las variables asociadas a la performance de las actividades internas fueron sufriendo cambios en el período de referencia -aumento de escala y eficiencia, por ejemplo- que permitieron una mejor utilización de los recursos de la empresa, logrando también una mejora en la captura de valor.

#### *4.2.3 Diferenciación y Control Estratégico*

Este apartado se divide en dos secciones. La primera parte se refiere a los modos de ofrecer un producto diferencial que responda a las características más valoradas por los clientes y al modo de proteger la ganancia, mientras que la segunda se concentra en el análisis de los nodos de control estratégico que permiten que la empresa mejore su posición negociadora.

La finalidad de cualquier empresa una vez que logró obtener ganancias es proteger la fuente de rentabilidad. En el caso de la industria del aluminio cabe formular ciertas consideraciones. Dado que existen dos mercados claramente diferenciados, el interno y el externo y por otra parte son receptores de distinto tipo de producto resulta lógico que la estrategia de protección de la ganancia sea diferente.

Existen características que, a grandes rasgos, se aplican a la protección de la ganancia en el mercado interno y externo. En efecto, la eficacia operativa lograda por Aluar, unida a la previsibilidad en la entrega, trayectoria, confiabilidad y calidad del metal son atributos ampliamente valorados tanto a nivel nacional como internacional. El hecho de que Aluar

tenga asegurado en términos de la matriz de demanda de producto un 75% evidencia que estos atributos son de relevancia para sus clientes.

Si bien Aluar abastece aluminio primario en el mercado interno, la estrategia de la empresa pasa por diversificar su línea de productos lo que ha tenido gran énfasis en los años de referencia. Dicho objetivo apunta a vender mayor cantidad de productos para reducir la importancia relativa del aluminio primario y colocar simultáneamente otros productos de mayor valor agregado, como por ejemplo las aleaciones. Evidencia de ello es que en el último ejercicio, el mercado interno es el receptor de un 80% del producto de la división de elaborados, que es la de mayor valor agregado.

Ello ha permitido que se puedan obtener mayores márgenes de participación en el mercado local, pues si bien las empresas demandantes de aluminio pueden importar de otros países, existen aún dentro del Mercosur ciertos derechos de importación que funcionan como barreras a la competencia externa. Además los costos de transporte de la mercadería encarecen el producto, más aún considerando que Argentina no se encuentra en la posición geográfica más accesible, ni cercana a los grandes mercados.

El abastecimiento de clientes externos a diferencia del interno se caracteriza por enfocarse hacia la provisión de aluminio primario que no posee tanto valor agregado como las aleaciones. Por lo tanto la estrategia de defensa de las ganancias pasa básicamente por un tema de escala. En efecto, durante el período de referencia, más precisamente en 1999, culminó la ampliación de la planta de Puerto Madryn lo que le permitió aumentar la escala de producción de 180.000 a 265.000 toneladas. Aluar aumentó durante un período recesivo del mercado doméstico su capacidad instalada en un 43%. Ello corrobora el carácter contracíclico de su modelo.

Si bien se ha mencionado que el énfasis para competir a nivel internacional se ha puesto en la escala, cabe preguntarse, ¿a qué se debe que la escala sea tan importante? Existen una serie de elementos que contribuyen a que esto sea así. En primer lugar, durante el período de referencia en que el marco económico interno estaba determinado por la ley de Convertibilidad el costo argentino era muy alto respecto al internacional y por lo tanto era esencial mantener la producción en términos competitivos en cuanto a costo unitario en dólares para poder estar dentro de los smelters que subsisten ante ajustes del mercado.

Un modo de conseguirlo fue ampliar la capacidad instalada de la planta para poder lograr escala y realizar mejoras que se tradujeron en un menor costo por tonelada. Las mismas son de carácter continuo en la medida que Aluar posee un departamento de investigación en la planta cuya función es analizar los procesos y hacerlos más eficientes. Una de las mejoras más recientes fue el empleo de energía derivada del gas, de turbinas de ciclo combinado, que según comentaron los entrevistados es la nueva tendencia en la fabricación de aluminio.

Mantener bajo el costo por tonelada resulta esencial pues el margen depende de dicho costo y del precio del producto. Tal como muestra la siguiente tabla el precio internacional por tonelada sufre bruscas oscilaciones a lo largo de los años.

|   | <b>1993</b> | <b>1994</b> | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| London Metal Exchange<br>Precio por tonelada (Cash) | 1139        | 1477        | 1807        | 1507        | 1600        | 1359        | 1360        | 1550        | 1445        |

Fuente: Información provista por la empresa.

Aluar fue esforzándose en la reducción del costo por tonelada para resguardar la ganancia aun cuando el precio internacional del metal se redujera. Si bien la empresa no proporcionó datos del costo por tonelada al analizar el tema es posible inferir que el efecto neto fue decreciente en función del tiempo. Tal como se mencionó existe una parte decreciente de los costos debido a las mejoras y a la escala pero también existen variables con un efecto a veces positivo y a veces negativo. Ellas son el precio de la alúmina y el de la energía eléctrica. En ciertos períodos contribuyen a sostener la tendencia decreciente del costo por tonelada y en otros operan en sentido contrario compensando el efecto positivo de las mejoras y la escala. Según refiere la propia empresa, las variables mencionadas sufren variaciones importantes en su precio y dado que el costo por tonelada se explica en un 50% por los costos de ambos insumos esta circunstancia incide claramente en los márgenes de Aluar.

Por otra parte, además del tipo de cambio desfavorable en el período de referencia, los costos debían ser controlados lo suficiente como para que una desventaja natural como es la ubicación geográfica de Aluar se viera compensada. Es evidente, que esta distancia influye en los costos de transporte del producto por lo cual de cara al mercado



internacional, aún con costos de transporte mayores que el promedio para tener asegurada la colocación del 75% de su producto debió tener un fuerte y continuo monitoreo de los costos.

Por último, cabe destacar que el aluminio tanto a nivel nacional como internacional, tiene un fuerte competidor en el acero que se usa como sustituto en muchas industrias, la automotriz por ejemplo. La mayor desventaja del aluminio es su precio, que es tres veces el del acero, pero tiene a su favor ventajas como la no corrosión del metal y la liviandad que garantiza economía en el consumo de combustibles.

Por lo tanto, si bien Aluar compite directamente con otros productores de aluminio también lo hace con los de acero. La ventaja que posee es que si bien en Argentina no está difundida una cultura de uso del aluminio la situación en el resto del mundo es francamente opuesta. Una cifra que lo demuestra es el consumo per cápita de aluminio que en países desarrollados oscila alrededor de 30 kilos, mientras que en Argentina apenas alcanza los 2,5 kilos.

Para concluir, si bien las medidas tomadas para proteger las ganancias derivadas de ventas en los mercados interno y externo son diferentes por las condiciones manifestadas, existe una estrategia que explica la continuidad en las ganancias de Aluar. En efecto, desde su fundación y el emprendimiento del proyecto exportador, la disciplina de valor que ha orientado las acciones de la empresa ha sido la excelencia operacional.

En términos de Sallenave, dado que las amenazas a la supervivencia no provienen de la evolución del mercado interno sino que son externas, su estrategia para sobrevivir a los ajustes del mercado que suelen liquidar a los ineficientes ha sido de **refuerzo**. En ningún momento inició acciones marcadamente diferentes a las de su estructura original, de hecho enfatizó la integración vertical adquiriendo la división de elaborados. Es decir, se enfocó más en su misma filosofía en lugar de emprender una **estrategia de redesplicue** como hubiese sido abordar una integración horizontal.

Pasando al tema del control estratégico difiere el grado de control de Aluar dependiendo del mercado. Es decir, en el mercado interno, debido al escaso grado de competencia Aluar es fijador de precio en tanto que en el mercado externo los que determinan el precio son los grandes productores. Dado que la mayor parte de la oferta es provista por ellos, manejan la dinámica del mercado. En ese ámbito Aluar no tiene una posición favorable.



No obstante el hecho de ser tomador de precios debido a su tamaño le brinda la flexibilidad de poder modificar más rápidamente sus líneas de producción cambiando en 15 días de producir metales de aleación a lingotes. Por otra parte, la contracara de no influir en los precios es que ante acuerdos entre los grandes players para reducir la producción total y presionar a la suba del precio o contener su baja, Aluar puede seguir utilizando su capacidad instalada al máximo con la seguridad de volcar su producción sin afectar el equilibrio.

#### *4.2.4 Alcance*

Con respecto a las actividades que Aluar realiza dentro de la cadena productiva es muy usual que entre los jugadores de la industria se observe o bien integración vertical como el caso de Aluar o bien integración horizontal asociada con la producción de distinta variedad de metales.

Aluar está integrada hacia arriba y hacia abajo. De modo que las actividades que desarrolla incluyen desde los insumos autogenerados (generación térmica de energía) o provistos por empresas controladas o vinculadas hasta el producto final, ya sea aluminio primario o en un estado de elaboración superior. Aluar participa en 59% en una compañía generadora de energía denominada Hidroeléctrica Futaleufú. Además, la tenencia del 20% de Transpa. S.A., dedicada a la transmisión de energía, le permite llevar a cabo la gestión de la misma. Adicionalmente, la empresa como ya se ha dicho posee una división de aluminio elaborado que es la de mayor valor agregado. De este modo puede visualizarse su alto grado de integración.

Cabe destacar que al transcurrir el tiempo fue integrándose cada vez más hacia arriba y hacia abajo incorporando recientemente divisiones que arrojan como bienes finales aluminio en un estado de elaboración más avanzado. Dicha integración, le ha permitido acceder a precios más competitivos en algunos insumos autogenerados o bien abastecidos por empresas controladas o vinculadas.

#### *4.2.5 Observaciones preliminares:*

El caso Aluar reúne una serie de condiciones que vale la pena subrayar. Su producto es un commodity industrial con un precio fijado internacionalmente. Asimismo, el 80% de su producción es exportada, con lo cual su evolución es vulnerable a circunstancias de orden internacional más que local. Se ve aislada de las variaciones temporales de la economía nacional que afecta a empresas que no diversifican mercados. Por otra parte, al estar sujeta

a variables macroeconómicas de carácter mundial pero tener escasa participación en el mercado global, no se ve interferida en cuanto a sus planes para emprender nuevas inversiones en activos fijos.

Todas estas características hacen que el negocio sea independiente de la coyuntura interna por lo cual no es apropiado referirse a estrategias de supervivencia de la empresa frente a la recesión en el ámbito local pues no es un hecho que amenace su supervivencia. Por ello tampoco resulta lógico hacer una comparación entre sus estrategias previas y posteriores a 1998 pues difícilmente se hallen diferencias marcadas dada la baja correlación que existe entre ambas variables (situación económica local – performance de la empresa).

La teoría vertida por Sallenave se podría aplicar en un contexto de crisis en el precio del metal por exceso de oferta o por una reducción en el nivel de actividad a nivel mundial que no se evidenció en el período analizado. No obstante ello, el caso de Aluar, una empresa que siguió desarrollándose y obteniendo ganancias en un escenario interno desfavorable, arroja cierta claridad sobre cómo diversificar riesgos e inmunizar el negocio frente a ciertas variables como la que aquí se trata.

#### *4.2.6 La Estrategia Corporativa de Aluar (1998 – 2000)*

Aluar tiene una trayectoria de más de 30 años en su haber. El nacimiento de la firma estuvo asociado a la necesidad de producir aluminio para el mercado interno sustituyendo importaciones. El crecimiento se planeó en función del mercado local. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se comprobó que si la firma abasteciese sólo el mercado doméstico se iba a encontrar sobredimensionada.

Es así como las estrategias de crecimiento, en especial a partir de la década del ochenta se enfocaron hacia la llegada a otros mercados. En el trienio bajo análisis, cabe analizar algunos de los pares de conceptos asociados a la estrategia corporativa. Ellos son: diversificación – especialización, integración – tercerización y segregación – concentración.

Aluar comenzó siendo una empresa dedicada a la producción de aluminio primario para el abastecimiento del mercado local. Sin embargo, ese objetivo original fue modificado, primero acometiendo el proyecto exportador y luego diversificando su oferta de productos. Estas dos elecciones estratégicas no son privativas del período, no obstante ello, ambas han sido reforzadas e intensificadas.

La diversificación por producto se ha visto acentuada con la adquisición de empresas del sector que producían aluminio en formatos de mayor valor agregado. La diversificación por mercados ha sido enfatizada como consecuencia de la necesidad de colocar producto que, en un contexto recesivo, el mercado local no era capaz de absorber. Evidentemente, la diversificación le ha permitido obtener mayores márgenes de utilidad en el mercado local al vender productos más elaborados y aumentar los ingresos en divisa fuerte derivados de la mayor exportación a otras plazas.

La industria del aluminio en el mundo está caracterizada por empresas que implementan integraciones de naturaleza vertical u horizontal. La integración horizontal en esta industria se manifiesta cuando una misma empresa se dedica a producir aluminio y otro tipo de metales. La integración vertical se observa cuando las empresas deciden ampliar sus actividades incluyendo la generación o fabricación de los insumos productivos. Éste es el caso de Aluar. La decisión de participar en una empresa de producción y otra de transporte de energía ha estado presente en Aluar desde su origen. En efecto, las obras de construcción de la planta de Puerto Madryn y la Hidroeléctrica Futaleufú se emprendieron en la misma época.

En el período estudiado se mantuvo la participación en las sociedades mencionadas, como así también se ha puesto en marcha la generación de energía eléctrica a través de turbinas de gas, modalidad que si bien no consiste en una vinculación o control de otra empresa brinda autonomía en la medida en que una porción de la energía es autogenerada.

La diversificación por producto se encuentra ligada al eje corporativo concentración – segregación pues la diversificación por productos suele incluir un aumento de control de actividades o negocios vinculados. La especialización si se encara luego de haber diversificado implica desprenderse de divisiones o negocios ya sea a través de spin – offs u otras modalidades que en definitiva constituyen una “segregación”. Es por ello que resulta natural pensar en el eje concentración – segregación como un correlato del par diversificación – especialización.

La firma, en particular a partir de la adquisición en 1998 del paquete accionario de Uboldi S.A., ha incorporado una variedad de productos con la que antes no contaba. No sólo ha aumentado su línea de productos, sino que esos productos fabricados por la división de aluminio semi-elaborado constituyen bienes con mayor valor agregado que el aluminio

primario. Esta incorporación dentro del período bajo análisis forma parte de una estrategia que se sigue consolidando en la actualidad. La misma apunta a ampliar las operaciones en lo vinculado a la elaboración o agregación de valor al bien básico producido, de forma tal de constituir al aluminio primario en insumo de otras divisiones pertenecientes a Aluar.

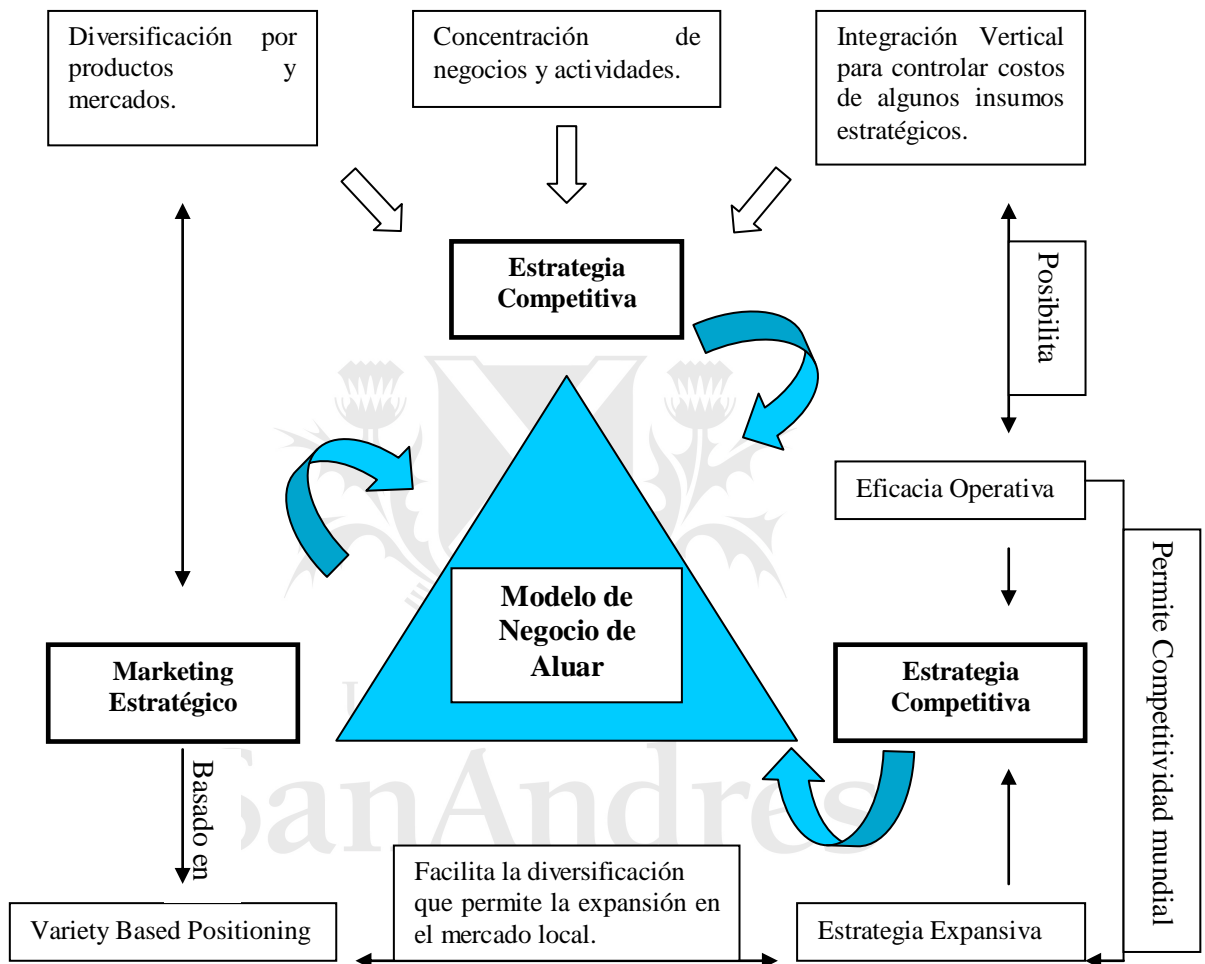
En este sentido podría decirse que la compañía ha tendido a la concentración de actividades asociadas o derivadas de lo que en un principio fue su actividad principal, es decir, la producción de aluminio primario. En un continuo en el que se oponen aquellas empresas que hacen spin-off para deshacerse de divisiones (segregan) y aquellas que deciden manejar la mayor cantidad de negocios asociados a su negocio principal, Aluar se ubica dentro de las que eligen concentrar. Dicha estrategia se articula de modo consistente con otra elección clave de la empresa como es la diversificación por producto.

Por lo expuesto, en el período de referencia Aluar ha implementado estrategias de refuerzo en lo atinente al desarrollo de su estrategia corporativa. En resumen, ha optado por crecer a través de la integración vertical, la diversificación por producto y mercado y la concentración de negocios asociados a su actividad principal que aportan mayor captura de valor con márgenes de utilidad superiores.

En lo que concierne a la estrategia competitiva, no puede decirse que en el caso de commodities se efectúen grandes maniobras de diferenciación. Aluar ha desarrollado una eficacia operativa que le ha permitido emprender estrategias expansivas y seguir siendo competitiva aún en tiempos de convertibilidad cuando el costo argentino era comparativamente mayor que el internacional. Ha competido a través de una propuesta de valor asociada a la excelencia operacional. En cuanto al marketing estratégico, cada vez apunta más a satisfacer las necesidades de empresas que emplean el aluminio en sus distintos grados de elaboración como insumo industrial. En términos de Porter, Aluar posee un “variety based positioning” pues encuadra claramente en la definición vertida por el autor para este caso en que

“...positioning can be based on producing a subset of an industry’s products or services...because it is based on the choice of product or service varieties rather than customer segments... A variety based positioning can serve a wide array of customers, but for most it will meet only a subset of their needs.” (Porter, 1996: 66)

Tal como se presenta a continuación a través de una adaptación del esquema original de Bertagnini tanto la estrategia corporativa como la de negocios contribuyen a generar el modelo específico del negocio de Aluar.



### 4.3 ASATEJ

#### Negocio

El negocio de Asatej es satisfacer un nicho de mercado, el del viajero independiente, que al momento de su fundación estaba insatisfecho. Su misión es “desarrollar productos y servicios que promuevan el intercambio de ideas y culturas estimulando a los jóvenes y contribuyendo en su formación”. Cabe destacar que en este sector se dividen las compañías en mayoristas y minoristas, siendo Asatej desde el año 2000 hasta la fecha la primera empresa minorista en facturación y cantidad de pasajeros del país.

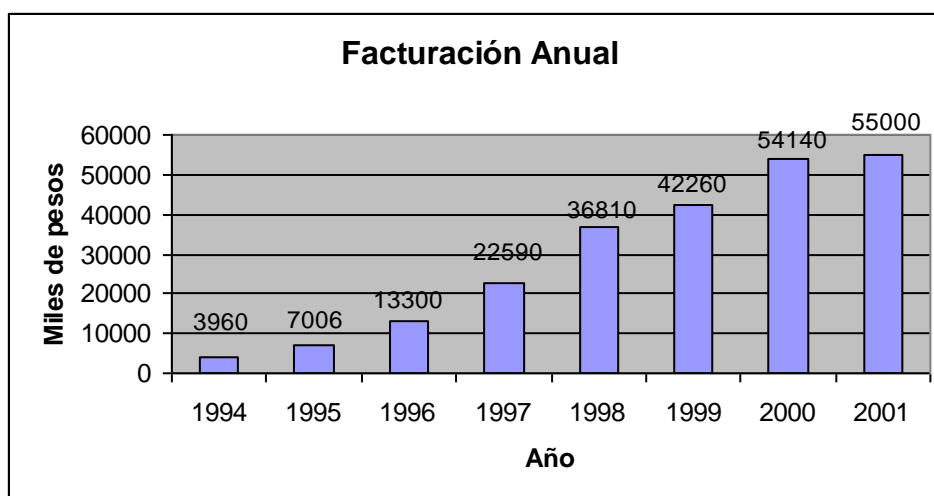
#### Fundación

Eduardo Biraben junto con Juan Pablo Lafosse y Pablo Fisch son los socios fundadores. En 1990 crearon una asociación civil sin fines de lucro llamada Asociación Argentina de Viajes, dedicándose en un principio a brindar información relacionada con turismo. En 1992 se abrió la primera sucursal en Barrio Norte. Ya en ese año, no sólo proveía información sino que también realizaba ventas.

#### Facturación

La facturación fue creciendo hasta alcanzar niveles realmente importantes en el período comprendido entre los años 1998 y 2000. De hecho el crecimiento de la misma en cada año con respecto al año anterior fue de 63%, 15% y 28% respectivamente para el período referido.

**Gráfico 10: Evolución de la Facturación Anual de Asatej (1994-2001)**



Elaborado en base a información provista por la empresa.

## **Market Share**

En cuanto al market share, según reconocen los participantes de esta empresa de servicios es muy difícil recabar la información total y es por eso que los datos vinculados con el market share los aporta una empresa, BSP, que provee el servicio de clearing a las agencias. En estos informes se agrupa tanto a minoristas como a mayoristas por ello el market share de la empresa minorista más importante no alcanza los dos dígitos. Por otra parte, sólo se han hecho estas mediciones formalmente en los últimos años, por lo cual en 1998 se infiere que Asatej se encontraba entre los veinte primeros participantes de la porción minorista. En el año 2000 estaba rankeada entre los primeros cinco con el 3,4% y en el 2001 primera con el 4,2% de participación.

## **Número de Empleados**

Actualmente la dotación total es de 400 empleados, 350 en Argentina y 50 en el exterior.

## **Canales de Venta**

Los canales de venta están constituidos por: oficinas de atención al público (75% de las ventas) y contact centers (25% de las ventas); de este último porcentaje el 5% corresponde a ventas por internet y el 20% restante a ventas telefónicas.

## **Número de Oficinas**

El total de oficinas llega actualmente a 32 distribuidas de la siguiente manera: 15 en Argentina, 8 en México, 4 en España, 2 en Uruguay, 2 en Chile y 1 en Estados Unidos.

Como se ha explicitado, desde 1998 la firma tuvo años de gran crecimiento en su facturación y obtuvo ganancias. Asimismo, durante esos años escaló posiciones en el ranking de agencias de turismo minorista alcanzando el liderazgo. También fue en ese período cuando inició e intensificó la expansión regional e incorporó también la modalidad de contratación por Internet.

A continuación se analiza su modelo de negocio y las estrategias particulares que desplegaron durante el período de referencia. Para ello se utilizarán los esquemas teóricos presentados en la sección anterior desarrollados por Slywotzky, Bertagnini y Sallenave. De

la definición de Slywotzky y Morrison se aplican las cuatro dimensiones estratégicas del modelo de negocio en el período 1998 - 2000.

#### 4.3.1 Selección de Cliente

Por las entrevistas sostenidas y la información obtenida Asatej delimitó claramente a qué clientes apuntar. El segmento elegido fue el de los jóvenes estudiantes con deseos de hacer viajes no estructurados o empaquetados. El éxito de la política de la compañía ha sido tal que en la actualidad el 80% de los clientes de la compañía posee entre 18 y 35 años.

Si bien la edad es una característica del segmento objetivo existen otras vinculadas con el tipo de vida, gustos e intereses de los potenciales consumidores que también han sido consideradas. Se podría decir que en términos de Braidot la segmentación que hizo Asatej es del tipo *demográfica* - considera la variable edad - y *psicográfica* debido a que los consumidores son agrupados en función de sus gustos por viajes independientes y de precio accesible.

“los consumidores están agrupados en función de su estilo de vida, personalidad, actitudes, intereses...”(Braidot, 1990: 109)

Es sabido que la juventud es más proclive a resignar ciertas comodidades y buscar la independencia en la elección de los planes e itinerarios de viaje. Por ello, Asatej diseñó una estrategia de comunicación y contacto con el cliente muy efectiva. La misma consistió en una atención personalizada en las oficinas de Asatej, la difusión “boca a boca” y la entrega en centros universitarios de una publicación gratuita denominada “non – stop”,

Asatej fue fortaleciendo su marca prescindiendo de la publicidad en medios masivos de comunicación y apostando a que la difusión boca a boca, el ofrecimiento de contención a los turistas jóvenes muchas veces inexpertos y las tarifas especiales para estudiantes fueran la clave de su éxito. La contención a que se ha hecho referencia consistía en proveer información de todo tipo vinculada con el lugar de destino, cómo llegar, dónde alojarse, qué vacunas darse si fuera el caso, etc. Asimismo, en relación a las tarifas especiales cabe destacar que fue Asatej la primera empresa en ofrecer tales beneficios consolidándose como la empresa oferente de los precios más baratos del mercado.

Además el hecho de ser la única entidad autorizada a emitir las tarjetas ISIC (International Student Identity Card) la favoreció pues cualquier joven que deseara acceder a la red de descuentos internacional, usada en más de 90 países, debía tramitarla en Asatej. La



circunstancia de tener que concurrir a sus oficinas como paso obligado para la obtención de la tarjeta aumentaba la probabilidad de que los jóvenes consumieran algún otro producto de la firma.

Asatej asegura que el segmento objetivo ha sido captado. Sólo un pequeño porcentaje del mismo opera con la competencia. Evidentemente, la selección del cliente se vio facilitada por la circunstancia de poseer la exclusividad para emitir en el país la tarjeta ISIC, otorgándole una ventaja competitiva fundamental.

#### *4.3.2 Captura de Valor*

La captura del valor generado para el cliente se evidencia a través de la variable precio, la única del marketing mix – producto, precio, promoción, plaza – que permite reflejarla. La política de fijación de precios en Asatej ha sido la de tratar de imponer precios diferenciales por debajo de la competencia. En efecto, el precio se fija de acuerdo a dos parámetros: 10% de margen de utilidad y entre 10% y 20% menores que el precio de sus competidores ubicándose en el rango determinado por esas dos variables.

Un margen de utilidad de 10% disminuye el grado de flexibilidad para poder aplicar políticas de ventas diferenciales que incluyan grandes descuentos. Con un margen de esa magnitud, el sector debe tender a la concentración para conseguir que por vía de elevados volúmenes se puedan obtener ganancias que posibiliten rentabilidad en el largo plazo y consoliden una situación sustentable.

El turismo no constituye una necesidad imprescindible siendo uno de los primeros sectores afectados por la recesión. La fuerte posición alcanzada por Asatej al haber captado numerosos consumidores le permitió moderar los efectos recesivos. Dicha fuerte posición se apoyaba en dos factores: los precios accesibles y la marca. Ésta se fue construyendo desde su fundación y rinde sus beneficios actualmente. Es decir, a iguales precios el consumidor elige la seguridad de contratar con una compañía que va a mantenerse en el mercado y a cumplir los compromisos y condiciones a los que se ha obligado.

Asatej reconoce que si la recesión no hubiera existido el crecimiento hubiese sido mayor; no obstante lo cual, aumentó su market share. El proceso recesivo caracterizado por una retracción generalizada que ocasiona reacomodamientos en el mercado favorece a aquellos jugadores que manejan grandes volúmenes. En este sentido, la firma consiguió algunas ventajas que en época de expansión económica le hubiese sido difícil lograr como por

ejemplo concesiones otorgadas por proveedores locales que no vendían grandes cantidades.

La situación tal como se observa a partir de los datos aportados ha variado mucho para Asatej desde sus inicios hasta el presente. En efecto, debido a su posición privilegiada en el mercado cuenta con mayor poder para imponer precios más elevados debido a la imagen de marca. La mayor sensibilidad de los consumidores ante la variable precio en el marco de la situación económica descrita no afectó las políticas de fijación de precios que se han mantenido inalteradas.

Tal circunstancia fue posible por la existencia de dos situaciones que poseen un efecto compensador. El efecto negativo se produjo por un acercamiento, igualación y en algunos casos mejoramiento de los precios fijados por los competidores para productos similares dado que Asatej mantuvo inalterado el margen del 10%. El efecto positivo obedeció a que el volumen manejado por Asatej le permitió obtener mayores comisiones por los productos vendidos.

Por ejemplo, las aerolíneas le pagan a Asatej un 6% de comisión, mientras que agencias de menor tamaño perciben la mitad. La compañía obtiene de tal modo un mayor margen para librar, si fuera necesario, una guerra de precios sin ser la primera en caer en pérdida. Es menester señalar que Asatej no ha iniciado una guerra de precios, lo que le permite seguir protegiendo la marca y capturando valor. Esta situación dista de ser la de sus competidores que, al carecer de tal flexibilidad, se ven obligados a vender a precios menores.

La dinámica competitiva indica que ante una situación desequilibrada a favor de uno de los rivales la contraparte no acciona. En primer lugar, porque implica un gran riesgo dado que no es fácil predecir los efectos de una *acción competitiva* una vez iniciada. En segundo lugar, porque la empresa que reacciona cuenta con la ventaja de conocer las reacciones del cliente ante la acción del primero. Y en última instancia porque en el caso en que se acciona desafiando al líder del mercado la *respuesta competitiva* de éste puede inclusive amenazar la supervivencia del desafiante. Ello contribuye a asegurar el statu quo de una situación en que Asatej mantiene su margen de ganancia en un mercado en contracción y con competidores que van desapareciendo de la escena. Desaparecen luego de una sobrevida derivada de las modalidades de compra y venta. Sucede que en el negocio del

turismo, las agencias cobran primero y pagan después, con lo cual al tener crédito por plazos mayores a los que le otorgan a sus clientes pueden extender su sobrevivencia.

#### *4.3.3 Diferenciación y Control Estratégico*

Esta dimensión se puede subdividir. Existe una arista vinculada con la razón de la elección del consumidor a favor del servicio de la empresa y también existe un ángulo asociado al control estratégico en pos de lograr mayor poder.

La respuesta que plantea Asatej a la cuestión de cómo proteger la fuente de ganancia, esto es cómo enfatizar aquellos atributos que prefieren y privilegian los consumidores, no es simple. Existe una serie de factores que explican la preferencia por el servicio que ofrece como así también la lealtad de sus clientes.

Una base efectiva para poder desarrollar cualquier tipo de estrategia es lograr la eficacia operativa, es decir que las operaciones o actividades que realiza la organización se hagan con la mayor celeridad, el menor ratio unidad monetaria invertida/unidad monetaria ganada y un nivel de calidad satisfactorio. En palabras de Porter:

“Operational effectiveness (OE) means performing similar activities better than rivals perform them. Operational effectiveness includes but is not limited to efficiency.” (Porter, 1996: 62)

En Asatej recién se puede decir que se enfatizó este aspecto a partir de la llegada a principios del año 2000 de un nuevo management compuesto fundamentalmente por ingenieros. Si bien las razones para su desembarco estuvieron asociadas con un aumento de la estructura y la necesidad de manejar operaciones en distintos lugares del mundo, lo cierto es que se profesionalizó mucho más el modo de desenvolverse.

Según surgió de las entrevistas, lo primero que hicieron al llegar a Asatej fue realizar una auditoría de cada sector, reformulando circuitos y procesos lo que permitió que algunos aspectos vinculados con la calidad del servicio al cliente mejoraran considerablemente. Ejemplo de ello es que antes de esta reestructuración, el recorrido del ticket de un cliente era mucho más largo, y circulaba más de una vez por el mismo departamento, demorando la operación. De hecho, al rediseñarse los circuitos se eliminaron etapas redundantes de los procesos, que los retardaban sin agregar ningún valor.

Además de la gran información que proveen sus vendedores-viajeros, Asatej desarrolló otra característica para proporcionar un servicio diferencial: la asistencia en destino. En

efecto, las oficinas que actualmente posee en el exterior, que sólo prestaban asesoramiento al viajero argentino ahora generan ventas replicando el modelo empleado en el país. Asimismo, al organizar eventos para los clientes también se ha logrado un mayor contacto e identificación con la cultura del grupo.

Tal como reconocen en Asatej la variable que más influye en la diferenciación no es estática. Al inicio, en los primeros años de la década del '90, el turismo estaba mucho menos difundido y recién empezaba a convertirse en una actividad de más fácil acceso. Así, fue natural que un atributo esencialmente valorado por los consumidores teniendo en cuenta su edad, 18 –35 años, era la “educación de viaje”. Actualmente la gente sea que haya viajado o no, no requiere tanta información.

La información ha dejado de ser una variable de diferenciación por las facilidades de acceso a la misma a través del desarrollo de las comunicaciones, siendo Internet la de mayor difusión en los últimos tiempos. Si bien en Argentina no es un canal realmente popular, por lo general la gente que puede viajar puede acceder o bien a Internet o bien a otros medios de información. Esta evolución en el comportamiento del consumidor y sus necesidades ha hecho que Asatej acompañe esas modificaciones para mantener su buena imagen.

Asatej aplica en su estrategia de negocios la complementación estratégica que en términos de Bertagnini plantea la implementación conjunta de medidas tendientes a la contención de costos y a la diferenciación. La existencia de estrategias concurrentes durante la recesión resulta coherente con la nueva concepción de las estrategias genéricas. Es decir:

“...amalgamar las ventajas competitivas que derivan de menores precios basados en menores costos y de mayor captación y retención de clientes, en función de los productos y servicios ofrecidos.”(Bertagnini, 1998: 52)

Asatej ha aplicado, en el período 1998 – 2000, la convergencia de ambas estrategias genéricas en términos porterianos. A la ya descrita orientación competitiva, se agregó la aplicación simultánea de un enfoque de mercados basado en una estrategia de regionalización y expansión internacional. En efecto, dicha estrategia se manifestó en forma incipiente con la apertura de la primera oficina en Santiago de Chile en 1996 intensificándose a partir de 1998. Las acciones descritas se encuadran dentro de lo que Bertagnini denomina estrategias expansivas:

“...frente al fenómeno de la internacionalización. Hay dos alternativas. Una defensiva...Y otra expansiva: basada en la expansión desde los mercados locales hacia los mercados internacionales, sean estos de carácter regional, definidos puntualmente para determinados países...”  
(Bertagnini, 1998: 51)

Como conclusión, en términos estratégicos Asatej presenta una conjunción de costos y diferenciación con una orientación expansiva; lo que es atinado pues cada vez más para enfrentar una mayor competencia y encarar una operatoria internacional se requiere dicha articulación. En efecto:

“...cuanto más expansiva sea una estrategia..., más probable es que deba basarse simultáneamente en costos y en diferenciación.” (Bertagnini, 1998: 52)

El control estratégico constituye el camino que elige cada compañía para aumentar su poder de negociación y fortalecer su posición frente a consumidores y competidores. Asatej se ha concentrado en dos elementos asociados al control estratégico: la relación con las aerolíneas y el despliegue en países del hemisferio norte.

Las empresas de navegación aerocomercial son uno de los pilares de mayor poder dentro del sistema turístico y desde unos años a esta parte han vivido una ola de adquisiciones y fusiones. También han desarrollado lazos a través de alianzas estratégicas como Star Alliance y tal como todos los integrantes del sector intentan deshacerse de intermediarios que encarecen el bien final y reducen el margen de ganancia.

En recesión el peligro de ser eliminado se incrementa, pues todos los agentes económicos tratan de mantener sus ganancias o al menos no caer en pérdidas lo que implica reducir costos. En turismo uno de los caminos más efectivos para ello es la desintermediación. Al ser Asatej una de las agencias minoristas con mayor volumen de pasajes vendidos se encuentra en una situación de menor peligro que agencias más pequeñas. El poder radica entonces en lograr alcanzar un volumen tal que asegure que en un proceso de desintermediación agudo, la compañía tenga un asidero para sostenerse. Además el hecho de que los consumidores no sólo necesiten el pasaje hace que las aerolíneas y las agencias no sean sustitutos perfectos.

El establecimiento de oficinas y el consecuente desarrollo de operaciones en países del Hemisferio Norte ha mejorado la posición de Asatej frente a sus competidores fortaleciendo el control estratégico. Al tener negocios en ambos hemisferios se distribuyen más uniformemente los ingresos durante el año y se consolida su posición frente a una competencia local afectada por los picos derivados de la estacionalidad.

#### 4.3.4 Alcance

El alcance es una dimensión vinculada con las actividades que una compañía considera estratégicas y por tal razón conserva para realizar in – house. La contracara de las actividades realizadas in – house son: la subcontratación, la tercerización o las alianzas. La teoría y la experiencia empresaria indican que la razón más esgrimida y aceptada a la hora de justificar las tercerizaciones o subcontrataciones es la de una reducción en los costos. A continuación se analizan las elecciones estratégicas vinculadas con este tema en la organización.

En la oficina central tiene todos los departamentos que asisten al resto de las representaciones realizando una gran cantidad de actividades in - house y tercerizando otras.

En este sentido, Asatej ha elegido mantener muchas de ellas dentro del ámbito de su control habiendo incluso incorporado actividades que otrora subcontractaba. Entre las actividades que ha incorporado se encuentra la de generar paquetes turísticos en el departamento de producto con la finalidad de eliminar intermediarios y a la vez brindar una oferta más variada.

La actividad del diseño de los medios de comunicación que emplean para mantener el contacto con sus clientes e informarlos de las ofertas especiales y novedades fue encarada in-house con anterioridad. Como Asatej no recurre a los medios de comunicación ni a publicidad convencional por el tipo de cliente al que se dirige los medios de comunicación son su principal fuente de promoción. En el período bajo análisis, también se decidió crear el call center operado por Asatej con empleados propios.

Al no constituir actividades centrales de una agencia de turismo se tercerizaron las funciones de prensa, legales y contables. Las negociaciones con proveedores y aerolíneas, la venta, el call –center y otras actividades en las que se tiene contacto directo con el cliente han quedado en poder de la compañía.

Luego de analizar estas cuatro dimensiones para el período indicado -1998 2000-, resulta útil confeccionar un cuadro sintético que muestre las principales variaciones que han ocurrido en esta etapa del ciclo económico.

| <b>Dimensión</b>             | <b>Previo a 1998</b>   | <b>Período recesivo 1998 – 2000</b>   |
|------------------------------|--|---|
| <b>Selección de clientes</b> | Ha presentado gran continuidad desde la fundación hasta el año 2000. El foco ha estado en gente joven, estudiantes e incluso profesores. Frente a la recesión se ha optado por invertir más en el servicio al cliente, poniendo en práctica una <b>estrategia de refuerzo</b> en este aspecto. |   |
| <b>Captura de valor</b>      | La política de precios determinante de esta dimensión no ha sufrido modificaciones. No se implementó ninguna estrategia de supervivencia, pues simplemente se mantuvo la misma forma de fijar los precios que la utilizada antes del inicio de la recesión.                                    |   |
| <b>Diferenciación</b>        | Atención al cliente satisfactoria e informal, etapa de “formación del viajero”, proveedor de información, precio accesible dentro de los productos asociados al turismo. Proceso de captación de clientes y generación de imagen de marca y lealtad.   | Formalización y estandarización de procesos. Mayor eficacia operativa. Asistencia en destino del viajero. Lanzamiento del call center. Complementación estratégica con orientación expansiva. Se observa la implementación de <b>estrategias de refuerzo</b> al forjarse una diferenciación de producto particular.   |
| <b>Control Estratégico</b>   | El elemento central de control estratégico está constituido por la exclusividad en la emisión de la tarjeta ISIC. Se apunta a lograr importante volumen de negocio en mercado de producto con pequeño margen de utilidad.  | Aumento del control estratégico en razón de volúmenes vendidos. Ello mejora la situación frente a proveedores y consumidores. La presencia en dos hemisferios compensa los picos estacionarios. Asatej mejora su posición frente a sus competidores.  |
| <b>Alcance</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades tercerizadas: paquetes de productos en operadores turísticos y actividades legales y contables.</li> <li>• Todas las actividades que incluían contacto directo con el cliente se realizaban in-house.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades tercerizadas: las del período anterior y prensa.</li> <li>• Protagonismo del departamento de producto. Diseño de medios de comunicación in-house. Creación del call –center operado in –house.</li> </ul> <p>Aumento del alcance a través de una <b>estrategia de refuerzo</b> tendiente a tercerizar actividades periféricas y mantener las actividades core en su poder.</p> |



#### 4.3.5 La Estrategia Corporativa de Asatej (1998 – 2000)

Desde su fundación Asatej ha crecido ininterrumpidamente alcanzando una posición de privilegio en el trienio de referencia. Ello induce a pensar que semejante crecimiento debió obedecer a estrategias orientadas a lograrlo. Los pares de conceptos que suelen utilizarse para analizar el tipo de estrategia corporativa son: diversificación – especialización, concentración – segregación e integración – outsourcing. Estos pares no constituyen una enumeración taxativa ni tampoco son de aplicación en todos los casos, por lo cual según la empresa que se trate se acentuarán unos u otros. En el caso de Asatej cabe la distinción entre el modo de crecimiento nacional e internacional.

En primer lugar, no todas las oficinas en la Argentina son operadas por Asatej; de hecho existen franquicias que, si bien no son la regla, son una forma de cubrir zonas del interior del país. En la actualidad sólo hay tres oficinas bajo este régimen. La decisión de iniciar un esquema como el señalado entrañó un gran dilema acerca del control. Asatej debe ejercer un férreo control pues arriesga su marca y negocio si fallan, pero las franquicias tienen la ventaja de permitir la difusión de un negocio sin que Asatej pierda el foco en las plazas más importantes.

Todas las oficinas de Capital y Gran Buenos Aires son de Asatej. El modelo de franquicias tuvo un apogeo en el inicio de la expansión al interior. Empero, al ver el comportamiento de algunas plazas que resultaron ser un buen mercado las reabsorbieron durante el período bajo análisis. Tal es el caso de La Plata, Rosario y Mendoza. En esos casos al evaluar el desarrollo de esos mercados versus los costos en términos de estructura y supervisión que origina el sistema de franquicias, se determinó la integración de esas oficinas a la red gestionada directamente por Asatej.

Estas medidas tendientes a recuperar control delegado a través del sistema de franquicias se encuentra ligado al eje corporativo integración – outsourcing. Si bien no configura el caso de una tercerización tradicional, durante el apogeo del sistema de franquicias se apuntó a delegar la gestión operativa de oficinas en plazas no tan relevantes para enfocar los recursos en el desarrollo de Capital y Gran Buenos Aires. A medida que se fue consolidando dicha red Asatej fue “*integrando*” las oficinas a su negocio.

En lo que respecta a las oficinas del exterior, muchas de ellas se abrieron con socios locales. Con la llegada del nuevo management se creó el holding “Almundo” y en muchos

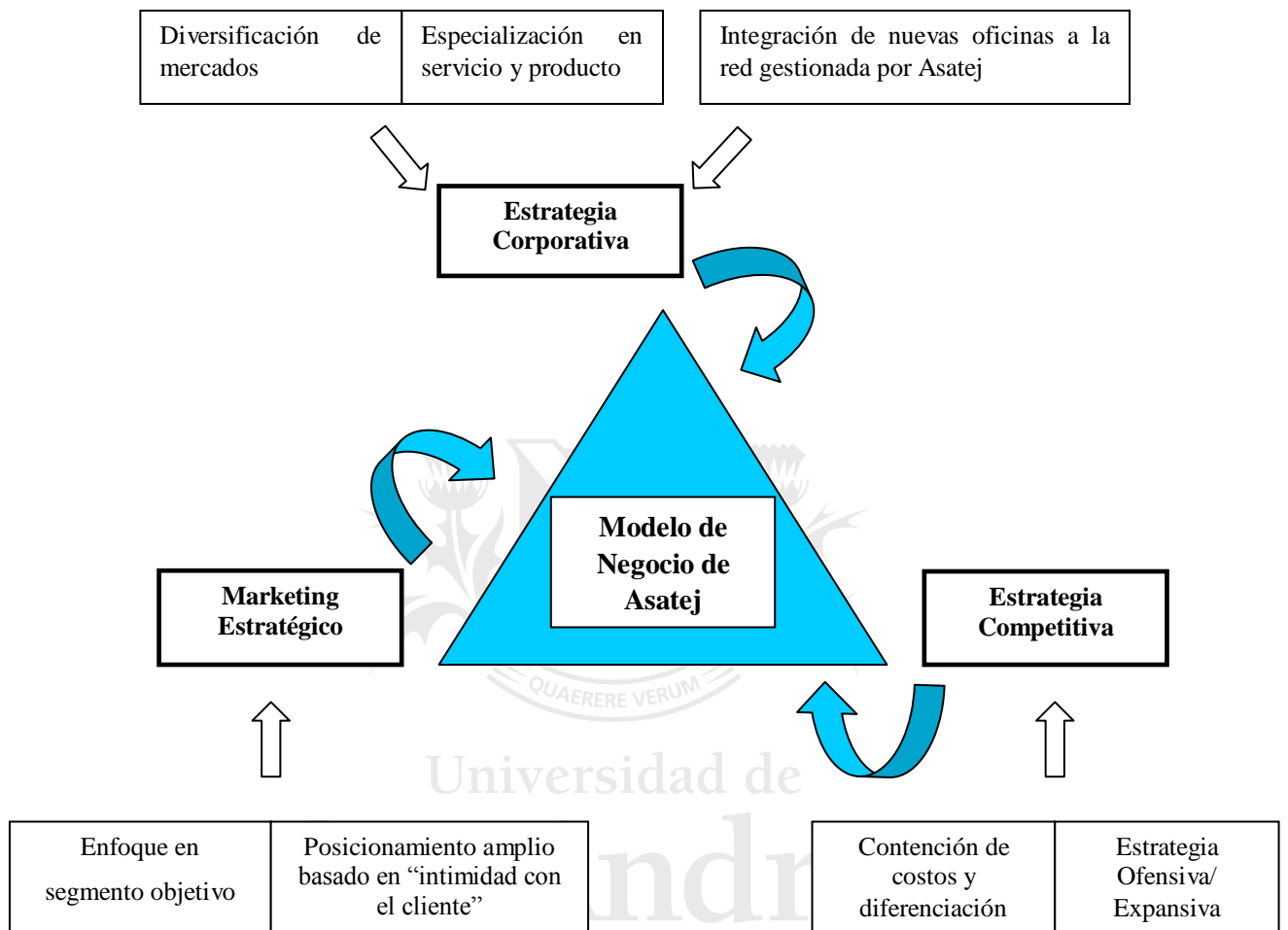


casos se adquirió la totalidad de las acciones de las oficinas del exterior. La decisión se tomó analizando caso por caso y teniendo en cuenta la plaza, su potencial de crecimiento y la relación con los socios locales. En otros se mantuvo la sociedad pero integrándola al holding. Asatej ha diversificado mercados durante los últimos años y ha incorporado a su red las oficinas en las que tomó la totalidad del control accionario haciéndose cargo de su operación.

La estrategia de crecimiento de Asatej en el ámbito local se manifestó en un doble sentido. El mismo se evidenció mediante la utilización del sistema de franquicias en algunas plazas y la propia gestión en otras. Asimismo, el crecimiento no sólo apuntó al mercado interno sino que, se intensificó con la recesión la orientación hacia la diversificación de mercados, manteniendo la especialización en los productos y servicios ofrecidos.

Por lo expuesto, en términos de estrategia corporativa, la de Asatej se encuentra definida por una diversificación en mercados, una especialización en el servicio ofrecido, y una mayor integración de oficinas a su red de control y gestión directa. En el aspecto competitivo, se destacó por importar un sistema que sus fundadores observaron en otros países del mundo. El sistema consistió en el desarrollo de una red de descuentos para estudiantes asociada a la emisión de la tarjeta ISIC tal como se ha descrito. Merced a ello pudo iniciar maniobras ofensivas tendientes a lograr cuotas de mercado tanto internas como externas. En lo que respecta al marketing estratégico demostró una contención de costos razonable y una diferenciación asociada a la disciplina de valor de “intimidad con el cliente”.

A continuación se presenta mediante un cuadro la articulación de las estrategias mencionadas para el período de estudio en el caso de Asatej.



#### 4.4 EKI Descuento

##### Negocio

Eki es una tienda de descuento, un punto de venta de productos alimenticios y de tocador que, a diferencia de los supermercados, posee pequeños locales, precios bajos, gran penetración de marcas propias y bajo ticket promedio. Las tiendas de descuento como Eki surgieron alrededor de 1996/7 imitando un modelo que en Europa había demostrado ser exitoso. Eki fue creada para satisfacer una necesidad específica asociada con dos atributos cada vez más valorados por el cliente como son la proximidad y los precios bajos.

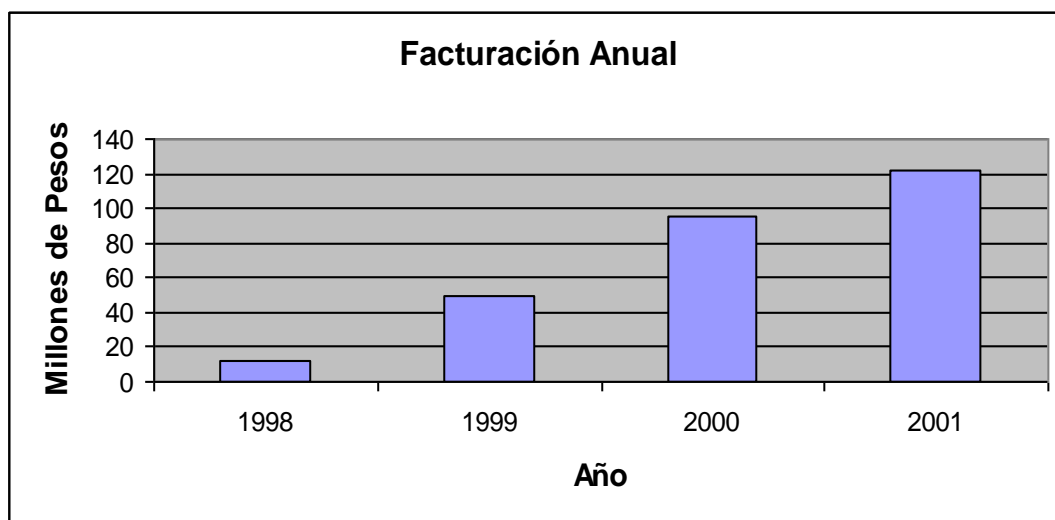
##### Fundación

La compañía se fundó en 1997. Surgió a partir de la iniciativa de un grupo de argentinos que habiendo observado el funcionamiento de dicho formato en España decidieron implementarlo en Argentina. El grupo inversor inicial provenía en su mayoría de la filial europea de la consultora Mc Kinsey. Dicho grupo conserva una porción minoritaria pues decidieron hacer una apertura accionaria para crecer y abrir más locales.

##### Facturación

La facturación en el sector del supermercadismo constituye alrededor de un 6% del P.B.I. Si bien la facturación del año 2001 no fue una de las mayores, ascendió a 31.570 millones de pesos. A partir de 1998, las tiendas de descuento han avanzado tratando de captar parte de ese importante mercado.

**Gráfico 11: Evolución de la Facturación Anual de Eki Descuento (1998-2001)**



Elaborado en base a información provista por la consultora CCR.

Tal como se observa en el gráfico, la facturación de Eki presenta una tendencia claramente creciente. En efecto, la tasa de crecimiento en 1999 fue de más de 200%, en el 2000 de 83% y en el 2001 de 24%. Cabe destacar que estas descendentes tasas de crecimiento, se explican en gran medida por las reducciones en la facturación total del sector que se vienen dando ininterrumpidamente desde 1998 a la fecha.

### **Market Share**

El market share de Eki fue aumentando a medida que lo hacía el número de locales de la cadena según se puede observar en el cuadro siguiente.

| <b>Año</b>              | <b>1998</b> | <b>1999</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Market Share (%)</b> | 0.1         | 0.4         | 0.8         | 1.1         |

Según palabras del Gerente General de Eki, considerando sólo tiendas de descuento el market share actual de Eki asciende a un 35%.

### **Número de Empleados**

El número de empleados actualmente asciende a 1650 personas, con lo cual se la puede encuadrar dentro del rango de empresa mediana a grande.

### **Número de Locales**

En 1997 el número de locales era alrededor de 10, en 1999 alrededor de 70 y actualmente con una apertura de 5 locales por mes durante el año 2000 asciende a 142. Cabe aclarar que en Diciembre de 2000 se sancionó una ley en la provincia de Buenos Aires que limitaba a dos la cantidad de locales por municipio. Si bien la ley no prohíbe explícitamente, exige una serie de análisis de factibilidad y trámites que lo convierten en un proceso muy engorroso.

Eki es una compañía que presentó gran crecimiento en facturación y apertura de locales. Según palabras del Gerente General se encontrarían obteniendo ganancias, aseguró que dos factores que complican el crecimiento y obtención de ganancias son: no haber logrado la apertura de los 400 locales previstos por efecto de la aprobación de la citada ley, y el

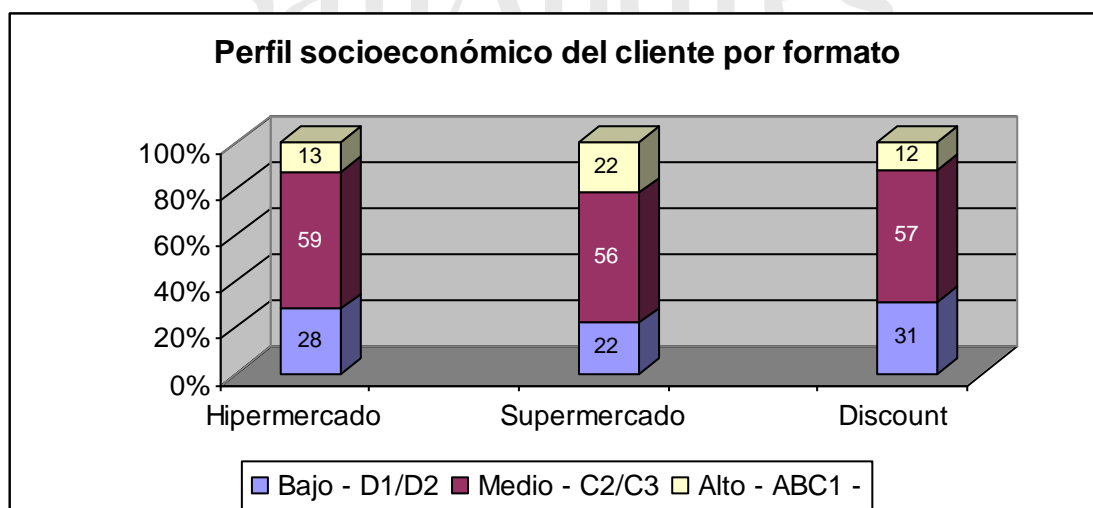
crecimiento de la economía informal que hace que Eki, cumpliendo con sus obligaciones fiscales, compita con pequeños locales que no haciéndolo (por ejemplo no pagando el 21% correspondiente al I.V.A.) pueden ofrecer mejores precios y obtener ganancias. Evidentemente, en parte el proceso de crecimiento de Eki se vio afectado por factores exógenos, privativos del entorno y ajenos al control de la empresa.

#### 4.4.1 Selección de Clientes

El formato discount introducido en Argentina a partir de 1997 aproximadamente, se implementó en un contexto en que el consumidor empezaba a dejar de ser tan marquista para ser más racional. Además, esta racionalidad se vio acentuada por las circunstancias económicas. Este nuevo formato apunta a gente de clase socioeconómica media y baja. Sin embargo, la variable demográfica no acaba de definir el perfil del consumidor de las tiendas de descuento. El consumidor que asiste a este tipo de formato lo hace por dos factores: la cercanía y el bajo precio.

El siguiente gráfico muestra el perfil socioeconómico de los clientes de los principales formatos. Las tiendas de descuento son las que reciben mayor cantidad de consumidores de clase baja, seguidas por los hipermercados. Los supermercados se oponen en cuanto a la composición de sus clientes a las tiendas de descuento, en la medida en que son los que reciben más clientes de clase alta y menos de clase baja.

**Gráfico 12: Perfil Socioeconómico del cliente por formato**

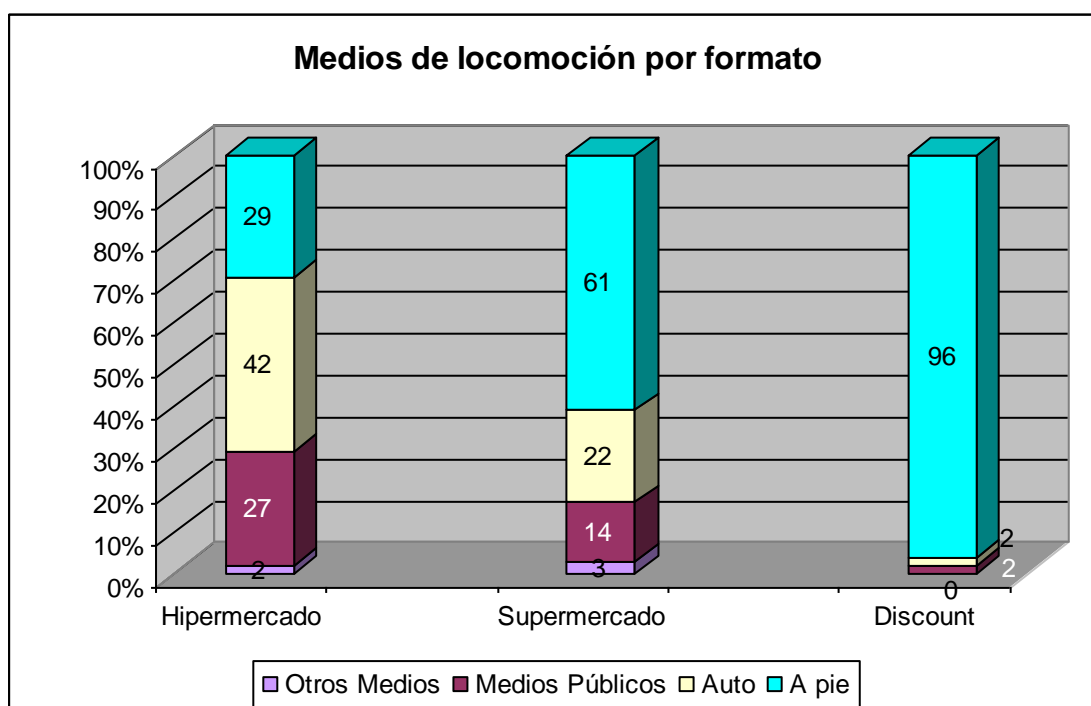


Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

En cuanto a la composición de sus clientes el hipermercado presenta semejanzas con respecto a las tiendas de descuento. Sin embargo, la gran diferencia entre ambos es la

cercanía que incide en la frecuencia de compra, pues en las tiendas de descuento ronda las cuatro veces por semana, dato que no se vio alterado por la recesión mientras que en los hipermercados oscila entre una semana y un mes. Por otra parte, el hipermercado compra el desplazamiento del cliente con ofertas especiales y mayor surtido y lógicamente cuenta con estacionamientos pues suele ubicarse en las afueras de los centros de mayor densidad de población. En términos de Chetochine<sup>3</sup> el cliente de una tienda de descuento es del tipo flux y el de un hipermercado es trafic. El siguiente gráfico comprueba lo expuesto.

**Gráfico 13: Medios de locomoción por formato**



Fuente: Informe CCR División Estudios Especiales, Enero 2000.

La selección de clientes en el caso de Eki está determinada por una segmentación mixta, pues posee variables de segmentación demográficas y geográficas en términos de Braidot. Sin embargo, ambas clases de segmentación no son suficientes en el caso de Eki, pues como asegura el Gerente General:

“Ni siquiera al que está en una buena posición económica le gusta pagar de más, entonces vienen.”(Entrevista EKI Descuento, pág 126)

Es claro, que las variables duras si bien simples no determinan acabadamente el tipo de consumidor, por ello es que también en la segmentación intervienen variables no

<sup>3</sup> Chetochine, G. Marketing Estratégico de los canales de distribución, Ediciones Granica, 1994.

cuantitativas. En efecto, Eki efectúa una segmentación comportamental pues sus clientes no sólo son definidos por la empresa con variables socioeconómicas sino que también:

“...están agrupados a partir de su conocimiento de un producto... Las variables utilizadas se refieren a ocasión de compra... sensibilidad a la calidad, precio, publicidad o distribución, tiempo de compras, etc.”(Braidot, 1990: 110)

Asimismo, la política de comunicación resulta coherente con los consumidores a los que apunta Eki. En efecto, nunca hizo publicidad en medios de gran difusión, pues apunta a la gente que vive en un radio de 4 cuadras respecto del local. Por eso sus instrumentos para promocionar su negocio, han sido siempre muy específicos y puntuales. Por ejemplo, en ocasión de la apertura de un nuevo local se lo ha promocionado a través de la entrega de volantes en el barrio de que se trate.

La selección del cliente está determinada por la localización de las bocas de venta, pues aún alguien a quien le interese la propuesta de valor probablemente si no reside cerca no será cliente de Eki. Sin embargo otras variables asisten a esta selección, al ofrecer tanto productos de marca como de marca blanca y de primer precio (precio bajo y calidad aceptable)Eki cubre el espectro de los clientes que buscan marca en algunos productos, que son más racionales en otros rubros, como así también aquellos que sólo buscan bajo precio (economicistas).

Dado que Eki se inició en 1997 no es posible comparar cada una de las dimensiones previas y posteriores a la recesión. Sin embargo, la selección de clientes constituye una dimensión bastante estable pues más allá de un efecto cascada que hace que consumidores de mayores recursos se hagan más racionales en su comportamiento de compra, Eki, por su modelo, predetermina dicha selección.

#### *4.4.2 Captura de Valor*

En este apartado vale destacar que en el sector supermercadista las ganancias se obtienen concentrando grandes volúmenes, pues el margen de utilidad después de impuestos es muy pequeño. Por lo tanto, una vez que se elige presentar a la cadena como la de precios más bajos del mercado, para obtener ganancia debe lograr el efecto conjunto de grandes volúmenes por un lado y reducción de costos por el otro.

La política de precios de Eki se ha mantenido desde el comienzo. Tienen los precios más bajos del mercado. En los productos de marcas reconocidas igualan los precios de Carrefour. Sin embargo, en los de marcas blancas se posicionan en forma diferente a como lo hacen las grandes cadenas. Según Nerio Peitiado, Gerente General:

“Las grandes cadenas posicionan la marca blanca como un producto bastante bueno y en precio bastante cerca de las marcas reconocidas. Nosotros hacemos una diferencia bien grande. Es decir, acá vas a tener un precio bastante bajo con una calidad similar...”(Entrevista EKI Descuento, pág 126)

Igualmente, tal como reconocen, por el tamaño de la cadena no son formadores de precios y por lo tanto siguen al mercado. Los productos que en el período de referencia dejan más margen a Eki son aquellos de primer precio (productos que no son marca Eki, segundas o terceras marcas con calidad aceptable). Estos productos se venden más que los de primeras marcas, ocupan alrededor de un 40% de las ventas, en tanto que los productos marca Eki participan en un 40% y las primeras marcas en un 20%.

Las consecuencias observables de la profundización de la recesión en cuanto a los hábitos de compra y el gasto en este rubro fueron, según surge de la información obtenida, básicamente dos. En primer lugar, además de la caída en el gasto, la reducción en el ticket promedio a fin de mes se adelantó a la mitad del mes y en segundo lugar, cambió el mix de productos ganando posiciones los productos de marcas blancas o primer precio. Frente a esta situación la estrategia de precios bajos se enfatizó operando más sobre el tema costos para poder traducir las mejoras en el precio final que abona el consumidor.

Para Eki los costos fijos son de gran importancia pues el volumen alcanzado debe ser tal como para poder sostener los costos fijos derivados de la fuerte inversión en los locales como así también poder financiar el funcionamiento de sus dos centros de distribución. En recesión se necesita más cantidad de tiendas para cubrir los costos fijos. Dado que el formato de tiendas de descuento fue afectado durante su etapa de crecimiento por la existencia de la citada ley que desaceleraba su desarrollo, Eki no logró completar sus planes de expansión. Al no haber podido concretar sus proyectos que según surge de la entrevista hubiesen permitido estar obteniendo ganancias en el año 2000/01 se enfocaron en mantener los costos muy bajos.



A lo largo del período 1998 – 2000 fueron numerosas las medidas encaradas con tal fin. Cabe destacar tres en particular que permitieron trasladar la eficiencia lograda al precio. En 1999, Eki asumió la logística tras haber tenido una mala experiencia con un operador logístico que “prácticamente les cerró un centro de distribución”. Así fue como mediante una licitación de precios en la que participaron tanto propuestas internas como externas finalmente el precio más bajo provino del sector de logística dentro de la empresa.

Otra medida que se tomó al observar que los consumidores estaban dispuestos a resignar servicio en pos de mejores precios fue reducir el número de empleados por boca a dos. Con lo cual se encuentran actualmente en el mínimo. Además, con respecto al costo financiero de stocks inmovilizados mejoraron ampliamente la antigüedad bajando de 19 a 9 días en sus centros de distribución. La apertura de locales y la implementación de un sistema de inventory management contribuyeron a una más rápida rotación.

En virtud de lo expuesto, si bien en la etapa analizada Eki no modificó su política de precios, efectuó estrategias de refuerzo en cuanto a la contención de costos habida cuenta que la recesión afectaba el volumen y consecuentemente su proceso de captura de valor.

#### *4.4.3 Diferenciación y Control Estratégico*

El cliente cuando va a una tienda de descuento, supermercado o cualquier otro tipo de formato valora principalmente la espera en colas y los precios. Obviamente distintos tipos de clientes consideran también otros atributos, sin embargo, existe un consenso generalizado acerca de la importancia de los dos citados.

En particular, Eki ofrece los precios más bajos del mercado, así como también una variedad de referencias (cantidad de marcas en sus distintos formatos de venta, por ejemplo mayonesa en frasco de 1kilo es una referencia y mayonesa de 500 gramos es otra) que alcanza la cifra de 1300. Otra variable que empezó a cobrar relevancia en los últimos años es la cercanía asociada con la comodidad y el tiempo. Tal como señala el artículo vinculado con el comportamiento del consumidor “Las 10 tendencias del consumidor del 2000”, del Diario Clarín de 2/5/99 “el tiempo es oro” y “cerca es mejor”. Es decir, el costo de oportunidad del tiempo es cada vez más alto, ello explica el auge del delivery que unido a la falta de desarrollo de medios de transporte para acceder a los grandes hipermercados fortalece la posición de las tiendas de descuento y mercados de cercanía (tiendas de barrio).

Si bien la diferenciación respecto de Día, su principal competidor es sutil, en Eki aseguran que a igual precio la gente probablemente la elija pues posee un entorno agradable de compra, un ambiente austero pero limpio y música en sus locales. Por otra parte, hacen hincapié en la oferta de productos frescos. Asimismo, Eki se ubica en zonas densamente pobladas en tanto que Día ha elegido zonas cercanas a accesos de vía rápida como rutas, autopistas o avenidas incorporando estacionamientos en algunos de sus locales.

En el sector del supermercadismo la última década ha mostrado una serie de adquisiciones y fusiones tendientes a la concentración en manos de unas pocas cadenas multinacionales. En efecto, Carrefour ha incorporado Norte, Tía y ha desarrollado formatos para competir en otros segmentos como por ejemplo Día. Frente a ello Eki no posee el respaldo de una cadena multinacional, sino que es un proyecto ideado y gestionado por argentinos que ante la falta de financiación se abrió a fondos extranjeros. Por la circunstancia descripta, Eki no posee nodos de control estratégico destacables siendo ésta una de las mayores debilidades porque reduce las posibilidades de ejercer presión sobre sus proveedores y de acceder a la financiación o crédito por ser una pequeña cadena independiente.

Un ejemplo que si bien se dio fuera del trienio bajo análisis pero muestra claramente la desventaja explicada anteriormente fue en ocasión de los saqueos ocurridos en diciembre de 2001. Eki fue una de las cadenas más afectadas por los mismos, 42 de sus locales fueron saqueados. Una vez estabilizada la situación Eki, como el resto de las cadenas afectadas, debió aprovisionarse nuevamente. Para el reaprovisionamiento demoró más tiempo que su principal competidor, porque, según comentarios del Gerente General, nadie dudaba que Carrefour iba a seguir operando (en consecuencia Día no desaparecería) pero no existía tal certidumbre acerca de Eki. “Los proveedores a nosotros nos dejaron de abastecer. Pensaron que verdaderamente íbamos a desaparecer entonces nos cortaron el crédito totalmente.” (Entrevista Eki Descuento, pág. 127)

#### *4.4.4 Alcance*

Tal como surge de la información recabada, Eki siendo una empresa joven ha estado siempre orientada a la contención de los costos. Ello ha motivado un intenso análisis de la mayoría de las actividades que realiza en búsqueda de mayor eficiencia. Las actividades que Eki terceriza son las investigaciones de mercado, el transporte de las mercaderías, la fabricación de los bienes y el mantenimiento de los locales. El negocio exige una logística intensiva pues como los locales son tan pequeños deben ser abastecidos frecuentemente

desde los centros de distribución. Ello justificaría que dicha actividad, que antes se tercerizaba, se encuentre en manos de la empresa.

En efecto, la logística fue incorporada a las actividades de Eki en el año 1999. Actualmente el proceso central, es decir la determinación analítica de las cantidades destinadas a cada local en épocas típicas o en casos de publicitarse ofertas, el ruteo y el itinerario corren por su cuenta. Si bien el motivo del cese de la tercerización estuvo asociado a un grave conflicto que enfrentó Eki con su operador logístico, el cambio no sólo le permitió manejar una tarea core de su negocio sino también reducir costos.

Por último, a modo de síntesis de lo expuesto se diseña un cuadro explicativo de las principales modificaciones en cada una de las cuatro dimensiones. Cabe aclarar que el modelo de negocios de una tienda de descuento se adapta con mayor facilidad que otros a épocas recesivas debido a las bases de su diseño. Es por ello que no se observan tantas variaciones en las cuatro dimensiones como en otros casos.

| <b>Dimensión</b>             | <b>Modificaciones</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Selección de Clientes</b> | El segmento de clientes servido permaneció sin modificaciones. A medida que el consumidor se sensibilizó ante el precio Eki incorporó mayor cantidad de marcas propias, o productos de primer precio.  |
| <b>Captura de Valor</b>      | Dado que Eki no podía reducir más sus precios pues ya eran los más bajos del mercado su <b>estrategia de refuerzo</b> en esta dimensión se orientó a un control estricto de los costos. Las medidas concretas fueron reducción de costos asociados al stock inmovilizado, reducción del número de empleados por local e incorporación de la logística a sus actividades. |
| <b>Diferenciación</b>        | La defensa de la fuente de ganancia se basa en los bajos precios, la cercanía y un entorno agradable de compra. Todos estos atributos se mantuvieron sin modificaciones considerables.   |
| <b>Control Estratégico</b>   | La situación de Eki, no ha mejorado mucho desde sus comienzos. En realidad, sólo se verán cambios importantes en la medida en que capte más clientes y amplíe su cobertura geográfica aumentando así su facturación.   |
| <b>Alcance</b>               | La única modificación relevante fue la incorporación de la logística a sus actividades. Se conservó la tercerización de las investigaciones de mercado, el mantenimiento de los locales y el transporte de las mercaderías.  |

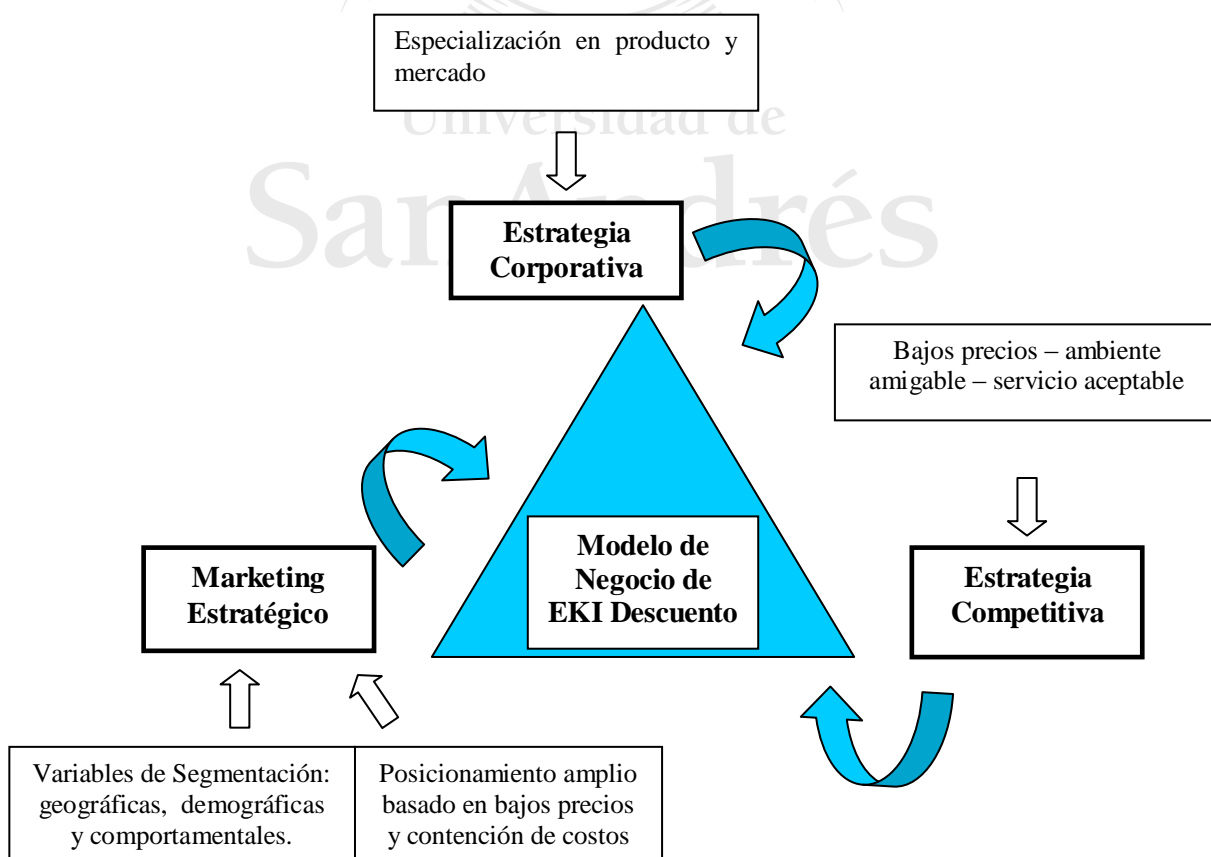
Como se desprende del cuadro, Eki no efectuó grandes variaciones en sus dimensiones estratégicas frente a la recesión. La mayoría de las medidas estuvieron orientadas a mantener o a lo sumo reforzar líneas estratégicas en vigencia.

#### 4.4.5 La Estrategia Corporativa de EKI Descuento (1998 – 2000)

La estrategia de crecimiento de Eki Descuento fue especializarse en el mercado local y en su producto y servicio. En estos tres años, la única variación importante relacionada con sus planes de crecimiento fue la apertura a capitales extranjeros. Fueron dos fondos de capitales, uno estadounidense y otro belga los que permitieron financiar el proyecto y la expansión requerida en cuanto al aumento del número de locales.

Por lo tanto, la estrategia corporativa de Eki estuvo determinada por una especialización tanto en el mercado como en el producto, la estrategia competitiva estuvo basada en los bajos precios y un ambiente agradable de compras, y el marketing estratégico estuvo enmarcado en una segmentación orientada por variables demográficas y psicográficas.

El siguiente cuadro muestra la síntesis de las elecciones estratégicas efectuadas en el período.



## 4.5 OFFICENET

### Negocio

Officenet es una empresa que se dedica a la provisión de insumos y servicios para oficinas: desde máquinas y muebles hasta papelería, limpieza y cafetería entre otros. Su negocio se encuadra dentro del modelo de B2B. La misión de la firma es “proveer al cliente una amplia gama de soluciones e insumos de oficina mediante servicios y estándares de nivel internacional” con el objetivo de “simplificar la vida en el trabajo”. Officenet surgió en respuesta a una necesidad de cumplimiento en tiempo y forma de las entregas.

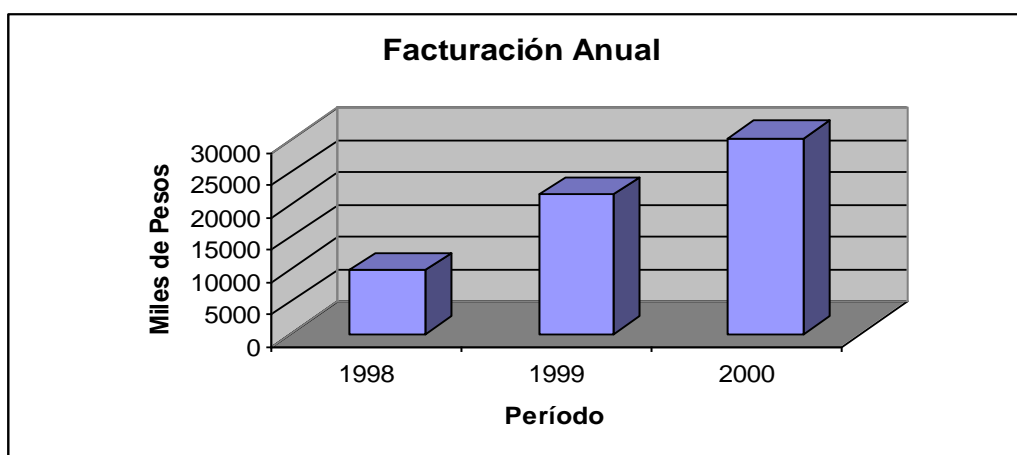
### Fundación

Officenet fue fundada en 1997 por Andrés Freire y Santiago Bilinkis. Si bien sus operaciones comenzaron en junio de dicho año, el primer ejercicio contable completo fue el siguiente. La creación de la empresa respondió al objetivo de satisfacer una necesidad que en ese entonces se realizaba con bajo grado de eficiencia y de manera poco satisfactoria en cuanto al cumplimiento y los plazos de entrega.

### Facturación y Market Share

La facturación de Officenet el primer año completo de operaciones, fue de alrededor de 10 millones de pesos, comportándose en ascenso durante todo el período de referencia.

**Gráfico 14: Evolución de la Facturación Anual de Officenet (1998-2000)**



Elaborado a partir de los Estados Contables de 1999 e información adicional provista por la empresa.

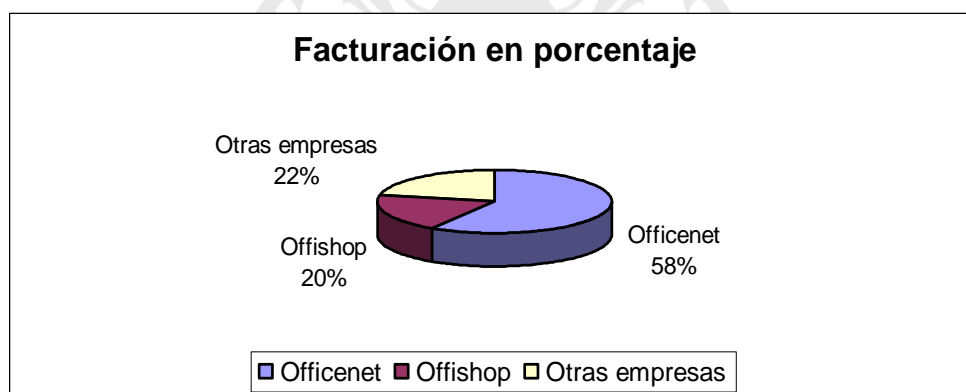
El crecimiento de la facturación fue acompañado por un aumento en el market share pues no se trata de una industria en crecimiento, sino de una madura, por lo tanto gran parte del

aumento de la facturación de Officenet se explica por cuotas de mercado ganadas a otros competidores.

Es un sector en el que resulta muy difícil recabar información para hacer un seguimiento del market share. Según palabras del propio Andrés Freire “no lo medíamos en market share porque era muy difícil conseguir datos sobre el tamaño del mercado” (Entrevista Officenet, pág. 130)

Sin embargo, ya a dos años de su fundación, a fines del año 1999, el negocio en Argentina estaba generando ganancias (Entrevistas Officenet, pág. 135). Cuando se lanzó Officenet los líderes del sector facturaban alrededor de 10 millones de pesos. Actualmente Officenet es el líder con una facturación que en Argentina orilla los 30 millones de pesos. Si bien el gráfico expuesto no muestra la totalidad del mercado debido a la gran dificultad para conseguir los datos necesarios ilustra que, de la facturación agregada de los cuatro principales jugadores del sector, Officenet posee un 58%.

**Gráfico 15: Market Share del sector de provisión de insumos de oficinas**



Elaborado a partir de información vertida en la entrevista a Andrés Freire. “Otras empresas” incluye la suma de la facturación del tercer y cuarto jugador del sector.

### **Número de Empleados**

Al iniciarse el proyecto Officenet contaba con 10 empleados, cifra que a la fecha asciende a 200 personas.

### **Canales de Venta**

Tres son los principales modos de concretar las ventas: por teléfono, por fax o por internet (ya sea a través de la página web o del e-mail). En marzo de 2002 el 50% de las ventas se canalizaba por medio de la página web.

### **Países en los que tiene presencia**

Los países en los que opera son Argentina y Brasil, sin embargo posee oficinas en Hong Kong para cumplir funciones comerciales.

Officenet constituye un ejemplo de gran crecimiento en el período estudiado. Es decir que, aún estando en un período recesivo, enfrentó con éxito una de las etapas en el ciclo de vida de las empresas en que existe mayor tasa de desaparición, el nacimiento.

Considerando el año en que comenzó a operar puede afirmarse que el nacimiento coincide con el inicio de la recesión. Por ello no es posible hacer una comparación de las estrategias antes y después de la recesión pero si pueden observarse las dimensiones de un negocio estructurado para desenvolverse en un contexto recesivo. Hecha esta advertencia se analizan a continuación las dimensiones estratégicas planteadas.

#### *4.5.1 Selección de Clientes*

Officenet clasifica a sus clientes en función de la variable “tamaño de la empresa” medida en función de la cantidad de empleados. De este modo reconoce cuatro grupos:

1. Empresas muy pequeñas (menos de 10 empleados)
2. Empresas pequeñas (de 10 a 40 empleados)
3. Empresas medianas (de 40 a 200 empleados)
4. Empresas grandes (más de 200 empleados)

Al fundarse Officenet, se concentró básicamente en las pequeñas y medianas empresas. Ofrecía una amplia gama de productos y al dirigirse a empresas pequeñas tuvo a su favor el menor poder de negociación de las mismas en relación con las cuentas grandes. De este modo, Officenet podía obtener mayor margen vendiéndole a esta porción del mercado.

Si bien los clientes más rentables seguían siendo las pequeñas cuentas, la profundización de la recesión, ocasionó que el riesgo crediticio asociado a las ventas asumido por Officenet aumentara. Fue entonces que la empresa decidió privilegiar la seguridad en la cobrabilidad de los créditos por encima del mantenimiento de amplios márgenes de

ganancia. Consecuentemente con dicha elección se apuntó a captar las cuentas de grandes empresas de sólida trayectoria. En efecto, al comenzar sus operaciones la facturación a las grandes cuentas era de 15% en tanto que para el año 2001 ascendía a 40%.

Esta modificación que obedecía a los requerimientos planteados por políticas tendientes a restringir el crédito y asegurar el cobro de cada venta fue acompañado por un cambio en cuanto a la gama y línea de productos ofrecida. En la medida en que el cliente más importante empezaba a encarnarse en las grandes cuentas, la adaptación de Officenet pasó por ofrecer menos productos pero a precios más competitivos para poder satisfacer a las grandes empresas. Tal como expresa con precisión Andrés Freire el modelo inicial “...era más retail, y éste es más un negocio de logística.” (Entrevista Officenet, pág. 130)

Es evidente que ante la recesión la conducta del consumidor sufre modificaciones importantes. Una opción a la que se suele recurrir es posponer compras, alternativa que resulta aplicable cuando se trata de bienes prescindibles, por ejemplo el turismo. Otra opción a la que pueden apelar los consumidores es a desplazarse a oferentes de bajos precios. Dado que una oficina necesita sus insumos para funcionar, las compras de este tipo no pueden eludirse o postergarse indefinidamente razón por la cual, cuando se materializan, se realizan en función de los precios más accesibles.

Ante la mayor sensibilidad a la variable precio por parte de los clientes un modelo de retail tenía pocas perspectivas de sobrevivir si no incorporaba variaciones asociadas a la reducción de costos. Así en respuesta a este nuevo foco en cuanto a la selección de clientes y a la relevancia que adquirió el “precio” en este contexto recesivo la medida tomada por Officenet tendió a enfatizar uno de los recursos que aseguraba que aún más allá de los precios ofrecieran una propuesta de valor diferenciada, esa clave fue la logística aplicada.

La logística y la localización de sus depósitos a diez minutos de la Capital Federal les permitió efectuar este cambio que a otra empresa del ramo le hubiese demandado tiempo y recursos. Los fundamentals de un negocio retail debido a la variedad y los costos que ofrecer tal variedad implican, tienden a hacerlo inviable en recesión. Ello se debe a que se torna imposible recuperar los costos a través de volúmenes de venta cada vez menores y márgenes en franco descenso. Frente a esta alternativa se optó por un negocio que apuntaba a vender sólo a aquellos clientes cuyo pago se encontrase asegurado y que valorasen los precios competitivos más que la variedad.



#### 4.5.2 *Captura de Valor*

La captura de valor apunta a señalar qué medidas ha ido desarrollando la compañía para seguir percibiendo a través del precio las ganancias asociadas a la creación de valor. Sin embargo, para ser efectivo en la captura de valor es importante considerar la estructura de costos que, en caso de no minimizarse opera como efecto contrario a la captura de valor. Por ello primero se analiza la política de fijación de precios para posteriormente estudiar en qué medida la estructura de costos puede haber influido en la captura de valor.

Según surge de las entrevistas, Officenet se inició como tomador de precios, sin embargo al transcurrir un año de operaciones ya era líder en la fijación por la importante facturación alcanzada, es decir, pasaron de ser tomadores a ser fijadores. Siendo líder su política de precios apuntó a que el cliente valorase el concepto que su servicio ofrecía. Para ello, fijaba precios de recordación iguales o menores a los de la competencia. Cabe aclarar que en el caso de insumos para oficinas los precios de recordación utilizados son los de los cartuchos y las resmas. Officenet según el caso, subía o bajaba los precios para presionar a sus competidores imponiendo la dinámica del mercado.

Sin embargo, este modelo de naturaleza más retail que apuntaba a que con el precio superior de otros bienes el cliente pagara por el servicio diferencial que recibía se fue agotando en la medida que la recesión no sólo no cedía, sino que se acentuaba. Así fue como empezaron a desarrollar contactos con fabricantes orientales para importar directamente. Lo expuesto los diferenciaba de sus competidores quienes, para comprar, atravesaban una cadena de intermediarios más extensa que afectaba el grado de libertad para fijar precios sin perjudicar el margen de utilidad.

Cabe preguntarse, ¿si Officenet empezó en recesión y ya el consumidor estaba sensibilizado frente al precio, porqué no ofreció ni bien empezó un modelo más asociado a la logística que al retail?

La razón radica en que un modelo de logística requiere grandes volúmenes de venta para capturar valor con los que Officenet no contaba al principio. Téngase en cuenta que incursionar en una industria ya madura con participaciones de mercado distribuidas no es objetivo fácilmente alcanzable para una empresa nueva. Ello explica la adopción de un modelo más “retail” que aseguraba márgenes de utilidad más altos con menores volúmenes de venta.

A dos años de su lanzamiento la empresa ya afianzada en el mercado se encontraba en condiciones de efectuar la transición de un modelo a otro. En efecto, tal como se observa en los gráficos, la facturación en 1999 ascendía a 23.000.000 de pesos aproximadamente con lo cual el volumen para iniciar una **estrategia de redespliegue** estaba dado.

Al haber nacido en recesión, Officenet tenía desde su fundación ciertas características favorables asociadas a su estructura de costos, como por ejemplo el hecho de que el 40% de su estructura salarial fuera variable. Ello le permitía adecuarse a los swings de la economía, posibilidad que los competidores no tenían debido a que en su gran mayoría exhibían estructuras salariales fijas, heredadas de épocas anteriores. A medida que observaba que la recesión no presentaba indicios de mejorar Officenet fue creando con algunos proveedores, aquellos que eran confiables, sistemas de just in time lo que les permitió reducir el costo financiero de mantener grandes stocks inmovilizados.

Las características mencionadas en el párrafo anterior, que son supuestos para que un modelo de logística funcione eficientemente se hallaban presentes desde el origen en el caso de Officenet, no así el volumen que se adquirió con el tiempo. Así, una vez alcanzada la masa crítica necesaria se articularon los presupuestos esenciales para lanzar el negocio redireccionándolo hacia donde las nuevas necesidades lo requerían, es decir, hacia donde aún en recesión todavía se podía seguir asegurando la captura de valor.

#### *4.5.3 Diferenciación y Control Estratégico*

En la industria de insumos para oficinas la diferenciación entendida como los atributos elegidos por el cliente para preferir una empresa frente a la competencia son muy sutiles. En efecto, todas las empresas que participan en este sector poseen la misma gama de productos y precios muy similares. Por ello la introducción de una nueva empresa debía implicar una propuesta de valor diferente y de difícil imitación en un sector en el que los jugadores ya estaban instalados y contaban con una curva de experiencia que les podía permitir la imitación de propuestas que no fueran realmente innovadoras.

Recapitulando, al analizar la razón por la que el cliente elige Officenet, más allá de que en principio ofrecía más variedad por los bajos volúmenes manejados y el amplio margen, al atraer grandes cuentas se renunció a la variedad en pos de una operatoria más afinada y adecuada a los mayores volúmenes manejados. El modelo “retail” se abandonó al año de iniciar las operaciones y ya en 1999 estaba organizado el basado en la “logística”. Es por ello que a continuación se examina en detalle el segundo tipo actualmente en vigencia.

La clave en el desarrollo de Officenet fue enfatizar el concepto que era un negocio de logística. En efecto, la localización de los depósitos, la relación con los proveedores y la distribución son esenciales para postular esta nueva propuesta. Antes de lanzarse sus fundadores observaron que las empresas en Capital Federal estaban acostumbradas “a bajar y comprar en la esquina. Y Officenet tenía que ofrecerle algo con mucha velocidad de respuesta” (Entrevista Officenet, pág. 130)

Con este atributo en mente, la localización de los depósitos se hizo en Barracas, una zona que se encuentra a 10 minutos del microcentro, asegurando la velocidad en la entrega. Una vez ubicado en un lugar estratégico y para garantizar que las entregas fueran tan rápidas como el cliente precisaba Officenet implementó un sistema que consistía en la contratación de choferes particulares a los que se les asignaba la distribución de los pedidos. De este modo, Officenet al no depender de una compañía logística, que con mayor poder de negociación podría exigir mejores condiciones o presionar interrumpiendo las operaciones, y tampoco ser dueños de los camiones, logró dos objetivos. Ellos fueron: manejar internamente la distribución, con todas sus implicancias (el ruteo por ejemplo) y ahorrar los costos fijos emergentes de la propiedad de los medios de transporte.

A título ilustrativo, uno de los competidores más grandes de Officenet tenía su depósito en Caseros, por lo que cuando Officenet lanzó su servicio RapidON de entrega en tres horas en el radio de la Capital, el otro jugador quedó fuera de competencia pues no podría ofrecerlo sino mudando sus instalaciones, medida que tomó tiempo más tarde. Así fue como algunos competidores empezaron a imitar las movidas de Officenet, convirtiéndose en “followers” de un modelo para el cual no poseían ni las características ni los recursos.

Existen ciertos rasgos asociados a la dimensión de control estratégico que han permitido que Officenet con el correr del tiempo aumente su poder. Entre los elementos que concurren a este aumento están: los proveedores orientales exclusivos, el desarrollo de la marca propia, la modalidad de contratación de los choferes para la distribución y por último pero no por ello menos importante, el volumen vendido.

Los proveedores chinos están relacionados a través de la oficina de Officenet en Hong Kong. Dichos proveedores fabrican productos con la marca Officenet, UNK y Pentic. El aumento del control se manifiesta en dos direcciones: un contrato de exclusividad dentro del cual se enmarcan los proveedores orientales y un control total del canal desde la

fabricación hasta el consumidor. A diferencia de sus competidores que adquieren sus mercaderías a través de una serie de intermediarios que incluyen importadores y mayoristas, Officenet los elimina con el beneficio que ello implica. De este modo tienen mayor flexibilidad para incidir sobre la estructura de precios.

La existencia de proveedores en China les permitió desarrollar la marca propia que en época de recesión fue ganando más adeptos ya que antes de comprar post – it marca 3M, elegían un producto que tal vez era de menor calidad pero satisfacía la misma necesidad.

Otro nodo de control estratégico que posee Officenet en relación a sus competidores es el esquema de logística. El hecho de tercerizar parte de la distribución en choferes dueños de sus camionetas le permite desentenderse de presiones de grandes empresas de logística y le posibilitó el desarrollo e implementación de un esquema de incentivos. Este sistema novedoso en el sector se basa en la existencia de premios y sanciones. De este modo, se abona un premio estímulo a aquellos conductores que prestan un mejor servicio y se aplican multas a aquellos que se ausentan y no cumplen los compromisos asumidos. Esa multa equivale al costo de alquilar un flete por un día con lo cual el chofer está inclinado a cuidar la camioneta y no fallar en las entregas. El efecto de este esquema fue reducir el nivel de ausentismo y elevar el nivel del servicio prestado.

Por último, el volumen de facturación alcanzado en tan corto tiempo le permitió negociar con proveedores presionando sea para tener la exclusividad de un producto, sea para obtener mejores precios u otros beneficios. Al vender en volumen lo mismo que el agregado de ventas del segundo, tercero y cuarto competidor del sector era lógico que el proveedor apreciara tener a Officenet como cliente y fue ese volumen el que usó Officenet como instrumento de negociación a partir de 1999.

#### *4.5.4 Alcance*

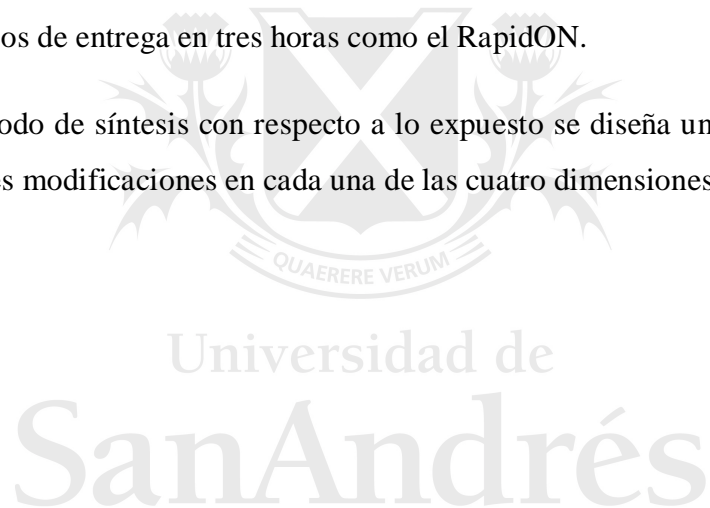
Officenet se ha reservado para sí actividades que incluyen la compra de mercaderías, la administración del stock y buena parte de la distribución. Es una empresa que ha tercerizado pocas actividades en relación con sus competidores del sector. Las dos actividades tercerizadas se vinculan con la distribución.

La primera se refiere a la distribución de los productos dentro del radio de Capital y Gran Buenos Aires (incluyendo el cordón La Plata, Luján, Zárate) mediante la contratación de choferes individuales como se ha mencionado. La segunda actividad tercerizada es la

distribución en el resto del país a través de empresas de logística. La decisión se fundamenta en que la propuesta de valor de Officenet para Capital y Gran Buenos Aires basada en la velocidad y cumplimiento no es un atributo tan valorado en zonas o distritos más alejados donde no existe la posibilidad que hay en el microcentro de bajar y comprar ahí mismo el producto. Terceriza el resto del país en empresas como Andreani, Oca o Villalonga Furlong, rotando de proveedor periódicamente.

Cabe destacar que el análisis asociado a la determinación de rutas e itinerarios en Capital y Gran Buenos Aires se efectúa in-house, como así mismo la gestión del depósito a diferencia de algunos competidores. Al poder tener control sobre estas actividades Officenet ha podido desarrollar una serie de tareas que le ha permitido obtener eficacia operativa. Ejemplos de ello son los stocks que administran, el esquema de just in time que han podido coordinar con algunos proveedores, la entrega en 24 horas en zonas clave, e inclusive servicios de entrega en tres horas como el RapidON.

Por último, a modo de síntesis con respecto a lo expuesto se diseña un cuadro explicativo de las principales modificaciones en cada una de las cuatro dimensiones.



| <b>Dimensión</b>             | <b>Modificaciones</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Selección de Clientes</b> | Al profundizarse la recesión se orientó de pequeñas y medianas empresas a las grandes cuentas. Fue una estrategia de redireccionamiento y <b>de redespliegue</b> , pues siguió sirviendo a otros segmentos pero se dirigió claramente a servir grandes cuentas para lograr más volumen pues la compra por cliente había caído 30%.  |
| <b>Captura de Valor</b>      | A medida que la selección de clientes se reorientó, el modelo de captura de valor cambió sustancialmente. Aquí sí se observa una <b>estrategia de redespliegue</b> pues se modificaron las bases de captura de valor. El trade-off implicó abandonar margen en pos de volumen. Una jugada con probabilidades de ganar en un contexto de mayor sensibilidad al precio.   |
| <b>Diferenciación</b>        | Menor variedad de productos al convertirse en modelo de logística. Sin embargo, primaron las <b>estrategias de refuerzo</b> tendientes a mejorar las prácticas en un depósito bien emplazado desde el inicio, una logística muy afinada, y un servicio al cliente superior convalidado a través de encuestas de satisfacción.   |
| <b>Control Estratégico</b>   | Se evidencia un aumento del control basado en el volumen de ventas alcanzado que permitió: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de exclusividad con proveedores chinos</li> <li>• Creación de marcas propias</li> </ul> La contratación de choferes dueños de sus camionetas se mantuvo desde el principio. Ese aspecto del control estratégico les permite proveer el servicio con cumplimiento de los plazos de entrega. |
| <b>Alcance</b>               | No hubo modificaciones en este aspecto, se mantuvo la tercerización de la distribución en choferes propietarios y la tercerización en empresas logísticas para la distribución al interior del país.  |

Por lo expuesto, las dimensiones fueron cambiando en forma coherente. Ante modificaciones importantes asociadas a la captura de valor, las otras dimensiones se adaptaron para poder ofrecer un mejor servicio en el marco del nuevo modelo planteado en respuesta a un achicamiento del gasto total en office supplies debido a la recesión.

#### 4.5.5 *La Estrategia Corporativa de Officenet (1998 – 2000)*

A partir de su fundación, la cuestión de cómo crecer ha estado siempre presente en los planes de la citada compañía. Los pares principales que señalan elecciones estratégicas a este nivel son entre otros: diversificación – especialización e integración vertical – outsourcing.

Officenet desde su fundación ha desarrollado respuestas para las modificaciones del entorno. Así fueron surgiendo distintos tipos de estrategias y medidas para implementarlas. Con respecto al par diversificación – especialización cabe efectuar una diferenciación entre producto y mercado. Officenet al observar que la recesión se profundizaba y apuntaba cada vez más a una crisis de mayor gravedad optó por dirigirse a otros mercados. Así, desembarcó en Brasil en agosto de 2000 y ya en 2001 logró multiplicar 10 veces su facturación. Ello le ha valido ser la firma dedicada a la venta de insumos de oficina y servicios de mayor crecimiento en América Latina.

Sin embargo, con respecto al concepto de producto ha mantenido el enfoque original, luego de haber comprobado que ofrecer servicios adicionales con partners complicaba las operaciones a punto tal que dejaban de dedicarse a aquello en lo que tenían éxito, es decir, la provisión de insumos de oficina. Luego de dos intentos fallidos Officenet volvió a concentrarse plenamente en su actividad principal abandonando las actividades secundarias que algunas compañías abordan en recesión cuando la actividad primaria no alcanza a generar suficientes ingresos.

En lo que concierne a la integración vertical o el outsourcing, la elección de Officenet ha estado vinculada con la visión de Prahalad y Hammel por la que cada jugador se desentiende de aquellas actividades que no pertenecen a su core y se basa en sus core competencies, es decir aquello que puede realizar con excelencia y diferenciándose. De este modo Officenet no presenta un caso de integración vertical como podría serlo si fabricara los productos, elaborara su packaging y los distribuyera. Por el contrario su negocio, tal como lo define su fundador, es de logística. En función de ello, ha seleccionado ciertas actividades indelegables que mantiene y desarrolla in – house.

Si bien podría alegarse que al tercerizar las entregas en choferes dueños de sus propias camionetas Officenet estaría apartándose de la teoría de Prahalad y Hammel, también es cierto que la forma de operar elegida parece ser la más eficiente dentro de las posibles. En efecto, sólo terceriza la entrega física pues el resto de las actividades core tales como la gestión de depósitos, el manejo del stock, el ruteo y el planeamiento de la distribución permanecen en su poder.

Officenet también ha tenido diferentes respuestas al interrogante de cómo crecer en función de un contexto altamente cambiante. En tal sentido, se creó un holding que

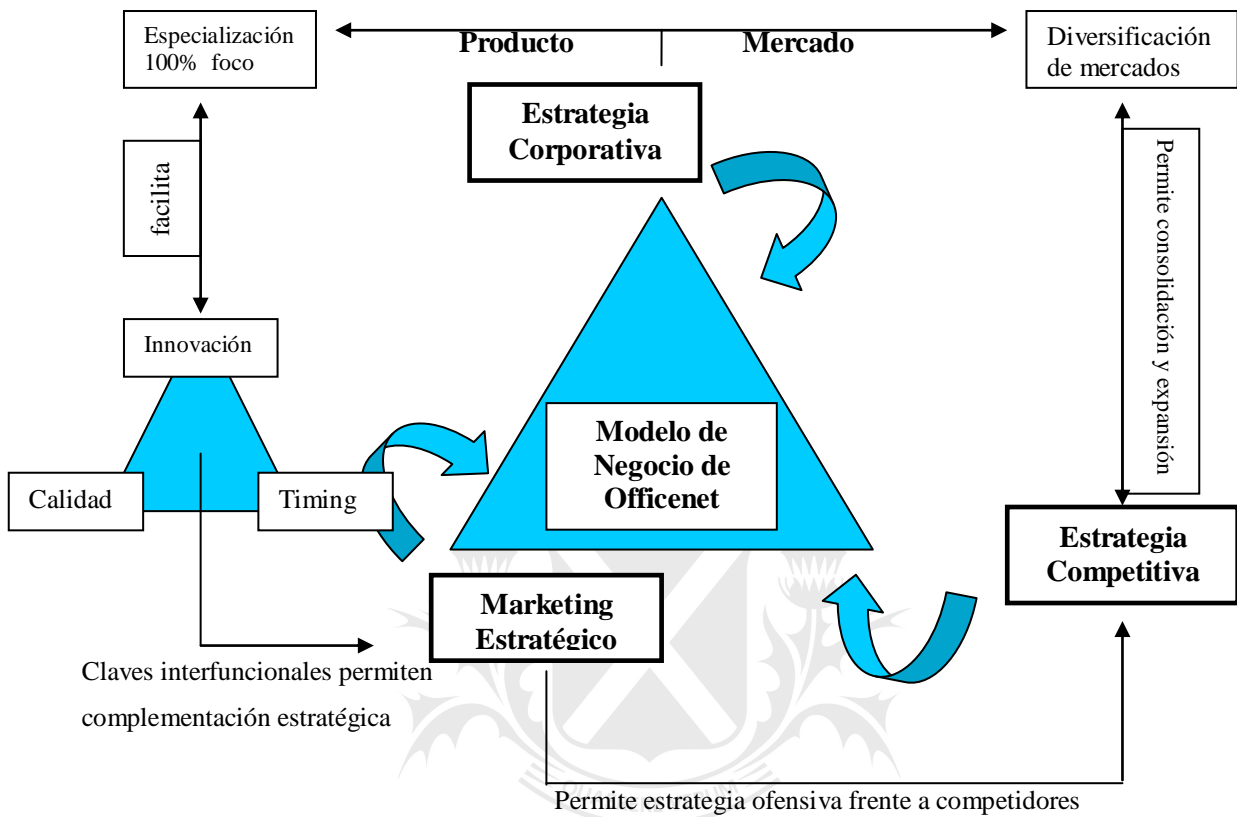


agrupaba a Submarino.com que es una plataforma de e-commerce B2C (vende libros, etc. estilo Amazon) y Officenet que complementaba el rubro pues proveía productos a otras empresas. Ello les permitía hacer un I.P.O. que para Officenet individualmente no hubiese sido posible pues uno de los requerimientos era efectuar operaciones en más de un país, característica que en 1999 no tenía. La meta de ambas era cotizar en el Nasdaq pero luego de redimensionarse y hacer el filing, el Nasdaq cayó abruptamente. Haber continuado con la meta hubiera significado abrir la compañía a otro factor de inestabilidad, por lo cual se volvió atrás con la fusión. Si bien ésta era de carácter formal, el abandonar la fusión original implicó hacer un downsizing para volver al equilibrio pre-fusión.

Superada esta experiencia, Officenet eligió una estrategia ofensiva frente a sus competidores internos esforzándose aún más en la captación de cuentas estratégicas. Ello fue posible pues sus competidores, golpeados por estructuras fijas más pesadas que las de Officenet no podían emprender guerras de precio o negociar con tanto margen. Por ejemplo, ante un ofrecimiento de descuento del 5% por parte de Officenet, el cliente acudía a su proveedor histórico solicitando igual beneficio y éste no era capaz de otorgarlo.

En resumen podría decirse que en términos de estrategia competitiva, la de Officenet fue ofensiva, en cuanto al marketing estratégico y las estrategias genéricas, inició una articulación de las claves estratégicas interfuncionales (calidad, timing, innovación) planteadas por Bertagnini que permiten efectuar un trade on entre diferenciación y bajos costos. Finalmente en lo que se refiere a la estrategia corporativa Officenet optó por abrirse a nuevos mercados y mantener el foco en sus actividades centrales sin diversificar la oferta de productos o servicios.





Tal como se observa en el gráfico cada una de las estrategias hacen al modelo de negocio específico de modo que se articulan para dar origen a una propuesta de valor con características diferenciales según la empresa de que se trate.

#### 4.6 Comparación/Contrastación

A partir de la información y análisis realizado sobre cada una de las empresas presentadas es posible extraer ciertas conclusiones por medio de la comparación y/o contrastación de las estrategias que implementaron en respuesta al contexto macroeconómico descripto.

Las características observadas en las empresas bajo análisis permiten distinguir sólo dos semejanzas que atraviesan los cuatro casos. Ellas son la importancia conferida al logro de la eficacia operativa y a la contención de costos. Ambas respuestas fueron observadas en los cuatro casos como respuesta ante la recesión.

La eficacia operativa, en algunos casos perfeccionada y en otros lograda en el trienio de referencia permite concluir que cada vez más la eficacia operativa se erige como un presupuesto para definir una estrategia en un marco de competencia global. En breve, la eficacia operativa no constituye una estrategia por sí ni permite lograr la diferenciación. Tal como enuncia Porter ello se debe a dos factores. En primer lugar:

“The most obvious reason for that is the rapid diffusion of best practices.” (Porter, 1996: 63)

La razón expuesta manifiesta que difícilmente una compañía pueda lograr una diferenciación en el largo plazo basada en instrumentos de fácil imitación. Por otra parte, existe otro motivo por el que la eficacia operativa no basta para diferenciarse.

“The second reason that improved operational effectiveness is insufficient – competitive convergence – is more subtle and insidious. The more benchmarking companies do, the more they look alike.”(Porter, 1996: 64)

La contención de costos, derivada en parte de lograr eficacia operativa se encuentra asociada a un escenario definido por una mayor sensibilidad ante la variable precio y una consecuente caída de los márgenes o de los volúmenes vendidos o un efecto conjunto. Enfrentadas a estas circunstancias las empresas optaron por proteger la captura de valor a través del mantenimiento de los costos en un mínimo nivel. Con esa premisa en mente pero con diferentes fórmulas cada una de ellas fue delineando su propia modalidad para proteger la fuente de ganancias.

Asatej al igual que Eki mantuvo su política de precios. Dado que los márgenes de utilidad se determinan en función del precio y de los costos unitarios, una vez definido el mantenimiento de una política de precios dada restaba reducir los costos para permitir que el menor volumen vendido se compensara con mayores márgenes. Dentro de esta lógica se inscribió el caso de Asatej. Eki por su parte, mantuvo la política de precios haciendo hincapié en la contención de costos con el fin de reflejar las mejoras en los precios.

El caso de Officenet a diferencia de los dos anteriores se caracterizó por una modificación importante en su modelo de captura de valor. En búsqueda de rentabilidad migró de un segmento de clientes a otro. Dicha migración se vio definida por dos variables concurrentes una externa y otra interna. La externa fue el contexto macro descrito que anulaba la posibilidad de seguir obteniendo grandes márgenes con un modelo “retail” y la interna fue el crecimiento de la compañía en términos de volúmenes vendidos que permitió avizorar una alternativa encarnada en el modelo de “logística” actualmente vigente.

Aluar apuntó siempre a ambos factores pues dada su larga historia y su orientación a la exportación, la eficacia operativa y la contención de costos han sido fundamentales para sobrevivir en un mercado de commodities que ante ajustes periódicos elimina a los más ineficientes. En efecto el objetivo que se ha mantenido inalterado es lograr un costo por tonelada en término de dólares razonable lo que ha permitido que aún en este período de tipo de cambio sobrevaluado Aluar ofreciera precios competitivos.

Aluar ha presentado un caso particular dado que las estrategias y medidas adoptadas han sido consecuentes con sus planes a más largo plazo, regidos por variables económicas internacionales como el precio del metal y las caídas en el nivel de actividad mundial. En virtud de ello es razonable que la empresa no modificase diametralmente sus planes en función de una recesión en el mercado doméstico que en definitiva afectaba la colocación de 15.000 toneladas de aluminio, sólo un 6% de su producción.

Tanto la eficacia operativa como la contención de costos constituyen características comunes observadas en este grupo de empresas. Ello resulta razonable en la medida en que para poder expandirse y competir en un mercado internacional cada vez más se requiere alcanzar la complementación estratégica definida por un mix entre precio accesible para productos diferenciales.

Se mencionarán a continuación otras características que, si bien no han estado presentes en todas las empresas estudiadas, no resultan por ello menos importantes: la diversificación de mercados, la especialización de productos y la tercerización.

En primer lugar, cabe destacar que tres de las cuatro empresas citadas han mostrado en el período de referencia una mayor penetración en mercados externos que no sufrían las condiciones económicas desfavorables observadas en la Argentina. En este punto, vale aclarar que EKI Descuento, que fue la única que no recurrió a esta opción, es la más joven y no habiendo logrado la escala necesaria en el país fue razonable que no haya emprendido la expansión hacia otros países, dada la escasez de crédito y capital.

Tal como muestra la siguiente tabla en el trienio se observó un mayor énfasis en la diversificación de mercado alcanzando para fines del año 2000 una facturación con la siguiente distribución de acuerdo a su fuente de origen.

| Empresas         | Fuente de Ingresos |                 |                 |                 |
|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                  | 1998               |                 | 2000            |                 |
|                  | Mercado Interno    | Mercado Externo | Mercado Interno | Mercado Externo |
| <b>Aluar</b>     | 25%                | 75%             | 20%             | 80%             |
| <b>Asatej</b>    | 90%                | 10%             | 80%             | 20%             |
| <b>EKI</b>       | 100%               | -               | 100%            | -               |
| <b>Officenet</b> | 100%               | -               | 85%             | 15%             |

Aluar, la empresa de mayor trayectoria es la que más ha acentuado esta tendencia. Sin embargo, también debe reconocerse que un producto como el elaborado por Aluar resulta de mayor facilidad de colocación si posee un precio competitivo y una calidad aceptable. No es éste el caso de bienes y servicios no comoditizables como los de las restantes empresas.

Con respecto al producto o servicio ofrecido se ha observado en todos los casos, salvo en el de Aluar una especialización en el concepto de producto, manteniendo y enfatizando el producto ofrecido sin recurrir a actividades secundarias para generar mayores ingresos.

Tal como se describió en el apartado correspondiente el modelo de Aluar presenta un ritmo de desarrollo propio y autónomo en relación con los ciclos económicos de orden nacional. También posee la característica particular de ser parte de una industria donde la diversificación por productos suele permitir una mayor captura de valor en la medida en que la concentración de actividades por medio de adquisiciones o fusiones con empresas del ramo es habitual.

Si bien a priori podría esperarse apreciar un aumento considerable de actividades tercerizadas por una razón de costos, no fue esto lo comprobado al analizar los cuatro casos. Ello no significa que la tercerización no constituya un camino efectivo para la reducción de costos. Por el contrario, las empresas analizadas a excepción de Aluar, presentaban un diseño en que las actividades secundarias ya habían sido tercerizadas en su gran mayoría.

Tanto en Asatej, como en EKI y Officenet, en este caso con la salvedad realizada en la página 79, la determinación de dicha elección estratégica siempre estuvo enmarcada en la teoría, si bien no manifestada explícitamente por los entrevistados, de Prahalad y Hammel según la cual aquellas actividades que son esenciales para el negocio deben conservarse bajo el control y gestión de la firma. Así, las tres empresas optaron por mantener o recuperar como el caso de Eki aquellas actividades asociadas a los “moments of truth” con el cliente que se reservan para el desarrollo in-house permitiendo su perfeccionamiento.

A continuación se presenta un cuadro que sintetiza las medidas adoptadas en cada una de las dimensiones estratégicas de las empresas seleccionadas. El mismo constituye una base para elaborar el cuadro que sigue que intenta resumir la frecuencia de aparición de distintos grados de variación en las estrategias.

| Empresa<br>Dimensión                        | <b>Aluar<br/>(B2B)</b>   | <b>Asatej<br/>(B2C)</b>   | <b>Eki Descuento<br/>(B2C)</b>  | <b>Officenet<br/>(B2B)</b>  |
|---|--|---|---|---|
| <b>Selección de Clientes</b>                | Sin grandes modificaciones.<br>Mayor producto dirigido hacia la exportación.   | Se mantuvo el segmento objetivo: jóvenes afectos al viaje independiente y a resignar comodidades por precio.  | Se mantuvo el segmento objetivo: residentes en un radio de 400 mts del local atraídos por precios bajos.  | Modificación en el segmento objetivo, pasando de pequeñas y medianas empresas a grandes.  |
| <b>Captura de Valor</b>                     | Cambio en el mix de venta interno, con mayor proporción de aluminio más elaborado.<br>Contención de costos a través de mejoras y mayor escala.   | Se mantuvo la política de precios: 10% de margen de utilidad y 10/20% de diferencia respecto de la competencia.<br>Contención de costos eliminando intermediarios.  | Se mantuvo la política de precios: los más bajos del mercado. Mayor oferta de marcas propias y de primer precio (de mayores márgenes).<br>Contención de costos (stocks, etc.)   | Se agotó el modelo retail basado en altos márgenes y variedad de oferta.<br>Redirección de margen a volumen.<br>Contención de costos (40% de sueldos variables, just in time).  |
| <b>Diferenciación y Control Estratégico</b> | Mayor eficacia operativa y aumento de la escala. Se mantiene previsibilidad en entrega y calidad del producto.<br><br>Mercado interno: bajo grado de competencia, fijador de precio.<br>Mercado externo: pequeña escala relativa, tomador de precio. | Mayor eficacia operativa, reformulación de circuitos internos, asistencia en destino, lanzamiento del call-center.<br><br>Aumento de volúmenes vendidos y presencia en ambos hemisferios mejora su situación negociadora. | Se mantiene propuesta de valor basada en cercanía, precios bajos, ambiente agradable de compra y surtido de productos frescos.<br><br>Al ser una cadena pequeña e independiente posee menor poder relativo frente a otros competidores. | Refuerzan propuesta de valor basada en logística afinada, entregas rápidas y confiables y oferta de servicios “hiper veloces” Rapid ON.<br><br>Aumento de volúmenes vendidos.<br>Desarrollo de marca propia, segundas marcas y contratos de exclusividad. |
| <b>Alcance</b>                              | Aumentó al concentrar actividades vinculadas con la elaboración de su producto básico.   | Tercerización de actividades periféricas (prensa) Actividades core fueron retomadas (departamento de producto).   | Incorporación de la logística a las actividades de la empresa.  | Sin modificaciones. Al ser un negocio de logística lo vinculó a ella se desarrolló in-house.  |
| <b>Estrategia Corporativa</b>               | Aumento de diversificación de mercado y producto (“variety based positioning”), integración vertical y concentración.  | Diversificación de mercados enfatizada.<br>Especialización en producto/servicio.<br>Aumento del control con más oficinas gestionadas por Asatej.  | Apertura a fondos de capital internacionales.<br>Especialización en mercado y producto.   | Diversificación de mercados.<br>Especialización en producto/servicio.<br>Tercerización de actividades periféricas.  |

A partir del cuadro expuesto se puede deducir fácilmente cuáles modificaciones dentro de cada una de las dimensiones corresponden a un redespliegue, un refuerzo o mantenimiento. La clasificación si bien está inspirada en la versión propuesta por Sallenave no hace uso de la opción de acción política, debido a que la investigación no arrojó datos referidos a ello y a que a fines analíticos la nueva categoría agregada de “mantenimiento” de la estrategia se observó en muchas ocasiones.

A continuación se presenta una tabla que muestra la frecuencia de ocurrencia de cada una de las categorías expresadas en cada una de las dimensiones citadas anteriormente.

| <b>Dimensión</b>              | <b>Grado de Variación</b> | <b>Aluar (B2B)</b> | <b>Asatej (B2C)</b> | <b>EKI (B2C)</b> | <b>Officenet (B2B)</b> |
|-------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------|------------------|------------------------|
| <b>Selección</b>              | Redespliegue              |                    |                     |                  | ×                      |
| <b>De</b>                     | Refuerzo                  | ×                  | ×                   |                  |                        |
| <b>Clientes</b>               | Mantenimiento             |                    |                     | ×                |                        |
| <b>Captura</b>                | Redespliegue              |                    |                     |                  | ×                      |
| <b>De</b>                     | Refuerzo                  | ×                  |                     | ×                |                        |
| <b>Valor</b>                  | Mantenimiento             |                    | ×                   |                  |                        |
| <b>Diferenciación</b>         | Redespliegue              |                    |                     |                  |                        |
|                               | Refuerzo                  | ×                  | ×                   |                  | ×                      |
|                               | Mantenimiento             |                    |                     | ×                |                        |
| <b>Control Estratégico</b>    | Redespliegue              |                    |                     |                  | ×                      |
|                               | Refuerzo                  |                    | ×                   |                  |                        |
|                               | Mantenimiento             | ×                  |                     | ×                |                        |
| <b>Alcance</b>                | Redespliegue              |                    |                     |                  |                        |
|                               | Refuerzo                  | ×                  | ×                   | ×                |                        |
|                               | Mantenimiento             |                    |                     |                  | ×                      |
| <b>Estrategia Corporativa</b> | Redespliegue              |                    |                     |                  |                        |
|                               | Refuerzo                  | ×                  | ×                   |                  | ×                      |
|                               | Mantenimiento             |                    |                     | ×                |                        |

A partir del cuadro expuesto, la mayor parte de estrategias en respuesta a la crisis generada por la profundización de la recesión son del tipo de “refuerzo” (14/24), mientras que las de

“mantenimiento” fueron las segundas más utilizadas. Las de redespigie fueron una excepción y fueron utilizadas exclusivamente por Officenet. Las estrategias de mantenimiento fueron observadas sobretudo en Eki lo que resulta razonable en la medida que es un modelo que por sus supuestos de diseño teórico se encuentra adaptado “naturalmente” para consumidores más racionales y economicistas que cada vez son más. A medida que se acentuaba la recesión y crecía la sensibilidad al precio aumentaba este grupo de consumidores como se evidencia en la presente tabla.

| <b>Tipo de Comprador</b> | <b>1998</b> | <b>2000</b> | <b>2002</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Marquistas</b>        | 55%         | 36%         | 9%          |
| <b>Racionales</b>        | 35%         | 47%         | 70%         |
| <b>Economicistas</b>     | 10%         | 17%         | 21%         |

Fuente: Revista Negocios, nº 126, año 11, pág. 32

Dado que Eki se orientaba a consumidores cuyos atributos más valorados eran la cercanía y el buen precio y este grupo fue en aumento desde su fundación parecería razonable que las modificaciones efectuadas frente a la recesión no hayan sido radicales.

La variación en el perfil del consumidor es útil para explicar el fenómeno de las marcas propias o segundas marcas. En efecto, dicha variación en los consumidores individuales parece extenderse a los clientes institucionales tal como lo sugiere el éxito en el lanzamiento de marcas propias o segundas marcas tanto en el ámbito del B2C como el del B2B ejemplificados en el presente estudio por Eki Descuento y Officenet respectivamente.

Recapitulando, a partir del segundo cuadro presentado en la página 87 de este apartado puede notarse que la predominancia tanto en Aluar como en Asatej ha sido de estrategias tendientes a reforzar las líneas estratégicas iniciadas en etapas anteriores. Eki se encuentra mejor descripta en el período por atinar a mantener su diseño de negocio si bien, en ocasiones ha pretendido emprender una consolidación del mismo pero sin éxito debido a circunstancias de contexto ya mencionadas. Por último, el caso de Officenet es el que presenta una mayor riqueza en cuanto



a la posibilidad de análisis en la medida en que su modelo de negocio fue modificado frente a la recesión. En efecto, es en esta empresa donde predomina el mayor grado de variación simbolizado en la opción de redespliegue en varias dimensiones constitutivas del modelo de negocio.

Como conclusión, exceptuando a Aluar de la siguiente generalización por razones ya expuestas, es posible plantear una categorización del comportamiento de las organizaciones en el contexto descrito. Frente a una recesión profunda, las empresas, en términos del modo de elaboración de estrategias, han optado por hacerlo implícitamente, es decir han implementado estrategias no formuladas formalmente o provenientes de procesos de planeamiento detallados. Con respecto al objetivo perseguido su orientación ha estado mayormente vinculada al crecimiento unido a la rentabilidad con la convicción que dicha conjunción preserva la sobrevivencia. Con respecto al horizonte temporal de dichas estrategias se ha observado una coherencia entre el corto y largo plazo. Las estrategias seleccionadas a grandes rasgos pueden considerarse viables en un escenario no recesivo tal como cabe esperar en el largo plazo con una normalización de la economía.

Evidentemente, la recesión como etapa constitutiva del ciclo económico no estimula el surgimiento de respuestas empresariales drásticas. Más bien, las reacciones observadas son de carácter netamente adaptativo. Ello puede deberse a que al iniciarse la recesión, es probable que muchos dirigentes hayan supuesto que en condiciones económicas normales la misma sería tan solo una etapa a superar en breve y no una circunstancia de tal magnitud y duración como lo fue y sigue siendo. En efecto, si bien al transcurrir el tiempo se develó que tal coyuntura no parecía estar dando paso a una recuperación, los planes estratégicos formales en las organizaciones que los diseñaron se concentraron directamente en escenarios ya no recesivos sino de depresión. En efecto, el año 2001 dio la razón a aquellos que recurrieron a la planificación por escenarios dando preeminencia a los desenlaces más adversos.

## **5 Observaciones sobre las empresas en el escenario devaluatorio**

Si bien el objetivo del presente estudio ha sido analizar las respuestas estratégicas de las empresas frente a la recesión, también es cierto que las empresas aquí analizadas como todas las radicadas en el país debieron resistir avatares aún más profundos. En efecto, si bien no corresponde al período bajo análisis, en enero de 2002 se modificó el escenario económico que durante diez años había estado definido por una paridad cambiaria fija basada en la Ley de Convertibilidad. Resulta interesante observar las respuestas empresarias a este cambio en las reglas de juego ocurrido recientemente.

Sobre la base del marco teórico provisto para el análisis de los modelos de negocios empleado en el capítulo anterior se exponen someramente las estrategias observadas. Se consideran brevemente cada una de las dimensiones estratégicas y los cambios operados. La información vertida surge de las entrevistas sostenidas con directivos de las empresas citadas. Si bien las entrevistas giraron en torno al período de referencia 1998 – 2000 caracterizado por la profundización de la recesión, también se formularon preguntas acerca de la situación actual de las organizaciones de cara a la devaluación que permitieron redactar este capítulo.

Cabe destacar que la caracterización que se expone aquí cumple la función de ubicar el estudio y a las empresas que se citan dentro de un marco o contexto más actual, sin pretender ser un capítulo acabado sobre el tema, lo que por una parte sería prematuro dado el corto tiempo transcurrido y por otra parte, excedería el objeto de estudio del presente trabajo. Además, tratándose de un proceso aún en desarrollo, las empresas todavía no han desplegado sus estrategias definitivamente.

## 5.1 Aluar

La compañía no ha presentado variaciones de relevancia en las dimensiones estudiadas. La única que se vio alterada medianamente fue la referida a la *captura de valor*. La medida concreta que se tomó fue trasladar los aumentos de costos de insumos derivados de la devaluación al precio final.

## 5.2 Asatej

Si bien tradicionalmente Asatej ha *seleccionado a sus clientes* por un criterio de pertenencia a un segmento claramente identificado y definido en el apartado correspondiente, con la devaluación ha puesto en marcha un plan orientado hacia el objetivo de maximizar los ingresos. En breve, por lo que surge de las entrevistas, Asatej aspira a ser la empresa minorista que capte a todos los clientes que todavía hoy pueden acceder a un bien prescindible como el turismo.

En efecto, el nuevo segmento a captar está conformado por clientes que en el pasado, probablemente en su juventud hayan viajado con Asatej. Los mismos ubicados en una franja de edad cercana a los 35 años ya han formado probablemente una familia y no están dispuestos a resignar comodidades como un adolescente. Además, este nuevo segmento no cuenta con vacaciones de tanta extensión como un joven que cursa estudios secundarios o universitarios, por lo cual está orientado a productos más empaquetados. Tal como surge claramente de la entrevista:

“...pero ahora, el chico que viajó hace 7 años con la mochila tiene un bebé y tiene quince días de vacaciones y no quiere estar caminando para buscando un hotel... tiene sólo quince días muy valiosos.” (Entrevista Asatej, pág. 118)

Así como se está orientando la oferta de productos y servicios a este nuevo target, la firma se encuentra evaluando la posibilidad de adaptar su política de comunicación en forma acorde. Si bien un diario de entrega gratuita en los centros de estudiantes de las universidades era suficiente para captar a su segmento tradicional, se torna completamente ineficaz para publicitar su servicio a jóvenes profesionales que se encuentran dispersos. Por ello la firma está evaluando la posibilidad de iniciar campañas publicitarias en medios de difusión masiva.

La apuesta de Asatej frente a la devaluación tal como se expuso está orientada a captar otro segmento con necesidades diferentes que a su vez parece estar dispuesto a gastar mayor parte de su presupuesto en turismo. En breve, Asatej planea mantener el segmento ya captado pero abrirse a uno nuevo dado que el mercado se redujo a consecuencia de la merma en los ingresos reales de los consumidores.

Fácil es imaginar que los sucesos ocurridos desde el año pasado a la fecha afectaron considerablemente el negocio del turismo. Cabe recordar que este sector, especialmente el orientado a los viajes al extranjero, al que pertenece Asatej se vio fuertemente perjudicado por los atentados del 11 de Septiembre de 2001. En el caso de las agencias argentinas la devaluación contribuyó a complicar aún más su situación. En efecto, la política de precios apunta a tratar de mantener los precios bajos característicos de Asatej sin anular su margen de utilidad. En busca de *capturar mayor valor* frente a una situación en que la contracción en el gasto destinado a bienes prescindibles es notable Asatej aumentó su gama de productos en consonancia con el nuevo target al que se orienta.

En efecto, Asatej comenzó a ofrecer productos que otrora hubiese sido impensado en dicha empresa. Los productos y servicios incorporados, por ejemplo, cruceros permiten capturar valor atrayendo a mayor número de clientes. Asatej tiene como objetivo lograr que todo aquel que pueda acceder a viajar lo haga con ellos.

Nuevamente, si bien resulta razonable abrirse a nuevos segmentos más rentables, cabe preguntarse ¿hasta qué punto abrirse a más segmentos no implica desenfocarse del que durante más de diez años ha constituido su actividad principal y la clave de su éxito? La situación actual promueve el desarrollo de más actividades tendientes a aumentar los ingresos, sin embargo, cabe preguntarse si los recursos de la organización permiten tal flexibilidad.

En función de los cambios mencionados Asatej ha aumentado la formalización de algunas prácticas más asociadas con el nuevo segmento a captar. Ha desarrollado controles de calidad que se llevan a cabo en el call center. Las encuestas de satisfacción se introdujeron a mediados del año 2001 y el departamento de producto ofrece una gama más diversa de paquetes.

Tal como afirman en Asatej la gama de servicios y productos ofrecidos constituye parte de un buen servicio pues implica satisfacer la mayor cantidad de necesidades.

“También ofrecemos cruceros...incorporarlo ahora no implica que cambiemos el foco totalmente. Pero, si el cliente lo pide, poder dárselo acá en Asatej.” (Entrevista Asatej, pág. 118)

En relación con lo expresado acerca de la *diferenciación* en el párrafo anterior, en el plano del *alcance* se acentuó aún más el protagonismo del departamento de producto. Al desarrollar los paquetes in-house se eliminan intermediarios y se aumenta el margen final que queda en poder de la firma.

La *estrategia corporativa* sigue estando definida por la diversificación de mercados que se había iniciado en el período anterior y se acentuó aún más frente a la devaluación. Donde se han observado verdaderas modificaciones ha sido en lo vinculado al eje de producto. Hay dos factores que contribuyen a pensar que se ha emprendido una gradual variación hacia la diversificación del producto/servicio.

Asatej se ha caracterizado por ofrecer viajes al exterior y ha tenido siempre una importante oferta de pasajes, hoteles y albergues para estudiantes. Sin embargo, a partir del año 2001 previendo el fin de la convertibilidad la firma tendió a desarrollar mayor cantidad de productos dirigidos al nuevo segmento. En el mismo sentido, en enero de 2001 cambió su foco y se volcó con gran intensidad hacia viajes dentro del país, veta que en el pasado no había explotado demasiado.

Por lo tanto, salvo la decisión estratégica vinculada con el eje diversificación – especialización de producto que sufrió una modificación pasando de una especialización definida a una incipiente diversificación, el resto de los ejes componentes de la estrategia corporativa no se vieron alterados.

### **5.3 EKI Descuento**

Antes de analizar las dimensiones estratégicas cabe mencionar que Eki fue una de las cadenas más afectadas por los saqueos. Cuarenta y dos de sus locales y uno de sus dos centros de distribución fueron saqueados. Hoy, la situación de Eki es realmente complicada pues sumado

a los incidentes relatados, se encuentra en un proceso de renegociación de deuda a plazos más largos. Tal como manifestó el Gerente General los saqueos fueron el factor que más la afectó pues las noticias acerca del desborde social llegaron a todo el mundo y algunos de sus inversores extranjeros abandonaron la compañía.

El *segmento objetivo* se mantuvo desde su fundación. Lo que se apreció con la devaluación fue un efecto cascada por el cual los consumidores ya sensibilizados ante el precio y con su poder de compra reducido (caída en salarios reales) fueron más proclives a comprar en tiendas de descuento que además de primeras marcas, ofrecían marcas propias o productos de primer precio.

La *política de precios* se vio alterada en forma importante. Según surge de las entrevistas Eki invierte actualmente gran parte de su tiempo negociando caso por caso los precios que le fijan los proveedores. Así Eki va cambiando sus proveedores dado que no puede trasladar un aumento de por ejemplo 30% a sus clientes. Sin embargo, al no ser líder de su sector, también actúa en función de lo que se observa en el mercado. Así si todas las cadenas trasladan el aumento probablemente Eki se comporte en forma análoga.

Otro cambio importante en relación con este aspecto es que si bien antes de la devaluación los productos de mayor margen eran los de primer precio, en la actualidad se observa según aseguró el Gerente General “que los márgenes se empiezan a acercar a los de las marcas.” El ejemplo, cita textual de la entrevista, resulta muy útil para comprender este fenómeno:

“Si considerás una gaseosa, en la Coca-Cola la incidencia del Pet, del envase probablemente es del 15% pero en una gaseosa mucho más barata termina siendo el 40% y los dos tienen que consumir el Pet para comercializar el producto.” (Entrevista Eki Descuento, pág. 122)

Tal como se observa en el ejemplo, dado que el costo de los insumos en relación con los costos totales unitarios es mayor en el caso de los productos de primer precio que en los de primeras marcas, el aumento relativo, de trasladarse el incremento en los costos al precio que paga el consumidor, termina siendo mayor en el caso de productos de primer precio. También es cierto, como plantea el Gerente General, que resta ver cómo se posicionarán las grandes marcas frente a esta realidad.

Eki Descuento no presentó grandes variaciones en las dimensiones diferenciación, control estratégico y alcance a partir de la devaluación.

Si bien en el período recesivo Eki se caracterizó por *especializarse en un mercado y un producto*, con la devaluación y la necesidad de lograr mayores ingresos, comenzó a transitar un camino habitual en dichas circunstancias. En efecto, comenzó a vender servicios a otras compañías. Es decir, aquellas actividades que desarrolla eficientemente para su negocio las ofrece a otras compañías.

#### **5.4 Officenet**

Durante el año 2001 la compañía, previendo que una devaluación era un escenario con grandes probabilidades de ocurrir y que implicaría cambios importantes en su modo de operar elaboró un plan, denominado Plan Pi, que se implementó a las 24 horas de conocido el fin de la convertibilidad. Cabe destacar que si bien la información concerniente al plan citado fue suministrada por la empresa, debido a la solicitud de confidencialidad efectuada, no es posible desarrollarlo aquí. No obstante ello, con el resto de la información, de carácter público es factible esbozar ciertos lineamientos generales.

La compañía mantuvo como *segmento de clientes* objetivo el constituido por las grandes cuentas que aseguraban la cobranza de las mercaderías vendidas. En efecto, se observó una mayor rigidez en cuanto a los criterios de *selección de clientes* vendiendo en un principio sólo a aquellos que pagasen en efectivo contra entrega.

Evidentemente, frente a la devaluación, los créditos a cobrar en pesos van perdiendo valor con el correr del tiempo, por lo cual una de las medidas de mayor relevancia tomadas por Officenet en relación con este tema fue la capacitación de los asesores comerciales (personal de ventas) para el cumplimiento de funciones con dependencia directa del departamento de cobranzas. Es decir, el foco fue cobrar en el menor plazo posible todos los créditos otorgados.

En lo referente a la *captura de valor*, si bien las bases de dicha dimensión se mantienen, se privilegia la conservación del margen, por ello los precios se fijan como un markup respecto de los costos de reposición.

Finalmente, Officenet no presentó grandes variaciones a partir de la devaluación en las dimensiones diferenciación, control estratégico, alcance y estrategia corporativa.

### **5.5 Observaciones preliminares**

La devaluación ha sido un evento “esperado” por las empresas estudiadas. Con ello se pretende señalar que en ninguno de los casos las mismas se vieron sorprendidas por los acontecimientos. En la mayoría de ellas se ha observado que habían desarrollado explícitamente planes para la contingencia.

La característica común entre ellas, salvo el caso de Aluar, ha sido proteger las fuentes de ingreso y asegurar las ganancias restringiendo al máximo el crédito otorgado a los clientes. Por otra parte, tanto en el caso de Asatej como en el de EKI, se ha generado una diversificación ya sea en lo que concierne al mercado o bien al producto/servicio ofrecido. Officenet ha mantenido su filosofía consistente en conservar el foco en la actividad que desarrolla satisfactoriamente.

Cabe destacar que las observaciones aquí descriptas no constituyen un análisis riguroso que, por otra parte, no sería posible realizar al momento de elaborarse esta tesis por razones ya explicadas. Son sólo comentarios parciales acerca de las respuestas que las empresas dan a situaciones de suma inestabilidad como la presente.

Universidad de  
San Andrés

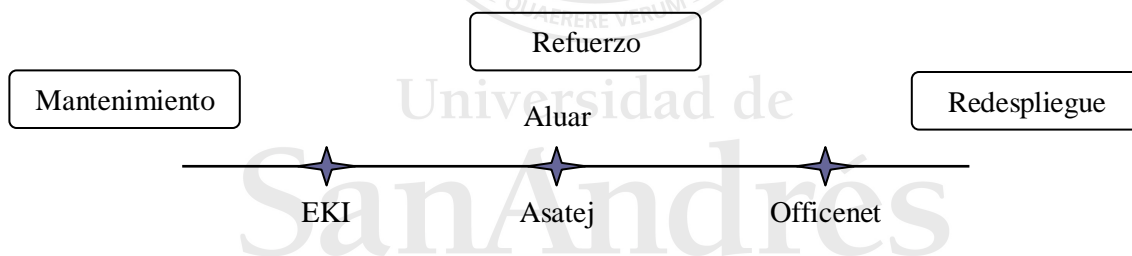


## 6 Conclusión

En virtud de la investigación realizada fue posible extraer las siguientes conclusiones atinentes a las respuestas estratégicas de las empresas frente a la recesión, tema central de la presente.

En primer lugar, si bien las cuatro empresas estudiadas pertenecen a distintos sectores económicos y poseen diferentes edades organizacionales, estuvieron más inclinadas a utilizar, en términos generales, estrategias de refuerzo. Ello significa que ante la recesión las respuestas ofrecidas por empresas exitosas -según la definición propuesta para el trabajo- ha sido tendiente a acentuar una línea estratégica anterior. En suma, han implementado estrategias basadas en la continuidad, como las de refuerzo y mantenimiento, más que en la ruptura.

El siguiente cuadro intenta graficar en un contínuo, que va desde mantenimiento hasta redespliegue, la posición de cada una de las cuatro empresas en el período 1998 – 2000. Evidentemente, la recesión no estimula el surgimiento de respuestas empresariales drásticas. Más bien, las reacciones observadas han sido de carácter netamente adaptativo.



Otro factor a destacar observado en el trienio bajo análisis es una mejora en términos de eficacia operativa. Más allá del mayor o menor contenido de servicios dentro del concepto de producto de cada empresa, la eficacia operativa se ha revelado como una condición sine qua non para ofrecer un producto satisfactorio. Asimismo, la diversificación por mercados es una variable de la estrategia corporativa que ha sido enfatizada pues, de algún modo, ello permite eludir o al menos morigerar los efectos negativos derivados de un contexto doméstico recesivo.

Resulta interesante señalar que la dimensión que ha mostrado mayor cantidad de estrategias de mantenimiento ha sido el control estratégico. Una hipótesis que explicaría tal situación es que

a menudo el control estratégico es consecuencia de modificaciones en otras dimensiones, por lo cual probablemente se manifiesten, tal como ocurre con indicadores rezagados, al cabo de cierto período.

Finalmente, en lo atinente a las incipientes respuestas frente al escenario devaluatorio, no es posible extraer conclusiones. Sí puede observarse que al momento parece estimular modificaciones en la variable de diversificación de producto más que de mercado. Cabe diferenciar también algunos elementos que distinguen a los planes elaborados frente a la recesión en oposición a los generados en función de la devaluación.

Tal como se mencionó en el apartado que contrastaba las estrategias de las cuatro empresas, frente a una recesión profunda las organizaciones han optado por una elaboración informal de sus estrategias. Sin embargo, la posibilidad de una devaluación ha inspirado a la mayoría de las empresas a desarrollar un planeamiento previo, es decir, han tendido a generar planes formales. No es posible realizar otras comparaciones entre las respuestas ante la recesión y la devaluación pues las últimas se encuentran en elaboración dado el dinamismo del contexto macroeconómico que aún no se ha estabilizado.

Para terminar, es posible sugerir ciertos temas en los que se podría profundizar en futuras investigaciones. Un camino a recorrer podría ser diseñar un estudio de carácter cuantitativo que tomando una muestra representativa identifique el tipo de estrategias más frecuentes en las empresas exitosas en períodos recesivos. Dicho estudio podría llevarse a cabo sobre la base de la tipología aquí empleada que distingue entre estrategias de mantenimiento, refuerzo y redespliegue.

Otra alternativa consistiría en formular un trabajo de tipo correlacional y explicativo que midiera el grado de relación entre variables. Por ejemplo, se podría tomar en cuenta las variables estrategia de refuerzo y recesión, cuya correlación positiva ofrecería o permitiría generar hipótesis de naturaleza explicativa.

Por último, una vez estabilizado el escenario económico resultaría útil hacer una ampliación de la presente contrastando las respuestas frente a la recesión versus las implementadas frente a la devaluación.

## 7 Bibliografía

### Libros

- BERTAGNINI, A.; *Estrategia, management y cambio: el estado actual del debate*. Editorial Coyuntura, Buenos Aires, 2000.
- BERTAGNINI, A.; *Las Diagonales del Cambio Empresario*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- BRAIDOT, N.; *Marketing Total*. Editorial Tesis S.A., Buenos Aires, 1990.
- CAVALLE, C., NUENO, P., ARGANDOÑA, A.; *La Gestión de Empresas Hoy*. La empresa entre el auge y la recesión. Biblioteca IESE de gestión de empresas. Ediciones FOLIO, Barcelona, 1997.
- HITT, M., IRELAND, D., HOSKISSON, R.; *Administración estratégica*. International Thomson Editores, México, 1999.
- SACHS, J.; LARRAIN, F.; *Macroeconomía en la economía global*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.
- SALLENAVE, J.; *La Gerencia Integral*. Editorial Norma, Bogotá, 1994.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P.; *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México, 1998.
- SLYWOTZKY, A.; *Value Migration*. Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- SLYWOTZKY, A.; MORRISON D.; ANDELMAN Bob. *The Profit Zone*. Times Book, New York, 1997.

### Artículos de Revistas y Publicaciones Especializadas

- RICHARDSON, Frederick; KANE, Gregory D.; LOBINGIER, Patricia. “The Impact of Recession on the prediction of corporate failure” en *Journal of Business Finance and Accounting*. N° 25. pág. 167 – 186. Enero – Marzo 1998.
- PORTER, M. “What is strategy?”. *Harvard Business Review*, November-December 1996.

## Diarios

- ALEMANN Juan; “Una recesión demasiado larga”, *La Razón*, Sección Economía, 29 de marzo de 2001. Pág. 4.
- BERMUDEZ Ismael; “Diferencia récord: los ricos ganan 26,4 veces más que los más pobres”, *Clarín*, Sección Economía, 29 de Julio de 2001. Pág. 26.
- GIARRIZZO Victoria; “Dato dramático: PBI tendrá este año la mayor caída desde 1914”, *Ámbito Financiero*, 21 de febrero de 2002. Pág. 9.
- “Retrocedió a 1995 el ingreso de argentinos”, *Ámbito Financiero*, 26 de noviembre de 2001. Pág. 9.
- “Registró el PBI en 2001 mayor caída en 12 años”, *Ámbito Financiero*, 22 de marzo de 2002. Pág. 7.

## Sitios de Internet

- [www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar) (marzo – abril – mayo, 2002)
- [www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf2.htm](http://www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf2.htm) (marzo, 2002)
- [www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf3.htm](http://www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf3.htm) (marzo, 2002)
- [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar) (marzo – abril – mayo, 2002)
- [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl) (marzo – abril – mayo, 2002)
- [www.aluar.com.ar](http://www.aluar.com.ar) (marzo – abril – mayo, 2002)
- [www.asatej.com.ar](http://www.asatej.com.ar) (marzo – abril – mayo, 2002)
- [www.officenet.com.ar](http://www.officenet.com.ar) (marzo – abril – mayo, 2002)

## 8 Anexos

### 8.1 Cuestionario utilizado en las entrevistas con los directivos de las empresas.

1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿A partir de qué año comenzó a generar ganancias?
3. ¿Quiénes son sus competidores?
4. ¿Cómo y dónde se abastecen? ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Son los mismos que los de la competencia?
5. ¿Cuál es el producto que venden? ¿Cómo agrega valor al cliente? ¿Qué atributos específicos atraen a sus clientes? ¿Qué fortalezas consideran que tienen?
6. ¿Cómo establecen los precios de venta a sus clientes? ¿Modifican este tipo de políticas en etapas recesivas?
7. ¿Qué participación de mercado tiene actualmente? ¿Cuál era en 1998?
8. ¿Cómo se vieron afectados los planes de expansión por la recesión iniciada a fines de 1998?
9. Por lo general el sector en el que hace sus negocios ¿es de los primeros o últimos en sufrir las consecuencias de la recesión?
10. ¿Cómo reaccionaron los competidores ante esta crisis? ¿Cómo lo hicieron ustedes?
11. Es habitual que en épocas recesivas los consumidores modifiquen sus pautas de consumo, ¿cómo se observa esto en su negocio? ¿los clientes son proclives a posponer compras, negociar precios o concesiones especiales, o desplazarse hacia competidores de bajo precio?
12. ¿Poseen ustedes diferentes segmentos de clientes? ¿Cómo ha reaccionado cada uno de ellos ante la situación económica? ¿Hay algunos que tengan una demanda marcadamente elástica?
13. ¿Existe algún segmento que se torne más rentable en época de recesión? Si es así, ¿modificaron su estrategia de marketing para intentar captarlo? ¿lo consideran como una circunstancia temporal en la que no vale la pena invertir pues ante la recuperación dicho atractivo desaparecerá?
14. ¿Qué tipo de estructura de costos tiene la empresa? (costo fijo vs. variable)

15. ¿Cuál es el índice de rotación de stock? ¿Cuál es la política de cobranza de las ventas?  
¿Cuál es la antigüedad de los créditos y de las deudas?
16. ¿Terceriza muchas actividades? ¿Cuáles? ¿Porqué esas? ¿Desde cuándo terceriza? ¿Hubo alguna decisión de outsourcing a consecuencia de la recesión? ¿Despidos o suspensiones de personal?
17. ¿Qué tipo de inversiones si hicieran creen que les garantizaría una posición más favorable frente a los competidores una vez terminada la recesión? (¿publicidad?)
18. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
19. ¿Qué tan fácil resulta adecuar las horas de trabajo a las fluctuaciones de la demanda sin despedir empleados?
20. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo?
21. ¿Si lograsen aumentar su market share durante la recesión serían capaces de abastecer esa nueva porción de clientes una vez recuperada la economía?
22. ¿Hacen un seguimiento del grado de satisfacción de sus clientes? ¿Saben porqué los eligen? ¿Creen que la razón por la que los eligen es independiente de la situación económica?
23. ¿Qué estrategia eligieron durante la recesión? ¿Tratar de ganar más market share (ofensiva) o mantenerlo (defensiva)? En cualquier caso ¿qué medidas concretas se tomaron para lograrlo?
24. ¿Cómo se vieron modificadas las relaciones con sus proveedores y distribuidores a causa de la recesión?
25. ¿Los planes que fueron generando para enfrentar la recesión dieron resultados? De lo contrario, los que no funcionaron, ¿Cómo fueron modificados los que no tuvieron éxito para alcanzar sus objetivos de corto plazo?
26. ¿Quién se responsabiliza por monitorear la marcha de los distintos planes de contingencia?  
¿Es la misma persona o grupo que los diseña?
27. ¿Cuál es la situación actual de la empresa frente al fin de la convertibilidad? ¿Tenían planes anticipándolo?
28. ¿Cómo se vieron modificadas las relaciones con sus proveedores y distribuidores a causa del fin de la convertibilidad?
29. ¿Qué objetivos tienen de ahora en más?

## 8.2 Entrevista Empresa Aluar – Transcripción Preguntas Principales -

**Entrevistados:** Contador Salvador Cacace (Coordinador del Departamento de Planeamiento)

Lic. Juan Facundo Sarquis (Asistente del mismo Departamento)

### **¿Es Aluar el único productor de aluminio en el mercado doméstico?**

Vale empezar con explicarte qué es Aluar y qué es el aluminio. El aluminio primario es un commodity industrial que tiene un mercado conocido con niveles de calidad standard a nivel mundial y con una prestación ya que básicamente el aluminio es destinado a la actividad de la construcción, del transporte, de la electrificación rural por cables y del packaging. Esos son los sectores demandantes de aluminio. El aluminio es un commodity, por lo tanto tiene un precio conocido en el mercado mundial. El mercado más importante, hay varios pero el más importante es el de metales de Londres. Allí, cada hora hay un precio conocido del metal y ése es el precio de referencia sobre el que los productores de aluminio primario saben a qué precio van a estar vendiendo su producto. Por supuesto, no es ése el único precio o el precio definitivo ya que cada productor en función de la calidad del producto y en función al formato y a la prestación del producto que hace, le agrega una determinada prima o premio. Entonces, al ser un producto conocido de características perfectamente establecidas existe un mercado de referencia y existe un mercado en el cual, en la medida en que Aluar no coloque su producto en el mercado internacional o en el mercado local, puede estar siendo demandado en ese mercado de metales. Porque ese mercado de metales, el London Metal Exchange tiene warehouses donde hay firmas que compran el metal para después comercializarlo en el momento de mayor demanda, o sea para hacer arbitraje de mercado. Ese es el producto que Aluar fabrica.

### **Concretamente, ¿tomaron alguna medida en especial frente a la recesión en el mercado doméstico?**

Si el mercado local se cae, exportás y si tus clientes por una recesión global dejan sin efecto ciertos compromisos, colocás en el mercado de metales.

### **¿Qué porcentaje del total producido se destina al mercado doméstico y cuánto se exporta?**

La participación relativa del mercado doméstico está por debajo del 20%. Es decir que exportamos más del 80% de la producción. En definitiva, de las 50.000, 60.000 toneladas que

podemos abastecer al mercado interno la recesión impacta en 15.000 toneladas más o menos y ese volumen, como sucedió desde 1998 en adelante que vino cayendo, lo redireccionás al mercado internacional.

**No tienen una demanda de empleo vinculada a los ciclos de la economía doméstica, ¿cierto? Por ejemplo, no van a despedir personal por estar en recesión**

Exacto. Si fuera una industria vinculada al mercado doméstico tiene carácter procíclica. Por ejemplo, la industria de la construcción es el ejemplo paradigmático de una industria procíclica.

**Usted atribuye esto al hecho de que exportan gran proporción de su producción con lo cual, aún en un mercado doméstico recesivo, si no existe una recesión a nivel mundial o generalizada ustedes están inmunizados ¿Es cierto?**

Si, inclusive a partir del segundo semestre del año pasado, hay un inicio de recesión especialmente en los grandes mercados en el hemisferio norte, básicamente en Estados Unidos. A pesar de ello, las fortalezas son tales que aún habiendo bajado algo el precio internacional, nunca ese precio llega a rozar el costo variable de producción o el costo marginal que tiene Aluar para producir esa nueva tonelada. Por ende, hace que Aluar siga fabricando porque va a haber un mercado que demande ese metal.

**Pasando a las actividades de Aluar, ¿cuáles realiza por sí y cuáles terceriza? o bien, ¿tiene un modelo de integración vertical?**

Es interesante señalar el tema de la integración vertical, hablaba de las ventajas comparativas que tiene Aluar. Empecemos por las desventajas, la desventaja principal de Argentina frente al mercado mundial es la logística, estamos lejos de los mercados importantes, sea de Europa Occidental, sea de Estados Unidos, Japón, Asia. ¿Cómo compensar eso? Con las áreas en donde sí tiene ventajas comparativas, una es el tema de la energía eléctrica. Aluar se fundó en 1970 era un proyecto coordinado por la nación, que incluía la construcción de una represa hidroeléctrica, Futaleufú, el tendido eléctrico, la planta de aluminio primario en Puerto Madryn, un muelle de aguas profundas necesario para la importación en ese entonces de las materias primas y demás accesorios. Entonces esta integración vertical le permite ser competitiva a Aluar. Energéticamente, nuestro país es competitivo a nivel mundial no tanto como otros países, el que lidera es Canadá. Pero a diferencia de Brasil, por ejemplo, que el año pasado tuvo una crisis energética importante por la que tuvo que cerrar parte de sus smelters



(fábricas de aluminio primario) Argentina no. Esa es una de las razones que le permite a Aluar tener un uso de la capacidad instalada.

**¿Es común en el sector de aluminio a nivel internacional La presencia de alto grado de integración vertical?**

Yo hablaría del mercado de los metales, existe y de hecho está en vigencia una gran discusión acerca de si es más conveniente una integración vertical u horizontal. Las recesiones suelen potenciar este tipo de discusiones. En el mundo entero se dan tanto las integraciones verticales en la industria del aluminio, como horizontales a través de distintos metales. Tenés muy grandes jugadores de gran tamaño.

**O sea, tanto los que han integrado vertical como horizontalmente se han manejado bien, con lo cual ¿no habría elementos que permitan determinar claramente la elección por una de las dos variantes?**

Si, efectivamente no hay acuerdo sobre el tema. De hecho hay cierta correlación en lo que es la evolución de los precios de los metales. Entonces ahí podrías decir, intégrese horizontalmente pero diversifique el rubro. El know how, o los conocimientos en el área de los metales, las relaciones, etc. te dan ciertas ventajas competitivas que superan a veces efectos negativos que una recesión puede traer.

**Entonces las actividades de Aluar van desde la compra los insumos, salvo algunos autogenerados hasta que ...**

Lo ponemos en el puerto de origen que es Puerto Madryn, salvo que uno acuerde con el cliente ponérselo en el puerto de destino, o en la propia planta entonces nosotros tenemos que contratar... En definitiva tenemos un contrato de mediano – largo plazo con una serie de líneas marítimas que trabajan para lo que es la provisión de aluminio en los mercados de destino.

**¿Existe algún área/sector/proyecto en el que Aluar cree que en una situación recesiva del mercado doméstico es conveniente invertir?**

La recesión empezó a mediados del 98, a finales del segundo trimestre. En ese entonces Aluar se encontraba invirtiendo fuertemente en una ampliación de la planta de Puerto Madryn.

**¿En cuánto se amplió la capacidad?**

Pasó a tener 265.000 a partir de 180.000 toneladas. Aumentó un 43% aproximadamente. Es decir, los procesos de inversión en la industria de aluminio primario en realidad siempre se piensan para mediano, largo plazo. Básicamente tenés dos proyectos de inversión: uno que

parte de cero, plantas nuevas, o bien otras que son expansiones de capacidades existentes. Las inversiones en términos de capital, son de capital intensivo. Son grandes inversiones, en el caso de Aluar, la inversión fue del orden de 350 millones de dólares. Evidentemente, ya que el mercado de aluminio en Argentina es un mercado muy pequeño, que en su momento cuando Aluar fue concebida, en 1970, se pensaba que la planta que iba a ser de unas dimensiones para generar 140.000 toneladas iba a abastecer la demanda de aluminio del mercado argentino a 20 años, o sea hacia 1990. El mercado argentino en esos 15 o 20 años no creció hasta llegar a 140.000 toneladas y ya la planta hacia mediados de 1980, en 1982/3 tuvo que posicionarse para exportar, porque si pensaba en el mercado argentino, dado el tamaño del mercado doméstico evidentemente era una planta totalmente sobredimensionada. Entonces como la calidad de aluminio era muy buena y como en realidad había que lograr escala para poder amortizar los costos fijos y acceder a un nivel de rentabilidad razonable para repagar la inversión inicial Aluar acometió lo que es el proyecto exportador o lo que fue el desarrollo de exportación de aluminio primario en Argentina. Insisto, cuando uno piensa en inversiones en aluminio, tenés que pensar en términos de grandes sumas de dinero, entonces, no podés estar pensando en función del tamaño del mercado doméstico o en función de los procesos de crecimiento o decrecimiento del mercado doméstico argentino. En ese sentido Aluar siempre pensó que las cuotas de mercado a ganar por sus expansiones eran cuotas de mercado que debía tomarlas justamente en el exterior y no en el mercado doméstico. De todas maneras al ser el nuestro un mercado acotado y pequeño, el crecimiento o decrecimiento son retiros de oferta al exterior o agregación a las ofertas que nosotros hacemos al exterior.

Nosotros estamos en 265.000 toneladas sobre un mercado de 25/26 millones, estamos en el 1,1%. Significa que 20.000 o 30.000 toneladas más para arriba o para abajo no mueven para nada el balance de oferta y demanda a nivel mundial. Porque las inversiones en aluminio primario son inversiones cuantiosas que no pueden estar en base a lo que puede llegar a pasar en la actividad recesiva del mercado interno argentino ya que es de tamaño muy pequeño. Podemos hablar que en el 2000/01 la demanda del mercado interno argentino como consumo total entre aluminio primario y semielaborado está alrededor de las 100.000 toneladas, no más que eso.

**¿Afectan a las ventas en el mercado doméstico las caídas en sectores como el de la construcción o el automotriz?**

Yo te voy a hacer un comentario. No hay una cultura al igual que en otros países de un uso intensivo del aluminio. Yo creo que tiene que ver con factores, no sólo económicos sino también culturales. El consumo per cápita en Argentina es muy inferior a lo que es en países desarrollados, ni hablar, una proporción 1 a 25 sino que también lo es respecto a otros países, como Brasil.

### **¿Y a qué se debe? ¿A los costos?**

Tiene que ver con los costos, con los lobbies sectoriales.

- Tiene que ver con los costos, evidentemente y también tiene que ver con el nivel de tecnología. Si tuviésemos una planta acá de fabricación de can stock se podría consumir acá más o menos 20.000 que es lo que se consumió el año pasado de can stock. También tiene que ver con el desarrollo de tecnología, con la inversión que empiezan a hacer las grandes terminales automotrices en los países centrales. En definitiva si vos ves hace 5 años atrás cuánto se incorporaba de aluminio en un auto estábamos en 25 kilos, hoy estamos llegando a los 80. En el caso de la experiencia Audi, muy por encima de eso ya que fabricó el prototipo autoaluminio. Por lo tanto, tiene que ver con el desarrollo tecnológico, el país no está a la vanguardia en desarrollo tecnológico. Entonces, hay países en el mundo concretamente que están en un consumo per cápita de 30 kilos por año. Japón llegó a estar por encima, ahora está bastante abajo, entre 25 y 27 kilos. Los países de Europa Occidental están entre 20 y 25 kilos, Canadá lo mismo, mientras que Argentina está en alrededor de 2,5 kilos. Brasil está entre 3 y 5 kilos y México está en el orden de los 5 kilos. Tiene que ver con el uso intensivo que se da al aluminio en determinados segmentos, fundamentalmente en la industria automotriz. La industria del transporte es una que marca diferencia, en ese sentido, Chrysler, Volkswagen en primera instancia, General Motors y Ford han hecho acuerdos con las fábricas más grandes del mundo para desarrollar justamente el uso de aluminio en el segmento automotriz. ¿Qué te permite el aluminio incorporado al automóvil? Te permite una no corrosión, una liviandad ya que es un metal sumamente liviano, y te permite economía en cuanto al consumo de combustible ya que los autos son mucho más livianos. Insisto hay autos con 100 kilos incorporados. ¿Cuál es la desventaja del aluminio? Que es un metal caro respecto del acero por ejemplo. Es casi tres veces el acero. Entonces eso es una desventaja, pero en cuanto a calidad y consumo de combustible lo torna competitivo.

**¿Qué porcentaje representa la participación de Aluar en la comercialización total de aluminio que se realiza anualmente en el mundo?**

Es muy pequeño, 1,4% o 2%.

**¿Está limitado por la capacidad instalada que, cómo explicaron antes, está en el máximo de su utilización?**

Absolutamente, claro. Los incrementos productivos en la industria del aluminio se dan por incrementos en la capacidad instalada. Las inversiones no son menores. Por eso vos ves saltos productivos, como escalones, no ves algo progresivo como podría ser en lo referente a los cereales, la producción de soja.

**¿Cómo se determina la calidad del aluminio que influye en el precio?**

La calidad en el aluminio tiene que ver con la baja posibilidad de corrosión, cuanto menor es la posibilidad de corrosión mejor es la calidad del aluminio y esto está definido en la cantidad de hierro que contiene el aluminio. Cuando el aluminio tenga mayor contenido de bajo hierro más se aprecia el producto. En ese sentido, depende de la calidad de la materia prima que incorpores. Es decir la tecnología y calidad de la alúmina que incorpores, que es un derivado de la bauxita, o es el mineral de la bauxita refinado, calcinado, mejor calidad de aluminio vas a tener. Igual pensá que siempre estamos hablando de aluminio de pureza por encima del 99,5%, o sea es ínfimo.

**Una vez que se fija la calidad del aluminio que se produce que depende de la cantidad de hierro...**

Y también de otros atributos como por ejemplo aliantes.

**Bueno y una vez predeterminada, ¿va a poder producir sólo aluminio de determinada calidad y no de tal otra? ¿o es flexible?**

No, no es flexible. Cuando vos colocás una calidad de insumo que no es de alta calidad, se contaminan las cubas y tenés que descontaminarlas, y eso es muy difícil sacarlo. Nosotros hace unos años tuvimos problemas con un insumo, el coque de petróleo que sirve para fabricar los ánodos. Y ánodos son los carbones que sirven como conductor de energía.

**¿Cuáles son los riesgos que corre una empresa como Aluar que es independiente de las etapas del ciclo económico doméstico?**

Un derrumbe del precio del aluminio, una sobreoferta porque existe un exceso de capacidad instalada a nivel mundial. Hay que tener en cuenta que en un mercado de 26 millones hay más

de 2 millones que en la actualidad permanecen como capacidad ociosa. Hay una crisis energética en Brasil que estaría terminando y una crisis energética en la cuenca del Pacífico en Estados Unidos que tiene inmovilizada más de un millón y medio de toneladas.

### **¿Qué tipo de objetivos se plantea una empresa como Aluar?**

Mantener la competitividad en la producción de aluminio primario argentino comparado con otras plantas porque en definitiva el ajuste del mercado es que van saliendo, en caso de una disminución del precio internacional del aluminio por una depresión, los más ineficientes. Entonces tenés que mantener la producción en términos muy competitivos en cuanto a costos, costo en dólares, para poder estar siempre dentro de los smelters, los que estén en la curva desde la mitad hacia la izquierda, es decir los más competitivos.

En el caso de Aluar el aprovechamiento de economías de escala justificaría una ampliación.

### **Volviendo a los insumos, uno de los principales es la alúmina, ¿dónde se abastecen?**

De Brasil, y algo de Australia. La energía eléctrica es autogenerada, tanto a partir de Futaleufú, o autogenerada por ciclo combinado. Que es hacia donde está tendiendo la industria del aluminio. Hoy, si se piensa en una ampliación, se piensa a partir de turbinas de gas de ciclo combinado y no a partir de represas hidroeléctricas.

El costo de capital de la construcción de una represa hidroeléctrica es muy alto, el proceso de construcción demanda muchísimo más tiempo, mucho más que la generación de energía vía gas y aparte los problemas ambientales que provoca en la zona la construcción de una represa hace que siempre sea más conveniente en la medida que haya reservas de gas y esas reservas estén valuadas a precio competitivo, el desarrollo de inversiones térmicas.

Además, el desarrollo en el mercado de gas y el haber hallado nuevas reservas al mercado del gas le da un horizonte promisorio.

### **¿Tiene estacionalidad la producción de aluminio y su comercialización?**

No, el aluminio no tiene estacionalidad. Esa fue una de las preguntas que le hice a Salvador cuando ingresé a la compañía...

No existe estacionalidad justamente por la característica de la producción que hace que el proceso trabaje las 24 horas los 365 días del año. No existe ninguna estacionalidad y además la producción salvo en el período estival en el hemisferio norte donde ahí cierran las plantas quince o veinte días y algunas plantas hacen mantenimiento, en general el proceso es uno en el cual nosotros estamos produciendo y embarcando permanentemente todas las semanas.

### **Con respecto a los eventos de diciembre y el fin de la convertibilidad, ¿de qué manera afectó a Aluar?**

Se puede analizar de dos maneras. Una en lo que refiere al destino de la producción ya te comentamos, un 20% destinado al mercado local, 80% exportamos. O sea que no nos vimos afectados en lo que hace a la colocación de producto en la medida en que se destina la mayor parte de la producción a mercados externos. En lo que tiene que ver con el mercado doméstico, y hablando si de precios ¿cuál fue la política de Aluar considerando que el aluminio es un commodity? El precio fijado en mercados internacionales, lo que hizo fue trasladar únicamente el incremento que tuvo en sus costos a causa de la devaluación. Todos los insumos de carácter nacional, por ejemplo la energía. En cambio la alúmina si sufrió efectos. Respecto de lo que es la normal operatoria, no hubo dificultades ni en la provisión de insumos, estamos hablando de eventualidades o de problemas significativos, ni en el cobro de divisas. La devaluación no afectó las cuentas financieras de Aluar en lo que refiere, bueno el corralito, seguramente algunas cuentas se vieron afectadas, pero en la medida en que 80% se vuelca a mercados internacionales, el movimiento se dio por esas cuentas e inclusive la obligación negociable que Aluar asumió para financiar la ampliación que empezó a partir de 1999 está respaldada por exportaciones a ciertos mercados internacionales. Entonces tampoco hubo problema. Lo que sí hubo dificultad fue en la pesificación del crédito fiscal. Todas las obligaciones con los agentes económicos internos fueron pesificadas, Aluar tenía un crédito fiscal por I.V.A. el cual fue pesificado, y ¿cuál es la contraparte? Una deuda en dólares. Entonces hay cierta desmejora en el balance. Eso te genera una pesificación por el lado del activo y la deuda en dólares en el pasivo.

### **8.3 Entrevista Empresa Asatej – Transcripción Preguntas Principales -**

**Entrevistados:** Lic. Silvia Ferreiro (Departamento de Comunicación)

Ingeniero Luciano González (C.O.O.)

#### **Respecto al tema de la recesión, ¿cómo los afectó la iniciada en 1998?**

Lo que te puedo decir de la recesión es que a Asatej no le fue tan mal con la recesión. Digamos, le fue mal en el sentido que a todo el mundo le va peor en recesión. Pero Asatej como tiene productos baratos... A Asatej en realidad lo que la perjudicó fue el abandono de la

convertibilidad, eso fue lo que realmente la puso en una situación muy complicada acá en Argentina. Pero digamos, por ejemplo turismo, no es un rubro que sea para todo el mundo, es un bien absolutamente prescindible. Pero la gente que podía acceder a eso con el uno a uno era bastante. Pensá que un chico por ejemplo, que viviese con sus padres ganando 400 o 500 pesos lograba ahorrar para hacer un viaje digamos a Perú. No podría hacerlo a Londres o New York, pero era factible que hiciese un viaje dentro de América del Sur. La gente que viajaba lo hacía por Asatej, no todo el mundo, pero a grandes rasgos la mayoría viajaba por Asatej porque tenía precios baratos.

**Entonces vos dirías que a medida que el consumidor se sensibilizó más frente a la variable precio por la recesión, ¿Asatej salió favorecida?**

Claro. Entonces dentro del panorama general la clave además de su especialización y su focalización de mercado fue ofrecerle a su mercado productos baratos y accesibles dentro de la gama del turismo que obviamente, de por sí, no son productos demasiado accesibles ni baratos. Obviamente, le hubiera ido mucho mejor si más gente hubiese podido viajar.

**Con respecto a los precios que cobran, ¿Cómo los establecen? ¿Definen un margen a obtener?**

El precio se establece con dos parámetros. Primero tener precios 10% o 20% por debajo de los de la competencia y por otro lado obtener un 10% de ganancia. En ese rango se define el precio.

**¿Cómo notan ustedes que cambió el comportamiento del consumidor en épocas recesivas en su negocio?**

El cliente pospone sus viajes porque como es un bien absolutamente accesorio, no es que la gente no se tome vacaciones pero tal vez se va a Gesell. Como un viaje al exterior es un bien accesorio se pospone, se adapta al presupuesto. Pero por otro lado la recesión, en un punto, igual nos benefició porque se dio un efecto cascada de que la gente que se quería ir de viaje iba a otras agencias era más caro y terminaba acá que de las opciones era lo más barato que había. Por ejemplo, gente que tenía un salario medio y no podía pagar un pasaje a Europa en temporada alta a 1700 pesos, venía a Asatej seis meses antes y viajaba con muchísimas escalas obviamente, pero pagaba 600 o 700.

**Pasando a las actividades que terceriza y el rol de Asatej. ¿Se podría decir que Asatej es básicamente un intermediario?**



Si, ahora se está tratando de eliminar eso. Se está tendiendo cada vez más a eliminar intermediarios. Sobretudo la intermediación se nota en lo que sean paquetes, ¿no? Digamos el hotel, etc. ahí hay un montón de intermediarios porque el operador que arma el paquete contacta al hotel, a la aerolínea, al guía y a su vez contacta al que hace el traslado desde el aeropuerto. Bueno eso se está tratando de eliminar, y se está trabajando para que los paquetes sean armados por Asatej. Es decir, que Asatej entre en contacto directamente con el hotel, con la aerolínea, etc.; igual con la aerolínea ya tiene un trato directo. Asatej te diría que casi no le compra pasajes a mayoristas, trabaja directamente con las aerolíneas. Pero para los paquetes necesitás cinco productos distintos, hotel, transporte, eso sí se compraba a un operador mayorista, o incluso a gente individual que trabajaba haciendo paquetes para vendernos. Bueno eso se está tratando de eliminar en este momento. Se está tratando que Asatej mismo, en el departamento de producto lo desarrolle.

#### **¿Pasa esta decisión básicamente por un tema de costos?**

Es para eliminar intermediarios. Cada uno se va quedando con una comisión entonces si vos los eliminás podés ofrecerle al pasajero el mismo producto más barato.

Las actividades que se tercerizan son muy pocas, prensa, legales y los contadores. Igual acá la administración está a cargo de un contador y demás pero creo que la usan como auditoría. El resto se hace acá.

#### **¿Todas las oficinas de Asatej son de su propiedad?**

Si, hay algunas franquicias en el interior. Ah eso no lo tenés detallado en el mail que te mandé. Las franquicias en Argentina son la de Tucumán, la de Bahía Blanca, la de Mar del Plata y la de Córdoba o sea las que son oficinas propias son todas las de Capital y Gran Buenos Aires, La Plata, Rosario y Mendoza. Las otras de Argentina son franquicias y en el exterior son propias, quizás hay alguna como la de México que es con un socio local. Pero pertenece al grupo, al holding que es “al mundo”.

#### **¿Qué evolución tuvieron las inversiones, sea en publicidad u otras áreas desde 1998?**

Asatej nunca hizo publicidad salvo ahora. Se manejó siempre con boca a boca marketing directo con la revista (non stop), el site, las fiestas, repartiendo volantes etc.

Se hizo una campaña de publicidad justamente ahora para semana santa en “Clarín turismo”. Una cosa muy puntual. Se está reevaluando pero aparte todo esto no responde al período 1998-2000. Estamos hablando a partir del fin de la convertibilidad. A partir de este evento se está



evaluando abrirse a otro target, porque el público de Asatej ya está absolutamente captado. Es muy poca la gente de ese grupo que puede llegar a comprar en otros lados. O sea la competencia es casi inexistente. La idea es abrirse hacia un grupo de gente un poco más grande dado que el mercado se redujo tanto. Siempre por ahí dentro del mismo ramo, pero gente de 35 años. Que ya eran clientes hace 10 años y ya están recibidos, no son más estudiantes, tienen sus hijos, su familia. La idea es que se va a orientar hacia ese segmento. Y muy probablemente para captar a ese público si convenga empezar a tener más presencia en los medios, más publicidad u otras opciones. Pero el tema es que el diario non-stop lo podés repartir en las entradas de universidades. El nonstop es para jóvenes. Pero si yo se lo quiero dar a esos estudiantes que en la década del 90 viajaron por Asatej ¿dónde lo reparto?

Entonces para empezar a captar a ese grupo quizás haya que empezar a pensar en hacer publicidad más tradicional. Pero la verdad es que todavía no se avanzó mucho. Se hizo esto con Clarín, se probó, funcionó, pero era una cosa muy puntual y se buscaba que semana santa levantara un poco las ventas de toda la temporada que fue bastante floja.

### **Retomando el tema de las oficinas en el exterior, ¿obtienen ingresos provenientes del mercado externo?**

Si, de hecho la apuesta desde hace dos años ya cuando se veía venir..., y cuando contrataron al nuevo management fue esa. Vos pensá que hasta el 2000, Asatej se venía manejando con los tres socios fundadores y gente de turismo y eso... entonces tenían pérdidas fallas y filtraciones por todos lados. En el 2000 Asatej ya había explotado, tenía oficinas en México, España, entonces estábamos en todos los países en que estamos hoy, con un montón de oficinas, con una cantidad de empleados muy grande y ya no era manejable el negocio para tres personas de turismo, y a todo esto era en la época previa al boom de internet. Asatej ya tenía un site pero estaba lanzando un site con e-commerce, se preveía que la mayoría de las ventas se iban a hacer por internet. Entonces, con este tipo de cambio, más cuestiones personales de los dueños que ya estaban cansados porque imaginate con operaciones en otros países se había complicado mucho más la operatoria del negocio en su totalidad. No es que eran 10 amigos que viajaban y de paso le vendían a otra gente. No, ¡ya era un gran negocio!. Entonces en ese momento se contrató a este nuevo management que se hizo cargo de la empresa y se dio la gran reestructuración.

### **¿En qué mes del 2000 se dio este cambio?**

A principios del 2000. Cuando entraron ellos lo primero que dijeron fue, muy bien y si se termina la convertibilidad qué hacemos. Y ahí fue cuando se decidió finalmente seguir poniendo más fuerza en lo que eran negocios en el exterior, sobretodo en México y España. Entonces si bien ya había oficinas en los dos lugares, hace dos años que se lanzó fuerte. Estas oficinas eran todas en sociedad. Se creó “almundo” y lo que se hizo fue, dependiendo de cada caso y de cómo era la relación con el socio local. En algunos casos se les compró la totalidad de las acciones, en otros se mantuvo la sociedad pero todo englobado bajo el holding “almundo”. Y de hecho la apuesta ahora es en el exterior, es decir, sobrevivir en Argentina lo que se pueda y seguir con el exterior. México por ejemplo el año pasado creció un 400%.

### **¿Qué porción de los ingresos totales representan los originados en el exterior?**

Todavía no está equiparado lo que se obtiene en Argentina y el resto del mundo. Hasta el año pasado Argentina 75% y el resto 25%. Te voy a pasar los datos del 2001 y ahí más o menos ves el porcentaje. Si de hecho, aumentó, porque la apuesta es que Argentina no sea el país central. Ya esto se viene planteando desde esa época y ahora que finalmente se acabó la convertibilidad es más real que nunca. Argentina se va a convertir en un país más en el que hacemos operaciones.

Como esto se veía venir se desarrolló mucho afuera. Aparte el tema de desarrollar afuera es que el turismo es un negocio básicamente estacionario. Se maneja por temporadas entonces también la idea de tener oficinas en el hemisferio norte, sobretodo México y España es que compensen los picos tan abruptos que teniendo negocios en un solo hemisferio se presentan.

### **¿Vos dirías que el producto que ustedes venden es elegido básicamente porque tiene bajo precio? ¿Qué otro atributo destacarías?**

La gente lo elegía porque tiene bajo precio pero ahora Asatej no tiene precios tan baratos porque cada vez más lo que hacen las agencias es vender a pérdida con tal de sobrevivir. O sea la diferencia que tenía Asatej antes, que por ahí era de hasta 30 %, no existe más porque las agencias venden a pérdida con tal de sobrevivir. Como vos cobrás primero y pagás después, con tal de tener el efectivo y mantenerse abiertas las agencias cada vez más tienden a vender a pérdida entonces la diferencia de precios es cada vez más chica. Por ende, yo ya no sé si la gente compra en Asatej por un tema de precios, porque puede conseguir lugares con el mismo precio o más baratos pero si lo que nos parece que es muy importante en esta situación es la marca. O sea cuando vos te vas de viaje querés que todo te salga bien, estás invirtiendo no sólo

un montón de plata sino expectativas. Además hay pocas cosas con las cuales una persona se ilusiona tanto como con un viaje. Entonces, querés un lugar que conozcas, que sepas que no va a cerrar al día siguiente, que vas a llegar y vas a tener adónde ir, que no te van a fallar. En este momento Asatej debe tener una situación favorable más por este tema que por el de precios. Porque ya te digo hoy en día abrís el diario y ves tarifas que nosotros no tenemos.

### **¿A qué atribuirías el éxito de Asatej?**

Porque no había nadie que hiciera... Bueno primero, Asatej tuvo éxito porque Eduardo Birabent, el fundador es un visionario, vio la oportunidad. Digamos la figura de Eduardo en Asatej es superimportante. Asatej es una de esas empresas en que el fundador es clave. Eduardo la vio, después supieron moverse y básicamente no había nadie que hiciera eso en Argentina. No había nadie que atendiera a los jóvenes, que le diera mucha información, con vendedores que habían estado ahí, que tenían el conocimiento de primera mano, que consiguieran pasajes baratos, que trajeran la ISIC. Pensá que Asatej trajo ese sistema internacional acá a Argentina, trajo la tarjeta ISIC con todo lo que eso implica. Además fue la primera agencia que ofreció pasajes con tarifas especiales para estudiantes.

### **¿Asatej sirve sólo al segmento de jóvenes estudiantes?**

Si, nosotros atendemos a todo el público pero sobretodo en el período que vos estás estudiando era el foco en los jóvenes. En realidad ahora no, más bien desde antes del fin de la convertibilidad se viene planteando hacer una apertura a un nicho de gente más amplio. O sea dentro de la franja de 18 a 35, tomar la franja de mayor edad. Igual esto es reciente, del año pasado, que se empezaron a desarrollar productos y a planear alternativas.

### **¿Cuál es el producto que más se vende de todos los que ustedes ofrecen?**

Pasajes de avión. Siempre fue el producto que más se vendió y las tarjetas ISIC, y después todo el resto. Las tarjetas ISIC porque para acceder a descuentos por ser estudiantes necesitás la tarjeta. Me imagino que en todas las agencias debe pasar lo mismo, porque de última el hotel llegás y lo contratás, al igual que el auto o la excursión, el seguro médico probablemente lo tenés con la tarjeta de crédito. Pero para lo que necesitás si o si una agencia es para los pasajes de avión. Igual cada vez lo necesitás menos porque ahora las aerolíneas los ofrecen directamente al público también. Hablando del tema cuando vos me preguntabas la relación con los proveedores, lo que si cambió es que los proveedores, sobretodo las aerolíneas también quieren eliminar intermediarios, o sea eliminarnos a nosotros. Así como nosotros queremos

eliminar a los que arman el paquete, las aerolíneas quieren eliminar a las agencias y vender directamente ellas. Es un proceso que se viene dando en todo el mundo hace tiempo. Podés comprarte el pasaje directo en el aeropuerto o llamás al call-center de aerolíneas y listo.

**¿A través de qué medio se canaliza la mayoría de las ventas que realiza Asatej?**

La mayoría son por oficinas. No se como serán las cifras de este año, o sea de 2001, pero en el 2000 eran 75% oficinas y 25% lo que era contact center, 20% teléfono y 5% internet. Y todavía internet sigue siendo muy poco. Aparte como Asatej tiene tantas oficinas alguna termina quedando cerca, sobretodo si vivís en Buenos Aires. Entonces Asatej te permite que combines todos los canales, podés hacer toda la operación por internet con un vendedor vía mail o por teléfono, pero ir a pagar a la oficina. Entonces capaz que hay mucha gente que hace esto. Los porcentajes que yo te decía no son exactos por este punto, el 75%, 25% son las operaciones finalmente concretadas. Pero puede haber gente que llamó averiguó todo por teléfono, después mandó un mail pidiendo la reserva y después vino a pagar en la caja de la oficina.

Bueno ves la gente allá atrás es la parte de diseño, ni siquiera tercerizamos el diseño de los medios de comunicación. Se hace todo acá.

Lo de la competencia te lo mencioné, que venden a pérdida por eso disminuyó la brecha de precio con Asatej.

**En el largo plazo entonces probablemente muchas de estas pequeñas agencias que están vendiendo a pérdida van a desaparecer. ¿Cuál es tu opinión al respecto?**

Es que la tendencia en el mercado turístico de todo el mundo es a la concentración. En eso se apoya el plan de Asatej de ver qué es lo que está pasando acá y en todo el mundo. Las agencias chiquitas están condenadas a desaparecer. Porque las aerolíneas reducen las comisiones, pagan 6% de comisión más o menos, en general Asatej tiene la mejor comisión. Pero una agencia chiquita de barrio consigue una comisión de 3%. Son márgenes muy pequeños. Por ejemplo, si te vendo un pasaje de 500 pesos, me quedo con un 3%. Es lo único que obtengo, el resto va todo para la aerolínea. Entonces al ser un negocio con un margen de ganancia tan chiquito necesitás sí o sí volumen. Mismo los proveedores, que son los más poderosos, las aerolíneas, ellos mismos están concentrando a través de alianzas etc. como Star Alliance. Ahora están todos en una situación complicada, pero usualmente las aerolíneas son las que más poder y plata tienen. La tendencia general es que unas se compren a otras y por

eso tiendan a la concentración. Y todas estas agencias vendiendo a pérdida para tener un precio competitivo, tarde o temprano terminan cerrando, que fue lo que pasó con Travel Club y con todos estos operadores que fueron cayendo a fines del año pasado después del atentado a las torres, cerraron un montón porque ya no se podían sostener.

Después con respecto a tu pregunta de en qué cuestiones se sigue invirtiendo en recesión, seguir fortaleciendo la marca y sí mejorar el servicio al cliente que creo que es una cosa que no hablamos. Digamos desde el año pasado se está trabajando muy fuerte porque antes el servicio de atención al cliente de Asatej era muy completo en cuanto a que te daba mucha información y te atendía pero también era muy informal. Por ejemplo, no podías conseguir que te atiendan la persona que te había atendido al principio. Acá también estaba muy desorganizada la parte de administración, entonces tu boleto se quedaba trabado en un área y no podías seguir y te faltaban dos horas para salir. Y una cosa que se necesitaba para mantener y ganar más mercado en el mercado hiper contraído que hay hoy es vender muy buen servicio más allá de la marca que ya está trabajada. Hay que seguir trabajándolo y empezar a posicionar a Asatej en esta nueva franja que te dije de gente más grande.

**¿Vos dirías que al formalizar o standarizar la operatoria se hicieron más eficientes?**

Si totalmente, porque toda esta cosa de la operación interna es bastante compleja. Que el vendedor te emite el boleto pero en realidad, una vez que lo emite hay que mandarlo a administración para que facture y administración a su vez lo tiene que pedir a producto para que no se qué y era un laberinto de idas y vueltas burocráticas que terminaban en que el pasajero que es para quién estás haciendo todo, tardara un montón en tener su pasaje. Se arreglaron todos esos circuitos, y se opera de mejor modo, entonces le podés responder al pasajero más rápido y mejor.

**¿A partir de qué año?**

A partir de principios de 2000. Que ahí fue cuando se dio la reestructuración, se contrató gente y se revieron todos los circuitos. Fueron haciendo auditorías en cada departamento, viendo qué hacía ruido y se reestructuraron todos los circuitos y se rearmaron los grupos de trabajo. Esto se inició en el 2000 y se reforzó el año pasado y se sigue haciendo porque se sabe que para seguir ganando clientes es fundamental. O sea la marca ya está, digamos ya la tenemos igual hay que seguir trabajándola sobretodo en este nuevo rango de edad, pero eso está encaminado. El tema de las tarifas, más barato no se puede vender. El que vende más barato que Asatej

vende a pérdida. ¿Qué nos queda? Seguir mejorando la atención al cliente. Que es tanto la atención en sí como poder ofrecerle al cliente una amplia gama de productos. Por ejemplo, Asatej en general no vendía paquetes, salvo salidas en semana santa o paquetes de ski en la temporada de invierno, pero eran cuestiones así muy puntuales. Pero ahora desde mitad del año pasado aproximadamente se está trabajando en el desarrollo de más productos, incorporar un crucero, una serie de cosas que no se tenían para que cuando vos vengas no sólo te puedan vender el pasaje, el hotel y la mochila sino que si querés un paquete también lo tengamos, eso es parte de la buena atención al cliente.

**Entonces lo que estuvo siempre desarrollado fue el tema de pasajes y a lo que se está prestando más atención ahora es al tema de paquetes, ¿es así?**

Si, porque antes con la idea de viaje independiente, justamente lo que no ofrecíamos eran paquetes. Bueno pero ahora, el pibe que viajó hace 7 años con la mochila ahora tiene un bebé y tiene quince días de vacaciones y no quiere estar caminando buscando un hotel. Quiere llegar, meterse en un hotel con su mujer y su bebé, instalarse y no perder ni un minuto en dar vueltas porque no tiene tres meses de vacaciones, tiene sólo quince días muy valiosos. Entonces los paquetes vienen a satisfacer las necesidades de este nuevo grupo. También ofrecemos cruceros, que hace seis años decías producto más careta que un crucero no hay. De pronto, bueno incorporarlo ahora no implica que cambiamos de foco totalmente. Pero, si el cliente lo pide, también poder dárselo acá en Asatej. No va a ser el fuerte de Asatej seguramente vender paquetes o cruceros pero lo tenés que tener como parte de un buen servicio al cliente, y sobretodo a este cliente que estamos empezando a mirar más, que es como el más grande(en edad), el de jóvenes profesionales.

Bueno te dije lo de los costos. Lo del cambio en la relación con los proveedores me faltó decirte lo de la parte de modificación positiva. Durante la recesión, la modificación positiva fue que como ellos no vendían, estaban mucho más dispuestos a darte ventajas que tal vez en una época de mayor florecimiento donde estaban vendiendo mucho, no te las daban ni por asomo. Al estar con poca venta viene Asatej y te asegura que te vende todo este volumen a cambio de que le pagues más comisión, o sea que el proveedor le deje de comisión a Asatej un porcentaje mayor que el que le paga a otra agencia o darme una buenísima tarifa para mi pasajero, o sino... bueno no hay muchas otras opciones porque los pagos no se renegocian. Se pagan por BSP, o sea que es para todo el mundo lo mismo. Pero me contaba Luciano (C.O.O.)

que durante la recesión si bien hubo modificaciones negativas también existió esto que favoreció a Asatej en lo que hace a la relación con proveedores.

**Pasando ahora a una de las últimas preguntas, ¿Cómo los afectó el fin de la convertibilidad que ya me estuviste comentando un poco...?**

Y en definitiva nos afectó más el fin de la convertibilidad que la recesión.

**¿Afectó a la planta de empleados? ¿Cómo evolucionó el número de empleados?**

Fue creciendo hasta ahora. Con el fin de la convertibilidad en enero se habían contratado 80 vendedores para ventas telefónicas, se los había capacitado para la temporada y con los atentados del 11 de septiembre eso fue un desastre. Dos o tres meses después la gente iba a volver a viajar pero después vino el fin de la convertibilidad. El 2001 vino bien hasta que cuando arrancaba la temporada alta que es más o menos septiembre cuando ya la gente empieza a averiguar y reservar sus pasajes sucedió lo de los atentados. Entonces de ahí en más se pensó que la gente iba a viajar pero iba a venir a comprar sus pasajes dos días antes, sin anticipación cosa de asegurarse que no hubiera ningún problema. Y cuando se suponía que iba a venir la gente a contratar los servicios a último momento tampoco. Pero hasta ese momento no había habido reducción del personal. Pasamos de, a ver acá tengo los datos, 220, acá en Argentina son 220 y 350 en todos lados y eran 400 así que se debe haber despedido 50 personas más o menos.

#### **8.4 Entrevista Empresa EKI Descuento – Transcripción Preguntas Principales -**

**Entrevistado:** Lic. Nerio Peitiado (Gerente General)

**Si bien la compañía no obtuvo ganancias en el período, ¿podría decirse que presentó crecimiento en el período 1998 – 2000?**

Si, yo ingresé a la compañía en marzo de 1999, en ese momento la compañía tenía 23 locales, hoy tenemos 142 locales. Entonces, lo que ha pasado es que nosotros en vez de tener 142 teníamos previsto tener alrededor de 400. Y bueno en diciembre del año 2000 además de la recesión hubo una ley de la Provincia de Buenos Aires que nos limita el crecimiento. No nos deja abrir locales, no nos deja tener más de dos locales por municipio, entonces eso prácticamente, si bien la ley no dice expresamente que se prohíbe de hecho es prácticamente



una prohibición porque hay que mandar un examen de factibilidad hecho por una universidad y una serie de trámites y todo, conclusión, no hemos podido terminar el proyecto que teníamos. En el año 2000, abrimos 60 locales, a razón de 5 locales por mes. Teníamos un plan de crecimiento superacelerado.

**¿Ustedes hacen proyecciones acerca de cuándo alcanzarán su punto de equilibrio u obtendrán ganancias?**

Yo mientras leía el cuestionario pensaba eso. Con una recesión moderada, si se diera la situación del año 2001 nosotros podríamos generar ganancias en 6 meses. Por lo menos ganancias a nivel de EBITDA, antes de amortizaciones, o sea podríamos generar flujos de caja positivos, no?

**O sea, ¿Se alcanzaría esa situación en un marco recesivo estable sin componentes nuevos?**

Claro, 1999 fue un año recesivo, el 2000 también. Si nosotros estuviéramos vendiendo lo que vendíamos en junio o julio del año 2000, estaríamos ganando bastante bien. Otra cosa que hay que entender también en nuestro caso es el tipo de industria en la que estamos. Es una industria de volumen y de muy bajo margen después de impuestos, entonces cualquier variación en el volumen tiene gran incidencia en términos de resultados, de bottom line.

**¿Y lo que más los afecta en este momento para llegar a las ganancias es la legislación vigente?**

Si, por un lado la ley que te prohíbe seguir expandiendo y por lo tanto cada pequeña sucursal o unidad contribuye a los costos fijos. Entonces si no lograste un tamaño en un momento, o sea si no estuviéramos en una etapa de recesión nosotros ya tendríamos tamaño para ser rentables, pero en un proceso de recesión necesitas más cantidad de tiendas para cubrir los costos fijos de estructura central y logísticos.

**¿Cuántos depósitos tienen?**

Tenemos dos centros de distribución, desde ahí abastecemos los productos secos y los productos frescos en uno y en otro. Los manejamos nosotros. Desde ahí centralizamos el 97% de la mercadería que se vende en todas las tiendas. Tenés un poquito menos porque en la parte de panes, tenés una concesión. Entonces yo necesito muchas bocas chiquititas para que me cubran la estructura de dos centros de distribución más la de casa central.

**¿Cuál es su política de precios?**



Nuestra política es que tenemos los precios más bajos del mercado. En este momento, igualamos o sea estamos vendiendo al mismo nivel de precios que Carrefour. Es el modelo de negocios, es lo que queremos lograr. Por nuestro tamaño en realidad, nosotros no somos formadores de precio. Entonces nuestra estrategia es seguir al mercado. Yo te diría que hasta el 2000, nos fue todo muy muy bien. El año pasado fue un año muy duro porque además de la recesión hubo una guerra de precios en el sector, y a nosotros nos perjudicó bastante. Por otro lado, como dato a destacar, bueno me estoy adelantando un poco, somos la empresa más perjudicada por los saqueos de la República Argentina. Nos saquearon 42 locales y un centro de distribución. El centro de distribución lo tuvimos que mudar en 24 horas. Así que estamos en una situación difícil. Lo que pasa que durante el mayor proceso de la etapa recesiva nos fue muy bien a pesar de la recesión. Yo te diría que como caso te sirve Eki hasta el 2001. Porque ahora realmente con lo de los saqueos...

**Uno a priori podría pensar que en recesión este tipo de modelo de negocio funcionaría mejor que un supermercado común por ejemplo, ¿es cierto este supuesto?**

Todo el mundo piensa eso. Si fuéramos un país....., o sea el razonamiento es válido, en teoría, vos decís la gente empieza a hacer un cambio en el comportamiento. El consumidor empieza a modificar su comportamiento y pasa a consumir de una forma distinta, va menos a los hipermercados a llenar el changuito como antes y trata de ir a lugares donde compra las cosas básicas de todos los días. El problema es que estamos en un país que tiene dos características importantes. Una es que tiene un I.V.A. del 21% y que en caso de recesión nuestra competencia es competencia informal entonces vos ves un montón de comercios chiquititos que en una etapa de recesión le caen las ventas y dicen bueno la única forma de sobrevivir es si dejo de pagar todos los impuestos – nosotros pagamos el 100% de nuestros impuestos - y como hay una diferencia del 21% terminan compitiendo con nosotros en precios y eso nos perjudica. Porque de otra forma tendría que ser como vos decís, o sea tendríamos que recibir mayor afluencia de gente. Eso es un poco lo que estamos viendo. Hay un montón de pequeños comerciantes que tiraron la toalla y dicen “bueno dejo de pagar hasta que vengan por mí y total no tengo nada que perder”. Entonces el tema de la informalidad para nosotros es un tema muy crítico. Por eso, con la situación uno diría van menos a Jumbo y vienen más a Eki, pero está todo esto del crecimiento de la economía informal que compensa con lo otro.

**Pasando al tema de los productos, ¿los compran y los revenden o fabrican algunos?**

Nosotros no fabricamos nada. Tenemos los productos marca Eki. Lo que sí tenemos es un departamento de calidad con un especialista en alimentos que lo que hace es monitorear la calidad de los productos donde ponemos nuestro nombre especialmente. Los productos son todos de buena calidad, no necesariamente de una calidad premium porque nosotros estamos vendiendo sobretodo a segmentos socioeconómicos bajos entonces la gente demanda una calidad correcta para el precio que paga. Lo que hacemos entonces es monitorear todo el tiempo a esos proveedores que nos fabrican los productos.

### **¿Cuántos productos del total que venden son marca Eki?**

Mira esto cambió en los últimos meses con la recesión particularmente como vos decías. Nosotros tenemos una cantidad importante de productos Eki que debe ser en cantidad aproximadamente el 25%, pero tenemos otro 15% de productos que son primeras marcas aunque no tengan el nombre Eki. Ahora eso es en cantidad, en volumen ya vendemos más productos de primer precio que de primeras marcas. Productos Eki debe ocupar entre la tercera parte y 40% de nuestras ventas.

### **¿A qué se denomina primer precio?**

A primer precio yo le llamo a un pañal muy barato que no se llame Eki. Es un producto que no es de marca reconocida, con una calidad que nosotros consideramos como aceptable y de muy buen precio.

### **¿Cuáles dejan mayor margen? ¿Los de marca Eki?**

Digamos que los de primer precio tienen un margen un poquito mayor al de las marcas. Y digo un poquito mayor porque con los acontecimientos recientes, con el tema de la devaluación, el costo de los insumos como porcentaje dentro de la estructura de costos, tiene mayor incidencia en los productos de primer precio que en los productos de marca. Porque por ejemplo, vos tenés una gaseosa. En la Coca-Cola la incidencia del Pet, del envase probablemente es del 15% pero en una gaseosa mucho más barata termina siendo el 40% y los dos tienen que consumir el Pet para comercializar el producto. Esto es muy reciente, pero empezamos a notar que los márgenes se empiezan a acercar a los de las marcas. Después vamos a ver cómo reaccionan las marcas. A lo mejor las marcas se van a posicionar en un nivel de precios por encima de los primeros precios y a lo mejor empiezan a subir ellos sus precios en términos relativos y volvemos a la situación anterior. Ahora ya las reglas de juego cambiaron tanto que es muy difícil saber como va a reaccionar cada uno frente a esto.

**Con respecto a la recesión y la modificación del comportamiento del consumidor, ¿Cómo observan esto en su negocio? ¿Bajó el ticket promedio o bien se redujo la frecuencia de compras?**

Antes que nada, te cuento que nuestro negocio es uno de proximidad, entonces, además tenemos una desventaja para tu objeto de estudio porque nosotros crecimos y nos desarrollamos durante la recesión, no tenemos para comparar con cómo era antes. Ahora comparando con cómo es este modelo de negocio con empresas similares en Europa, estamos en una frecuencia similar. Es un formato de proximidad donde la gente viene muy seguido. Vos no tenés posibilidad de llevar tu auto y estacionar en Eki, no hacemos entregas a domicilio, entonces te tenés que ir con las bolsas en la mano. Entonces es limitado lo que te podés llevar. Nuestro cliente viene en promedio cuatro veces a la semana, en ese sentido en frecuencia no vimos mucho el efecto de la recesión. Si, por supuesto lo vimos en el gasto. Vimos dos cosas importantes. Primero, que la diferencia de ticket promedio entre principio de mes y fin de mes se hizo enorme. Lo que nosotros antes, los primeros años de la recesión veíamos que se nos caía el ticket promedio la última semana, ya en el 2000 empezamos a ver que se nos caía hacia el 15 de cada mes. Y después un cambio fuerte en el mix. La gente de marcas dejó de comprar marcas, y está comprando también a medida que se acostumbró al ver que nuestro producto le es satisfactorio lo cambian. Y ese es el cambio más fuerte que hemos notado con la profundización de la recesión.

**Con respecto al tipo de consumidores, ¿hubo más consumidores de otros niveles socioeconómicos que tal vez antes no venían?**

Otra vez, como somos una empresa nueva, nosotros nos focalizamos mucho en mejorar lo que estábamos haciendo, o sea mejorar en forma continua. Por ejemplo, en el año 1999 la logística era tercerizada y en ese año la asumimos nosotros y la mejoramos, bajamos los costos muchísimo y eso lo trasladamos a precio.

**Pero por lo general, ¿Se asocia la tercerización con eficiencia en costos?**

Si, pero eso no siempre es así. Yo he sido consultor antes de ser Gerente de esta compañía y soy absolutamente pro-tercerización. Desde el punto de vista filosófico, conceptual y hay dos cosas. No deberías tercerizar cosas que tengan que ver con

**El core de tu negocio..**

Claro, la logística para nosotros es super importante, porque éste es un negocio de logística básicamente. Llegar exactamente, hacerlo muy barato y que el producto esté siempre donde debe estar. Nuestra logística es mucho más intensiva que la de un supermercado. Yo tercerizo el transporte, los camiones. Los camiones no son de la compañía, tengo empresas que vienen y lo tercerizan pero la capacidad, el desarrollo del modelo de abastecimiento es un activo importante de la compañía.

**¿Incluye el recorrido, la frecuencia, el ruteo?**

Todo. Determinar incluso cuánta mercadería le tengo que mandar a cada local en el caso de una oferta. Porque nuestros locales son muy chiquitos y no los podés sobrecargar. Entonces toda esa parte analítica y del proceso central corre por nuestra cuenta. Nosotros con la tercerización tuvimos muchas experiencias y en particular una muy desagradable. Tuvimos un conflicto con el operador logístico y prácticamente nos cerró el centro de distribución y no podíamos abastecer a los locales. Había una pregunta tuya con respecto a la tercerización, nosotros estamos trabajando por ejemplo, para hacer procurement de insumos no estratégicos con gente de telefónica y otra empresa donde hacemos subastas electrónicas y por Internet, esas cosas sí. Pero siempre que sean insumos no estratégicos. Tercerizamos el transporte, tercerizamos por supuesto las investigaciones de mercado pero de las cosas específicas y estratégicas no. Además somos una compañía con un fuerte componente de austeridad en nuestra cultura. Vos la ves en las oficinas, si querés ahora caminamos un poco. Es todo absolutamente austero y los sueldos también son austeros. Entonces ofrecemos a la gente un modelo distinto. Es gente muy joven toda, hay posibilidades profesionales para desarrollarte y de crecer mucho adentro de la compañía. Y los aumentos y posibilidades de ganar más vienen a través de ese desarrollo interno. Y de hecho, el que se reduzca nuestra tasa de crecimiento es un problema para este modelo. Por ejemplo, nosotros feteamos el fiambre que vendemos y tuvimos cuatro presupuestos para tercerizarlo y ninguno es ni cerca de los costos que tenemos nosotros. Entonces lo seguimos haciendo. Y, de hecho, en algún caso incluso estamos vendiendo servicios incluso. Esa es otra estrategia en recesión. Es decir, nosotros tratamos de identificar cosas que hacemos muy bien y tratamos de ver si la podemos vender como servicios, entonces por ejemplo ahora estamos vendiendo servicios logísticos a otras empresas. Lo que nosotros hicimos cuando salimos del proceso de tercerización fue muy interesante. Los accionistas con todo el criterio, yo en ese momento estaba a cargo del tema de logística

específicamente, dijeron bueno vamos a competir, y yo dije bueno voy a preparar internamente una propuesta de logística y vamos a hacer una licitación interna de precios. Hicimos la licitación, nuestros costos eran los más bajos entonces los accionistas decidieron finalizar la tercerización y que lo hiciéramos nosotros. Pero esa licitación nos sirvió para tener precios de referencia. Entonces mes a mes teníamos que ir demostrando que lo podíamos hacer mejor que alguien que lo hacía afuera.

**Entonces, ¿cuáles son las actividades que terceriza Eki?**

Transporte hemos tercerizado, tenemos una parte de las tiendas donde tercerizamos el mantenimiento, o sea que ante un desperfecto eléctrico por ejemplo, hay un grupo de electricistas y plomeros que trabajan ahí. Por supuesto tercerizamos la investigación de mercado, la entrega de volantes puerta a puerta. No mucho más. Ahora estamos viendo esta nueva experiencia de compra de insumos no estratégicos. Por supuesto que todos los que hacen arreglos en tiendas y diseño son tercerizados. Todo lo otro lo hacemos nosotros.

**Si tuvieses que explicar porqué el consumidor va a Eki, ¿qué responderías? ¿qué atributos señalarías?**

Mira, yo te diría hay dos cosas que están muy de la mano. En primer lugar el bajo precio y la cercanía en segundo lugar. Y en tercer lugar, lo que nosotros creemos que es nuestra ventaja competitiva, que Eki provee un entorno agradable de compra. ¿Qué quiere decir? Es un entorno muy austero, no hay mucho servicio, pero los locales están limpios, los empleados tratan bien a la gente, hay música. Se hace un entorno amigable. Pero en realidad vienen por precio y cercanía. A igualdad de precio y cercanía a lo mejor vienen a nosotros porque sienten que los tratamos bien.

**¿Dirías que la razón por la que los eligen es independiente de la situación económica actual, en particular de la recesión?**

No, la gente en un proceso recesivo, sin inflación compara mucho más y mejor. Ahora se le empieza a dificultar un poquito por el tema de la alta inflación. Otra vez a un modelo como el nuestro lo elegirían con lo que te dije del tema de precio. Si tenés precios todo lo competitivo que podrían ser, te eligen con recesión o sin ella. Y a nosotros nos pasa algo muy singular, por nuestro modelo de negocio nos es muy difícil segmentar clientes. Yo no puedo darle una propuesta muy diferente a un cliente de Ingeniero Budge o un cliente de Palermo. Sin embargo, nuestro modelo de negocios funciona muy bien en ambos lugares porque vendemos

una canasta de productos básicos. Entonces la gente, o sea si vos querés agasajar a tus amigos y querés tener una buena bebida y todo bueno en Eki no tenés muchas opciones, pero para las cosas de todos los días en Eki tenés todo lo que necesitás. Ni siquiera al que está en una buena posición económica le gusta pagar de más, entonces bueno... vienen.

**¿Vos creés que a partir de la recesión y el surgimiento de este modelo la gente se sensibilizó más con el tema precio y con la idea de que podía acceder a productos de calidad comparable a un precio menor?**

Absolutamente, la muestra más cabal es el gran avance de las marcas de primer precio, de las marcas blancas, en todos lados, en todas las cadenas. Nosotros, al igual que nuestro competidor tenemos un posicionamiento un poco distinto al que tienen las grandes cadenas. Las grandes cadenas posicionan la marca blanca como un producto bastante bueno y en precio bastante cerca de las marcas reconocidas. Nosotros hacemos una diferencia bien grande. Es decir, acá vas a tener un precio bastante bajo con una calidad similar, entonces el mensaje viene mucho más claro.

**Con el fin de la convertibilidad los precios van cambiando en relación a la cotización del dólar, ¿fijás los precios según el costo de reposición?**

Y claro, el proceso de fijación de precios ahora cambió completamente. Lo que pasa ahora es que viene una empresa y te dice: “cambió el precio, hay un aumento del 25%”. Y vos le decís “no, no puedo trasladar ese cambio de precio al cliente”. Pero al mismo tiempo empezás a ver que hacen los demás porque pensás ¿qué van a hacer todos porque si esto es así para todos? Entonces en algunos casos tomás la decisión primero y en otros casos seguís lo que están haciendo todos los demás. Nos pasa que a veces viene un proveedor y nos dice que hay un aumento de tanto y le decimos “mirá nos parece inaceptable”. Y vas al resto de las cadenas y tampoco tienen el producto. Y de repente el producto desaparece del mercado. Pero bueno, eso fue cuando el dólar se fue a 4 pesos, cuando hay así cambios bruscos; después empieza a haber aumentos más chiquitos, más puntuales. Realmente empezás a tener negociaciones caso a caso. Es muy desgastante, te diría que es muy negativo para una organización el contexto inflacionario, sobretodo más para nosotros que pretendemos tener una compañía donde se planifica mucho, donde se miden resultados todo el tiempo, se hacen análisis de la gestión en forma bastante profunda. Ahora hay que privilegiar una compañía que sea más rápida en detrimento de una mayor profundidad en el análisis.

**Pasando a las relaciones con proveedores, ¿tuvieron muchas modificaciones a fin de 2001 – fin de la convertibilidad?**

Si, porque tenés proveedores que se adaptan mejor y otros peor, entonces necesitás desarrollar más cantidad de relaciones con proveedores. Cuando las condiciones empiezan a cambiar rápidamente tenés que empezar a desarrollar alternativas porque la relación proveedor-cliente se empieza a deteriorar por toda la turbulencia. Si un proveedor me pasa un 30% de aumento, como nos ha pasado, yo necesito saber cuál es la alternativa. Y si el otro nos pasa un 10% respecto de los precios que ya tenía. Yo por una diferencia de 15 o 20 puntos tengo que cambiar el proveedor. Las relaciones que en un contexto más estable eran de desarrollo y de largo plazo, en un contexto turbulento son de más corto plazo y más vulnerables.

**Frente al fin de la convertibilidad, ¿Cuál es la situación de Eki? ¿Estaba preparada, tenía planes anticipándolo?**

Nos agarró desprevenidos la explosión o la magnitud, la orientación no. Nos sorprendió un poco la intensidad pero no todo lo que pasó porque veníamos viendo ya desde el año pasado que había sido un año tan pero tan malo.

**¿Qué factor los perjudicó más en este contexto?**

Yo diría que lo que más nos perjudicó de lejos fueron los saqueos. Si porque aparte nosotros tenemos inversores extranjeros que ven la CNN y veían que el país se prendía fuego. Algunos de ellos decidieron dejar de apoyarnos porque pensaban que no iban a tener futuro con nosotros. Entonces el hecho de que el país se cierre a las inversiones del exterior nos complicó. Si nos hubieran dejado de apoyar todos hoy habría 1600 personas más en la calle. Además una diferencia con nuestro competidor es que uno de sus accionistas es Carrefour y los proveedores nunca tuvieron dudas que iba a seguir en el negocio. Entonces lo abasteció al día siguiente. Los proveedores a nosotros nos dejaron de abastecer. Pensaron que verdaderamente íbamos a desaparecer entonces nos cortaron el crédito totalmente.

**El objetivo de ahora en más, ¿se fija en términos de rentabilidad, apertura de locales?**

El objetivo es lograr que esta compañía empiece a ganar plata en un muy corto plazo. Estamos muy orientados al tema de rentabilidad. Por lo menos, generar flujos de fondos que nos permitan pagar esas deudas como ya lo estamos haciendo. Así podríamos mantener la posición, estar estables, esperando que haya alguna mejora el año que viene.



## 8.5 Entrevista Empresa Officenet – Transcripción Preguntas Principales -

**Entrevistado:** Lic. Andrés Freire (Fundador y C.E.O.)

### **¿La fundación de Officenet fue previa al inicio de la recesión?**

Nosotros empezamos con la recesión. O sea ON se fundó a mediados de 1997 en plena recesión con lo cual algo gracioso es que todo el mundo nos pregunta cómo es manejar una empresa con recesión y yo digo no sé cómo manejarla sin recesión. Como empezamos en plena etapa recesiva y siempre estuvimos en etapa recesiva nunca estuvimos sin recesión. Lo que sí hicimos es lo que llamamos plan inflación que fue un nombre que le pusimos a un plan que armamos hace seis meses suponiendo la ocurrencia de los hechos que finalmente se hicieron realidad. Dijimos si todo explota, no el corralito, si empieza a haber tipo de cambio fluctuante y todo, qué acciones vamos a tomar dentro de la organización para adaptar la estructura a esa nueva realidad. Entonces lo que hicimos fue implementar ese plan de cambio de estructura el primero de diciembre cuando empezamos a ver que esto se venía... Pasamos gente de ventas a cobranzas.

El objetivo era tratar de estar preparados. Salió muy bien el plan. Lamentablemente, lo tuvimos que ejecutar. Lo implementamos bien. Siempre fuimos una estructura orientada a un escenario recesivo y este plan fue el que disparamos para un escenario no ya recesivo sino de crisis.

**Si bien ON se preparó desde sus inicios para este contexto había competidores que existían con anterioridad a la recesión ¿Cómo enfrentó ON versus sus competidores el escenario recesivo que encontró desde su nacimiento?**

Yo creo que una de las cosas que hicimos muy bien con respecto a ellos es que 40% de los salarios de toda la organización están variabilizados. Entonces todo el mundo tiene un esquema variable de compensación atado al resultado de las variables críticas que ellos manejan. Entonces el del depósito gana buena parte de su salario en función de cuán bien hace el picking o el packing. El ejecutivo de cuentas en función de las ventas y la rentabilidad que logra en su cartera. Compras en función de las mejoras que logra con los proveedores. Administración en cuanto a la veracidad y velocidad con que trabajan. Y eso no lo hacen nuestros competidores y me permitió manejar los swings de las fluctuaciones de la economía,



fluctuando esa parte variable de la compensación. La mayoría de los competidores tienen sueldo fijo entonces ese sueldo fijo les quedaba...

### **¿Cómo fijan los precios de venta?**

Hay precios que son precios de recordación donde el consumidor se fija en esos precios para comparar y comprar, que son las resmas y los cartuchos. Y ahí empezamos siendo tomadores de precio después empezamos a ser fijadores de precio. Hoy los demás nos siguen a nosotros. Somos como el Carrefour de la industria de oficina. Entonces el número dos, tres, cuatro y cinco se ponen un centavo debajo de nuestro precio. Lo cual es bueno porque cuando ocupás una posición de liderazgo podemos jugar con los precios. Entonces cuando queremos presionar a nuestros competidores bajamos, queremos dejar de presionar subimos. Manejamos la gimnasia del mercado. En los demás productos en general nos ponemos un poco más caros que nuestros competidores para tratar de hacer que los clientes valoren el servicio. A medida que fue pasando el tiempo y cuanto más y más recesión hubo los consumidores cada vez estaban menos dispuestos a pagar por el servicio y más orientados al tema precio. Pero como teníamos una masa crítica importante podíamos manejar ese precio porque nosotros importábamos directo y ellos no. Eso es lo que nos dio mucha flexibilidad para poder manejarnos a lo largo del tiempo. Los precios fueron a la baja desde que empezamos porque la recesión cada vez fue presionando más a que la gente compre productos de menor calidad. Pero bueno ahí es donde pudimos introducir productos chinos con nuestra marca. La recesión nos ayudó a poder vender productos de marca propia.

### **En lo que respecta a los diferentes segmentos si bien frente a la recesión suele disminuir el consumo total, ¿existe algún segmento que se haya comportado de manera distinta?**

Si totalmente. Tenemos cuatro segmentos de mercado. Uno está constituido por las empresas muy chiquitas de menos de diez empleados. Otro que son las empresas pequeñas de diez a cuarenta empleados. Otro que son las empresas medianas de 40 a 200 empleados y otro que son las grandes empresas. Lo que fue pasando a lo largo de este tiempo fue que el porcentaje que las grandes empresas representan del total de nuestra facturación fue subiendo cada vez más. ¿Porqué? Porque las pymes y las empresas chiquititas empezaron a estar cada vez peor desde el punto de vista crediticio. Entonces les podíamos vender menos porque el riesgo que podíamos asumir era cada vez menor. Entonces empezaron a ser un porcentaje menor de

nuestras ventas y las grandes empezaron a ser un porcentaje mayor. Cuando empezamos era 15% la facturación de las grandes cuentas y hoy es 40%.

**¿Modificaron su estrategia de marketing a raíz de esta modificación en la composición de la facturación?**

Empezamos a adaptarnos ofreciendo menos productos más competitivos a las grandes cuentas. Antes a las empresas chiquitas les ofrecíamos post-it de variados colores, en cambio a las empresas grandes les vendemos el amarillo, simple, tradicional. Entonces áquel era un negocio más retail, y éste es uno de logística.

**A partir del 97, ¿qué objetivos de corto y mediano plazo se planteaban? ¿y en términos de qué los planteaban, market share, facturación?**

Mirá no lo medíamos en market share porque era muy difícil conseguir datos sobre el tamaño del mercado. Lo que yo dije fue: en un año quiero ser igual o más grande que el número uno del mercado. El número uno se llamaba Offishop y facturaba 10 millones. Y dije en un año quiero ganarle a Offishop y al año ya estábamos facturando 1 millón por mes que eran 12 millones anuales, que era más que ellos. Así me iba poniendo objetivos, dije ¿qué quiero ahora? En un año quiero ser más grande que el número dos, tres y cuatro sumados. Y me puse dos años para llegar a eso. Y llegué. Después dije el tercer objetivo es expandirnos al mercado más grande de latinoamérica, Brasil y ahí llegamos. Ahora quiero tener rentabilidad en Brasil. O sea me voy poniendo objetivos, hitos que voy buscando. No lo mido tanto en facturación, porque es tan volátil que es imposible planear. Pero si me pongo hitos estratégicos: quiero ser el número uno del mercado, quiero tener una distancia importantísima con el número dos, tres y cuatro en poder de compra, quiero ser el único que está en más de un país, quiero ser una compañía rentable de manera consolidada en dos países al mismo tiempo.

**¿Qué sistema diseñaron ustedes para poder cumplir los plazos de entrega en tiempos tan cortos?**

Tenemos una logística super afinada. (Software de ruteo que sólo tiene ON)

**¿Tienen los depósitos acá (donde están las oficinas centrales)?**

Si están acá. Queda muy cerca del centro. Ellos tenían el depósito en Caseros que queda lejísimos, y nosotros pusimos el depósito cerca del microcentro.

**¿Sólo ustedes tienen actualmente depósito cerca del microcentro?**

No, ahora Offishop se mudó más cerca. Nos empezaron a seguir. Comenzaron a desarrollar estrategia de follower que a mi entender no les dio resultado.

**Retomando el tema de la localización del depósito, ¿porqué es tan importante estar al lado del microcentro?**

Estar cerca del microcentro es muy importante porque las empresas del microcentro están acostumbradas a bajar y comprar en la esquina. Y yo tenía que ofrecerle algo con mucha velocidad de respuesta mientras que el cliente de San Isidro está acostumbrado a comprar en 48 horas, el de microcentro quiere ya. Entonces dije: voy a poner el depósito a 10 minutos del microcentro para poder entregarle ya. Lancé un servicio que se llama RapidON que era entrega en tres horas y ellos no podían hacerlo porque estaban en Caseros. Tardaban mucho en venir por lo cual era imposible para ellos dar ese servicio. Ese tipo de cosas los iba dejando afuera de la propuesta de valor que nosotros íbamos desarrollando. Era muy sutil la diferencia. Los dos teníamos catálogos parecidos, los dos teníamos precios parecidos pero yo decía entrega en 24 horas y entregaba y ellos no. Yo decía te entrego Scotch y entregaba Scotch y te entrego tal cosa y te la entregaba. Empezaron a pasar estas cosas y el cliente empezó a decir “probé Officenet me quedo con Officenet”, “Probé ON, me quedo con ON”, entonces iban perdiendo los clientes y nosotros fuimos creciendo.

**¿Cómo fue el tema de la fusión con Submarino?**

Nosotros queríamos cotizar en la bolsa de Estados Unidos. Pero teníamos un solo país en operaciones y tenés que tener más de uno en el que operes. Y Submarino que vende libros, C.D's, tipo Amazon tenía cinco países en operaciones y a ellos por un lado les interesaba nuestra facturación. Entonces hicimos un holding que era dueño de las dos, que salía a cotizar en bolsa. El holding ofrecía una plataforma de e-commerce BtoB que es ON, BtoC que es Submarino. Hicimos el “filing” para cotizar en el Nasdaq pero se cayó el Nasdaq, no pudimos salir, cuando vimos eso dimos marcha atrás, desarmamos el holding y volvieron a quedar las dos compañías separadas. Fue como un intento de fusionar cosméticamente las dos compañías. Era sólo para ofrecer a los inversores la posibilidad de comprar dos compañías en una sola acción.

**En referencia a las actividades, ¿cuáles realiza efectivamente Officenet y cuáles terceriza?**

Tercerizamos la distribución en choferes individuales que son dueños de su propia camioneta. Es decir, no contratamos una empresa logística ni tampoco soy dueño de las camionetas. Contrato choferes que tienen su propia camioneta y les pago por entregar, son como fleteros individuales.

**¿Por qué se decidieron por esa opción? ¿Qué ventajas tiene?**

Si trabajás con una empresa de logística que te da toda la solución tiene un poder muy fuerte porque al día siguiente suben un 10% y vos tenés que entregar al día siguiente entonces no queda otra alternativa que aceptar la suba. Segundo porque no podés trabajar con esquemas de incentivos en los choferes porque lo tenés que negociar con la compañía. Si quiero que el chofer ponga buena cara, entregue bien, entregue rápido, tengo que confiar en que la empresa le va a dar eso, y no confío en que la empresa vaya a hacerlo. Entonces me pongo a trabajar directamente con los choferes. ¿Porqué no ser dueño de las camionetas? Por que te convertís en un taller mecánico. La idea es, el chofer es dueño de su camioneta, la cuida, yo le cobro una multa si no viene a trabajar que es equivalente a lo que me cuesta reemplazarlo por un fletero por un día. Entonces lográs que el chofer cuide la camioneta se convierta en un mini-empresario y trabaje para vos. Ese es un poco el modelo. Funcionó bárbaro.

**¿Ese esquema es distintivo de ustedes?**

Absolutamente. Funcionó genial. Mis competidores son dueños de las camionetas entonces a los choferes no les importa cuidarla y tienen que dedicarse a los arreglos.

Eso funcionó muy bien, fue una ventaja estratégica muy importante. Una vez vino un alto directivo de una compañía de logística a ver si me podía vender los servicios de tercerización y terminó diciendo “la verdad los tenemos que contratar a ustedes para que nos hagan las entregas”. Volvió a la empresa y dijo “tenemos que tercerizar todo con Officenet porque lo hace más barato que nosotros”, por lo cual estoy seguro que tenemos una estructura bien barata de costos, ¿no?

**¿Cómo manejan áreas tan diferentes como Capital Federal, Gran Buenos Aires y el resto del país?**

Ahí tercerizamos el resto del país fuera de Gran Buenos Aires. Entregamos nosotros desde La Plata, Zárate, Lujan y todo el círculo de Gran Buenos Aires. Lo demás lo tercerizamos con Andreani, Oca, Villalonga Furlong, etc. vamos cambiando de proveedor con el tiempo. Podemos hacerlo porque no dan el servicio que nosotros damos pero el cliente tampoco espera

el servicio que nosotros damos en Capital Federal. Entonces la entrega se hace en 48 horas y el cliente espera esas 48 horas. El tema de la velocidad es básicamente en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

**Pasando al tema de la inversión, ¿existe algún proyecto o área en que creas que conviene invertir en tiempo de recesión pues representaría una gran ventaja en el largo plazo, una vez recuperada la economía?**

Lo único en que creo que tiene sentido invertir es en ganar market-share. En este momento podés ganar market-share invirtiendo mucho menos. Creo que los proyectos de inversión de capital no tienen sentido en este momento porque la tasa interna de retorno que le pedís al proyecto es mucho más alta. Antes le pedías una tasa interna de retorno del 30% anual, ahora le pido una del 100% anual. Pero es un buen momento para crecer en participación de mercado porque tus competidores están muy golpeados y no pueden salir a invertir. Entonces si vos gastás un peso en marketing y los de al lado gastaban cincuenta centavos y ahora ellos no gastan nada, yo gasto cincuenta centavos y consigo lo mismo que antes.

**Cuando decís crecer, ¿significa crecer haciendo lo mismo?**

Es crecer siendo un poco más agresivo en capturar cuentas estratégicas. Por ejemplo, en este momento me estoy focalizando en capturar grandes empresas que sé que mis competidores no están pudiendo abastecer. Y el esfuerzo que estoy haciendo para conseguirlas es mucho menor que el que hacía antes. ¿Porqué? Por que voy ahora a tal cuenta estratégica y le digo “te doy 5% de descuento” y como mis competidores ahora no pueden equiparar mi oferta la cuenta queda para Officenet. Antes la competencia tenía capacidad de reacción y ahora nosotros estamos muy fuertes para poder concentrar participación de mercado.

**La actividad principal de ustedes es vender insumos de oficina, ¿existe alguna actividad secundaria?**

Vender, entregar y cobrar, no hay actividad secundaria. 100% foco. Una de las cosas que siempre mantuve como norma es que nos focalicemos y no salgamos a vender pajaritos de colores. Sabemos vender office supplies, el mercado es enorme.

**Pero tal vez como manejan bien el tema de la distribución se plantean hacer otras actividades que empleen ese mismo sistema.**

Todo el tiempo me vienen a ofrecer esas cosas. Pero el día que yo pierdo foco, soné. Yo sé hacer bien esto. Hice dos pruebas y me fue mal. Dije voy a vender turismo, entonces el cliente

llamaba al ejecutivo de cuenta y le decía “Estoy acá en Ezeiza, no me asignan el asiento”, “-ah no pero yo te vendí el pasaje no tengo la menor idea” “Bueno pero estoy acá en Ezeiza, no me dan el asiento que quería, me dan el 20C quería el 24F”. Entonces el terminás no vendiendo resmas y solucionando problemas de un servicio de un partner que habíamos usado para vender productos adicionales. No funciona, salgamos a vender lo que sabemos vender.

**¿Vos dirías que tuviste un crecimiento más o menos estable a partir de su fundación, que no hubo grandes picos?**

No hasta que vino el crash. En el 2001 empezamos a ver que caían las ventas, el consumo de los clientes y dijimos esto ya no es recesión, se está gestando una crisis grave. Entonces empezamos con el plan. Apostemos más a Brasil, bajemos la guardia en Argentina, no invirtamos tanto acá. Dejemos de invertir en proyectos de capital y focalicemonos en ver qué pasa si se viene la gran crisis que se vino. Y así lo manejamos.

**Para terminar, ¿cuáles son las perspectivas y objetivos de ahora en más?**

Seguir creciendo mucho en Brasil, ganar market share en Argentina invirtiendo poco, y estar preparados para que cuando Argentina se recupere estemos en una posición de mercado inmejorable con un Brasil muy fuerte y de ahí poder seguir creciendo en otros países. Pero primero queremos que Argentina recupere y que Brasil empiece a generar utilidades y a partir de ahí crecer hacia otros países.

**¿A partir de qué momento empezó a dar ganancias Argentina? Y ¿Cómo es la situación actual con la incorporación de Brasil?**

Fin del 1999 empezó a generar ganancias Argentina. Ahora consolidado no, ya que Brasil genera pérdidas porque está en etapa de crecimiento. Pero calculo que ya el año que viene empezamos a estar consolidadamente arriba del equilibrio.