



*Documento de Trabajo del Departamento de Administración
de Empresas*

Serie Trabajos de Graduación

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

Autor: Natalia Scomparin

Mentor: Jorge Walter

Co-mentor: Javier CAntero

Victoria, Mayo 2002

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 a fines de 2001 en una recesión que habiendo comenzado a mediados de 1998 es 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.

El presente documento de trabajo basado en el trabajo de graduación del mismo título, examina las estrategias implementadas por empresas que enfrentaron exitosamente la recesión durante el período 1998–2000. Se seleccionaron cuatro: Aluar, Asatej, Eki Descuento y Officenet. Entendemos por “enfrentar exitosamente la recesión” haber logrado aumentar la facturación, la parte del mercado y en un escenario de máxima, las ganancias.

Debido a la escasa bibliografía existente sobre estrategias empresariales exitosas ante contextos recesivos, el estudio es de carácter exploratorio y descriptivo. La investigación, que realizamos mediante entrevistas semi-estructuradas a informantes calificados, no pretende aportar respuestas de carácter general al interrogante sobre los determinantes del éxito en contextos recesivos. Sin embargo, apunta mediante la construcción de una clasificación a propiciar estudios de un mayor grado de estructuración.

Las conclusiones que ha arrojado este estudio para los cuatro casos tienden a destacar las estrategias de refuerzo y mantenimiento como respuestas más frecuentes ante la recesión. Es decir que, frente a una etapa recesiva del ciclo económico las empresas no han generado respuestas de ruptura sino de continuidad con respecto a los lineamientos estratégicos previos. Otros elementos a destacar son un proceso de planeamiento informal de las estrategias, un claro objetivo de rentabilidad y crecimiento -con la convicción de que tal conjunción asegura la sobrevivencia- y una coherencia en cuanto a las metas de corto y largo plazo. Por último, todas las empresas han tendido a acentuar ciertos factores y ejes estratégicos tales como la eficacia operativa, la contención de costos y la diversificación por mercados.

1 Introducción

Cuando realizamos esta investigación a fines de 2001 la Argentina se encontraba sumida en una etapa recesiva que se prolongaba desde el segundo semestre de 1998, la más larga de la historia nacional. Durante el período las empresas radicadas en el país debieron sobrevivir apelando a distintas y variadas estrategias. Este escenario es el que nos motivó a realizar el presente trabajo, cuya problemática central radica en identificar el conjunto de estrategias, es decir, de rasgos y características estratégicas que se manifestaron en aquellas empresas que lograron sobrevivir y en algunos casos inclusive prosperar.

La estructura del trabajo presenta inicialmente una breve reseña sobre la definición de recesión y el caso argentino para luego girar en torno a cada caso empresario particular. Dichos casos se presentan en el siguiente orden: Aluar, Asatej, Eki Descuento y Officenet. Para el análisis de los mismos se ha empleado la plataforma teórica de modelos de negocio concebida por Armando Bertagnini conjuntamente con la elaborada por Slywotzky y Morrison. Para la clasificación de las estrategias observadas se ha adaptado la bibliografía de Sallenave. De este modo se han analizado las modificaciones en los modelos de negocios acontecidas en el período de estudio seleccionado, (1998 – 2000).

2 La Recesión en Argentina

Las economías de los distintos países siguen ciertos ciclos que se reiteran a lo largo del tiempo. 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...” (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 conclusión del estudio “The impact of recession on the prediction of corporate failure”¹ es fundamental para el presente trabajo 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 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, 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)

En base a estas definiciones, la recesión en Argentina considerando los indicadores más relevantes: P.B.I., E.M.I., desempleo, consumo, entre otros, habría comenzado en el tercer trimestre de 1998, es decir, a mediados de 1998. 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 el período (1998 – 2001) 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 rico acumula 36,9% del total de ingresos, el 10% más pobre sólo 1,4%)², 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

¹ 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.

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.

3 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 negocio 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, se introducen los casos observados aplicando la plataforma teórica a las empresas seleccionadas. Luego, mediante la contrastación se ofrece una síntesis de las estrategias observadas como así también una posible tipología que permita clasificar las estrategias y modificaciones de los modelos de negocios y que sea potencialmente extensiva a otros casos.

² En base a datos del INDEC de Julio de 2001.

3.1 Modelos de Negocio y otras nociones vecinas

Debido a la naturaleza del presente resulta relevante señalar ciertos conceptos empleados en el análisis. Entre ellos se encuentran la definición de estrategia, modelo de negocio y la clasificación de tipos de estrategias.

Estrategia en el contexto del presente trabajo es:

“...un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva...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)

Para avanzar sobre el tema de interés del trabajo es necesario una noción que permita tener una visión de la articulación de diferentes niveles de estrategias en función del objetivo de la empresa como una totalidad. Esa definición es la de modelo de negocio. El modelo de negocio según Slywotzky y Morrison es:

“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... and captures profit.” (Slywotzky, 1996: 4)

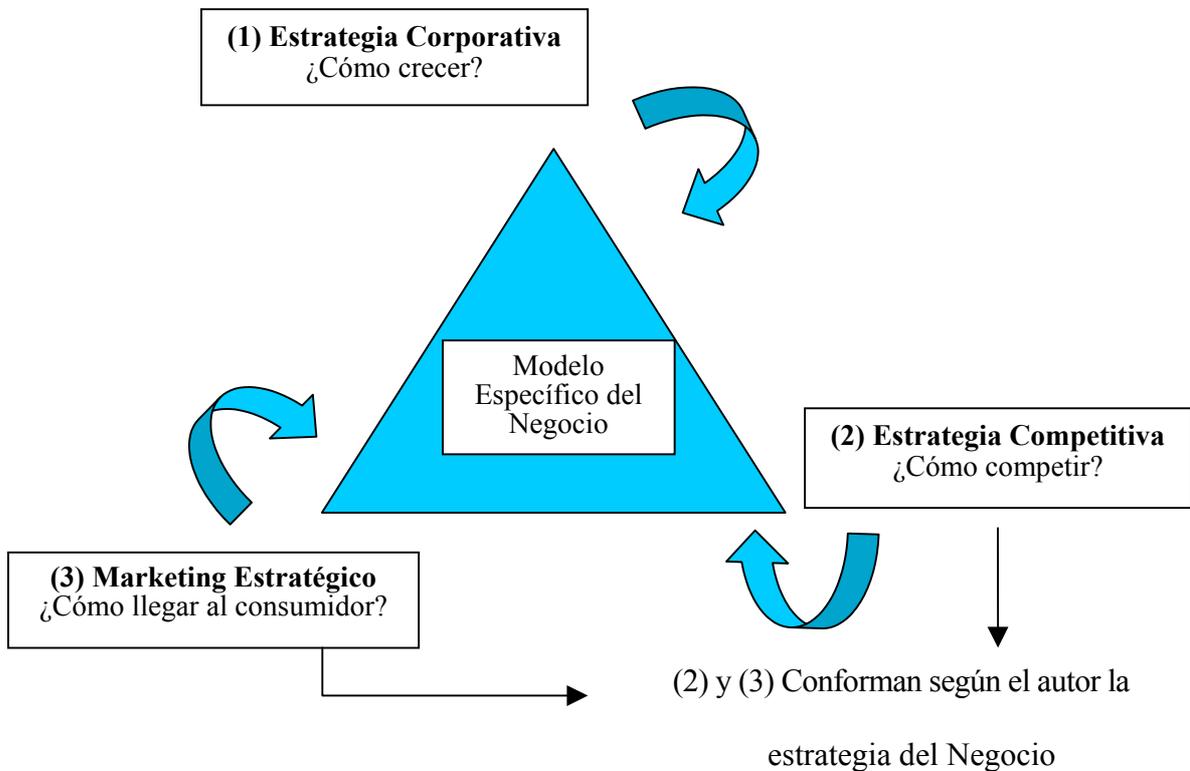
Este concepto encierra una serie de factores, que ellos denominan dimensiones estratégicas. A continuación se sintetiza el significado de dichas dimensiones.

Dimensión	Interrogantes Claves
Selección de clientes	¿A qué consumidores satisfacer? ¿A qué consumidores de acuerdo a los recursos de la compañía puedo agregar valor?
Captura de valor	¿Cómo capturo a través de ganancias el valor que genero al cliente?
Diferenciación/ Control estratégico	¿Por qué me eligen los consumidores frente a la competencia? ¿Qué nodos de control estratégico permiten aumentar mi poder de negociación?
Alcance	¿Qué actividades realizar <i>in-house</i> ?

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

Por su parte, Bertagnini completa y complementa a la anterior definición. 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, entre otros. Si bien el autor presenta un modelo más complejo, en el marco de este trabajo se hará referencia a la versión adaptada que se presenta a continuación.



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

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. Los tres tipos de estrategias que clasifica son las de refuerzo, las de redespliegue y las acciones políticas. Las primeras implican una reforma o énfasis en alguna mejora en particular, son específicas y de alcance limitado. Las estrategias de redespliegue por oposición a las anteriores implican medidas más radicales. 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. Este cuadro está 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  Redespliegue – Acción Política – Refuerzo

Cabe destacar que en virtud del estudio se ha adaptado ligeramente la literatura, dejando de lado las “acciones políticas” y reemplazándolas por estrategias de mantenimiento. En definitiva, se han clasificado las estrategias en redespliegue, refuerzo y mantenimiento.

En base a esta plataforma teórica explicada brevemente se presenta a continuación el caso de cuatro empresas argentinas exitosas: Aluar, Asatej, Eki Descuento y Officenet.

3.2 ALUAR

Negocio

Aluar, Aluminio Argentino es la única empresa productora de aluminio primario en el país. También posee dos divisiones: aluminio semi – elaborado y elaborado. Si bien ambas constituyen porciones pequeñas en relación al volumen de aluminio primario han tenido un gran crecimiento en los últimos años.

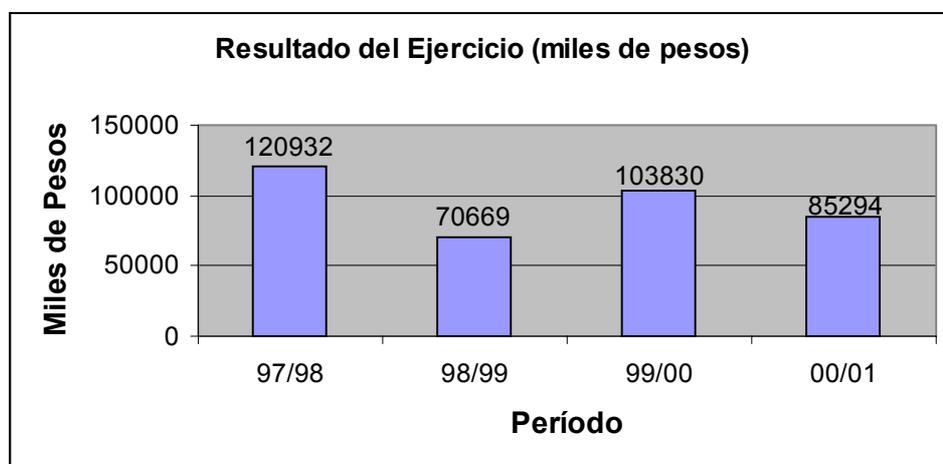
Fundación

Aluar fue fundada en 1970 a partir 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 sustituir las importaciones del mismo. 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 y presenta ganancias en cada uno de los años tomados como referencia en este trabajo. En términos de market share en el mercado doméstico es un 80/85%, y a nivel mundial Aluar sólo constituye un 1,5% del total del mercado.

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.

Cuatro dimensiones estratégicas (período 1998/2000)

3.2.1 Selección de cliente

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.

El aluminio primario que constituye alrededor de 70% de sus ventas es 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.

“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)

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. 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 es 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.

3.2.2 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. 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.

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.

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.

3.2.3 Diferenciación y Control Estratégico

Este apartado se divide en dos secciones. La primera parte se refiere a los modos de ofrecer un producto diferencial mientras que la segunda se concentra en el análisis de los nodos de control estratégico que permiten que la empresa mejore su posición negociadora.

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 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.

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.

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.

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.

3.2.4 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.

3.2.5 La Estrategia Corporativa de Aluar (1998 – 2000)

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.

Respecto de 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 decisión de Aluar de participar en una empresa de producción y otra de transporte de energía indica una clara integración vertical que ha estado presente desde su origen. En el período estudiado se mantuvo la participación en las sociedades mencionadas.

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. 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. 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.

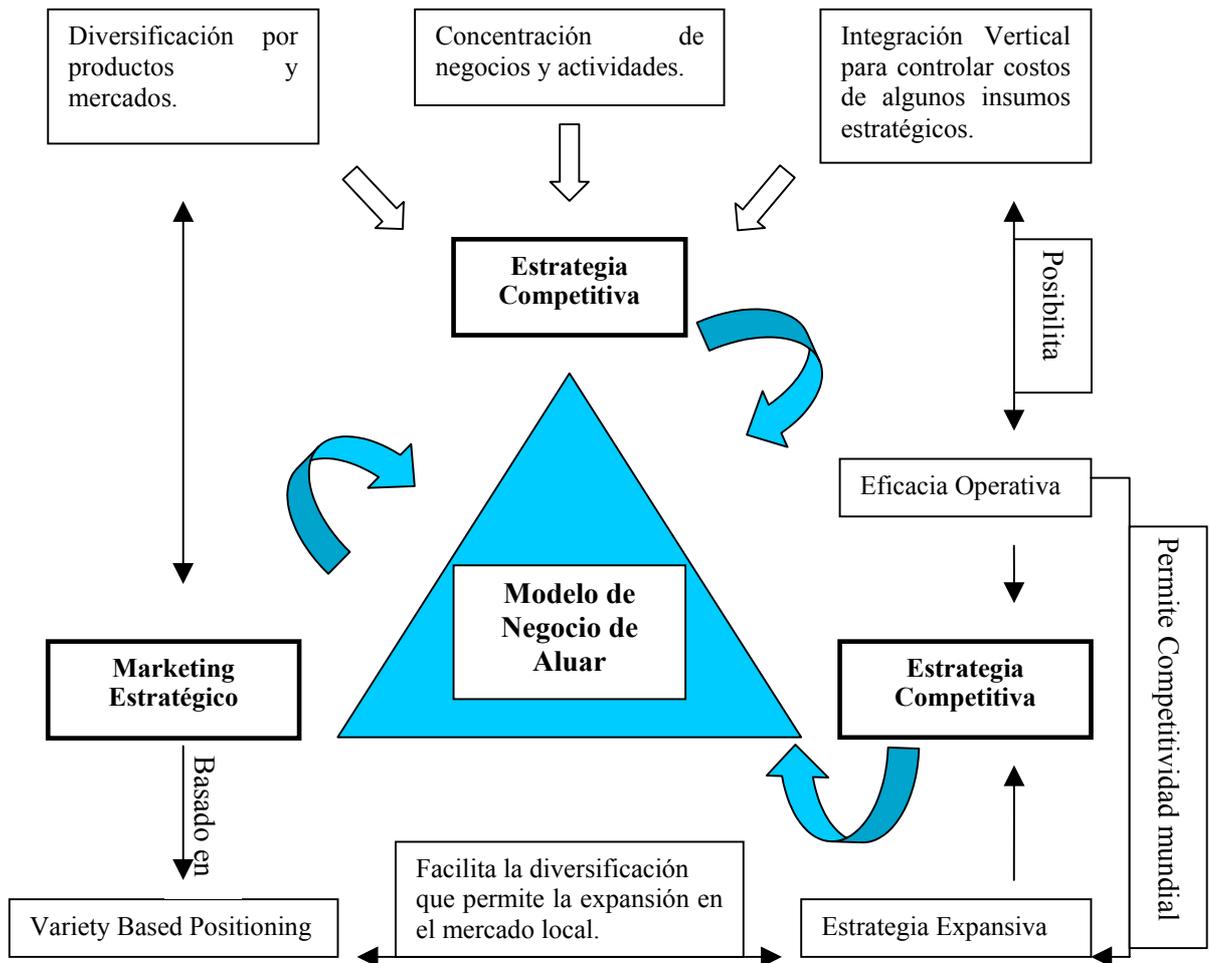
Por lo expuesto, en el período de referencia Aluar ha implementado estrategias de refuerzo en lo atinente al desarrollo de su estrategia corporativa. En resumen, ha optado por crecer a través de la integración vertical, la diversificación por producto y mercado y la concentración de negocios asociados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

En lo que concierne a la estrategia competitiva 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, apunta a satisfacer las necesidades de empresas que emplean el aluminio en sus distintos grados de elaboración como insumo. En términos de Porter, Aluar posee un “variety based positioning”:

“...because it is based on the choice of product or service varieties rather than customer segments... can serve a wide array of customers, but it will meet only a subset of needs.” (Porter, 1996: 66)

A continuación se presenta el modelo de negocio específico de Aluar según el esquema de Bertagnini.



3.3 ASATEJ

Negocio

El negocio de Asatej es satisfacer un nicho de mercado, el del viajero independiente, que al momento de su fundación estaba insatisfecho.

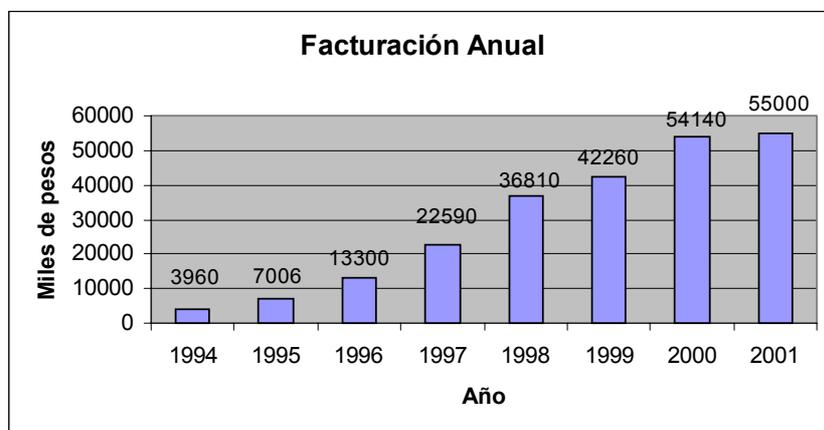
Fundación

Eduardo Biraben junto con Juan Pablo Lafosse y Pablo Fisch son los socios fundadores. En 1990 crearon una asociación civil sin fines de lucro 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% (1998-99-00).

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



Elaborado en base a información provista por la empresa.

Canales de Venta

Los canales de venta están constituidos por: oficinas de atención al público (75%) y contact centers (25% - 5% internet + 20% ventas telefónicas).

Número de Oficinas

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

Cuatro Dimensiones Estratégicas (1998 – 2000).

3.3.1 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.

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”. 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.

3.3.2 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.

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.

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.

3.3.3 Diferenciación y Control Estratégico

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 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 el negocio. 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.

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.

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. 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.

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 tal como todos los integrantes del sector intentan deshacerse de intermediarios que encarecen el bien final y reducen el margen de ganancia.

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.

3.3.4 Alcance

En su oficina central Asatej 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, la compañía 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.

3.3.5 *La Estrategia Corporativa de Asatej (1998 – 2000)*

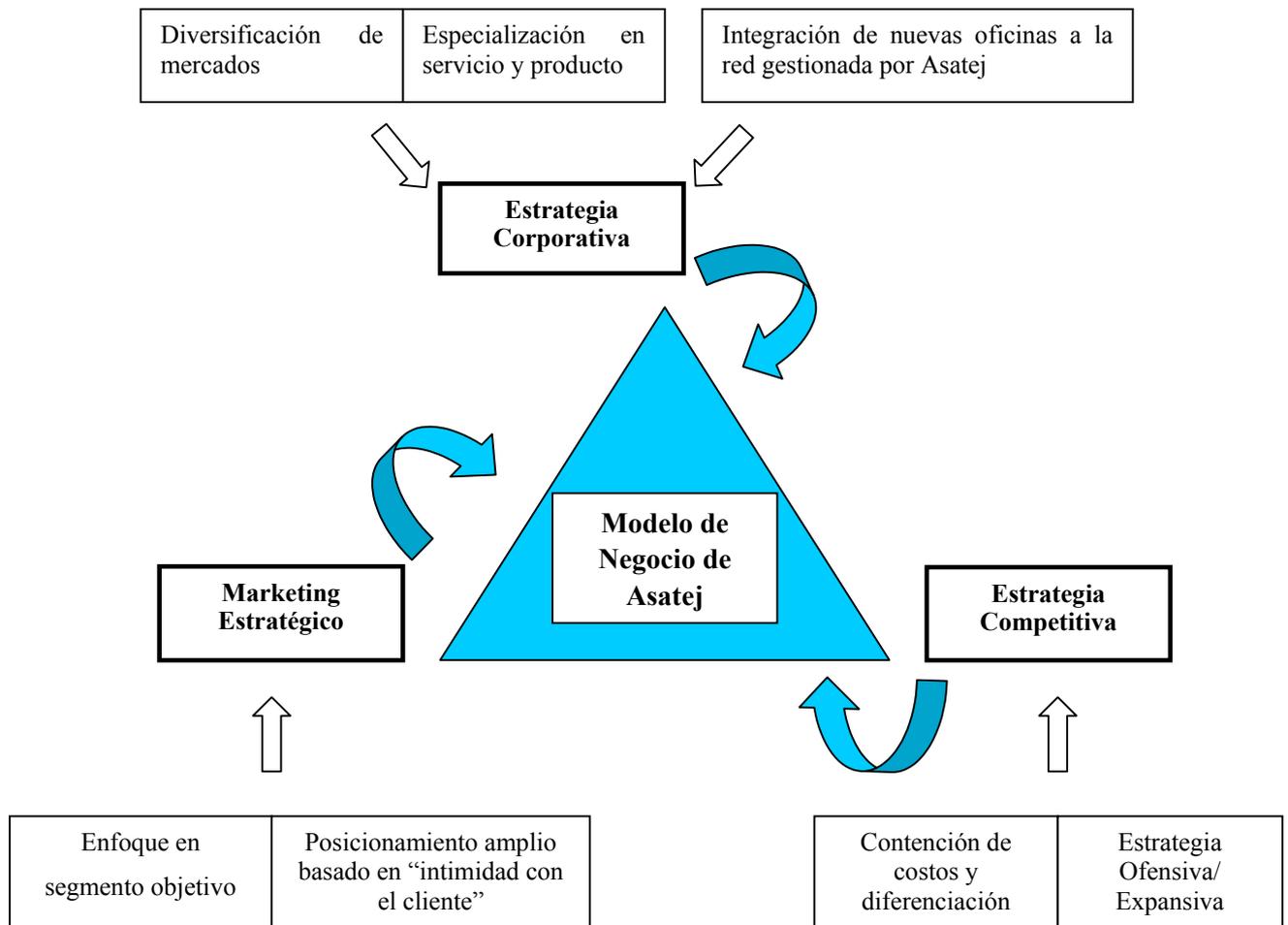
Desde su fundación Asatej ha crecido ininterrumpidamente alcanzando una posición de privilegio en el trienio de referencia. El crecimiento no sólo apuntó al mercado interno sino que, se intensificó con la recesión la orientación hacia la diversificación de mercados, manteniendo la especialización en los productos y servicios ofrecidos.

En el trienio se detectó también una mayor integración tanto a nivel nacional como internacional a través del incremento de control en la gestión de oficinas. Durante largo tiempo 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 “franquiciadas” a su negocio. Actualmente, en la Argentina sólo hay tres oficinas bajo el régimen de franquicias. Al ver el comportamiento de algunas plazas que resultaron ser un buen mercado las reabsorbieron durante el período bajo análisis.

Esto también se verificó en el plano internacional. Muchas oficinas en el exterior 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 mismas.

Por lo expuesto, en términos de estrategia corporativa Asatej tendió a una diversificación de 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. En lo que respecta al marketing estratégico demostró una contención de costos 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.



3.4 EKI Descuento

Negocio

Eki es una tienda de descuento que posee pequeños locales, precios bajos, gran penetración de marcas propias y bajo ticket promedio. Fue creada para satisfacer una necesidad específica asociada con dos atributos: proximidad y precios bajos.

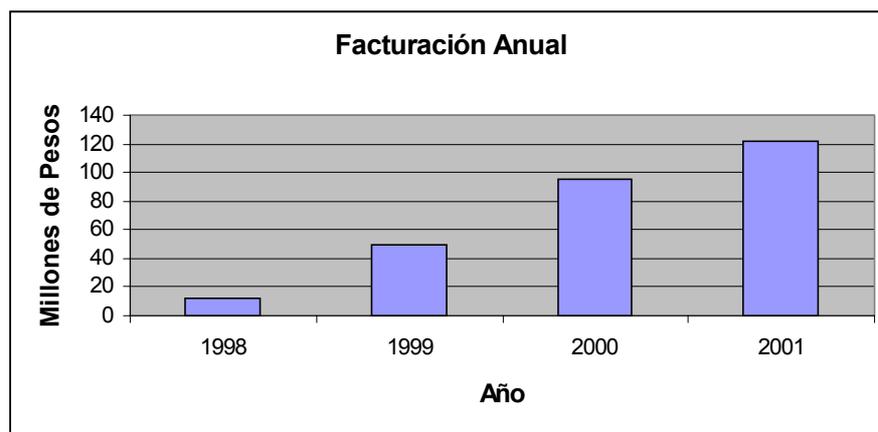
Fundación

La compañía se fundó en 1997. Surgió a partir de la iniciativa de un grupo de argentinos que implementaron en Argentina este nuevo formato que ellos observaron en España. Dicho grupo conserva una porción minoritaria luego de una apertura accionaria.

Facturación

La facturación en el sector del supermercadismo constituye alrededor de un 6% del P.B.I. y en el año 2001 ascendió a 31.570 millones de pesos. La facturación de Eki presenta una tendencia claramente creciente.

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



Elaborado en base a información provista por la consultora CCR.

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.

Cuatro Dimensiones Estratégicas (1998 – 2000).

3.4.1 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.

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.

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. 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)

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.

3.4.2 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).

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. 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 por lo que 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.

3.4.3 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”.

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.

3.4.4 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 justificó que dicha actividad, que antes se tercerizaba, se encuentre en manos de la empresa.

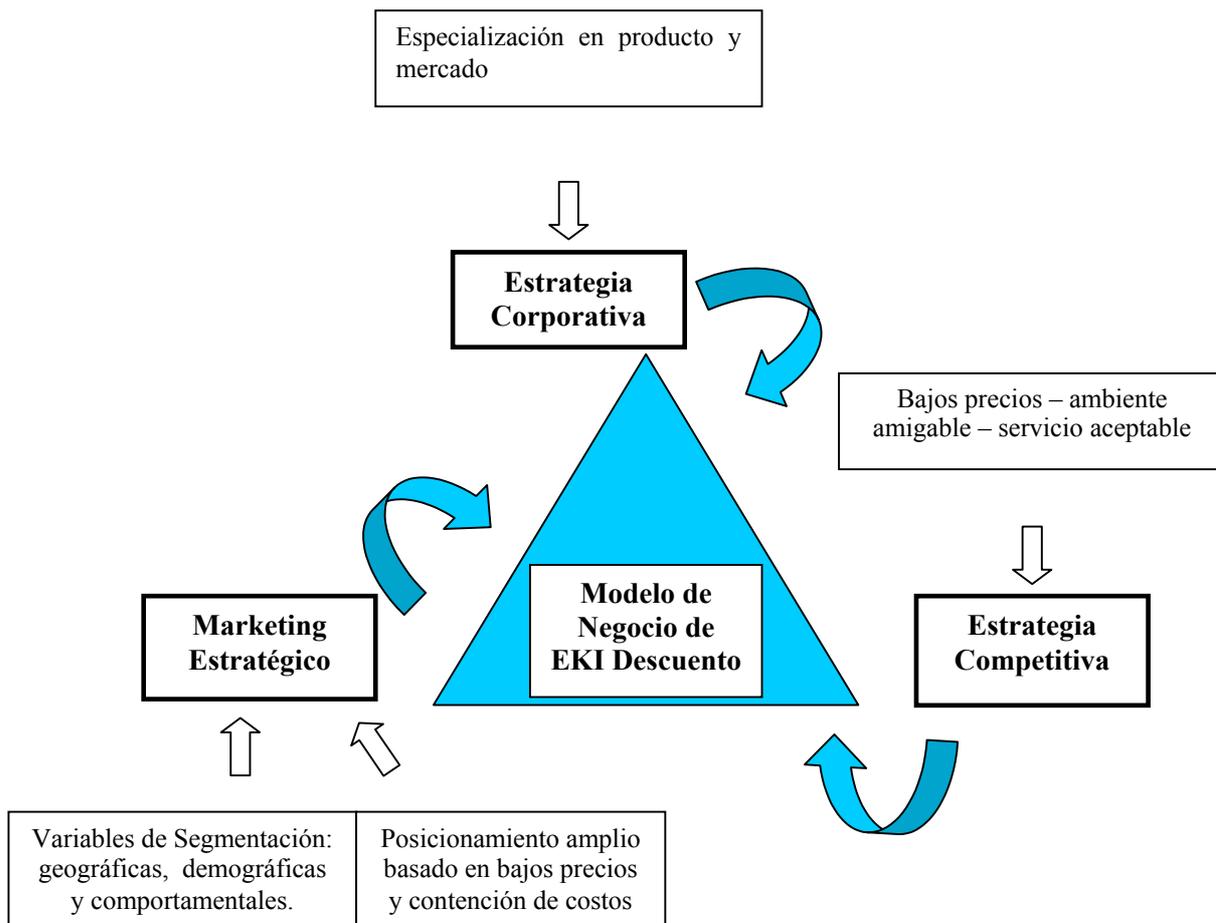
En efecto, la logística fue incorporada a las actividades de Eki en el año 1999. Actualmente el proceso central, es decir la determinación analítica de las cantidades destinadas a cada local en épocas típicas o en casos de publicitarse ofertas, el ruteo y el itinerario corren por su cuenta.

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.

3.4.5 La Estrategia Corporativa de EKI Descuento (1998 – 2000)

La estrategia corporativa de Eki estuvo determinada por una especialización tanto en el mercado como en el producto. 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. 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.



3.5 OFFICENET

Negocio

Officenet es una empresa cuya misión 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”.

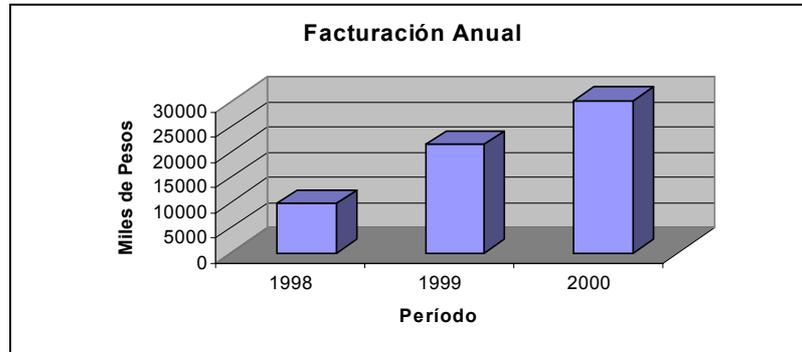
Fundación

Officenet fue fundada por Andrés Freire y Santiago Bilinkis e inició operaciones en junio de 1997 pero el primer ejercicio contable completo fue el siguiente.

Facturación

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 se trata de una industria madura en que el aumento de la facturación se explica por cuotas de mercado ganadas a otros competidores. A dos años de su fundación el negocio en Argentina estaba generando ganancias. Actualmente Officenet es el líder con una facturación en Argentina que orilla los 30 millones de pesos.

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.

Cuatro Dimensiones Estratégicas (1998 – 2000).

3.5.1 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%.

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.

3.5.2 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. 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.

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.

3.5.3 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.

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 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.

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.

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 permitió el desarrollo e implementación de un esquema de incentivos.

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.

3.5.4 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.

3.5.5 La Estrategia Corporativa de Officenet (1998 – 2000)

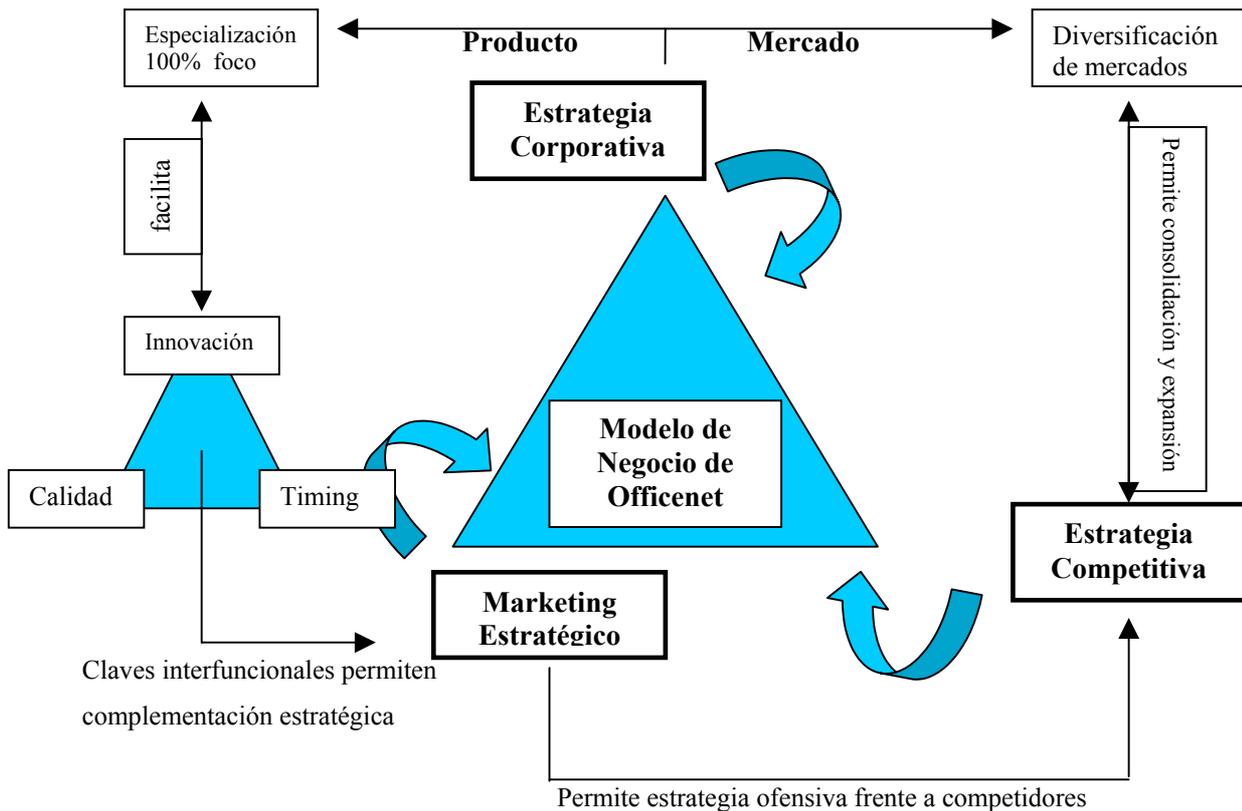
A partir de su fundación, la cuestión de cómo crecer ha estado siempre presente en los planes de la citada compañía. Con respecto al par diversificación – especialización cabe efectuar una diferenciación entre producto y mercado. Officenet al observar que la recesión se profundizaba y apuntaba cada vez 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.

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.

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.



4 Síntesis y conclusión

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. Ello resulta razonable en la medida en que para poder expandirse y competir en un mercado internacional se requiere cada vez

más alcanzar la complementación estratégica definida por un *mix* entre precio accesible y productos diferenciales.

La **diversificación de mercados**, la **especialización de productos** y la **tercerización** son características que se reiteran, si bien no han estado presentes en todas las empresas estudiadas.

En el período de referencia se ha evidenciado una mayor penetración en mercados externos que no sufrían las condiciones económicas desfavorables observadas en la Argentina. En los tres casos salvo Eki Descuento ello ha constituido una clara tendencia al igual que el foco puesto en el producto/servicio ofrecido. La tercerización se propone como una característica que en todos los casos no se vio intensificada simplemente porque había sido prevista desde el inicio del negocio. En todos los casos la tercerización, estrechamente vinculada con la eficiencia en costos fue una variable considerada y ajustada desde la fundación de las empresas estudiadas.

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 Dimensión	Aluar (B2B)	Asatej (B2C)	Eki Descuento (B2C)	Officenet (B2B)
Selección de Clientes	Sin grandes modificaciones. 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.
Captura de Valor	Cambio en el mix de venta interno, con mayor proporción de aluminio más elaborado. 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. 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). Contención de costos (stocks, etc.)	Se agotó el modelo retail basado en altos márgenes y variedad de oferta. Redirección de margen a volumen. Contención de costos (40% de sueldos variables, just in time).
Diferenciación y Control Estratégico	Mayor eficacia operativa y aumento de la escala. Se mantiene previsibilidad en entrega y calidad del producto.	Mayor eficacia operativa, reformulación de circuitos internos, asistencia en destino, lanzamiento del call-center.	Se mantiene propuesta de valor basada en cercanía, precios bajos, ambiente agradable de compra y surtido de productos frescos.	Refuerzan propuesta de valor basada en logística afinada, entregas rápidas y confiables y oferta de servicios “hiper veloces” Rapid ON.
	Mercado interno: bajo grado de competencia, fijador de precio. Mercado externo: pequeña escala relativa, tomador de precio.	Aumento de volúmenes vendidos y presencia en ambos hemisferios mejora su situación negociadora.	Al ser una cadena pequeña e independiente posee menor poder relativo frente a otros competidores.	Aumento de volúmenes vendidos. Desarrollo de marca propia, segundas marcas y contratos de exclusividad.
Alcance	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 vinculado a ella se desarrolló in-house.
Estrategia Corporativa	Aumento de diversificación de mercado y producto (“variety based positioning”), integración vertical y concentración.	Diversificación de mercados enfatizada. Especialización en producto/servicio. Aumento del control con más oficinas gestionadas por Asatej.	Apertura a fondos de capital internacionales. Especialización en mercado y producto.	Diversificación de mercados. Especialización en producto/servicio. 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 al respecto y a que a los fines del análisis la 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.

Dimensión	Grado de Variación	Aluar (B2B)	Asatej (B2C)	EKI (B2C)	Officenet (B2B)
Selección de Clientes	Redespliegue				×
	Refuerzo	×	×		
	Mantenimiento			×	
Captura de Valor	Redespliegue				×
	Refuerzo	×		×	
	Mantenimiento		×		
Diferenciación	Redespliegue				
	Refuerzo	×	×		×
	Mantenimiento			×	
Control Estratégico	Redespliegue				×
	Refuerzo		×		
	Mantenimiento	×		×	
Alcance	Redespliegue				
	Refuerzo	×	×	×	
	Mantenimiento				×
Estrategia Corporativa	Redespliegue				
	Refuerzo	×	×		×
	Mantenimiento			×	

La mayoría de las estrategias frente a la crisis son del tipo “refuerzo” (14/24), mientras que las de “mantenimiento” son las segundas más utilizadas. Las de redespliegue son

excepcionales y fueron utilizadas exclusivamente por Officenet. Las estrategias de mantenimiento fueron puestas en práctica sobre todo en Eki, lo que resulta razonable en la medida que es un modelo que por sus supuestos de diseño se adapta a consumidores más racionales y economicistas que son cada vez más numerosos.

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 parece razonable que las modificaciones efectuadas frente a la recesión no hayan sido radicales.

Como conclusión, y exceptuando a Aluar de la generalización por razones ya expuestas, es posible plantear una categorización del comportamiento de las organizaciones en el contexto descrito. Frente a una recesión profunda, en términos del modo de elaboración de estrategias las empresas han optado por hacerlo implícitamente, es decir, han implementado estrategias no formuladas formalmente o resultantes de procesos de planeamiento detallados. Con respecto al objetivo perseguido, su orientación ha estado vinculada principalmente 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 pueden considerarse viables a grandes rasgos en un escenario no recesivo tal como cabe esperar que suceda a mediano plazo con una normalización de la economía.

Evidentemente, la recesión como etapa constitutiva del ciclo económico no estimula el surgimiento de respuestas empresariales drásticas. Las reacciones observadas son por lo común de carácter adaptativo. Ello puede deberse a que al iniciarse la recesión los decisores suponen que la misma será de corta duración y no una circunstancia de la magnitud y la duración que finalmente tuvo. Cuando transcurrir cierto tiempo fue evidente que la recuperación se postergaría, los planes estratégicos formales en las organizaciones que los diseñaron se concentraron directamente en escenarios ya no recesivos sino de depresión. El año 2001 dio finalmente la razón a quienes recurrieron a la planificación por escenarios dando preeminencia a los desenlaces más adversos.

5 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 (marzo – abril –mayo, 2002)

www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf2.htm (marzo, 2002)

www.mecon.gov.ar/informe/informe32/graf3.htm (marzo, 2002).

www.indec.mecon.gov.ar (marzo – abril –mayo, 2002)

www.eclac.cl (marzo – abril –mayo, 2002)

www.aluar.com.ar (marzo – abril –mayo, 2002)

www.asatej.com.ar (marzo – abril –mayo, 2002)

www.officenet.com.ar (marzo – abril –mayo, 2002)