

**UNIVERSIDAD  
F.A.S.T.A.**

# Tesis de graduación

TEMA:

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA SOBREVIVIR**

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Profesora: Lic. Laura Cipriano

Tutor: Samir Fernandez Hatchin

Alumno: *Blua Javier Leandro*

UNIVERSIDAD FASTA  
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACION  
TESIS DE GRADUACION  
ALUMNO: BLUA, JAVIER LEANDRO

Tema:

# **CLUBES DE COMPRAS**

(Alianzas Estratégicas en el sector Artículos de Hogar)

## **Objetivo general**

Comprender lo indispensable que resulta para las Pymes aliarse con otras empresas para competir con las empresas globalizadas.

## **Objetivos específicos**

- ◆ Comprender **porqué son necesarias** las Alianzas Estratégicas para la Pymes.
- ◆ Determinar **cuando** hay que comenzar a liarse y **cuales** so las claves del éxito.
- ◆ Comprender el **funcionamiento** y las **características** de los clubes de compras.
- ◆ Analizar el sector de los Artículos para el Hogar.
- ◆ Identificar quienes son los **principales competidores** y su accionar dentro del mercado.
- ◆ Identificar los **factores críticos de éxito** de las empresas globalizadas.

# Indice general

## CAPÍTULO 1:

**Comprender porqué son necesarias las Alianzas Estratégicas para las Pymes.**

1. ¿Qué es una Alianza Estratégica y porqué surge?
2. Alianzas Estratégicas para sobrevivir
3. Estrategias para las Pymes
4. La unión hace la fuerza
5. Objetivos de las Alianzas
6. Tipos de Alianzas existentes en el mercado
7. Factores a tener en cuenta en la formación de una Alianza
8. El rol del Agente organizador

## CAPÍTULO 2:

**Determinar cuando hay que comenzar a Aliarse y cuales son las claves del éxito.**

1. Cuando hay que comenzar a pensar en aliarse
2. Cuando resulta conveniente buscar una Alianza
3. Cuales son las claves para una Alianza exitosa

## CAPÍTULO 3:

**Comprender el funcionamiento y las características de los clubes de compras.**

4. El funcionamiento operativo de los Clubes de Compras en general.
5. El porqué de su asociación.
6. Sus Factores Críticos de Éxito.
7. Sus proyectos a corto plazo.
8. Sus falencias a la hora de competir.

## **CAPÍTULO 4:**

### **Análisis del Sector Artículos del Hogar**

1. Mercados de Artículos del Hogar
2. Precios en baja
3. Empresas líderes del sector
4. Canales de distribución tradicionales
5. Análisis del mercado de electrodomésticos
6. Crisis en la comercialización de Artículos del Hogar
7. Cambios en los canales de distribución
8. Financiación: un punto crítico

## **CAPÍTULO 5:**

### **Identificar quienes son los principales competidores de las Pymes en el sector Artículos del Hogar**

1. Análisis de los principales Clubes de Compras del País
2. Análisis de las Grandes Cadenas comerciales de Artículos del Hogar
3. Análisis del sector Supermercados o Hipermercados en el País

## **CAPÍTULO 6:**

### **Identificar los Factores Críticos de Éxito de las empresas Globalizadas**

1. La Logística
2. La tecnología
3. El factor Precio
4. Las Marcas Propias
5. El trato con los Proveedores
6. Coopetir más que Competir

# Capítulo 1:

## » **Comprender porqué son necesarias las Alianzas Estratégicas para las Pymes.**

Para desarrollar este punto fue necesario un marco teórico abarcando los siguientes temas puntuales:

**En primer lugar interiorizarse acerca de qué es un Alianza Estratégica y porqué surge, efectuar un análisis previo del mercado actual, una comparación con las grandes empresas determinando el porqué de las alianzas, como superar las debilidades de las pequeñas empresas, cuales son los objetivos que conllevan a la formación de una Alianza y los tipos de asociaciones que pueden surgir.**

Este análisis esta desarrollado en los siguientes puntos de esta investigación:

1. **¿Qué es una Alianza Estratégica y porqué surge?**
2. **Alianzas Estratégicas para sobrevivir,**
3. **Estrategias para las Pymes,**
4. **La unión hace la fuerza,**
5. **Objetivos de las Alianzas,**
6. **Tipos de Alianzas existentes en el mercado,**
7. **Factores a tener en cuenta en la formación de una Alianza y**
8. **El rol del agente organizador**

## 1) ¿Qué es una Alianza Estratégica y por qué surge?

La globalización de la economía mundial es la secuela del aumento salvaje de la competencia que provocara una carrera tecnológica que acortó sensiblemente el ciclo de vida de los productos y obligó a las empresas a ampliar la escala de sus negocios para amortizar los mayores gastos en

I & D. Los mercados fueron abriéndose mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente, extrayendo de cada localización sus ventajas.

Las necesidades de las empresas provocaron el cambio cultural y organizativo a escala mundial. Esa evolución dejó obsoleta la división política del mundo en naciones, con aduanas que protegían los mercados nativos, logrando una creciente disminución de las trabas a los flujos de mercaderías, incluyendo la profundización de los procesos de conformación de bloques económicos.

La turbulencia en los mercados elevó el valor de las estrategias corporativas. En este marco, los administradores de empresas deben pensar libremente los negocios de sus organizadores, con imaginación, sin imponerse límites.

Numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos a través de alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación. Las políticas de cooperación entre compañías son una forma, no la única, de resolver los cuellos de botella al desarrollo pleno de las metas que persigue la actividad empresarial. Resulta un camino útil, tanto cuando las empresas tienen objetivos mínimos, como los de permanecer con vida en el mercado, como cuando el planteo es ofensivo.

La intensa búsqueda de innovaciones que permitan la diferenciación del producto o el mejoramiento de los procesos productivos (costo y calidad), así como la rapidez de los cambios (que impiden la amortización suficiente de los gastos de investigación y desarrollo científico-tecnológico), han hecho que los esquemas de coalición y las estrategias asociativas resulten una opción consistente. La formación de alianzas es un rasgo de la madurez al que ha llegado el sistema capitalista.

### **Las alianzas estratégicas significan:**

La posibilidad de expandir los negocios de las corporaciones, permitiendo la conquista de nuevos mercados que facilitan la amortización, de los gastos de I & D que ya no pueden ser absorbidos en el tiempo dada la rapidez con que se suceden los ciclos;

La manera de diversificar su ámbito de gestión empresarial;

La forma de desbaratar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por la firma;

Una alternativa para mejorar la rentabilidad en sectores que se encuentran en una etapa madura o en retroceso.

**Las alianzas son casamientos por conveniencia, donde cada parte pone algo: uno trae el producto y el otro el mercado; o bien, uno tiene la marca y el otro la red de distribución; y así con muchísimos casos más.**

*“Actualmente, la capacidad de competir no se genera por las habilidades intrínsecas de la compañía, sino por su capacidad de aliarse. Cada vez que aparece un proyecto atractivo, una empresa necesita analizarse para ver si tiene los recursos para llevarlo adelante. Si no cuento con ellos, pero tiene condiciones para gerenciar el proyecto, debe salir a buscar los aliados necesarios para ponerlo en marcha”.<sup>1</sup>*

**A diferencia de las alianzas tácticas, orientadas a combinar habilidades complementarias, las alianzas estratégicas son de largo plazo.**

En general, el objetivo es aumentar la capacidad competitiva y obtener una fuerte sinergia de costos.

Un tipo singular de alianza es la que está comenzando a aparecer entre empresas que a priori serían competidoras.

*“En la Argentina se han dado algunos casos muy interesantes, como por ejemplo los cines Village y la cadena de videoclubes Blockbuster, en Pilar. Si uno lo mira desde el punto de vista tradicional, lo que vende uno es un sustituto del otro. Sin embargo, se pueden complementar: cuando la gente saca una entrada de cine le dan un cupón para alquilar un video con descuento. La idea es que la gente vea más películas, porque, así ganan los dos. El sentido es agrandar el mercado en lugar de dividirlo”.<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Fuente: **Luis Cudmani**, consultor de la firma Ordoñez Bianco y ex presidente de la empresa de servicios informáticos Itron (fusionada con Siemens)

<sup>2</sup> Fuente: **Dirk Donath**, socio de la empresa MacKinsey Argentina, revista Mercado, “Una nuevas arma para competir”, home page de Mercado, noticias diarias, 20 de junio del 2000.

Tal vez las alianzas son más visibles en las grandes empresas, que tienen más información sobre cómo vincularse. Pero las Pymes también se tienen que animar a hacerlo, porque necesitan aliarse para comprar, conseguir financiamiento, negociar con los bancos las tasas de interés.

Es muy difícil que un comercio minorista se quiera fusionar con otro, pero es muy probable que los comercios se junten para hacer cosas en común.

### Condiciones para aliarse

Lo primero que se requiere para armar una alianza es tener en claro que no se puede competir solo y que es necesario asociarse para ampliar el mercado. Hay que pasar de una actitud de competencia a otra de complementación. Y preguntarse qué cosas se pueden hacer en conjunto, adoptando la llamada cultura win-win (todos ganan).

Las alianzas entre Pymes deben cumplir dos normas básicas: tener reglas de juego claras y contar con un gerenciamiento verdaderamente profesional.

*“Cuando dos o más firmas se unen y tomas la decisión de comprar a un solo proveedor determinado producto, siempre va a aparecer alguno de los proveedores que quedaron afuera que presionará individualmente. Y es entonces cuando se debe demostrar la fuerza del acuerdo”.*<sup>3</sup>

Para comenzar a estudiar la posibilidad de formalizar una alianza, se establecen los siguientes tres primeros pasos:

- \* Determinar si la alianza tiene sentido estratégico. Específicamente, estudiar cuál es el tamaño del negocio para saber si realmente tiene sentido el esfuerzo.
- \* Analizar si los intereses de ambas partes están alineados.
- \* Evaluar las contribuciones de cada parte, que pueden ser tangibles (red de distribución, producto) o intangibles (marca, conocimiento, patentes, management).

Una alianza bien ejecutada y manejada, concebida con un concepto sano, tiene muy buenas perspectivas de éxito. La probabilidad de éxito no radica en el mercado, sino en su gestión interna.

---

<sup>3</sup> Fuente: Luis Cudmani, consultor de la firma Ordoñez Bianco y ex presidente de la empresa de servicios informáticos Itron (fusionada con Siemens)

## 2) Alianzas estratégicas para sobrevivir

Un mundo en proceso continuo de concentración exige un sistema de alianzas que permita ganar oportunidades en un mundo integrado.

El concepto de alianza no evoca hoy una simple asociación de recursos; es un verdadero proceso de acople cultural, estratégico y organizacional.

Las empresas se encuentran inmersas en un escenario que ha extremado la exigencia competitiva a tal punto que la meta principal es la supervivencia. El actual orden del mercado ha oscurecido el objetivo de crecimiento y expansión, y toda estrategia ofensiva cambió así en táctica para alcanzar el fin último de mantener visible la organización. El desarrollo actual de las fuerzas productivas sólo es compatible con mercados ampliados debido al singular avance del proceso de globalización de la economía. Esto ha obligado a las compañías a internacionalizarse, no sólo para ampliar el alcance de los negocios (alentadas por la aparición de segmentos mundiales de demanda), sino también para conformar cadenas de valor competitivas a partir de obtener en cada localización el menor costo y la mayor calidad. De esta forma, la competencia se ha hecho mundial, situación que no sólo viven aquellas firmas que se han expandido fuera de su frontera nacional, sino también aquellas que hasta entonces se dedicaban sólo a cubrir el mercado interno.

Asimismo a un *darwinismo* de mercado que determina que sólo sobreviven las empresas más fuertes y capaces de adaptarse al entorno competitivo de la actualidad, lo que genera un fuerte proceso de concentración

Un primer y necesario análisis por realizar es el de la interacción de fuerzas globales y locales, combinación que se expresa en términos de:

### ✱ Empresas:

- a) globales: asentadas sobre una visión y una estrategia mundiales;
- b) regionales: que operan a escala regional, y
- c) locales: que sólo trabajan en el mercado nacional o municipal.

### ✱ Negocios:

- d) Globales: en los que la ventaja deviene de operar mundialmente;
  - e) locales: en los que la virtud deriva del conocimiento y las relaciones localizadas;
-

f) transnacionales: que resultan de la mezcla de empresas que operan fuera de su territorio sobre negocios locales. La ventaja no deriva de su carácter internacional sino de otras fortalezas (financieras, especialmente).

- ✱ **Funciones:** corresponde a la búsqueda de localización de las funciones principales o de soporte de las firmas, para alcanzar la maximización competitiva y operativa de la cadena de valor. A partir de la configuración de redes, algunas funciones asumen carácter global o local.

### 3) Estrategia para las Pymes

Las grandes firmas poseen la ventaja de poder ser grandes y pequeñas a la vez, y son capaces de organizar unidades de negocios y de mercados en la etapa final de sus negocios; las Pymes, en cambio, están limitadas por su tamaño. Las empresas internacionalizadas pueden organizar servicios centralizados de soporte, productos o tecnologías; las pequeñas, no.

Las firmas mundiales tienen poder para aplicar criterios de subsidiariedad; generar interdependencia; utilizar sistemas federativos que posibiliten –conservando una visión y un lenguaje compartidos – separar poderes y mantener en sus empleados una doble ciudadanía; centralizar y descentralizar decisiones; estructurar redes de organizaciones, provocar explosión estelar (starburst y spin offs) e invertir el orden de las organizaciones (la superioridad opera para maximizar la actividad de las unidades de negocios descentralizadas). Estas facilidades han producido el avance de las redes empresariales: más de un tercio del comercio mundial es administrado por las firmas globales, que quedan así fuera del libre juego de la oferta y la demanda.

La pregunta que surge naturalmente es: ¿cómo enfrenta una Pyme un escenario de este tipo?

La respuesta no es fácil, pero se pueden intentar algunas alternativas que han dado resultados sorprendentes en el mundo.

Una cuestión inicial que planteo a las compañías que asesoro es ubicarlas en el juego de fuerzas global – local. Un negocio global sólo puede ser atendido con una organización mundial, y si la firma no está en condiciones de internacionalizarse, debe replantearse el negocio: o sale del mismo o busca alguna alternativa de cooperación que le brinde la fuerza y la disposición para mantenerse.

La primera estrategia cooperativa sería la de integrarse en una estructura internacional que funcione en red. De esta manera, a partir de su contribución parcial a la fabricación de un

producto (participación en el armado de la cadena de valor) que presenta al mercado una firma mundializada, o sumando un bien terminado a la oferta de la red, una Pyme puede guarecerse bajo el paraguas de una organización que cuenta con la estructura y la fortaleza a las que obliga el nuevo escenario hipercompetitivo.

#### **4) La unión hace la fuerza**

La segunda estrategia aliancista es tratar de conformar unidades superiores mediante la unión de firmas pequeñas y medianas. Se trata de superar las debilidades por la incorporación de conocimientos, capacidades de gestión, capital humano altamente capacitado, tecnología, capital, financiamiento, mercado, imagen y relaciones.

La alianza es efectiva cuando los resultados superan la suma de lo que las firmas lograrían aisladamente. La decisión debe surgir de un simple análisis de costo – beneficio. El precio de perder grados de autonomía en las decisiones sólo se paga para ganar la fortaleza necesaria para mantener la viabilidad económica.

Las alianzas deben basarse en un sistema de confianza mutua, en el que los socios, con equilibrio y solidaridad, deben compartir recursos, esfuerzos, tiempo y renunciamentos, al igual que riesgos, costos y beneficios del negocio que pretenden compartir.

No es posible la asociación entre quienes no poseen visión y objetivos comunes, pero no debe olvidarse que la cooperación incluye no sólo aspectos estratégicos sino también culturales y operativos.

Las alianzas pueden ser informales o formales. Son alianzas aquellas que no son instrumentadas legalmente. Los acuerdos de división de mercado, para evitar guerra de precios, para transferirse clientes, para compartir experiencia e información se incluyen en esta categoría, como así también los clubes. Estos grupos no formales, por lo general, son semillas que al crecer terminan convirtiéndose en acuerdos formales.

#### **5) Objetivos de las Alianzas Estratégicas**

Las alianzas formales son aquellas en las que la cooperación se establece por contrato o por modificación de la propiedad accionaria de las firmas. Dentro de ellas pueden darse diversos supuestos, sin modificar las estructuras societarias de las empresas que se asocian. Por ejemplo:

- \* Se pacta una alianza para ejecutar una obra o una acción determinadas (unión transitoria de empresas).
- \* Acciones de extensión. Una empresa de mayor envergadura orienta y apoya la actividad de sus socios menores a través de capacitación, apoyo financiero, ayuda tecnológica, etc.
- \* La provisión en sentido estricto de insumos, partes, piezas o materias primas (subcontratación).
- \* La prestación de servicios que una empresa deriva a terceros (*outsourcing*).
- \* La transferencia de tecnología, marcas y patentes.
- \* Otra alternativa en el terreno comercial es el *franchising*, en el que una empresa (normalmente abastecedora) se asocia con diversas firmas para imponer un producto y llegar por su intermedio a los clientes.
- \* Dos o más empresas pueden también unirse para ofrecer al mercado en conjunto sus productos. Esta alternativa es cada vez más utilizada y va desde compras con tarjetas de crédito y viajes por avión hasta la publicidad conjunta de un lavarropas y una marca de jabón de lavar.

### Objetivos de las Alianzas

Evitar la desaparición	Integrar procesos productivos por medio de la racionalización y la complementación de especializaciones
Internacionalizarse	Desarrollar innovaciones
Alcanzar metas que no pueden ser logradas en soledad	Lograr escala comercial
Compartir compras	Evitar guerras de precios
Acceder a insumos en mejores condiciones	Contratar expertos o hacer frente en conjunto a los costos de capacitación del capital humano
Incrementar la capacidad de negociación y gravitación en el mercado	Evitar duplicidades
Diversificar negocios, disminuir riesgos, ocupar recursos ociosos	Amortizar los costos de desempeño eficaz
Producir insumos en conjunto	Conseguir financiación con mayores facilidades
Aumentar el volumen operativo (escala, alcance)	Levantar barreras de entradas o limitar la capacidad operativa de los competidores

## 6) Tipos de Alianzas existentes en el mercado

Hay dos tipos de alianzas. La primera podría llamarse de coqueteo – un compromiso bajo, una alianza superficial que no abarca todos los recursos y que puede quebrarse de un momento a otro –.

En el otro extremo existen alianzas mucho más profundas que involucran niveles más altos de compromiso financiero y de gerenciamiento de los socios.

Desde un punto de vista estratégico, encarar una alianza con un competidor es una proposición riesgosa y difícil. El riesgo está en que el aliado de hoy puede convertirse en un feroz competidor de mañana – fortalecido, ahora, gracias al conocimiento de las tecnologías, mercados y maneras de operar del otro –. Sin embargo, rechazar el vínculo con un competidor – quedarse solo en un sector que se consolida, como Honda y BMW en la industria automotriz – también tiene sus propios riesgos. ¿Serán lo suficientemente grandes como para sobrevivir? Si la idea es ir para adelante con la alianza, hay que decidir su nivel de profundidad. Las profundas suelen moverse con más lentitud que las superficiales, también son más difíciles de manejar y culminar, y tienen más riesgos. Sin embargo, en algunas circunstancias también ofrecen más recompensas potenciales.

Cuando se modifica la estructura societaria de la firma, debemos separar los casos en los que no se crea una nueva entidad jurídica de aquellos en los que sí se hace. En el primer caso podemos citar:

- ✱ La absorción, situada en que una empresa adquiere otra fundiéndola en su estructura o red y haciéndola desaparecer.
- ✱ La participación de una empresa en otra, variante no extrema de la absorción.
- ✱ Los cruces accionarios, que mediante la participación recíproca garantizan una confianza mayor entre las partes, para poder llevar a cabo acciones cooperativas con objetivos determinados. Este tipo de asociación facilita la especialización cooperativa y la división de mercados.

En el segundo caso, se puede crear una nueva entidad jurídica a partir de:

- ✱ Fusión, caso en que dos o más empresas dejan de operar en forma individual, para conformar una nueva organización que resulta de la absoluta unión de los actores.
- ✱ *Joint ventures* en sentido estricto, cuando dos o más fundadores, que mantienen su existencia, dan origen a una nueva empresa. Encontramos entre estos casos los consorcios

de exportación, para comercialización interna, los consorcios regionales, las uniones para fines específicos o para intentar en conjunto una nueva actividad diversificada.

A su vez, los *joint ventures* pueden ser:

- ✱ Horizontales: entre firmas que hacen lo mismo. En este caso se puede ir hacia delante en la cadena de valor (por ejemplo, una manufactura que toma como insumo los bienes finales de sus fundadores, o la creación de una organización comercial, de distribución o de servicios posventa), hacia atrás (provisión conjunta de un insumo requerido por todos), o crear una organización que contribuya a facilitar algún servicio que sirva a las empresas socias o incluso a terceros (limpieza, capacitación, tratamiento de residuos peligrosos, etc.).
- ✱ Verticales: unen empresas que conforman una cadena de valor (por ejemplo, una barraca, una curtiembre y empresas de marroquinería).
- ✱ Diversificados: de diversos orígenes. Este es el caso de las uniones regionales, en las que si bien se unen firmas cuyos productos no constituyen una familia, la cooperación genera sinergia y ahorro de costos. Para el caso de que el *joint venture* tenga carácter comercial, podría asimilarse su existencia a una *mini trading*.

Un modelo asociativo que conviene tener en cuenta es el que dió origen a los Distritos Italianos. Partiendo de problemas similares a los que enfrentan nuestras Pymes: insuficiencia de capitales, mercado interno inadecuado, carencia de infraestructura, investigación débil, calificación diferente de la mano de obra, management de escasos y débiles recursos, gobierno (municipios especialmente) y empresas localizadas en su territorio se propusieron alcanzar una escala superior, a partir de segmentar el proceso de producción. El resultado fue que cada firma se especializó en una sola fase del proceso productivo, en la concentró todos sus recursos y su capacidad innovadora, y pudo alcanzar así un mayor grado de desarrollo. Se produjo así una interconexión dinámica entre firmas que, como punto de partida, pertenecen a un mismo territorio y poseen identidad cultural y cuyos participantes se tienen confianza en lo moral y en lo productivo. Los secretos son productividad, calidad, flexibilidad, y fundamentalmente, un interés y un destino compartidos.

## 7) Factores a tener en cuenta en la formación de las Alianzas Estratégicas

- ✱ Se deben seleccionar con mucho cuidado tanto los socios con quienes se buscará instrumentar la cooperación como el tipo de alianza que se elegirá, que dependerá de los objetivos que se quieran cumplir.
- ✱ Los objetivos propuestos deben ser realistas.

Es conveniente partir de objetivos menos ambiciosos y posibles para avanzar, a medida que estos se alcancen, hacia metas de orden superior. Encontrar pequeñas cosas que puedan hacerse en conjunto posibilita el conocimiento mutuo de los socios, facilita la comunicación y genera confianza, aspectos fundamentales que contribuyen al éxito de la unidad y el planteo de fines de mayor envergadura. La relación debe ser alimentada continuamente y manejarse con franqueza, flexibilidad, diplomacia y cuidado de las formas, y deben honrarse los compromisos. Es necesario ponerse en los zapatos del otro para comprender sus posturas y sus actitudes; los focos de conflicto deben ser controlados y atacados en forma conjunta.

- ✱ Sólo es posible la unión si el interés conjunto prima por sobre el interés de las partes.
- ✱ Las alianzas son inestables por principio.

## 8) El rol del agente organizador

La experiencia indica que la figura de un tercero resulta fundamental para el éxito de las uniones. Un tercero que no tenga intereses directos en la actividad de los socios transmite confianza al actuar como árbitro objetivo que modera los conflictos entre las partes, evitando que controversias, actitudes y modalidades sin importancia terminen destruyendo la semilla de un éxito.

El agente debe poseer una comprensión amplia del problema, comprometerse y poner toda su energía a favor de lograr el objetivo de los socios, y nunca convertirse en el actor principal; debe asumir un rol de componedor, no polarizar, y ser referencia para todos los involucrados. Su tarea principal incluye: la identificación de las hipótesis impulsoras de la cooperación; el reconocimiento y el impulso, aprovechando sus características particulares (liderazgo, creatividad, visión, intrepidez/moderación); el diseño de la arquitectura de la organización; el velar por el mantenimiento y el predominio del objetivo, sobrepasando los problemas y las contradicciones que sobre la marcha se produzcan.

## **Capítulo 2:**

### **» Determinar cuando hay que comenzar a aliarse y cuales son las claves del éxito.**

Para abordar este punto fue necesario desarrollar los siguientes temas puntuales:

**Cuál es el punto de partida para asociarse con otra empresa, cuándo hay que aliarse y qué hay que tener en cuenta para lograr el éxito.**

- 1) Cuando hay que comenzar a pensar en una Alianza.**
- 2) Cuando resulta conveniente buscar una Alianza**
- 3) Cuales son las claves par una Alianza exitosa**

## 1) Cuando hay que comenzar a pensar en una Alianza

*“El primer paso es analizar la estrategia de la empresa y los objetivos que se quieren alcanzar. Hoy en día, la mayoría de las empresas debe conocer que capacidades necesita para hacer frente a los desafíos de la globalización. Y si no cuenta con esas habilidades, ni tiene el tiempo o los recursos suficientes para construirlas, esta obligada a buscarlas afuera. Generalmente las Alianzas son más efectivas que las fusiones para conseguirlas.*

*Para cualquier transacción entre empresas siempre hay una estructura óptima. En algunos casos es una adquisición; en otros una alianza estratégica de capitales; a veces, lo más conveniente es un acuerdo de transacciones sin inversión”.*<sup>4</sup>

## 2) Cuando resulta conveniente buscar una alianza

Toda alianza, toda asociación, implica compartir decisiones, recursos, esfuerzos, ganancias y pérdidas, pero las empresas y sus dirigentes se muestran poco proclives a renunciar a su soberanía en la toma de resoluciones.

Unicamente al enfrentar condiciones extremas se comienzan a pensar en uniones. Cuando se hace consciente que seguir funcionando aisladamente conducirá a la destrucción de la empresa, se encuentra una razón y justificación a las alianzas.

Las alianzas son una salida indiscutida ante:

- ☛ **la posibilidad de llevar adelante un negocio,**
- ☛ **la incapacidad de encarar un nuevo proyecto,**
- ☛ **la inoperancia para ampliar los existentes o**
- ☛ **la debilidad manifiesta para explorar una idea brillante y convertirla en un negocio.**

*“La decisión surge de analizar con seriedad, los resultados que arrojaría seguir en soledad y los que se obtendrían de una asociación con otra unidad dedicada a actividades complementarias (o afines), o hasta con quienes hayan sido rivales. La determinación de*

---

<sup>4</sup> Fuente: JOHN HARBISON, vicepresidente de la consultora internacional Booz, Allen & Hamilton y uno de los mayores expertos mundiales en el tema de Alianzas entre Empresas, revista Mercado, noviembre de 1999, texto “las Alianzas son más efectivas”, página 205.

*buscar un socio que facilite la supervivencia surge de un simple análisis de costos y beneficios. A las pérdidas de autonomía y soberanía de la empresa, y a los esfuerzos y gastos que origine la acción compartida, se le deben oponer los beneficios si se alcanzara una aptitud competitiva mayor a causa de la asociación.”<sup>5</sup>*

Las Alianzas deben tener como meta la formación de una unidad que presente mejores condiciones para producir bienes o servicios, hacer un uso más eficiente de los factores de producción y comprometer menores recursos en su obtención. La meta es lograr una mayor efectividad en la ejecución de la misión creativa de las empresas.

Los dos objetivos más importantes perseguidos por los países eran alcanzar escalas más amplias y mancomunar esfuerzos para conseguir el volumen de recursos financieros, materiales y humanos que demanda la carrera tecnológica. Los mayores mercados exigen la introducción de nuevas tecnologías y éstas requieren amplias escalas para amortizar sus costos, alimentándose recíprocamente. A escala microeconómica los objetivos siguen siendo válidos; las empresas buscan aliarse con el fin de obtener la estructura empresarial que les posibilite un nivel de producción superior, cooperar en el desenvolvimiento de nuevas tecnologías y alcanzar espacios amplios donde descargar su producción.

Obtener unidades con mayor capacidad productiva se logrará a través de acuerdos que potencien las idoneidades individuales, y permitan su aprovechamiento más eficiente. Como efecto de ello se logra incrementar la participación en los mercados y ocupar, en los lugares donde las compañías tienen asentamientos productivos, una mayor dotación de factores de la producción. Mientras que en los casos en que la colaboración no esté apoyada en la búsqueda de un funcionamiento más competitivo tendrá resultados de corta duración: el esquema se desmembrará, se volverá atrás reiterándose la fragmentación, se agotará y terminará destruyéndose.

La búsqueda de una cofradía corporativa debe tender a la mejor utilización productiva de los recursos aislados de las firmas que se asocian. La coalición tendrá, una base más sólida de sustentación, ofrecerá menos flancos débiles y enfrentará más adecuadamente los desafíos de la época moderna. Por ello, tanto para las pequeñas y medianas empresas como para las agrupaciones de gran tamaño -especialmente para las que adoptan estrategias de internacionalización- la mancomunación constituye una de las limitadas opciones que pueden abrazar para arribar a los fines perseguidos y sobrevivir en un sistema donde contantemente aumentan los desafíos competitivos que emergen de un contexto muy versátil. Son una

---

<sup>5</sup> Fuente: ESTRATEGIAS DE ALIANZAS de Carlos A. R. Cleri, Ediciones Macchi, segunda edición actualizada.

esperanza de vida para las firmas con limitaciones para contender con sus rivales con el uso de sus propios recursos.

### 3) Cuales son las claves para una alianza exitosa

- \* Seleccionar el socio adecuado,
- \* Comprender las estrategias y los objetivos de cada uno; sin es alineación va a ser difícil que el acuerdo sea flexible y progrese.
- \* El compromiso de ambas partes con un plan de negocios realista,
- \* El claro entendimiento de cuales son las cosas que las empresas pueden hacer juntas y no lograrían separadamente.
- \* Saber que tipos de capacidades tienen que evaluar unos de otros para llegar a buen puerto,
- \* Una comunicación saludable entre ambas partes.

*“Las empresas más exitosas también los son en 90% de sus alianzas. El resto solo consigue resultados positivos en 40% de los casos.*

*A medida que las empresas adquieren mas experiencia es sus alianzas, aumentan el retorno de su inversión de 10% a 90%”.<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Fuente: JOHN HARBISON, vicepresidente de la consultora internacional Booz, Allen & Hamilton y uno de los mayores expertos mundiales en el tema de Alianzas entre Empresas, revista Mercado, noviembre de 1999, texto “las Alianzas son más efectivas”, página 206.

## **Capítulo 3:**

### **» Comprender el funcionamiento y las características de los Clubes de Compras.**

Pera hacer efectiva la realización de este punto hubo que hacer una investigación primaria en el sector (entrevista en profundidad al Gerente de la Alianza), donde se entrevistó a la principal Alianza Estratégica en el sector Artículos del Hogar de la ciudad de Mar del Plata (Grupo Acceder), y se recabaron datos similares, a los surgidos por esta investigación, de otros Grupos a nivel Nacional (Red del Interior, Red Austral y la Red Acero ACE). La información relevada acerca de estos últimos Grupos fue mediante información secundaria del sector, más precisamente en entrevistas en profundidad realizadas por revistas especializadas del sector.

El análisis de este capítulo permitió conocer:

- 1) El funcionamiento operativo de los Clubes de Compras en general,**
  - 2) El porqué de su asociación,**
  - 3) Sus Factores Críticos de Éxito,**
  - 4) Sus proyectos a corto plazo,**
  - 5) Sus falencias a la hora de competir.**
-

### Grupo Acceder (Mar del Plata)

“Esta asociación no está constituida formalmente. No pertenece a las UTE (Unión transitoria de empresas). Funciona como asociación, pero no tiene persona jurídica.

El grupo acceder funciona con un representante de cada empresa que integra el grupo y tiene c/u exactamente el mismo peso decisorio y de voto, no importa la participación, ni lo que aportan como volumen, ni patrimonialmente. El directorio se integra con una persona que maneja el grupo, generalmente es el gerente del club de compra y con un representante de cada empresa, que por lo general es el dueño de la misma o el gerente de compras (esto sucede en la compra de algún producto en particular, por ej. Muebles), donde esa persona va a estar mejor interiorizada quizás acerca de esos productos, que los propios dueños.

Con respecto a la Alianza, en algún momento se llegó a pensar en declararla como sociedad. En este momento se sigue manejando en forma independiente. Existe el caso de Cooperativa Mar y Sierras que no tuvo una buena experiencia, por lo cual nos sirve de experiencia para dudar de constituir una sociedad.

El **poder de decisión** lo sigue manteniendo él o los dueños de las empresas. En el tema de hogar posee una gran amplitud de rubros comercializados por lo que hace difícil delegar solamente el poder de compras a los dueños, por lo que el papel del gerente de compras resulta muy importante.

Todas las empresas que pertenecen al grupo poseen todos los rubros comercializados por las empresas de Artículos del Hogar.

Las **necesidades de compras** de los clubes varían de acuerdo a diversos factores como por ejemplo el volumen de compras de cada empresa en particular, las regiones en donde comercializan sus productos (no es lo mismo un club determinado solamente por empresas regionales que otro conformado a nivel nacional con empresas que van desde la Quiaca hasta Tierra del Fuego donde las necesidades de los consumidores son diferentes) etc.

A veces pasa por cuestiones de marca donde por ej. la empresa Bambi es una marca de primerísima línea en el norte y acá casi ni se conoce.

Los **fondos** son individuales. Para hacer las compras no existe una cuestión patrimonial. Cada integrante del grupo responde por las compras que realizan con su patrimonio. Los fondos para comprar se obtienen de cada uno de los integrantes del grupo de acuerdo al monto de sus compras.

La **cantidad de productos a comprar** es una cuestión metodológica difícil de establecer. Depende de la rotación de los mismos, del tamaño de las empresas que conforman el Grupo, la regionalidad etc. Generalmente se fijan objetivos anuales y a través de estos se negocian los descuentos. Una vez fijados los mismos cada integrante del Grupo compra a medida de sus necesidades, con criterio por su puesto, para poder llegar a cumplir con el objetivo fijado.

A la **hora de realizar las compras**, existen dos alternativas: hay empresas donde se les plantea objetivos anuales de compra. Se analiza si se puede cumplir con el objetivo.

De acuerdo a ese, cada empresa determina su participación en el mismo para ver si se puede llegar a cumplir. No se fija una cuota parte a cada empresa.

La otra cuestión es que se les compre a proveedores que funcionen dentro de un esquema denominado tronco común. Existe un listado dividido en rubros (TV y audio, heladeras, lavadoras etc.) y se listan en cada rubro los proveedores que están liberados para venderles al grupo, por acuerdo año, por otro tipo de acuerdos, por la necesidad de tener la marca porque sirve o por que es indispensable tenerla para poder competir. Es necesario tener más de una alternativa para comprar. Igualmente siempre existen proveedores que te dan mejores beneficios, por marca, por margen, por garantía de producto, etc.

Se compra por la necesidad de cada integrante del grupo. Existen grupos que obligan y fijan cuotas partes, sin importarles lo que sucedan con esos productos comprados. Este grupo en particular decide sus compras de acuerdo a la necesidad de los integrantes.

Con algunas empresas se tiene programados. por ej. todos los días 20 se le tiene que pasar el pedido al proveedor tal. A veces tiene que ver con acuerdo con el proveedor y a veces no. Porque por ahí hacer eso nos lleva a tener una bonificación con el flete, o sea se juntan los perdidos de todos llenan un camión y reparten, por otro lado se trabaja con la necesidad de cada uno.

Esto sucede cuando ya se tiene un proveedor con un acuerdo determinado anual, eso determina que se sepan los descuentos comerciales, los planes de pago, entonces lo que se tiene que hacer solamente es el pedido. Se trata de arreglar una condición comercial y después solo se hacen los mismos.

Se le pelean los descuentos una sola vez por año, se discute íntegramente el negocio y solo queda comprar.

Generalmente se tratan de hacer mediciones parciales para controlar los resultados, si se están cumpliendo con los objetivos fijados con los proveedores, si se supera con las expectativas acerca de los mismos o si hay que hacer un esfuerzo comercial mayor para poder alcanzarlos.

Uno de los **beneficios** que da el grupo es la centralización de los pagos. Se presta un servicio que es la cobranza, o sea juntar todos los pagos una vez por semana, luego los proveedores lo pasan a retirar por la oficina.

Esto se hace con cheques propios de cada empresa.

Cada dueño de la empresa firma sus propios cheques por el monto de sus compras, respondiendo ellos mismos por alguna anomalía. Una vez ingresado los cheques de las distintas empresas, se hace la gestión, o sea se avisan que están los pagos, los vienen a retirar y se firman los recibos oficiales que vuelven al circuito para terminar de reintegrarlos a la empresa que emitió el cheque.

Es un pago común pero con cheques emitidos por las empresas intervinientes.

A la hora de **negociar con los proveedores** se sientan a negociar el gerente del club de Compra con algún integrante del grupo, que es generalmente el que tenga mayor afinidad con el proveedor que se esta negociando en ese momento. Esto es a raíz de lograr una negociación en el mejor clima posible. El coordinador tiene presencia en casi todas las negociaciones, desde una cuestión institucional.

El grupo nuestro no posee en estos momentos un lugar para **almacenar y distribuir la mercadería** que se adquiere. Los proveedores deben enviar la mercadería comprada a cada integrante del grupo. Hoy por hoy se distribuye de esta manera. Lo ideal sería que el grupo haga un esfuerzo y adquirir un depósito en mar del Plata y ser el centro de distribución. Eso tiene un costo que tiene que adquirir la asociación o compartir con el proveedor.

Esto último sería muy difícil ya que las empresas proveedoras hoy por hoy se encuentran comercializando con márgenes muy bajos y por ende no sería muy factible negociar con ellos los costos de almacenaje de los productos. Por este motivo se esta haciendo muy difícil implementar un lugar físico para almacenar los productos comprados. Los costos de tener un espacio físico, camiones, recursos humanos, papelería, gastos de impuestos, etc. no son factibles de sostener en la actualidad debido a la recesión que atraviesa el País y que se repercute en las ventas de los locales. Este proyecto es algo que creemos que se puede lograr y que las grandes Clubes de Compras lo implementan, pero por el momento no es fácil concretarlo.

En realidad podría ser otro de los beneficios que la organización podría brindarles a los proveedores y que por ende se transformaría en poder de negociación para el grupo.

Esta es una de las grandes falencias del grupo y que otros grupos de nivel nacional o hasta internacional poseen y lo utilizan como un gran poder de negociación. En nuestro caso a la

hora de negociar no contamos ni con depósitos propios, ni con pago realizado por una sola entidad (lo que haría más rápido y fácil el cobro de parte de los proveedores). Por esto el poder de negociación se disminuye notablemente.

En el caso de otros Clubes de Compras como por ejemplo el Grupo Marquez, posee depósitos propios en Buenos Aires, donde desde allí se distribuye alrededor del País. Este Grupo se conforma con numerosos puntos de ventas muy pequeños distribuidos en todo el País, donde desde Buenos Aires les son enviados los productos que el Grupo adquiere. Está conformado por pocos dueños que se reunieron para vender un proyecto. Le venden un servicio a comercios muy pequeños que de no aceptarlo les resultaría muy difícil poder sobrevivir en este mercado tan Globalizado. Estos comercios están Nucleados bajo un mismo nombre. No poseen comercios de gran tamaño. La historia del Grupo Marquez comienza con algunas guarderías que comenzaron a volcarce al rubro Artículos del Hogar. Eran empresas que no tenían financiación propia, por lo que dependían totalmente del Grupo.

Con respecto a la **negociación con los proveedores** todas las ofertas que son entregadas a algún integrante del Grupo en particular se trasladan indefectiblemente a todos los que pertenecen al mismo. Tenemos bien arraigado el concepto de Grupo en nuestra Asociación. Como esto ya lo saben los proveedores, las ofertas se trasladan directamente al Grupo. No existe integrante que compre con alguna condición distinta a la del grupo. El proveedor a veces trasmite en algunos casos a empresas donde se tiene más feeling, pero se termina volcando a todo el grupo.

Existen semi-exclusividades a la hora de la compra de los productos. En Grupos más grandes, excepto en las grandes cadenas y en los Hipermercados, tampoco existen exclusividades de algún producto. Lo que sí poseen son las llamadas semi-exclusividades. Es obvio que como las sucursales de estos Grandes Clubes de Compras están distribuidas por todo el País y dentro del mismo existen regiones donde algunas marcas son más representativas o están más posicionadas que otras, no puede haber exclusividad total.

El **poder negociador** aumento notablemente después de la Asociación. Tengamos en cuenta que esta es una Alianza pequeña, con pocos socios, por lo cual el poder de negociación no es el ideal, pero en Grupos como Marquez, Gaona, Red del Hogar, o el mismo Expert que es de ámbito internacional, donde después de la Asociación aumentaron los volúmenes de compras a cifras extraordinarias, el poder logrado es muy importante.

Otro punto importante en la Asociación entre empresas y que a veces no se tiene muy en cuenta es la utilización del **Benchmarking** o sea la posibilidad de mejorar continuamente conociendo qué es lo que hace mejor cada integrante del Grupo y poder aprender como lo tiene implementado en el negocio.

Si uno es sumamente exitoso en el área de cobranzas por ejemplo, se tira arriba de la mesa cómo funciona, cómo lo han hecho, cómo está capacitada la gente, cuál es el sistema, cuál es la información. Si otra es sumamente exitosa en el otorgamiento de los créditos también se vuelcan los conocimientos a todos los del Grupo logrando así contar con asesoramiento de lujo y prácticamente gratis. Eso puede ser llevado a cabo con un nivel de confianza extremadamente alto. lo que es muy difícil lograr en grupos muy poblados. Existe en nuestro grupo un nivel de confianza muy alto y un vínculo personal muy fuerte.

Los **gastos** ocasionados por el Grupo, como por ejemplo gastos de oficina, papelería, empleados del grupo etc., son sustentados por los socios y hoy por hoy se sustenta en partes iguales sin tener en cuenta volúmenes de ventas, participaciones de compras, cantidades de compras, etc. Esto en algún momento generó discusiones, por ejemplo decir el que más compra es el que más plata tiene que poner para los gastos, pero está la contrapartida acerca de esto, es decir que el más chico es el que menos compra y es el que más se beneficia con los descuentos obtenidos a través de los volúmenes de compras de los que más lo hacen, entonces la decisión es que van a pagar todos por partes iguales. En la actualidad se maneja de esta manera, todos pagan en partes iguales. Existen grupos que no, algunos fijan una cuota parte y otros hasta le sacan un porcentaje al proveedor para mantener los gastos.

**Proveedores** hay de todo. En algún momento se ha importado, se ha trabajado con importadores, con proveedores regionales, nacionales y locales depende de los productos. Dentro de lo que es el rubro artículos del Hogar hay empresas que son muy fuertes, que tienen una marca muy bien posicionada en la mente de los consumidores. Pero a pesar que tener estas marcas es beneficioso para las dos partes, se ha pasado mucho tiempo en los que no se ha estado de acuerdo comercialmente con algún proveedor y se ha dejado de trabajar un año entero sin esa marca, reemplazándola por otra de igual calidad logrando resultados muy buenos. Lo que no es conveniente es reemplazar la marca líder por una marca propia o con una marca de segunda línea, pero si se puede seguir creciendo con el reemplazo de una primera marca por otra de las mismas características o similares. Se puede dejar de trabajar

con la marca número 1 y reemplazarla por la número 2, por ejemplo, donde se le tendrá que dedicar un mayor esfuerzo comercial, pero los márgenes de ganancia serán superiores.

Tiene que ver con cuestiones estratégicas muy fuertes y con cuestiones de convencimiento del grupo. Muchas veces algunos integrantes del Grupo se negaron a dejar de trabajar alguna marca líder y de hecho son situaciones que se han revertido. En la actualidad hay una actitud de trabajar con marcas que den negocios, de generar el negocio de esa marca desde la fuerza de ventas y no ver lo que el proveedor nos impone por ser marca líder.

Existen marcas muy fuertes como whirlpool, Philips, Sony, etc. , pero se puede y de hecho se ha hecho, suplantar momentáneamente esas marcas. Se estuvo un tiempo muy extenso sin trabajar Whirlpool y se estuvo 1 año y medio sin trabajar con Philips. Se trabajó con Alianzas muy fuertes con empresas como Moulinex y Braun y se logro cubrir y sobrepasar las expectativas que se tenían.

Los **beneficios** logrados con la asociación fueron varios, principalmente lograr un poder de negociación muy fuerte hacia los proveedores. Otro muy importante es el Benchmarking que realizamos continuamente entre las empresas del Grupo.

También reducimos costos en lo referente a publicidad y promociones a través de los folders que emitimos mensualmente. La cantidad de Folders emitidos se ha cuadruplicado debido a que se confecciona un Folder con el diseño y las ofertas que logro conseguir el grupo y lo único que se cambia es el membrete de la empresa. Eso logra que se reduzcan los costos de confección de los mismos ya que se aumenta en forma considerable la cantidad emitida. Esto es una estrategia de reducción de costos que se viene realizando desde no hace mucho tiempo, con notables beneficios.

Con respecto a **cómo se compensa el IVA en la compra**, se lo hace de la misma manera que si se comprara individualmente, ya que las compras son dirigidas a cada empresa en particular y no al Grupo, por su puesto con los descuentos y beneficios obtenidos en la negociación. estas descarguen el IVA como lo harían si estuvieran trabajando en forma individual, sin pertenecer al Grupo.

Las **compras** se realizan a nombre de cada empresa interviniente, y son entregadas en el domicilio comercial de las mismas y por ende cada una se encarga de su almacenaje.

Con respecto a que porcentaje estimativo de **descuento se logra con la compra**, después de la Asociación, es muy difícil determinarlo, pero por lógica es mucho más importante que si se estuviera trabajando de manera individual, sin pertenecer al grupo.

El **monto de compra** aproximado, con respecto al que se lograba antes de la asociación, es notablemente superior, pero resulta muy difícil trazar un paralelo con el mismo debido a que influyen sobre esto, otros factores macroeconómicos muy importantes que viene atravesando el País en los últimos tiempos, que hacen que las ventas históricamente vayan disminuyendo año tras año.

Con respecto al **trato con los proveedores**, este se mantiene con la misma cordialidad que se había establecido antes de la Alianza, debido a que se siguen respetando los plazos de pago. El poder de negociación, si bien aumentó de parte de la asociación, no es tan importante como para imponer criterios que puedan ofender el ámbito de la negociación.

Por otro lado los proveedores sintieron un aumento en las ventas con respecto a lo que compraban anteriormente en forma individual, o sea que ambos se vieron beneficiados.

Esta asociación no posee ningún **apoyo financiero de los Bancos** porque no figura como tal, pero los Grupos que sí figuran como tal (Grupo Marquez, Expert, etc.), sí poseen apoyo de los bancos y de compañías financieras particulares, que de hecho financian todas sus ventas, recibiendo dinero en efectivo por las mismas. Las compras realizadas por el Grupo Acceder son realizadas por medio de financiamiento propio.”<sup>7</sup>

### **Red Austral**

Esta Alianza está integrada por comerciantes de las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Chubut y Río Negro. Tiene su oficina de coordinación de la ciudad de Bahía Blanca.

*“Desde finales del 2000 venimos desarrollando un período de crecimiento delineando un perfil de trabajo de la organización, basándonos en la experiencia de 15 años trabajando en grupo y teniendo en claro que las Asociaciones estratégicas constituyen una herramienta muy eficaz para el crecimiento y sostén de las empresas. Hemos comprobado que agrupándose el comerciante no pierde identidad, todo lo contrario, se suma a una imagen que lo fortalece, recibe información constante de ofertas y listas de precios, accede a la apertura de cuentas en empresas de Artículos de Hogar, muebles y rodados, pudiendo financiar las ventas hasta*

---

<sup>7</sup> Fuente: Juan Pablo Colacci, coordinador general del Grupo Acceder Mar del Plata, la principal Alianza Estratégica del sector Artículos del Hogar de la región,.

*en 24 cuotas en pesos por medio de una tarjeta de afinidad cerrada y una marca propia registrada que se utiliza con éxito en distintos artículos. A esto podemos agregar la mejora en los costos operativos, las estrategias comerciales desarrolladas con los proveedores, el mailing en conjunto ofreciendo y destacando productos y ofertas, las mejoras en la logística y la distribución, los costos de seguros integrales y la capacitación del personal y sus titulares, que también son beneficios que Red Austral ofrece a sus integrantes”.*

*“Red Austral esta gestionando la incorporación de un sistema de garantías extendidas que, aseguran, derivará en beneficios directos para los clientes y los comercios adheridos. El grupo también está trabajando en un programa de expansión apuntando a la incorporación de comercios”<sup>8</sup>*

### **Red del Interior**

Red del Interior es un grupo que se formó en 1991 y agrupa comerciantes de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Santiago del Estero. Se consolidó, de acuerdo a la opinión de sus directivos, fundamentalmente por la representatividad alcanzada y las excelentes relaciones con los proveedores. Está dirigida por un consejo de diez asociados con renovación electiva anual. Realiza reuniones mensuales con un temario consensuado y subreuniones en puntos clave del País para facilitar la asistencia de todos sus miembros.

La red tiene un encargado operativo en el área de gestión con sede en Rosario, otro en administración con sede en Córdoba y entre los servicios ofrecidos el principal es el de la gestión de compras con el objetivo, entre otros, de lograr mejores precios, mayor financiación, tiempos de entregas más rápidos y eficientes y acceso a aperturas de cuentas corrientes.

Los asociados coinciden en que los factores de fortalecimiento fueron la ampliación de los volúmenes de operaciones, el crecimiento sostenido del número de asociados y servicios como los convenios grupales, la organización logística y la información sobre los nuevos productos. Los convenios grupales permiten obtener mejores condiciones en el uso de las tarjetas crediticias. Para este año el objetivo es lanzar una tarjeta propia con las mejores opciones para los clientes finales.

---

<sup>8</sup> Fuente: Rubén Gustavo Piatti, coordinador del grupo Red Austral Argentina, revista Integración empresarial Nro. 26, noticias del canal, año 5, setiembre 2001.

La organización logística y la información sobre los productos permiten a los asociados acceder a las novedades sobre distribución, lanzamiento y asesoramiento de fabricantes y distribuidores.

Otra área del trabajo es el asesoramiento en imagen y publicidad y un servicio nuevo es la consultoría de negocios, que ayuda a los asociados a planificar e implementar mejoras con herramientas como la capacitación del personal, las políticas internas y de satisfacción del cliente, el manejo y almacenamiento de la información, los métodos administrativos y financieros, las proyecciones económicas y el marketing.

Las líneas de acción básicas para 2001 son la implementación de una línea 0-800, la página web y la ampliación de los servicios, además de continuar el plan de expansión en Entre Ríos y Santiago del Estero.

### **Red Acero ACE**

La Red Acero ACE está integrada por diez socios pertenecientes a las provincias de Buenos Aires y Santa Fe. Entre otros suman treinta puntos de ventas. La prioridad, afirman, no pasa por el logro de volúmenes sino por trabajar sobre todos los aspectos que impactan en los costos de gestión.

*“La Red tiene planteados como objetivos los que en general se fijan en las agrupaciones de esta naturaleza: mejorar los costos operativos, generar Alianzas Estratégicas con los proveedores y lograr una buena convivencia comercial con las grandes cadenas, Super e hipermercados”.*

*“Pese a la recesión es imperativo no bajar los brazos y eso implica no solamente mejores condiciones de compra sino también analizar todos los aspectos que impactan sobre los costos de gestión”.*

*“Todo costo es importante, y allí aparecen el flete, los seguros, la logística, la imagen institucional y física de los locales, la publicidad y el control de toda operación comercial. Pero a esto hay que sumarle la búsqueda de otras mejoras y ventajas competitivas, como la capacitación a los vendedores, el aumento de la calidad y frecuencia de nuestros mailing y la oportunidad de nuestras promociones. Permanentemente analizamos la posibilidad de ampliar nuestros rubros o incorporar otros, como colchones y muebles, que en algunos casos*

*tienen márgenes mejores que los electrodomésticos y equilibran el negocio ofreciéndole al cliente mayores opciones”.*<sup>9</sup>

Para todos los socios lo fundamental es la homogeneidad de la Red, que deriva en el mantenimiento de la frecuencia con la que se reúnen, y el orden con que se tratan los temas para llegar a aunar criterios y encontrar soluciones en común. Cada 15 días se realiza una reunión en las oficinas de la Red, en la ciudad de Rosario, todas las empresas integrantes se conectan por correo electrónico y para administrar la contabilidad contrataron un asesor externo.

Red Acero ACE trabaja con las empresas y marcas proveedoras radicadas en el País y este año comenzó a realizar importaciones directas para algunos productos que comercializa con su propio nombre.

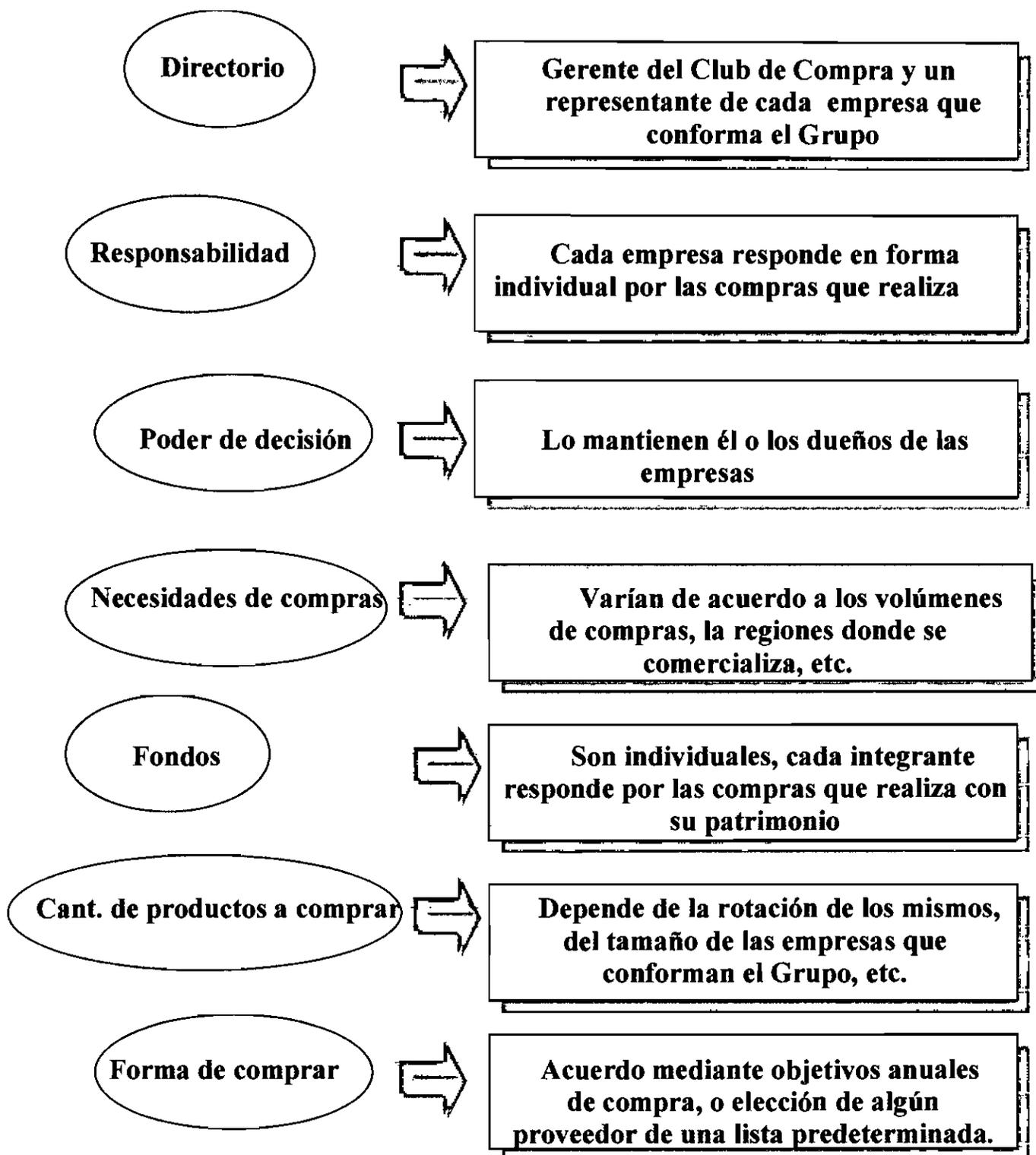
*“Nuestra prioridad no pasa por el volumen, aunque es importante. Queremos, también, que la relación con el proveedor se base en la solidez de nuestras empresas para beneficiarnos mutuamente y dar satisfacción total al consumidor final de los productos.”*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Fuente: **Hector Blasich**, actual secretario de la agrupación Red Acero ACE, revista Integración Empresaria número 21, año 4, setiembre 2000, página 38.

<sup>10</sup> Fuente: **Hector Blasich**, actual secretario de la agrupación Red Acero ACE, revista Integración Empresaria número 21, año 4, setiembre 2000, página 38.

## Características y funcionamiento operativo del Grupo Acceder<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Fuente: Juan Pablo Colacci, coordinador general del Grupo Acceder Mar del Plata, la principal Alianza Estratégica del sector Artículos del Hogar de la región.

## **Beneficios de las Asociaciones**

### **Grupo Red Austral<sup>12</sup>**

- \* Mejora en los costos operativos.**
- \* Sumarse a una imagen que lo fortalece.**
- \* Recibir información constante de ofertas y listas de precios.**
- \* Obtención de mayores financiamientos en entidades crediticias.**
- \* Mejoras en la logística y en la distribución.**
- \* Capacitación continua del personal y sus titulares.**
- \* Poder ofrecer a los consumidores garantías extendidas.**

### **Grupo Acceder<sup>13</sup>**

- \* Aumento notable del poder de negociación para con los proveedores.**
- \* Utilización del Benchmarking entre las empresas integrantes de la Asociación.**
- \* Reducción considerable de costos de gestión, sobre todo en lo concerniente a publicidades, promociones, distribuciones de folders mensuales, etc.**

<sup>12</sup> Fuente: **Rubén Gustavo Piatti**, coordinador del grupo Red Austral Argentina, revista Integración empresarial Nro. 26, noticias del canal, año 5, setiembre 2001.

<sup>13</sup> Fuente: **Juan Pablo Colacci**, coordinador general del Grupo Acceder Mar del Plata, la principal Alianza Estratégica del sector Artículos del Hogar de la región.

### **Grupo Red del Interior**

- \* Se lograron obtener mejores precios de los productos.**
- \* Mayor financiación en la compra.**
- \* Tiempos de entrega más rápidos y eficientes.**
- \* Acceso a aperturas de cuentas corrientes.**
- \* Ampliación de los volúmenes de operaciones.**
- \* Organización logística.**
- \* Fácil acceso a novedades sobre distribución, lanzamientos y asesoramiento de fabricantes y distribuidores.**
- \* Asesoramiento en imagen y publicidad**
- \* Consultoría de negocios**
- \* Capacitación del personal.**
- \* Acceder a un 0800, una página web, etc.**

### **Grupo Red Acero ACE**

- \* Mejora de los costos operativos**
- \* Generación de Alianzas Estratégicas con los proveedores (win-win).**
- \* Capacitación del personal.**
- \* Aumento de la calidad y frecuencia de los mailings.**
- \* Acceso a nuevas y mejores promociones.**

## **Capítulo 4:**

### **➤ Análisis del sector Artículos del Hogar**

Para desarrollar este punto fue necesario una investigación cualitativa y cuantitativa en dicho mercado para poder determinar:

**El crecimiento del sector, el comportamiento de los precios de los productos analizados, las empresas líderes que manejan el mercado de los Artículos del Hogar, como se distribuyen dichos productos y los cambios y modificaciones que van surgiendo en este sector de mercado.**

Este análisis previo esta desarrollado en los siguientes puntos de esta investigación:

- 1) Mercados de Artículos del Hogar**
- 2) Precios en baja,**
- 3) Empresas líderes del sector,**
- 4) Canales de distribución tradicionales,**
- 5) Análisis del mercado de electrodomésticos,**
- 6) Crisis en la comercialización de Artículos del Hogar,**
- 7) Cambios en los canales de distribución y**
- 8) Financiación: un punto crítico**

## Análisis del mercado de Artículos del Hogar

### **1. Mercado de Artículos del Hogar**

El sector creció significativamente en los últimos diez años, tanto en unidades como en variedad de oferta.

Con una evolución despareja, se calcula que el mercado de electrodomésticos movilizará este año unos US\$ 2.972 millones, por la venta de alrededor de 22 millones de unidades.

En 1.975 había 16.000 comercios de artículos para el hogar. Hoy se han reducido a alrededor de 1.000. Los fuertes cambios en la comercialización, a través de la mayor participación de las grandes cadenas de supermercados y la devaluación brasileña, trajeron aparejados significativos descensos en los precios.

El sector de los electrodomésticos ha sufrido en la última década las consecuencias de múltiples acontecimientos que impactaron fuertemente en este mercado.

A los importantes desarrollos tecnológicos se sumaron condiciones económicas particulares en la Argentina: largos años de estancamiento y baja calidad de los equipos existentes en el mercado antes de la apertura comercial, el boom de ventas que promovieron la estabilidad de precios y la reaparición del crédito después de 1.991, y los efectos recesivos que repercutieron en el país por causa de crisis internacionales. Más recientemente, los fabricantes locales debieron (y deben) enfrentar dificultades para poder competir con la industria de países cuyas monedas fueron devaluadas en los últimos años, como Brasil y México.

En los últimos años, se registró en el sector un fenómeno de dos caras: como consecuencia de la importación y de la globalización de los mercados, la producción local exhibió una significativa reducción pero, por otra parte, el mismo factor hizo posible la existencia de una oferta importadora y local tecnológicamente tan actualizada como en los principales centros desarrollados y, al mismo tiempo, de precios más bajos.

Los artículos de menor precio relativo (pequeños electrodomésticos y objetos para el cuidado personal) representan 63% de las unidades vendidas. En cambio, en términos de facturación, la participación de esos rubros es de alrededor de un tercio, y se incrementa la importación relativa de televisores, heladeras, lavarropas y cocinas.

En términos generales y considerando al conjunto de los artículos para el hogar, el mercado creció significativamente en los últimos diez años, tanto en unidades como en variedad de oferta.

Luego de la estabilización que generó el plan de convertibilidad en los primeros años de la década, junto con la apertura de la economía y la reaparición del crédito para consumo, se produjo un acelerado proceso de rejuvenecimiento del parque en uso.

## **2. Precios en baja**

El parque de televisores blanco y negro se calcula en alrededor de 650.000 unidades, mientras que el de los aparatos color suma unos 9,8 millones. Hoy se venden en la Argentina cerca de 1,2 millón de televisores por año. Y el mercado está en aumento debido a una caída en los precios.

La cantidad de videocaseteras en uso se calcula en 2 millones de unidades, en su mayor parte videograbadores-reproductores y, en menor medida, reproductores. La acelerada difusión que tuvo en el país la televisión por cable conspiró contra el crecimiento de este mercado en los últimos años.

La fabricación de heladeras se reparte en 25% para equipos convencionales de un frío, y 75% para doble frío o con freezer, en tanto que la producción para la importación es de 38% para un frío y 62% para las de dos fríos. El parque de aparatos a gas se sitúa en 9,5 millones de unidades, con una antigüedad media de 16 años.

La baja en los precios también tuvo su origen en el creciente ingreso de artículos importados. Desde Brasil, se incrementaron principalmente las importaciones de la llamada *línea blanca* (cocinas, lavarropas y heladeras) a precios muy inferiores a los domésticos, como consecuencia de la amplia brecha cambiaria producida por la devaluación del real. También proviene de Brasil buena parte de los lavarropas importados: 36% tiene esa procedencia.

El caso de los equipos de audio es muy distinto. Hong Kong es el principal proveedor, con 34%. México, por su parte, aporta seis de cada diez televisores importados.

## **3. Empresas líderes del sector**

La distribución del mercado de televisores se reparte entre Philips, con 20%, New San (que fabrica la marca Sanyo) con 15%, Philco con 12%, Hitachi con 11%, y Goldstar con 7%. El resto (35%) abarca otras marcas.

La producción de equipos de aire acondicionado está, mayoritariamente, en manos de BGH, Carrier-Surrey y Radio Victoria Fueguina (con la marca Hitachi). El mercado de equipos individuales se distribuye entre Carrier-Surrey, con 30%, BGH con 15%, Hitachi con 10%, York con 8% y otras marcas que reúnen 37%. El segmento de los equipos centrales se reparte entre Carrier-Surrey con 50%, York con 20%, BGH con 10% y otros con 20%.

Alladio controla 26% del mercado de lavarropas semiautomáticos. En este sector, con la excepción de Whirlpool, que importa sus productos desde Brasil, sus competidores son todos nacionales, ya que la tecnología de equipos semiautomáticos no es tradicional en Europa o Estados Unidos.

En equipos automáticos, Drean es la marca número uno con un *market share* de 12%, aunque Whirlpool, sumando las ventas de su propia marca y Eslabón de Lujo, controla 21%. También en los primeros lugares se encuentra Longvie (12%), y más atrás se ubican Electrolux, Patrick y Candy, cada una con una participación que oscila en torno a 7%.

#### **4. Canales de distribución tradicionales**

Los electrodomésticos y otros artículos para el hogar se comercializan en hipermercados, grandes cadenas de electrodomésticos y los tradicionales puntos de venta exclusivos para este tipo de productos, que han disminuidos bastante en las grandes ciudades.

En 1.975 había 16.000 comercios de artículos para el hogar. Hoy se han reducido a alrededor de 1.000.

Los hipermercados, que poco a poco fueron incorporando electrodomésticos a su oferta, se han convertido en una cuestión clave para el desarrollo del sector. A partir de ese fenómeno muchos puntos de venta tradicionales que atendían en los barrios y operaban para un área limitada, cambiaron de rubro o simplemente cerraron.

En 1.997 las principales cadenas de electrodomésticos comercializaban 53% de las ventas en todo el país. Entre 1.995 y ese año los hipermercados elevaron en cuatro puntos su participación. En menos de tres años, cerca de 2.000 comercios minoristas y cadenas como Scioli, Bruckman, Sanargo y Ferrando quedaron fuera de juego. Ahora, Frávega, Garbarino y Ventura concentran 32% de las ventas, con un notable esfuerzo de marketing y publicidad.

Las fusiones y adquisiciones han sido significativas. En 1.996 el *holding* Ceteco adquirió los 21 locales de Ventura, a cambio de hacerse cargo de una deuda por US\$ 40 millones. El

consorcio, que opera en 16 países de América latina, está controlada por la holandesa Hagemeyer.

Rodó, una empresa familiar fundada en 1.948 por Rodolfo Cuiña, es dueña de la marca Zenith y Talent y facturó el año pasado US\$ 100 millones.

Megatone, por su parte, es una cadena de electrodomésticos que nació en la década del '80 cuando Electrónica Megatone, afincada en la ciudad de Santa Fe, creó una *alianza* con su principal competidor, el Bazar Avenida de Rafaela. En la actualidad, tiene una participación muy amplia en el interior.

## **5. análisis del mercado de electrodomésticos**

Según datos del Instituto nacional de Estadística y Censos (Indec), en la Argentina hay un promedio de casi un televisor por hogar. Apenas 5% de los hogares carecen de un receptor de TV. Con las heladeras se da una situación similar: sólo 5% de los hogares declara no tener un equipo. Del total de heladeras, 44% cuenta con *freezer* y 51% con congelador común.

En estos segmentos de consumo se trata de mercados altamente maduros, esto es, que no tienen mucho margen para seguir creciendo en las ventas, salvo apuntando al recambio tecnológico con la aparición de nuevos modelos o con elementos más avanzados y sofisticados. En el caso de los televisores, por ejemplo, una alternativa son los aparatos de tamaño extra grande, por encima de las 29 pulgadas de pantalla. Lo mismo sucede en el sector de las videocaseteras, donde el avance de los equipos de DVD, de mejor definición de imagen y sonido Dolby digital, aún presenta un camino por recorrer. También tiene un potencial por desarrollar el mercado de freezer separado de la heladera, especialmente en familias numerosas de medio y alto poder adquisitivo.

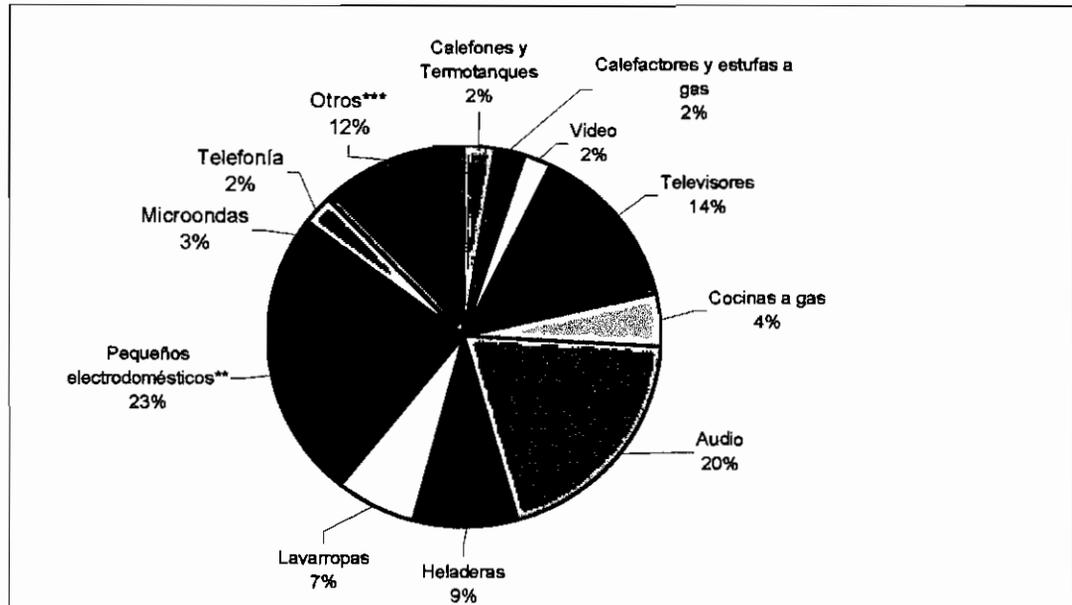
En cambio, la penetración no es tan profunda en el caso de los lavarropas. Según el Indec, 25,9% de los hogares aún no posee este tipo de electrodoméstico; entre los que sí tienen, 39,8% son semiautomáticos y 34,3% automáticos.

En tanto, los equipos pasacasetes son un ejemplo de una tecnología en declinación, fuertemente reemplazada por el reproductor de discos compactos (CD).

Los datos señalan que las familias que viven en Capital Federal destinan 2,36% de sus ingresos a equipamiento del hogar. En el resto del país, las que más gastan son las familias del

Noroeste (3,37% de sus presupuestos), y los más renuentes son los habitantes de la región pampeana (2,13%).

**Participación del Mercado por categoría de productos**



**6. Crisis en la comercialización de Artículos del Hogar**

*“Nos encontramos en medio de una crisis que comenzó en el segundo semestre de 1998. Como éste es un sector que produce, en cierto sentido, bienes prescindibles, dependemos mucho de los vaivenes de la situación económica. Tenemos manifestaciones muy tempranas; cuando percibimos que las ventas comienzan a subir o a bajar, en la economía general esto se refleja un par de meses después”.*<sup>14</sup>

Desde el otro lado del mostrador, la baja de precios en los artículos del hogar parece trazar un nuevo perfil de consumidor.

*“Se vive una situación algo paradójica, los niveles de demanda, en términos de unidades, se mantienen relativamente constantes, lo que indicaría que no hay postergación de consumo. Sin embargo, un análisis más detallado permite advertir un fenómeno de situación en algunas familias de productos. Por ejemplo en la línea marrón (televisores, videocaseteras) se*

<sup>14</sup> Fuente: **Diego Kusnetzoff**, director comercial de Radio Victoria, revista Mercado, “Aluvi3n de Ofertas”, la radiograf3a del consumo, fuera de serie Nro 7, noviembre del 2000

*desploman las ventas de televisores de pantalla grande – más de 29 pulgadas – y aumentaron en similar proporción las de 20 pulgadas”.*<sup>15</sup>

*“La sustitución de productos se debe, en parte, a los precios, pero responde de manera significativa a la calidad de los artículos. El consumidor se ve beneficiado. Hoy no se discute la calidad de los productos, dado que existe una estandarización hacia arriba. El posicionamiento de las marcas está relacionado no sólo con el precio, sino también con la satisfacción del cliente”.*<sup>16</sup>

La profusión de segundas marcas y productos más económicos también contribuye al fenómeno de facturación en baja, con estacionamiento en los volúmenes de ventas. Parece que existe un umbral más bajo en lo que a ofertas se refiere, de modo que el consumo se guiará hacia allí.

*“El año pasado fue el peor de la mejor década del siglo. Durante el último decenio el consumo creció más de 50% y un sector de la población accedió a bienes que antes le resultaba imposibles adquirir. La economía de escala que promueven en electrodomésticos los países asiáticos, y las devaluaciones que realizaron en 1997, contribuyeron a que los precios se coloquen, en la Argentina, a niveles internacionales”*<sup>17</sup>

La caída de precios responde a varios factores. Las plantas de electrodomésticos necesitan mantener sus volúmenes de producción constantes para ubicarse por sobre el punto de equilibrio del mercado, lo que genera una oferta relativamente constante. Además, hay que tener en cuenta que los ciclos de producción y abastecimiento son relativamente largos, alrededor de seis meses. Es decir, las decisiones demoran 180 días hasta llegar a la línea de producción; no hay una cintura tan ágil como para ajustar sobre la demanda.

Otro factor que pesa sobre el rubro de artículos para el hogar es la situación del comercio minorista, afectado por un proceso de concentración que, según los analistas del mercado, continuará aún por algún tiempo. El consumo está muy polarizado y se aglutina en la Capital Federal, algunos puntos del Gran Buenos Aires y las grandes ciudades del país.

---

<sup>15</sup> Fuente: **Diego Kusnetzoff**, director comercial de Radio Victoria, revista Mercado, “Aluvión de Ofertas”, la radiografía del consumo, fuera de serie Nro. 7, noviembre del 2000

<sup>16</sup> Fuente: **Pablo Tigani**, Gerente de la Consultora HACER Argentina, revista Mercado, “Aluvión de Ofertas”, la radiografía del consumo, fuera de serie Nro. 7, noviembre del 2000

<sup>17</sup> Fuente: **Pablo Tigani**, Gerente de la Consultora HACER Argentina, revista Mercado, “Aluvión de Ofertas”, la radiografía del consumo, fuera de serie Nro. 7, noviembre del 2000

## 7. Cambios en los canales de distribución

La convertibilidad constituye una bisagra en la evolución del negocio. A partir de la adopción de la paridad uno a uno, el sector de los electrodomésticos registró un cambio fundamental y fue el primero en desregularse. Hasta comienzos de la década de 1990, las ventas se cursaban por un canal específico: las casas de artículos para el hogar. Con el tiempo, algunas se convirtieron en grandes cadenas (como Frávega y Garbarino) y otras desaparecieron.

Dos grandes conjuntos de comercios se repartían la mayor parte de la torta: las cadenas y los *bolseros* (distribuidora Quilmes, Rodó, Baltaián, Ferrando, entre otras) que realizaban la distribución mayorista, principalmente en el interior, donde la fábrica no llegaba. Algunos de estos mayoristas también contaban con canales de venta propios. Quedó, así, relegado un tercer grupo, conformado por los comerciantes de artículos para el hogar con una o dos bocas de venta.

*“A partir de la convertibilidad, llegaron al país grandes players internacionales, con conocimientos de mercados y de comercio internacional. A esto se sumó de las cadenas de hipermercados, que instituyeron una nueva forma de venta y consumo.*

*Hubo mucha reingeniería de cuarta generación. Era un sector muy primitivo en cuanto al management y, sobre todo, en la atención del cliente.*

*El cambio de actitud en las casas tradicionales de artefactos para el hogar se debió, en parte, a los hipermercados, que comenzaron la década con una participación en las ventas de electrodomésticos de 5% o 6% y hoy están por encima de 30%. Esto tiene que ver con que los consumidores pueden conseguir allí precios de fábrica. Pero otro factor que incidió en el crecimiento de las ventas de electrodomésticos en los hipermercados fue la desaparición del comerciante distribuidor”.*<sup>18</sup>

## 8. Financiación, un punto crítico

A paridad de ofertas y productos, la financiación juega un papel fundamental para el consumidor, tanto en créditos personales como a través de tarjetas de crédito. La venta a

---

<sup>18</sup> Fuente: Pablo Tigani, Gerente de la Consultora HACER Argentina, revista Mercado, “Aluvión de Ofertas”, la radiografía del consumo, fuera de serie Nro. 7, noviembre del 2000

plazos constituye una de las principales armas de las que se valen las cadenas de artículos del hogar en su enfrentamiento con los hipermercados. En general, el mercado se mantiene muy influido por el crédito.

*“En la Argentina el comprador tiene características muy especiales. Sólo se preocupa por la gravitación que puedan tener las cuotas en su economía; no distingue entre interés directo o indirecto, lo que permite que las tasas se mantengan muy altas.*

*La tasa de interés y las ventas de electrodomésticos mantienen una relación muy cercana. A una caída de la tasa de interés le responde un aumento de la demanda muy fuerte; por el contrario, a un alza en los puntos de la tasa, la caída en las ventas es notoria, muchas firmas dedicadas a la venta de electrodomésticos subsisten por la financiación y no por el spread entre el precio de venta y el costo del producto en fábrica”.*<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Fuente: Pablo Tigani, Gerente de la Consultora HACER Argentina, revista Mercado, “Aluvión de Ofertas”, la radiografía del consumo, fuera de serie Nro. 7, noviembre del 2000

## Capítulo 5:

### » **Identificar quienes son los principales competidores de las Pymes en el sector de Artículos del Hogar.**

Para recabar la información necesaria para completar este punto fue necesario efectuar una investigación exploratoria donde se reunió información tanto primaria, como secundaria del mercado de Artículos del Hogar.

**Se efectuó una investigación resaltando los factores críticos de éxito de las empresas analizadas. La competencia de las pequeñas empresas del comercio de Artículos del Hogar está dividida en cuatro grandes grupos (Minoristas Tradicionales, Grandes Cadenas, Clubes de Compras a nivel Nacional e internacional y Supermercados e Hipermercados), de los cuales se investigó a las empresas principales de cada sector.**

**Estas son:**

Frávega	Grupo Expert	Castillo	Carrefour
Garbarino	Grupo Marquez	Lami	Wall Mart
Rodó	Red del Hogar	Hernández y Cía	Norte
Ventura	Grupo Gaona	Maluf	Disco
Red Megatone	Club XXI	Simoa	Coto

## Análisis de la competencia que poseen las Pequeñas Empresas en el sector Artículos del Hogar

La investigación realizada esta dividida en 3 grandes sectores (Clubes de Compras, Grandes Cadenas y Supermercados e Hipermercados). Dentro de los mismos se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo de los principales exponentes de los mismos.

**Clubes de Compras:** La primer parte está dedicada a los más importantes Clubes de Compras del País. Entre ellos se encuentra el Grupo Expert que tiene una Cadena de negocios a nivel Internacional, abarcando 4 continentes, con más de 3000 comercios adheridos a este Grupo. El resto de los Grupos analizados (Grupo Gaona, Grupo Marquez) son de alcance Nacional, pero contando con una gran estructura, un gran poder de negociación, muchas sucursales distribuidas por todo el País, excelente servicios tanto para los socios como para los consumidores etc.

**Grandes Cadenas:** También fueron investigadas las principales cadenas de ventas de Artículos del Hogar del País. Entre ellas Garbarino, Frávega, Red Megatone etc. donde se detectó de cada una de ellas los puntos más relevantes a la hora de competir, como por ejemplo que servicios brindan y como lo hacen, cuantas sucursales poseen etc.

**Supermercados e Hipermercados:** Por último el tercer Grupo investigado es uno de los más poderosos en la actualidad, tanto a nivel Nacional como Internacional. se trata de los Supermercados e Hipermercados, quienes poseen gran cobertura territorial, a través de la constante apertura de sucursales y por ende un gran poder de negociación.

Se realizó un relevamiento general de los principales exponentes de este sector a nivel Nacional (Carrefour, Norte, Tía, Disco, Wall Mart, Coto, etc.), destacando las principales características de los mismos y sus factores críticos de éxito, como por ejemplo, el Precio, las Marcas Propias, los Servicios que brindan, el Poder de Negociación, etc.

# Clubes de Compras

- \* Grupo Expert
- \* Grupo Marquez
- \* Grupo Gaona



Expert es una cadena de comercios integrados mediante una política de gestión común en imagen corporativa, política comercial, financiamiento, etc., creada y pensada en salvaguarda de los comercios de origen familiar e independiente en cualquier lugar donde opera. Esta política permitió en todo el mundo mejorar el posicionamiento de los comercios que integran la cadena incrementando su cuota de participación del mercado, mejorando la rentabilidad y la liquidez de los comerciantes y posibilitándoles acceder a mejores opciones de negocios haciéndolos más competentes y competitivos.

La cadena Expert tiene presencia en 4 continentes a través de su política de gestión en más de 3000 comercios en 16 Países de Europa, 1800 en EEUU, 1360 en Canadá y a comienzos del año 2000 ingresaron Nueva Zelanda y Australia. En Argentina el proyecto para 2001 es llegar a 750 comercios, y comenzó a desarrollarse la actividad en Brasil, cuyo proyecto incluye 2000 comercios.

La cadena ya tiene **594** comercios adheridos en la Argentina. En casi 5 años operando comercialmente en el País Expert constituyó un canal de comercialización en casi todas las provincias, Capital Federal y el Gran Buenos Aires. Los comercios superan, en promedio los 600 metros cuadrados y un porcentaje importante han constituido mega locales de 1000 a 1800 metros.

Con respecto al área comercial se incorporó recientemente un nuevo sistema de seguimiento de pedidos. La gerencia comercial incorporó al sistema operativo este servicio que mejora la información y seguimiento en todas las etapas de los pedidos que realizan los comerciantes mediante el sistema centralizado.

La gerencia de compras de Expert tiene 6 compradores por líneas de productos que atienden a más de 180 proveedores centralizados que operan con la cadena, obteniendo así, para los socios, una integración más ágil con las empresas.

La cadena tiene un promedio de 40 puntos de mark up en las líneas de compra de más de 180 proveedores. Los socios tienen el mismo precio de venta al público que las cadenas de capital de todo el País. También tienen líneas de crédito al consumo a través de financieras operativas en todo el País que eliminan el riesgo crediticio en los comercios, liquidando las operaciones en efectivo a pocos días de ser realizadas.

Tanto en capital federal como en el Gran Buenos Aires. Expert cuenta con servicios para los asociados como Movicom y Alarmas USS. Próximamente contarán con garantías extendidas y Unifón para todo el País.

#### Publicidad

La cadena adoptó una política de imagen y de publicidad que apunta a la consolidación de las ventas en sus comercios, desarrollando un plan que complementa la inversión de Expert central, a nivel nacional, con acciones regionales que direccionan las ventas hacia los locales. El plan contempla la continuidad de las estáticas en las canchas de fútbol con instalación de marca, la implementación de programas de televisión, acciones de radio y acciones segmentadas buscando determinado target de público.

La cadena cuenta con un soporte profesional compuesto por profesionales de Marketing, publicidad y promoción, que aconseja, a pedido de los socios, después de haber estudiado la localidad, cantidad de población, actividad económica, etc., y propone un plan de acción direccionado a sus potenciales consumidores. Los socios de Expert no pagan ninguna cuota mensual por permanecer en la cadena y ningún adicional pro realizar campaña publicitaria. Esta operatoria ha sido permanente de la cadena y preservas el patrimonio de los comerciantes dentro de una operatoria transparente, que no los obliga a nada y a la vez crea servicios y negocios.

### **Beneficios para sus clientes**

**Las mejores opciones de financiamiento:** con cuatro empresas financieras que abarcan con sus operatorias todo el País, Expert provee de líneas de crédito a sus comercios con los siguientes beneficios para los clientes:

- \* La cuota mas baja del mercado
- \* Crédito en pesos y en dólares
- \* Hasta 36 cuotas
- \* Pago de la primer cuota a los 90 días
- \* Apertura del crédito en el acto con mínimos requisitos
- \* Acceso a la compra con la tarjeta Expert en comercios de otros rubros
- \* Consumo permanente
- \* Limite de crédito renovable

Además, Expert le brinda a sus comercios asociados el asesoramiento necesario para que se encuentren siempre con las últimas novedades del mercado en todo lo que se refiere al financiamiento del consumo.

**Garantía de 3 años gratis:** los socios de Expert tienen una garantía de 3 años gratis en todo el país desde hace más de 4 años, tal como opera la cadena en Europa y como es la tendencia de los mercados. Expert sigue impulsando así mas beneficios y servicios para los clientes. Vigente en todo el país con una red de service para su asistencia armada especialmente por Expert Argentina.

**Expert con la tarjeta travelpass:** La cadena Expert cerró convenio con la tarjeta de millaje travelpass, con mas de 3 millones de tarjetas emitidas junto con las siguientes empresas: Shell, Norte, Banco Galicia, Telecom, Personal, Arnet, Grimoldi, Ventura, Compuexpert, Bridstone-Firestone, La Caballeriza, MS Farmacias, El Mundo del Juguete, Llongueras, La Optica, Clickhoteles.com, Open Sports e Hipercentro Devoto.

Esta nueva opción de marketing le permitirá a los socios de la cadena la fidelización de sus clientes, la interacción con clientes de otras empresas importantes del mercado Argentino y la posibilidad de ingresar a un segmento de negocios que hasta hoy era exclusivo para cadenas de capital. Una herramienta más de la nueva etapa comercial de la cadena Expert.

La información que suministra Expert sobre este convenio indica que la Cadena sumará sus 594 puntos de venta a los 2800 que tienen identificación Travelpass en todo el País.

### **Travelpass en cifras:<sup>20</sup>**

- ☛ 18 empresas participantes
- ☛ 2045 millones de puntos emitidos
- ☛ 1.088.000 familias que suman puntos
- ☛ 2800 puntos de ventas
- ☛ 1.602.000 tarjetas Travelpass más adicionales
- ☛ los clientes compraron por 2.685 millones de pesos
- ☛ 42 millones de transacciones pasaron por el programa
- ☛ 400 centros de canjes express
- ☛ 250.000 recompensas canjeadas
- ☛ 930.000 familias en condiciones de canjear su recompensa

<sup>20</sup> Fuente: revista **Integración Empresaria**, número 25, año 4, julio del 2001, página 46.

Todos estos datos acerca de la tarjeta Travelpass hacen que sea un beneficio más que importante para los clientes de la cadena Expert.

**Tarjeta Expert:** la cadena tienen hace más de 3 años tarjetas con financiamiento propio, acordadas de manera exclusiva y abierta con financieras de alcance nacional y zonal posibilitando a sus comercios créditos de consumo con tasas y planes más competitivos del mercado (planes 10 cuotas fijas sin intereses, plan primera cuota a los 90 días, planes de hasta 36 cuotas en pesos, etc.).

Los socios de Expert en todo el País acceden a estos servicios habitualmente como una política de gestión de la cadena.

### **Beneficios para los comercios asociados**

**Imagen corporativa:** más servicios sin cargo para sus socios y nuevo diseño de material de punto de venta.

Expert está buscando siempre renovar y mejorar la estética del material de punto de venta.

El material para los puntos de venta consta de cenefas para góndolas y estanterías de acrílicos, carteles para precios de distintos tamaños para cuotas y contado, póster para ofertas de contado y faja transparente para vidrieras. También se encuentra disponible para los socios el kit de imagen interna y reordenamiento de los locales, que incluye plano adaptado para cada local, de distribución por líneas de productos y circulación además de proveedores centralizados de materiales para ese ordenamiento.

Se mantiene en una línea de crecimiento constante respecto de su imagen corporativa. Como parte de la nueva imagen de la cadena se están implementando actualmente nuevos uniformes y se encuentra a disposición de los socios la información para la imagen corporativa en los vehículos de distribución.

Además, sostiene la atención al punto de venta satisfaciendo permanentemente los requerimientos, a través de un equipo de profesionales, el asesoramiento necesario para cada necesidad. No solamente en cuanto a estética, sino también en cuanto a materiales, cotizaciones, presupuestos, contactos con los proveedores, etc.

**Área de Arquitectura y Diseño:** existe dentro de la cadena un **Área de Arquitectura y Diseño**. Los socios tienen disponibles estas áreas sin ningún costo adicional para realizar desde consultas técnicas hasta modificaciones en sus locales.

Estudios segmentados para solucionar los problemas de cada comercio

La cadena de manera permanente y a través de su presidente y niveles gerenciales, realiza visitas a los comercios para evaluar sus necesidades y la implementación de estrategias para mejorar su posición en el mercado.

Durante los meses de abril y mayo del 2001 se han contactado y visitado mas de 250 comercios y se continúa con el plan de visitas por todo el territorio nacional.<sup>21</sup>

**Sin costo para los comercios:** La política permanente de Expert es que los comercios asociados no tengan costos adicionales, a diferencia de otras organizaciones que cobran cuotas mensuales o adicionales por otros conceptos.

**Libertad para decidir. Mayor rentabilidad:** los comerciantes que integran la cadena tienen más de 154 proveedores centralizados para elegir sus productos, marcas y volúmenes de compras. Utilizan los servicios que le brinda la organización para hacer buenos negocios, mejorar su mix y obtener mayor rentabilidad eliminando el riesgo de comprar por volumen o quedar con sobre stock.

**Imagen común:** todos los comercios de la cadena en cualquier lugar que se encuentren, están integrados por una imagen corporativa común a través de marquesinas, columnas, colores de frentes, material promocional para vidrieras, uniformes, material de punto de venta y camionetas o camiones de distribución.

**Cobranza en los comercios:** Expert se encuentra implementando en todos los comercios de la cadena un sistema de cobranza a través de convenios especiales con entidades profesionales que a la vez proporcionan todo el equipamiento y capacitación necesarios a los comercios. Este sistema permite recibir en el comercio la cobranza de servicios financieros, empresas telefónicas, servicios zonales y regionales, luz agua, gas, cable etc. esto favorece la afluencia y rotación de público en los puntos de venta.

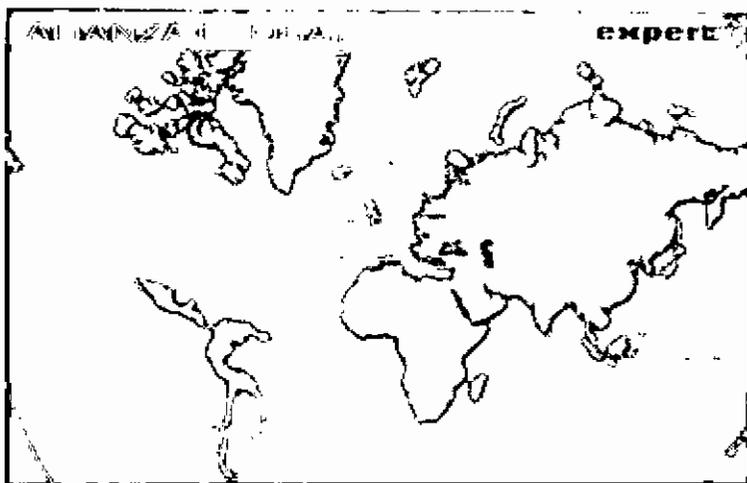
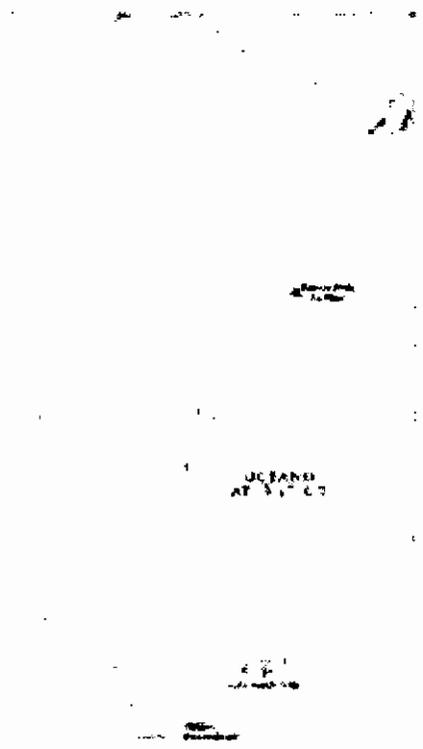
---

<sup>21</sup> Fuente: revista *Integración Empresarial*, número 26, año 4, setiembre del 2001, página 44.

**Productos exclusivos:** los comercios Expert, a través de un convenio especial con su distribuidor en Argentina, cuentan con los productos Frigidaire de línea blanca y continúan el desarrollo de la gama de la línea BRU exclusiva de la cadena.

## Cobertura Nacional

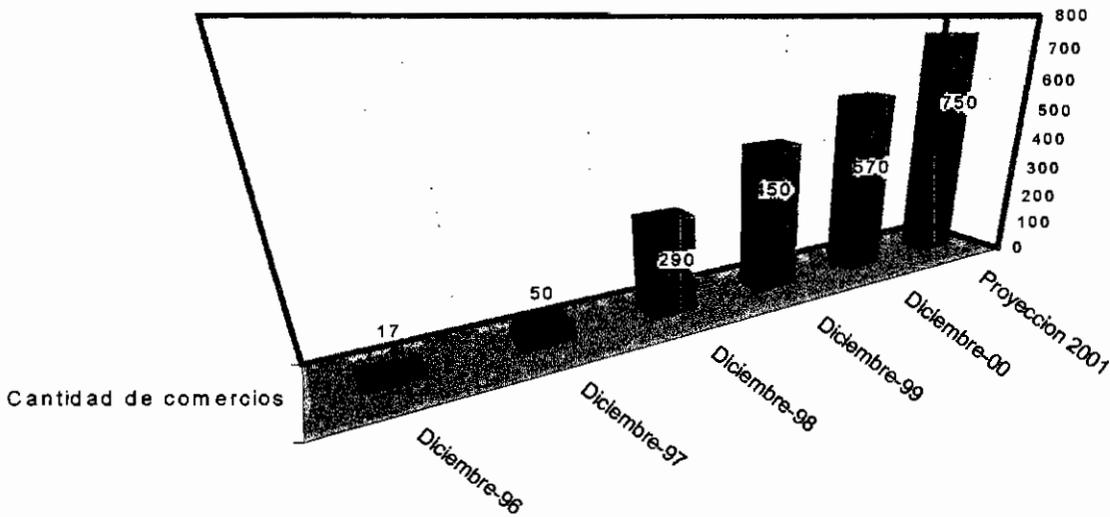
**Más de 7.000 comercios en  
todo el mundo**



### Crecimiento de la cadena Expert

Año	Cantidad de comercios
Diciembre-96	17
Diciembre-97	50
Diciembre-98	290
Diciembre-99	450
Diciembre-00	570
Proyección 2001	750

### Crecimiento de la cadena Expert a nivel Nacional



## 2. Grupo Marquez

Es una de las empresas más grandes en el comercio del sector de Artículos del Hogar. Está formada por la asociación estratégica de pequeños comercios minoristas de Artículos del Hogar. Actualmente posee en el País mas de 250 sucursales.

### Imagen corporativa

Un departamento exclusivo implementa estrategias de unificación de imagen con el asesoramiento exclusivo de especialistas. Cada comerciante resuelve sus necesidades de iluminación, exhibición, vidrieras o equipamiento con el objetivo de mejorar sus ventas y realizando jornadas de capacitación para encargados de locales con especialistas invitados.

Marquez ofrece manuales con las pautas de diseño corporativo: señalética, stickers, marquesinas, gráfica vehicular, uniforme, cenefas para góndolas, papelería, bolsas, carteles para vía pública y elementos de promoción para cada local. El material es diseñado en la sede de Marquez y cada socio incorpora la nueva imagen corporativa sin perder identidad, presencia en su localidad ni ventas durante el período de cambio.

Toda comunicación gráfica incluye un símbolo que identifica a Grupo Marquez como la cadena auténticamente Argentina. Este, manifiestan sus directivos, es el mayor orgullo de una compañía que crece y da trabajo a más de 1.500 argentinos en todo el País.

El Grupo Marquez posee dentro de su estrategia competitiva un conjunto de marcas propias destinadas a satisfacer las necesidades de los distintos consumidores. Entre ellas se encuentran las marcas Avignon, EmeZeta y la recientemente incorporada marca Daihatsu.

*“En el mes de agosto del 2001, quedó formalizado el acuerdo por el cual el Grupo Marquez obtuvo la concesión exclusiva de la marca Daihatsu para su promoción y venta de televisores, videograbadoras, reproductores de DVD y productos similares.”*<sup>22</sup>

### Beneficios para sus socios

**Capacitación ininterrumpida:** en la sede central de Grupo Marquez se desarrollan permanentemente desayunos de trabajo para los asociados y vendedores. Estas actividades permiten lograr una relación más fluida, compartir inquietudes y buscar alternativas en conjunto para satisfacer cada necesidad en particular.

<sup>22</sup> Fuente: revista *Integración Empresarial*, número 26, año 4, setiembre del 2001, página 46.

**Todo comercio importa:** el departamento de Marketing del Grupo Marquez realiza giras por los diferentes locales comerciales para analizar, junto con el socio, la estrategia para optimizar los sistemas de ventas en cada punto de venta.

**Página web:** en la página de Internet [www.grupo-marquez.com.ar](http://www.grupo-marquez.com.ar) el cibercliente puede encontrar desde ofertas y promociones hasta una guía para ubicar el local más cercano a su domicilio. Otro beneficio que le ofrece el sistema es la posibilidad de solicitar el envío de un catálogo de productos on-line.

**Sponsors:** el Grupo Marquez es líder en su rubro en sponsorización deportiva. Participa como sponsors del boxeador Raúl Balbi, campeón argentino de los livianos y de 2 categorías del automovilismo Nacional. Este tipo de publicidad brinda un gran apoyo para todos sus asociados.

**Apoyo publicitario a nivel nacional:** El Grupo Marquez les brinda a sus asociados un gran apoyo publicitario en el ámbito nacional tanto en radio como en televisión y en canales de mucho rating.

**Tarjeta Marquez Carda:** a partir del nacimiento de esta tarjeta de crédito propia, los socios del Grupo Marquez poseen una herramienta poderosa, la única con fuerza individual de una cadena del rubro que pone felices a sus clientes y le hace ganar nuevos consumidores aumentando sus ventas.

### **Beneficios para sus clientes**

**Tarjeta Marquez Carda:** el consumidor recibe una tarjeta de beneficios que le permite sumar puntos y recibir premios como compensación a sus compras en todos los locales del País. El cliente visita el local Marquez, acumula puntos con la tarjeta Marquez Carda y canjea los puntos por el premio obtenido en el acto. Se han entregado en la actualidad 100.000 plásticos iniciales. Cada asociado seleccionó los clientes a los cuales otorgarles la tarjeta con un bonus extra, antes que saliera al mercado.

---

**Primera cuota a los 90 días:** a través de acuerdo con bancos de plaza Grupo Marquez está en condiciones de ofrecer a sus clientes el primer pago a los 90 y 120 días, además de la financiación personal hasta 24 cuotas.

**Garantía extendida:** mediante un convenio con HSBC y la Buenos Aires Seguros, Grupo Marquez cuenta con un sistema de extensión de garantía que ofrece una excelente rentabilidad a los comerciantes y agrega un servicio muy apreciado en los clientes.

### **3. Grupo Gaona**

**Nuestra empresa** Constituimos una verdadera red de comercios independientes orientados a la comercialización minorista de todo tipo de artículos para el hogar.

**Nuestros objetivos** Trascienden las actividades de un pool de compras ya que buscan consolidar una estrategia comercial conjunta que agregue verdadero valor a nuestra marca, más allá de lograr excelentes condiciones de compra de todos nuestros productos.

**Nuestra misión** ser socio del Grupo es compartir ciertos objetivos:

Optimizar las condiciones de compra y de venta para brindar a nuestros clientes una propuesta muy competitiva que sea rentable para los asociados.

**Nuestra Visión** Nuestras acciones se orientan a lograr que nos perciban como una red sólida de comercios de equipamiento para el hogar que cuenta con una propuesta altamente competitiva en precios y servicios. Queremos ser un referente del mercado que tanto los potenciales clientes como los competidores tengan en cuenta al efectuar sus operaciones, y una verdadera “cadena” donde todos los proveedores quieran estar presentes.

**Nuestra historia** nuestra historia se remota a 1994 cuando iniciamos nuestras actividades en el mercado, en un entorno económicamente favorable pero con una rivalidad competitiva fuertemente creciente.

No fue fácil crecer y desarrollarse en un contexto tan adverso como que el que sobrevivimos, con las sucesivas crisis mejicana, asiática, rusa y brasileña que favorecieron la concentración del sector y obligaron a abandonar el mercado a muchas empresas tanto proveedoras como competidoras.

Nos avalan muchos años de experiencias individuales, de comercios sanos económica y financieramente, de administraciones austeras y familias unidas detrás del mostrador. Muchos años de aprendizaje que hoy cada socio aporta al objetivo común.

Porque sabemos que un mundo globalizado y abierto, la competencia no tiene límites y las individualidades tienen escasa posibilidades de sobrevivir.

**Nuestra gente** El Grupo Gaona cuenta ya con un centenar de comercios líderes en sus áreas de influencia, que emplean a más de 300 personas y que pertenecen a unos 70 asociados con una importante trayectoria eficiente y austera, integrada por tan sólo 12 empleados calificados y respaldada por un sólido esquema orgánico el sector de electrodomésticos y mueblería.

Tenemos una administración eficiente y austera, integrada por tan sólo 12 empleados calificados y respaldada por un sólido esquema orgánico.

**Nuestra capacitación** Nuestro Grupo aspira a obtener un crecimiento genuino, sobre bases sólidas. Es por ello que le otorgamos un lugar muy especial a la capacitación, promoviendo todo tipo de actividades que brinden a nuestros empleados y asociados herramientas concretas para el manejo de sus negocios en el entorno competitivo de hoy.

**Nuestra operatoria** Comisión Directiva: integrada por cinco socios: el Presidente, el Vicepresidente y tres directores.

Estos representantes son elegidos por los socios en Asamblea y su función es la de controlar el desempeño de las demás comisiones asegurando total transparencia en su gestión.

Cinco Comisiones de Compra: Integradas por diferentes socios, divididas según los rubros cuya compra gestionan para todos los asociados, negociando con los proveedores (locales o extranjeros) para obtener las mejores condiciones comerciales del mercado.

Una Comisión de Marketing: Tener por objeto lograr el posicionamiento adecuado del Grupo en la mente de los consumidores, agregando valor a su marca. En la práctica, se ocupa de aquellos elementos que reflejan la imagen del Grupo como ser la folletería, las marquesinas, los uniformes, el material P.O.P., la publicidad, las promociones, etc.

Una Comisión de Admisión: tiene por objeto evaluar la conveniencia de la incorporación de nuevos socios en función a las características del comercio, trayectoria del comerciante, volumen de ventas, localización, etc. El Grupo garantiza un área de exclusividad de alrededor de 30 cuabras a la redonda de cada asociado.

Nuestra Comunicación Nuestro Grupo, conjuntamente con algunos proveedores, publicita periódicamente en los principales medios gráficos del país, comunicando ofertas que, a su vez, incrementan el valor de nuestra marca.

### **Beneficios para sus socios**

- ✱ Una red sólida con más de 6 años de experiencia en el mercado.
- ✱ Información On-line sobre todos los aspectos del negocio que Ud. Requiere.
- ✱ Acceso a todas las marcas con las mejores condiciones comerciales de plaza.
- ✱ El respaldo de una administración sólida y transparente.
- ✱ Fluido intercambio de información entre los socios, lo que reduce considerablemente los tiempos de respuesta y el nivel de error.
- ✱ Capacitación permanente a cargo de profesionales en Marketing, ventas, negociación y todos los aspectos que conciernen al desarrollo de su comercio.

- \* Material promocional adecuado a su estrategia y a muy bajo costo.
- \* Reintegro de los aportes publicitarios de los proveedores.
- \* Inversión publicitaria especialmente diseñada para Ud. A un costo accesible.
- \* Acceso a la financiación más económica para sus clientes con una tarjeta de compra propia.

# Grandes Cadenas

- \* Garbarino
- \* Red Megatone
- \* Frávega

## **1. Garbarino**

Desde 1951, año en que inauguró su primer local, en Garbarino se ha experimentado un crecimiento sostenido.

El mismo responde a una permanente búsqueda de superación y a un constante adelanto a las necesidades de los clientes por todos los que forman parte de esa empresa. En los últimos años, este crecimiento se ha hecho cada vez más fuerte, incorporando permanentemente nuevas sucursales, empleados, servicios y diversas formas de comercialización, hasta convertirse en los primeros en ventas de todo el país en artículos para el confort en el hogar. su principio fundamental es estar siempre a al vanguardia. Así fueron pioneros en el desarrollo del sistema de venta telefónica, ventas empresarias y una de las primeras empresas del país en vender sus productos por Internet. Todo esto no hace más que alentarse y seguir innovando y apuntando al crecimiento, invirtiendo en el futuro del país y generando una importante fuente de trabajo.

### **BENEFICIOS QUE OFRECE GARBARINO**

#### **Venta telefónica**

Llegar a más consumidores, ampliando y mejorando los servicios.

En Garbarino se brinda la posibilidad de comprar cualquier producto desde todo el país los 7 días de la semana a través de *Disque Ya!* (011) 4788-7100. Si bien sus 32 sucursales permiten acceder a un importante volumen de consumidores, resulta fundamental el desarrollo de nuevos canales de comercialización. Por eso, hoy ofrece a sus clientes la posibilidad de comprar a través de *Disque Ya!*, el servicio de venta telefónica de Garbarino. En la actualidad cuentan con modernos centros de atención que nos permiten realizar ventas incluso en los lugares más remotos del país, brindando una mayor comodidad a los consumidores, permitiéndoles comprar desde su casa con un asesoramiento a medida.

#### **Ventas Empresarias.**

Diversas formas de comercialización para una maximización de las ventas. La constante de nuevas formas de comercialización los ha llevado a implementar el sistema de Ventas Empresarias.

A través del mismo, los gerentes de la sucursal visitan diferentes compañías, presentándoles ofertas especialmente diseñadas para sus necesidades.

De esta manera, se brinda un servicio personalizado a la medida de los clientes, acercándose a ellos con propuestas que les permiten ampliar el alcance de sus ventas y servicios a las empresas más importantes del país.

## **2. Red Megatone**

### **La red de artículos para el hogar más grande del país.**

El interés creciente del público argentino por acceder a más y mejores alternativas de consumo generó, consecuentemente, la necesidad de crear una nueva red de comercialización, que fuera capaz de hacer reales esas nuevas alternativas con servicios y costos accesibles.

La temprana detección de esta oportunidad y la decisión de crear una gran red nacional, con una única cultura corporativa, llevó a cuatro líderes regionales especializados en la venta de electrodomésticos a realizar una alianza estratégica: Electrónica Megatone S.A. (1.935), Bazar Avenida S.A. (1.951), Carsa S.A. (1.949) y Establecimientos Iguazú (1.949) conforman, desde 1.990 Red Megatone, dedicada a la satisfacción integral de las necesidades del hogar en todo el país.

A su vez, en 1.991, Red Megatone crea un consorcio de importación denominado IMPEX, dedicado a desarrollar todas las actividades de comercio internacional necesarias para poner productos provenientes de fábricas de todo el mundo a disposición de los clientes de la Red.

El plan de crecimiento de la Red Megatone está centrado en tres ejes fundamentales: la consolidación, optimización de precios y la comercialización de marcas de alto nivel tecnológico.

En este año la red alcanzará las 100 sucursales en todo el país y facturará mas de 300 millones de pesos. La solvencia y rentabilidad de la empresa no se basa solamente en el volumen de facturación ya que además es especialista en la venta a crédito.

Aproximadamente el 75% de sus ventas se realizan bajo la modalidad de crédito personal y tarjeta propia lo cual asegura una mayor rentabilidad e importantes ventajas para los compradores.

En el año 1999 la empresa focalizó su crecimiento en las zonas de Cuyo y Norte del País y una importante presencia en toda la provincia de Buenos Aires. Además, se inició un importante programa destinado a mejorar la logística, construyéndose un centro de distribución nacional en la ciudad de Pilar (Bs. As.) dentro de un predio de 90.000 mts<sup>2</sup>.

Red Megatone apuesta a la especialización, es decir que toda persona al momento de comprar un artículo para el hogar tenga la obligación, por variedad, precio y financiación, de visitar alguna sucursal de la red.

## **BENEFICIOS QUE OFRECE RED MEGATONE**

Cuentas personales en 5 minutos

Solo debe presentar: D.N.I. – Recibo de sueldo – Comprobante de pago de servicios.

### **Su satisfacción es el objetivo de Red Megatone**

Si un artículo no cubre las expectativas del comprador, puede devolverse dentro de las 72 horas. Se lo cambian por otro de igual valor a su elección, sin mas trámites.

### **Financiación propia en pesos o en dólares**

Le garantizan el mejor precio del mercado. Si encuentra un precio menor se le devuelve la diferencia

**Reparto a domicilio sin cargo**

**Listas de casamientos**

**Todas las tarjetas de créditos**

### 3. Frávega

La cadena más grande de artículos para el hogar. Posee **65 sucursales** interconectadas on-line para que el consumidor pueda comprar a los mismos precios desde Salta hasta Neuquén.

Los servicios que ofrece son similares a los que ofrecen el resto de las Grandes Cadenas en el País. Entre ellos están los siguientes:

- \* Financiación propia en pesos o en dólares
- \* Reparto a domicilio sin cargo
- \* Listas de casamientos
- \* Todas las tarjetas de créditos
- \* Devolución del dinero en caso de no satisfacción del Producto
- \* Compra Telefónica
- \* Conexión on-line para realizar compras
- \* Envíos de catálogos vía Internet

#### Beneficios para sus clientes

Posee un sistema de **compras on-line** que le permite a los consumidores acceder a toda la amplia gama de productos disponibles en stock de la manera más rápida y sencilla del mercado, participando de todas las ofertas y novedades del momento.

#### ¿Cómo se realiza la compra on-line?

Comprar on-line en Frávega es muy fácil. Es necesario ingresar en su catálogo de productos, elegir el artículo que se desee presionando el botón Agregar al carrito de compras que aparece al costado de cada producto, y luego seguir los pasos de compra que automáticamente irán apareciendo en pantalla. Para la tranquilidad del consumidor, en cada paso se cuenta con un párrafo de ayuda, pero si eso no fuera suficiente, se puede utilizar el servicio de Asesoramiento On line, donde a través del chat, los asesores de Frávega lo guiarán en todo el proceso de compra.

Se puede comprar más de un producto. Se puede comprar la cantidad de productos que se desee simplemente presionando el botón de Agregar al carrito de compras. Cada vez que se agregue un producto, el sistema te permitirá recalcular el monto total de la compra, y la cuota mensual que se deberá abonar, de acuerdo a la cantidad de cuotas que hayas seleccionado.

Una vez procesada la orden de compra en Frávega, los envíos son remitidos según el tipo de flete que se contrató en el momento de realizar la compra.

Una vez que se confirma la compra, su sistema le enviará un mensaje a la dirección de e-mail que se dejó anteriormente, confirmando la operación.

La compra llegará el día que se haya convenido en el momento de seleccionar la Forma de entrega. No obstante, si se tiene dudas sobre el estado de la misma, se sugiere llamar al Centro de Atención Telefónica al 0810-3333-FVG (384).

Todos los productos que aparecen en el site están disponibles. En algunas ocasiones, como por ejemplo en las ofertas del día, una excesiva demanda puede ocasionar que se queden sin stock de algún producto en particular. Si esto ocurriera, se sugiere contactarse con el centro de Atención Telefónica al 0810-3333-FVG (384) El equipo de profesionales de Frávega podrá enviarle el producto tan pronto lo reciban, o asesorarse sobre alternativas similares.

Si la compra llegó con un defecto o no era el producto que deseaba comprar. Se puede devolver el pedido dentro de los 5 días corridos de haberlo recibido (según los artículos 32 y 33 de la Ley del Consumidor) y le cambian el producto o le emiten un reembolso. El procedimiento es muy sencillo:

- 1) Comunicarse con el Centro de Atención al Cliente al 0810-3333-FVG (384) e indicar si se desea realizar un cambio o una anulación. Para hacer esto, es importante conservar el remito y la factura del pedido que le fue entregado al recibir el producto. Recordar que para hacer efectiva la devolución es necesario conservar el producto con sus embalajes originales, con todos sus periféricos y manuales.
- 2) Un representante del Centro de Distribución pasará a retirar la mercadería, previo chequeo de que ésta se encuentre en condiciones óptimas,
- 3) Luego, en el caso que se hubiera decidido anular la compra, se procederá a realizar la acreditación del importe con la emisora de tarjeta. Esta lo ingresará como un crédito en el resumen de su tarjeta por el mismo importe de la compra. Si se tratara de un cambio por mal estado del producto, una vez recibido en el Centro de Distribución, se le enviará uno nuevo.

### **Formas de pago**

Por el momento, se puede comprar cualquier producto de Frávega con Visa o American Express, o con el Pasaporte Frávega Oro, a través del sistema Pay Key.

Las tasas varían en función del plazo (cantidad de cuotas) y tipo de producto. De todas maneras, antes de confirmar la compra, el sistema le informará el importe total a abonar (incluyendo tasas e IVA).

### **¿Son seguras las compras por Internet?**

La seguridad en las compras por Internet depende del sitio en el cuál se va a realizar una compra. Por ello es conveniente que el sitio sea de una empresa conocida y digna de confianza.

Un punto importante es que el sitio tenga una certificación. Ejemplo de empresas certificantes son VeriSign, Certisur que opera en América latina; Thawte, VeriBiz y GlobalSign.

El sitio de Frávega está certificado por VeriSign. Esta certificación te permite verificar que el portal al que se accede es real y no una copia del verdadero. En él se muestran nombre y apellido del titular del negocio, dirección de e-mail, clave pública, período de vigencia y autoridad certificante. Las empresas que emiten los certificados digitales comprueban que el nombre de dominio y datos de la empresa correspondan a los datos del titular. Estas empresas operan a nivel internacional. La validez de los certificados digitales es chequeada por las nuevas versiones de navegadores.

Para comprobar la autenticidad del sitio se puede hacer doble click sobre el sello de Veri Sign, seguido de esto aparecerán todos los datos. Antes de completar la información personal, se puede hacer click sobre el candado. Así se podrá examinar la copia del certificado y comprobar la identidad del sitio web.

### **Distribución de la compra**

Los productos comprados por internet son enviados con un flete directamente desde el Depósito Central. Si se quisiera ver el producto antes de comprarlo, se aconseja ir a cualquiera de las 65 sucursales ubicadas en todo el país.

Para mayor información acerca de la ubicación de cada una, se puede ingresar desde la página [www.frávega.com.ar](http://www.frávega.com.ar), al superbuscador, o bien desde la solapa Sucursales. También se puede consultar telefónicamente al Centro de Atención de Clientes al 0810-3333-FVG (384).

### **Horarios de atención**

Para averiguar los horarios de atención de cada una de las sucursales de Frávega, se puede llamar al centro de Atención al Cliente al 0810-3333-FVG (384) de lunes a sábados de 9 a 21 hs. y los domingos de 10 a 18 hs., todos los días del año.

### **Gastos de envío**

El costo del flete que realiza la entrega del pedido varía en función a la cantidad de kilómetros y la urgencia de la entrega. Cuando realizas la compra, el sistema pide que se ingrese el domicilio donde se realizará la entrega y el día que se quiere recibir el producto. En función de ambas variables, aparecerá el monto de la entrega en la pantalla de Compras.

Frávega envía la compra a cualquier punto del país, ya que gracias a sus 65 sucursales y su propio sistema de distribución, llega al lugar que se especifique. Pero es importante que en el proceso de compra se ingrese correctamente el domicilio en el cual se debe hacer la entrega, ya que automáticamente el sistema le informará qué tipo de flete y en cuánto tiempo se realizará la misma.

### **Ventajas de la utilización del sistema**

Se pueden hacer listas de regalos para casamientos y de regalos en general.

Frávega le ofrece dos alternativas:

Para aquellas parejas que disponen de poco tiempo, le proponemos hacer la lista desde la página web. Mediante la ayuda en pantalla y eligiendo los productos del catálogo on-line, se puede armar la lista rápidamente, sin moverte de la casa u oficina.

Para aquellas parejas que disponen de más tiempo, o deseen ver cada producto, les propone acercarse a cualquiera de las 65 sucursales de todo el país, donde los Encargados de Listas de Casamiento los asesorarán para el armado de la misma.

Para realizar un regalo hay que, simplemente, en el momento de ingresar los datos de la compra, colocar el domicilio de entrega el de la persona a quien se le envía el regalo.

Es muy importante que al cargar los datos para la entrega del producto, se especifique claramente el día de entrega. Ese día, el que compra u otra persona que tiene que autorizar cuando se ingresan los datos de entrega, deberán estar en el domicilio para recibirlo. En caso de que surja un inconveniente y ni el comprador ni la persona autorizada estuvieran en el domicilio, Frávega no dejará el producto. Se aconseja que si esto ocurriera, llamar a nuestro Centro de Atención al Cliente al 0810-3333-FVG (384).

Los precios de los productos ya incluyen IVA.

### **Para anular una compra**

En ese caso, se comunica con el centro de Atención al Cliente al 0810-3333-FVG (384). Los asesores gestionarán con la emisora de la tarjeta la reversión de la compra en forma inmediata. Cuando llegue el resumen de la tarjeta, se verá (dependiendo de la fecha de cierre del resumen de cuenta) el monto de la compra y el monto de la anulación. Si el pedido ya estuviera en camino, se solicita que simplemente no se reciba y se comunique con el Centro de Atención Telefónica al 0810-3333-FVG (384) para que se indique cómo proceder.

Frávega permite realizar las compras en pesos argentinos y dólares estadounidenses.

### **¿Se puede realizar compras desde otro país?**

Por el momento Frávega comercializa y distribuye sus productos sólo en Argentina.

# Super e Hipermercados

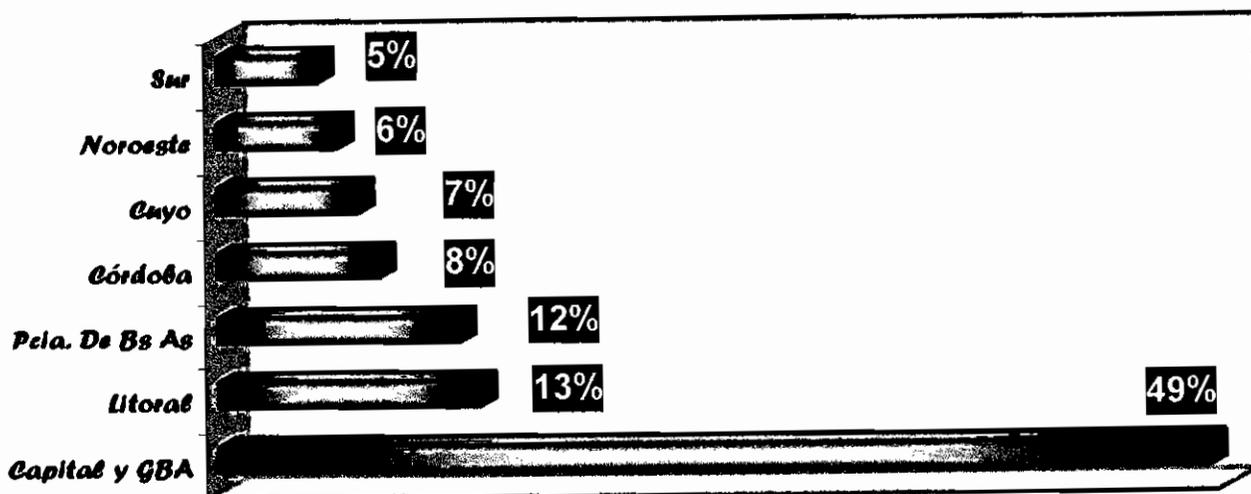
- \* Carrefour
- \* Disco/Ahold
- \* Norte/Tía
- \* Coto
- \* Wall Mart

## El mapa de los Súper

- \* Aunque sus locales no tienen exactamente el formato de supermercados, Tía es la única cadena de distribución minorista que tiene locales en todas las provincias.
- \* Excepto en la región Sur (provincias de Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego), Carrefour y Wall-Mart, las líderes mundiales de la actividad, tienen previsto cubrir el resto del país o reforzar aquellas áreas en las que ya tienen presencia.
- \* Si se considera que en el área metropolitana de Buenos Aires vive la tercera parte de los habitantes del país pero se concentra casi la mitad de las ventas de súper e hiper, es claro el potencial de crecimiento que ofrece el interior del país, hasta ahora poco o nada explorado por las cadenas más poderosas.

### Distribución de los Supermercados e Hipermercados en la Argentina

Noroeste	Cuyo	Sur	Litoral
Jujuy	San Juan	Río Negro	Formosa
Salta	San Luis	Chubut	Chaco
Catamarca	Mendoza	Santa Cruz	Santa Fe
La Rioja	La Pampa	Tierra del Fuego	Entre Ríos
Sgo. Del Estero	Neuquén		Corrientes
Tucumán			Misiones



**Estructura del Mercado Nacional del sector Super e Hipermercados**

<b>Peña. Bs. As.</b>	<b>Noroeste</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Cuyo</b>	<b>Sur</b>	<b>Litoral</b>	<b>Capital y GBA</b>
<b>Toledo</b>	<b>Disco</b>	<b>Americanos</b>	<b>Vea</b>	<b>La Anónima</b>	<b>Tía</b>	<b>Carrefour</b>
<b>Coop.Obrera</b>	<b>Libertad</b>	<b>Libertad</b>	<b>Metro</b>	<b>Tía</b>	<b>Tigre</b>	<b>Coto</b>
<b>San Cayetano</b>	<b>Casino</b>	<b>Casino</b>	<b>Tía</b>		<b>Carrefour</b>	<b>Norte</b>
<b>Disco</b>	<b>Lozano</b>	<b>Carrefour</b>	<b>Carrefour</b>		<b>La Reina</b>	<b>Disco</b>
<b>Aragone</b>	<b>Tía</b>	<b>Disco</b>	<b>Átomo</b>		<b>La Gallega</b>	<b>Jumbo</b>
<b>Tía</b>	<b>Carrefour</b>		<b>Wall Mart</b>		<b>Wall Mart</b>	<b>San Cayetano</b>
<b>Carrefour</b>	<b>Wall Mart</b>	<b>Wall Mart</b>				<b>Wall Mart</b>
<b>Wall Mart</b>						<b>Tía</b>
						<b>Ekono</b>
						<b>Unimarc</b>

**Panorama actual del sector Supermercados e Hipermercados**

**1. Actores poderosos, concentrados y globalizados**

En sólo seis meses el grupo Promodes logró, de la mano de The Exxel Group, instalarse como el principal actor del mercado de la distribución en la Argentina, una posición que Carrefour venía construyendo a fuerza de aperturas de hipermercados desde hace 17 años.

El desembarco de Promodes se materializó a través de las dos operaciones más importantes concretadas en el sector durante los últimos años. La primera fue la compra de 49% del paquete accionario de Norte, en septiembre del '98, por la que pasó US\$420 millones al Exxel group.

La segunda fue la adquisición, a fines de enero, de 100% de Tía, la única cadena con presencia en todas las provincias, que hasta entonces controlaban las familias Deutsch y De Narvaéz. Los US\$ 630 millones que desembolsó el binomio Exxel-Promodes le permitieron ganarle la pulseada al grupo Disco/Ahold y a la cadena francesa Comptoirs Modernes, controlada por Carrefour, que habían mostrado interés en Tía.

La llegada de Promodes constituye, hasta ahora, el último eslabón de un largo proceso de compras y fusiones que llevó a que, en menos de tres años, las principales cadenas de supermercados nacionales – con la sorprendente excepción de Coto, que permanece en el cuarto lugar en términos de facturación – pasaran a manos de operadores extranjeros.

*“La evolución que vivió el sector en esos años puede resumirse en tres fenómenos: globalización y concentración creciente del negocio, búsqueda de nuevos mercados hacia donde expandir las operaciones y necesidad de alcanzar mayores volúmenes, que permitan garantizar la rentabilidad de cada empresa y comprender la caída de los márgenes de ganancias”.*<sup>23</sup>

## **2. La barrera del volumen**

El desafío de llegar a una **escala de negocios** que les dé poderío en sus mapas de operaciones es la **zanahoria** que tienta a las principales cadenas que operan en el país. Y en la carrera, por conseguir ese **volumen** valen tanto:

1. el acelerado ritmo de **apertura de nuevas bocas**
2. las **adquisiciones** de otras cadenas regionales o provinciales.

*“Las últimas operaciones del sector, así como las que se seguirán concretando, permiten la conformación de grupos lo suficientemente poderosos como para iniciar una nueva etapa en la industria, que está ligada al volumen que consiga cada actor. De allí se desprenderán todas las claves que marcarán los próximos años de competencia: las estrategias de formatos, el manejo de categorías y la aceleración del crecimiento de los programas de marcas propias”.*<sup>24</sup>

Frente al inicio de saturación que estarían comenzando a exhibir determinadas plazas, y a la posibilidad de que varias legislaturas provinciales limiten la radicación de bocas de grandes superficies, las principales cadenas que intenten continuar sumando masa crítica deberán recurrir, tal como lo hicieron en su momento en Francia y en España, a la adopción de nuevos formatos (*convenience stores* o *hard discounts*) que hasta ahora no venían operando en la Argentina.

*“Un grupo como Promodes, que en Francia desarrolló una estrategia multiformato, observó que la única vía para seguir sumando era ir hacia otras superficies menores. “En la*

---

<sup>23</sup> Fuente: **Raúl Rivera**, vicepresidente de The Boston Consulting Group.

<sup>24</sup> Fuente: **Frederic Gautier**, Presidente de Gautier Consulting Group Argentina, revista Mercado, “Actores poderosos, concentrados y globalizados”, abril de 1999, página 81.

Argentina, al mismo tiempo que hace una apuesta fuerte al supermercadismo junto al Exxel, apunta, en forma independiente, a ganar presencia con sus hard discounts Día".<sup>25</sup>

### 3. Las líderes atienden su juego

#### Carrefour

Carrefour – que al año pasado facturó US\$ 2.330 millones con impuestos, pero ha sido relegada a la segunda posición en ventas luego de la fusión entre Norte y Tía – decide incorporar este año formatos de *hard discounts* y supermercados, en este último caso a través de Comptoirs Modernes, una cadena francesa que controla desde el año pasado.

La propuesta, que pone el acento en alimentos frescos, electrodomésticos y textiles, está pensada para aumentar el *ticket* de la compra de reposición, y al mismo tiempo, elevar el *ticket* promedio y la rentabilidad, empleando categorías como los textiles y los electrodomésticos, en las que ya logran participaciones importantes con sus marcas propias.

#### Norte/Tía

Las apuestas del grupo Exxel-Promodes (Norte/Tía) no serán menores: luego de instalarse como el principal operador de *retail* de la Argentina – este año estima facturar, libre de impuestos, US\$ 2.300 millones -, planea reforzar su flamante liderazgo invirtiendo US\$ 600 millones durante los próximos tres años en la expansión de ambas cadenas.

*“La definición del perfil que piensa imprimirle a la oferta de sus bocas apuntará a hacer que Norte y Tía sean más homogéneas en cuanto a precio, para nivelarse en el orden de 2,5% a 3% por encima de Carrefour, y diferenciar a Tía con un mix que se ligue más a las categorías de foods que a las de general store.*

*Otro de los pasos que planea es incursionar en los **convenience estores**, un formato menor a los que ambas cadenas venían manejando. A partir de ahora nos concentramos en tres superficies: los convenience stores, que tendrán de 700 a 800 metros cuadrados y entre cinco y seis cajas, los de 1.000 a 1.400 metros, una superficie que se adapta a muchas de las bocas*

---

<sup>25</sup> Fuente: Gerardo Waisburg, Consultor de Booz-Allen & Hamilton Argentina, revista Mercado, “Actores poderosos, concentrados y globalizados”, abril de 1999, página 81.

de Tía, que aprendimos a manejar y nos gusta, y los de 2.500 a 6.000 metros, que responden a las superficies que Tía opera en el interior”.<sup>26</sup>

### **Disco/Ahold**

Disco/Ahold, que con una facturación neta de US\$ 1.601 millones se ubica en el tercer puesto dentro del podio del *retail*, tiene su propio desafío. Apuntamos a hacer valer las fortalezas que reúne nuestro mix de proximidad, productos frescos y servicios al cliente, para neutralizar el ataque que nuestros formatos comenzarán a tener desde dos frentes: los hipermercados y la previsible expansión que alcanzarán las superficies mínimas, como *hard discounts* y *conveniences*.

A esa estrategia contribuirán los servicios y herramientas que Disco implementó durante los últimos cinco años – como la venta telefónica y por Internet, la tarjeta de fidelización DiscoPlus y los productos de marca propia Bell’s – que ya le permiten reunir información valiosa sobre las compras que realizan sus clientes.

Disco ya tiene presencia en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santiago del Estero, Tucumán y Salta. A mediados del mes pasado, el grupo anunció la adquisición de la cadena sanjuanina José González e Hijos, por la que pagará US\$ 10,5 millones. Pocos días más tarde sumó a la cordobesa Americanos que, con ventas anuales por US\$ 368 millones, se ubica en el décimo lugar entre los *retailers* del país.

### **Coto**

Otro de los grandes que comenzará, a partir de este año, a poner sus primeras fichas en el mercado del interior es Coto. La punta de lanza de su desembarco será Rosario, a donde llegará de la mano del grupo Irsa, con el que ya está asociado en el *shopping* Abasto.

Coto, que el año pasado facturó US\$ 1.400 millones, generó utilidades por US\$ 40 millones y se ubicó cuarto en el *ranking* de ventas, es la única grande que sobrevive al desembarco de los *players* mundiales.

A diferencia de las cadenas francesas, que debieron hacerse expertos en el multiformato luego de que las leyes regulatorias de su país pusieron freno a las grandes superficies, Coto recorrió el camino inverso, comenzamos reconvirtiendo nuestras carnicerías en minimercados; de allí pasamos a los supermercados, a los maximercados y a los hiper.

<sup>26</sup> Fuente: Carlos Oris de Roa, director de Exxel Group Argentina y uno de los responsables de trazar las estrategias de las cadenas, revista Mercado, “Actores poderosos, concentrados y globalizados”, abril de 1999, página 82.

### Wal-Mart

Entre las principales cadenas extranjeras que llegaron al país durante los últimos tres años, Wal-Mart es la que genera más incógnitas. Las críticas más recurrentes apuntan a que la gigante estadounidense – que lidera la industria mundial del retail con una facturación superior a los US\$ 120.000 millones anuales – no supo definir un mix de productos que se adaptara a los hábitos de consumo de los argentinos.

*“Quiso vender en Berazategui lo mismo que ofrecían en Cincinatti”.*<sup>27</sup>

Si se toma una foto de nuestra oferta de productos de tres años atrás y otra del mix actual, seguramente van a encontrarse diferencias.

*Con vocación de número uno, está séptimo en facturación y sumaría pérdidas, en tres años, por más de 20 millones de dólares*

Cuando a mediados del '95 Wal-Mart desembarcó en Avellaneda con un Sam's Club, causó gran revuelo en las oficinas de Carrefour.

Con 10 hipermercados, 3 clubes de compra, un centro de distribución y 4.200 empleados en el país, la cadena americana es la séptima en el ranking de ventas aunque duplicaron su market share de 3 a 6 por ciento, aunque con pérdidas operativas.

*“Estamos en un negocio de fuerte inversión y a largo plazo, pero en este negocio hay tres factores críticos de éxito que explican los resultados del retailer. Todavía la masa crítica no permite generar volumen de compra, la estructura de gastos fijos no encuentra amortización en la cantidad de bocas – todavía pocas – y se requiere muy alto nivel de inversión en stocks e instalaciones. Una de las cartas ganadoras que Wal-Mart planea jugar es la expansión en el interior. Y es una de las apuestas más fuertes. Dividió el mercado en dos categorías: las plazas en vías de desarrollo y las desarrolladas. La Planta, Bahía Blanca, Córdoba, Paraná, Santa Fe y Neuquén fueron las elegidas para iniciar la conquista”.*<sup>28</sup>

Por ahora, las cadenas trabajan “el adentro”, como se denomina en la jerga la optimización de la operación logística para reducir costos ya que el negocio pierde rentabilidad y facturación por metro cuadrado. Los menores costos serán decisivos para que con ventas más bajas se

---

<sup>27</sup> Fuente: Miguel Premoli, director de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales de Wall Mart, revista Negocios, año 8, Nro. 86, noviembre 1998, página 48.

<sup>28</sup> Fuente: Miguel Premoli, director de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales de Wall Mart, revista Negocios, año 8, Nro. 86, noviembre 1998, página 48.

mantenga el *break even* – punto de equilibrio – de los locales y permitan la expansión al interior.

### **¿Qué importancia tiene la facturación de una cadena?**

*“El volumen permite lograr poder de compra pero la escala también es fundamental para ser eficiente”.*<sup>29</sup>

Si bien Wal-Mart no ha logrado todavía masa crítica como otras cadenas, dio un primer paso al emprender la carrera por la apertura de bocas y el año próximo sumará 7 más a las existentes. El crecimiento de las ventas está en la base de la expansión internacional de Wal-Mart ante las perspectivas de llegar a un crecimiento vegetativo en el mercado norteamericano, la cadena inició su aventura afuera. Cuando incursionó en Brasil y en la Argentina, ya había desarrollado mercados en México y Canadá. Hoy, tiene filiales en Alemania, Puerto Rico, China e Indonesia, países en apunta a crecer fuertemente. En la Argentina, a diferencia de México y en Brasil, donde se asoció con Cifra y Loja Americana, respectivamente, no se radicó de la mano de locales. Y es una de las cartas que Wal-Mart parece no animarse a jugar. Esto le daría mayor volumen y masa crítica, además de lo que significaría al aporte de un *player* con más conocimiento del mercado.

### **¿Descartó Wal-Mart las adquisiciones?**

*“No, son difíciles en este formato porque no hay superficies grandes y mucho menos a la venta. En cuanto a la estrategia comercial, se posiciona en bajos precios con surtido y servicio. Manejamos 60 mil ítems, mientras que otros híper tienen 30 mil. Great Value, la marca corporativa para almacén, le ayuda a sostener su lema, “precios bajos todos los días”. Está en 150 ítems y a fin de año llegará a 250. La diferencia en precio es de 15 o 20 por ciento menos. Y hay categorías en que la marca propia domina 40 por ciento”.*<sup>30</sup>

En cuanto al management, los expatriados que manejaron el desembarco entregaron la posta a gerentes locales, algunos de ellos captados de competidores. En cuanto a que el modelo francés calzó mejor en el cliente argentino, en Wal-Mart creen que ya se adaptaron. Aprendieron de clientes, competidores y de sus errores. Las pruebas: el supercenter de Avellaneda fue reinaugurado adaptando el *layout* al gusto local: amplios pasillos, góndolas

---

<sup>29</sup> Fuente: Guillermo Dandrea, profesor del IAE y consultor de Empresas, revista Negocios, año 8, Nro. 86, noviembre 1998, página 49.

<sup>30</sup> Fuente: Marcelo Nalda, Director de mercaderías generales de Wall Mart, revista Negocios, año 8, Nro. 86, noviembre 1998, página 50.

bajas, más espacio a alimentos. *“Venimos a desafiar al mercado, a los que estaban posicionados y crearon un hábito”.*<sup>31</sup>

Este gigante, que factura globalmente 119 mil millones de dólares y tiene más de 850 mil empleados, sueña con el número uno. Pero todavía parece estar dominado.

---

<sup>31</sup> Fuente: Miguel Premoli, director de Recursos Humanos y Relaciones Institucionales de Wall Mart, revista Negocios, año 8, Nro. 86, noviembre 1998, página 50.

## Capítulo 6:

### **» Identificar los Factores Críticos de Éxito de las empresas globalizadas.**

Para desarrollar este punto fue necesario diferenciar cuales son las fortalezas que poseen las empresas Globalizadas y realizar un posterior análisis acerca de las mismas. Entre ellas se destacan:

- \* La logística
- \* La tecnología
- \* El factor Precio
- \* Las Marcas Propias
- \* El trato con los Proveedores
- \* Coopetir más que Competir

**El análisis efectuado demuestra cómo estos Factores Críticos resultan indispensables para competir entre las empresas globalizadas y son indiscutiblemente una ventaja competitiva hacia las Pequeñas Empresas del Sector.**

---

## ❖ Logística: Lo que hay que tener para competir

Frente a la caída del índice de ventas por metro cuadrado, el objetivo prioritario de los supermercados es reducir costos, y una de las vías más transitadas para alcanzarlo es la **incorporación de tecnología**. El sistema **EDI** (Electronic Data Interchange), que permite el intercambio de información entre proveedor y cliente en tiempo real, es una estrella naciente en este nuevo escenario, pero todavía hay mucho camino por recorrer en la Argentina.

Las cadenas tendrían que bajar los costos operativos, el desafío consistía en buscar mayor eficiencia en la logística, mejor utilización de la información y más comunicación entre proveedor y canal distribuidor a través del sistema **EDI**.

Wal-Mart también se comunica a través del **EDI** con un selecto grupo de proveedores.

*“Estamos yendo hacia **EDI** porque sabemos que todos los gastos administrativos se eliminan rápidamente, ya que se trata de conexiones electrónicas automáticas”.*<sup>32</sup>

Aunque los directivos de Carrefour prefieran no revelar qué cantidad de proveedores están adheridos al sistema, aseguran que, hasta este momento, más de 75% de su abastecimiento se realiza a través de órdenes enviadas vía EDI.

Disco está probando el sistema EDI con 12 proveedores. La cadena cuenta con 350.

Es el caso de Norte, señala que Internet podría ser una alternativa para la reposición. Mientras tanto, cuentan con un sistema de reposición automática de locales a centro de distribución.

### **¿Cuáles son las ventajas del sistema EDI?**

El hecho de contar con información en tiempo real permite introducir fuertes ahorros de costo y tiempo.

En general, se buscan las mejores alternativas para bajar los gastos dentro de la cadena de abastecimiento y EDI es una manera muy importante de bajarlos. Es mucho más barato que tener una persona que venga a buscar el papelito del pedido y que otra, después, haga el *data entry*.

<sup>32</sup> Fuente: Christopher Jones, director de logística de Wall Mart

## ❖ Tecnología: ventaja competitiva de las grandes cadenas

En la Argentina, las cadenas de supermercados no han tenido un papel estelar en el *boom* del comercio electrónico. Desde que la Internet llegó a estas latitudes, el único que se subió a la ola de la Web fue Disco, que, con [www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar) ofrece a sus clientes la posibilidad de hacer pedidos desde sus computadoras. Las ventas crecen todos los meses y por este canal se concretan ahora unas 6.000 operaciones mensuales, que suman \$ 1.500.000, una cifra equivalente a la facturación de una sucursal.

Los minoristas de otros sectores se han mostrado, en cambio, más dispuestos a incursionar en este terreno. Garbarino es uno de los ejemplos más llamativos. Desde su lanzamiento al ciberespacio a través de [www.garbarino.com.ar](http://www.garbarino.com.ar), el 8 de agosto del año pasado, han facturado \$ 3 millones a través de este canal, y espera llegar a los 6 o 7 millones en su primer cumpleaños. Las ventas gestadas en la Web son similares al promedio de una de sus 29 sucursales, y representan algo más de 2% del total de la empresa.

Un informe elaborado por la consultora Eduardo D'alesio/Louis Harris indica que, durante marzo, algo más de 50.000 usuarios de Internet en la Argentina compraron productos por este medio y gastaron cerca de \$ 3 millones. La cifra representa casi 5% del total de personas que navegan por Internet (algo más de un millón, según el mismo estudio).

Jumbo aún no tiene su sitio en la Argentina pero se encuentra en etapa de construcción en Chile.

Norte/Tía, por su parte, cuenta con su espacio en la Red ([www.norte.com.ar](http://www.norte.com.ar)). allí hay información institucional y de interés general, pero no se muestra un solo producto en catálogo para comprar.

El sitio de Wal-Mart también se instaló para brindar información sobre la empresa. Lo que se busca es comunicarles a los clientes dónde queda cada supermercado, quién es el gerente de esa casa, qué tarjetas de crédito y tickets operan con nosotros y todo aquello que los ayude en el acceso a los locales.

Carrefour también tiene su sitio en la Red ([www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)) pero el único link que ofrece está relacionado con la atención de proveedores. Se trata de Servicios On Line, un canal de información para la gestión del ciclo de cobranzas, desde la entrega de la mercadería hasta la acreditación en la cuenta bancaria.

Algo similar sucede con Coto, que también tiene su espacio en [www.coto.com.ar](http://www.coto.com.ar), dedicado sólo a brindar información institucional de la compañía.

## Ventaja competitiva a través de la tecnología

### Páginas Web

<b>Super e Hipermercados</b>	
⌘ Disco	<a href="http://www.discovirtual.com.ar">www.discovirtual.com.ar</a> *
⌘ Carrefour	<a href="http://www.carrefour.com.ar">www.carrefour.com.ar</a>
⌘ Toledo	<a href="http://www.toledo.com.ar">www.toledo.com.ar</a> *
⌘ Hiper Rodó	<a href="http://www.rodó.com.ar">www.rodó.com.ar</a>
⌘ Coto	<a href="http://www.coto.com.ar">www.coto.com.ar</a>
⌘ Norte	<a href="http://www.norte.com.ar">www.norte.com.ar</a>
⌘ Wall Mart	<a href="http://www.wall-mart.com.ar">www.wall-mart.com.ar</a>

<b>Grandes Cadenas</b>	
⌘ Garbarino	<a href="http://www.garbarino.com.ar">www.garbarino.com.ar</a> *
⌘ Ventura	<a href="http://www.ventura.com.ar">www.ventura.com.ar</a> *
⌘ Red del Hogar	<a href="http://www.reddelhogar.com.ar">www.reddelhogar.com.ar</a> *
⌘ Frávega	<a href="http://www.fravega.com.ar">www.fravega.com.ar</a> *

<b>Clubes de Compras</b>	
⌘ Grupo Marquez	<a href="http://www.grupomarquez.com.ar">www.grupomarquez.com.ar</a> *
⌘ Grupo Gaona	<a href="http://www.grupogaona.com.ar">www.grupogaona.com.ar</a> *
⌘ Grupo Expert	<a href="http://www.grupoexpert.com.ar">www.grupoexpert.com.ar</a> *

## ❖ El precio: principal factor competitivo en el rubro Artículos del Hogar

En la batalla por captar clientes, las compañías apelan a una amplia gama de tácticas para frenar a sus competidores. Cada vez más, el precio es el arma elegida, y muchas veces las escaramuzas se transforman en guerra.

Crear precios atractivos suele ser el objetivo, pero el resultado de los sucesivos recortes en represalia puede ser una estrepitosa caída de las ganancias para la industria involucrada.

Las guerras de precios pueden generar situaciones económicamente devastadoras y psicológicamente debilitantes, capaces de castigar con extraordinaria dureza a los individuos, las empresas y la rentabilidad de una industria. No importa quién gane, todos los contendientes terminan, aparentemente, peor de lo que estaban, mientras las guerras de precios se tornan cada día más comunes y feroces.

### **Hacer un inventario**

Las guerras de precios suelen iniciarse porque alguien, en algún lugar, cree que los precios de un mercado son demasiado altos. O intenta incrementar participación a costa de los márgenes. Las guerras de precios se tornan más comunes porque los gerentes tienden a ver el cambio de precios como una jugada fácil, rápida y reversible. El paso inicial es el diagnóstico.

### **Baja de precios: entre el peligro y la oportunidad**

Algunas empresas, como los hipermercados, ponen sus fichas en el precio. Esto responde a las dificultades que tienen esas firmas en diferenciarse de la competencia. Lo que sucede es que los clientes tienen la percepción de que todas las cadenas tienen bajos precios, lo que las obliga a ser cada vez más agresivas en sus campañas.

*“Necesitamos ofrecer un valor agregado. Por eso, trabajamos con el slogan, garantía de confianza, que incluye una serie de servicios como por ejemplo la posibilidad de devolver el producto dentro de los siete días o la baja del precio en el caso de existir uno más bajo en el mercado”.*<sup>33</sup>

En Garbarino, lo hacen pensando en resultados a largo plazo.

<sup>33</sup> Fuente: Fernando Maffi, gerente de Marketing de Garbarino, revista Negocios, mayo del 2000, página 118.

*“Lo que dejamos de ganar lo obtenemos en el efecto de recordación instantánea, lo que implica mayores ventas en el futuro”.*<sup>34</sup>

Es una táctica que disimula una rebaja de precios dándole valor a otra cosa, es decir, es un enmascaramiento de una estrategia de diferenciación por precio.

### **Tocar o no tocar el precio**

*“El tema es saber cómo hacer para que una persona lleve el producto de la góndola al carrito, del baúl a la heladera, de la mesa al estómago y de la mente al corazón”.*<sup>35</sup>

### **En síntesis**

⌘ ***Muchos gerentes creen que la guerra de precios es un juego fácil y rápido; pero la realidad indica que, gane quien gane, todos los contendientes terminan, de algún modo, peor que antes de iniciarlo.***

⌘ ***Antes de decidirse a desactivar el conflicto, dar pelea en varios frentes, o replegarse, hay que examinar la situación en cuatro áreas críticas: el cliente, la empresa, la competencia y los aliados.***

⌘ ***El análisis de la estructura de costos del rival, su patrón de conducta histórico y las razones y circunstancias que lo llevaron a modificar precios, pueden ayudar a anticipar sus movimientos.***

<sup>34</sup> Fuente: Fernando Maffi, gerente de Marketing de Garbarino, revista Negocios, mayo del 2000, página 118.

<sup>35</sup> Fuente: Alberto Levi, consultor de Marketing, revista Negocios, mayo del 2000, página 117.

## Marcas propias

### Las marcas propias vienen marchando

Casi no queda supermercado o hipermercado en la Argentina que no despliegue líneas de productos con marcas propias. La tendencia no es exclusiva de los grandes formatos, ya que existen alianzas estratégicas de minoristas, que también ofrecen este tipo de marcas.

En 1998, AC Nielsen comprobó que 42% de los clientes de supermercados e hipermercados compraba productos de marcas propias; la mayoría de ellos, por sus precios bajos. Sin embargo, los supermercados argentinos están lejos de lograr la participación de mercado que alcanzan las cadenas en la mayoría de los países europeos.

### Crecer desde el consumidor

En pocos años, las cuatro grandes cadenas de supermercados en la Argentina desarrollaron sus marcas propias. Un negocio que en el mundo se expande hasta los drugstores y que aquí apunta a un desarrollo sostenido y a la ampliación de los rubros.

Las cuatro grandes cadenas que dominan el mercado – Carrefour, Norte, Disco y Wal-Mart – tienen su línea de marca propia y, si bien las estrategias de comunicación son muy similares, difieren en cuanto a su participación en el mercado por razones que van desde los rubros abarcados hasta la variedad de productos que ponen en sus góndolas.

### El consumidor como Norte

*“En nuestra empresa, la historia de las marcas propias – como Norlac para lácteos o Nores para panificados – tiene varios años pero recién en 1995 salimos con el sello de Norte y nuestro mayor desarrollo está en cadenas de alimentos donde contamos con 150 productos dentro de las principales familias, como gaseosas, infusiones, tomatados, cereales, congelados, jugos y beverages, repostería, galletitas y conservas.*

*Nuestra filosofía se basa en tres grandes principios: respeto por la calidad del producto que exige el consumidor, reglas claras con los proveedores y respeto hacia todos los segmentos incluidos en la producción que hacen a la cadena de valor del producto”.*<sup>36</sup>

Cuando se habla de proveedores, se alude a los productores nacionales medianos que trabajan muy profesionalmente: no sólo han mejorado eficiencia y calidad en la medida que la

<sup>36</sup> Fuente: Sergio Goñi, jefe de Marca Propia de Supermercados Norte, revista Mercado, marzo 1999, página 116.

demanda del consumidor lo exige, sino que algunos ya tienen certificaciones ISO en normas de calidad.

El marketing y el packaging específico para cada familia de productos son temas de importancia a la hora de imponer la marca propia en el gusto de un consumidor que debe elegir frente a una góndola. Y no importa cuál sea la de cada cadena, todas deben pasar la prueba de que el recuerdo y el impacto de la marca produzcan valor agregado gracias a su asociación con la calidad del servicio que presta el supermercado.

### A la francesa

Carrefour, y su línea **First Line** de electrodomésticos, que es líder con 16% del total de todas las ventas.

Su marketing es muy simple:

*“transmitir un concepto claro al consumidor. Carrefour ofrece un producto de igual calidad que el líder a un precio entre 15 y 20% más bajo, por lo que toda la comunicación institucional y las acciones promocionales apuntan a sostener esa promesa”.*<sup>37</sup>

### Casi universal

**Great Value** es la marca internacional que estandarizó la cadena Wal-Mart en Estados Unidos, la Argentina, Brasil, Puerto Rico, Alemania, México y China. Todos mercados donde la diferencia de apreciación cultural de los consumidores no es un dato menor a la hora del marketing.

Pese a esta brecha cultural, la marca, con leves adaptaciones a los gustos locales, mantiene un criterio uniforme de *packaging* en los **240 productos** que coloca en las góndolas.

### Disco al Mercosur

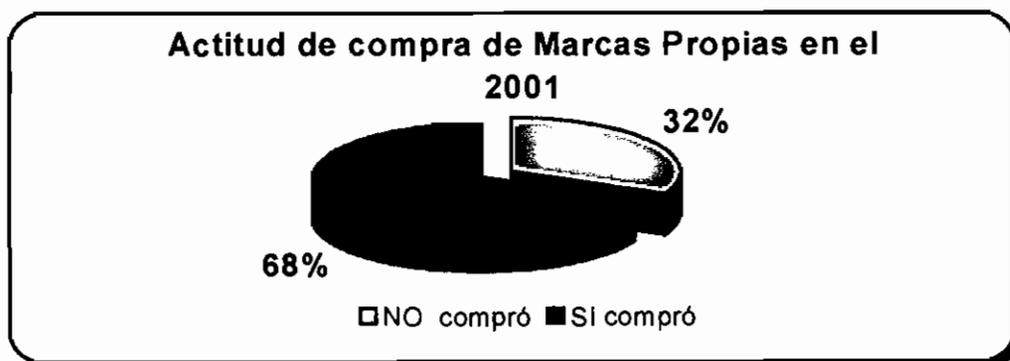
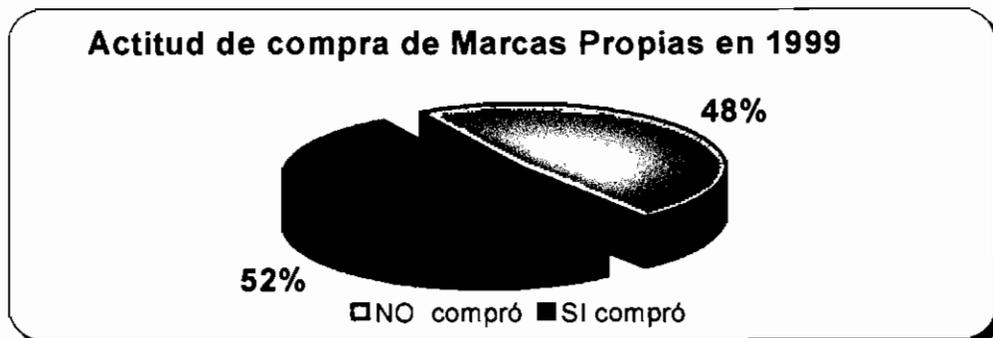
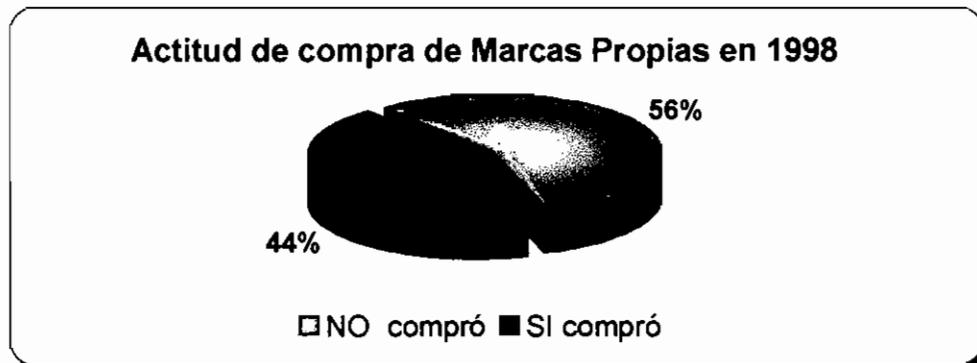
*“En la categoría **premiun** por su óptima calidad. Su objetivo para el fin del año próximo es haber introducido en las góndolas unos 700 artículos y alcanzar 6% de la participación de las ventas globales de la cadena. No se niega la posibilidad de entrar en otros rubros como electrodomésticos y bazar, pero tiene sus repartos, y destaca que **los objetivos no son sólo crecer sino alcanzar una mayor rentabilidad en el negocio de la marca propia**”.*<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Fuente: Carlos Ritcher, Gerente General de Carrefour Argentina, revista Mercado, Fuera de Serie Nro. 2, página 51.

<sup>38</sup> Fuente: Javier Vejo, Gerente de Marcas Propias de Disco Argentina, revista Mercado, Fuera de Serie Nro. 2, página 53.

**Actitud de compra de las Marcas Propias**

Seis de cada 10 Argentinos dicen que entre sus compras no faltan productos de marca propia de supermercados o hipermercados. Pero además, este fenómeno se consolida con la aparición de las denominadas *no marcas* (compuesta por las marcas de segunda y tercera categoría, y sin posicionamiento claro) y las *marcas de precio* (productos elaborados por fabricantes de primeras marcas, que se comercializan a un precio mas bajo que las marcas principales).<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Fuente: Revista Mercado, portada, Marcas Propias "Amor sin barreras", investigación: AC Nielsen (Enha), octubre del 2001

**Principales Marcas Propias comercializadas por los Super e Hipermercados**

<b>Marcas Propias</b>	
<b>Norte</b>	<b>Norlac (lácteos)</b> <b>Nores (panificados)</b>
<b>Carrefour</b>	<b>First Line (electrodomésticos) *</b> <b>Tex (indumentaria)</b> <b>Carrefour (productos comestibles)</b>
<b>Disco</b>	<b>Bell's (Productos en gral., calidad premium)</b>
<b>Wall Mart</b>	<b>Great Value</b>
<b>Toledo</b>	<b>Igea</b> <b>Teruel, Te llevo, Don Lino (Fiestas)</b> <b>Agroporc</b>

*\* Carrefour ofrece un producto de igual calidad que el líder a un precio entre 15 y 20% más bajo.*

## Proveedores

### Aprovisionamiento estratégico

#### Comprar para ahorrar

Las reducciones de costos más efectivas se logran a través de la aplicación del concepto conocido como strategic supply.

Uno de los pilares del proceso es el replanteo global de la relación con los proveedores, que va más allá de los precios e incluye la búsqueda de nuevas fuentes de abastecimiento a escala global.

Los especialistas suelen advertir que, aunque más de la mitad de los costos de cualquier empresa están relacionados con el proceso de abastecimiento, la mayoría sigue desarrollando sus compras según la concepción tradicional de considerar al proveedor prácticamente como un enemigo al que hay que arrancar el precio más bajo posible.

*“Este enfoque clásico, en el cual la negociación del precio es lo más importante, permite lograr, a lo sumo, una modesta reducción de los costos de 5%. Por el contrario, un modelo de abastecimiento estratégico, que no sólo logra reducciones en los insumos adquiridos sino en todo el proceso, puede generar ahorros de 15% a 40%”.<sup>40</sup>*

En 1997, una investigación realizada por Breccia y la organización Código determinó que en la Argentina, solamente en el sector de hipermercados – con una facturación anual de aproximadamente \$ 14.000 millones – la introducción de eficiencia en la cadena de abastecimiento podría representar un ahorro cercano a los \$ 2.000 millones.

*“Esto significa que sería posible reducir en 6,57% el precio de venta sin tocar los márgenes de ganancias. Es muchísimo dinero”.<sup>41</sup>*

Procter & Gamble, uno de los líderes mundiales en productos de consumo masivo, hizo las cuentas y llegó a conclusiones bastantes parecidas acerca de lo que se podría ahorrar con más eficiencia: 10% en Estados Unidos, 7% en Europa, 6% en Hong Kong y Australia, 8% en Taiwán.

<sup>40</sup> Fuente: Humberto Breccia, gerente general de Celsur Logística, revista Mercado, julio de 1998, página 28.

<sup>41</sup> Fuente: Humberto Breccia, gerente general de Celsur Logística, revista Mercado, julio de 1998, página 28.

*“El aprovisionamiento estratégico no es solamente buscar el precio más bajo. Se trata de comprar mejor. Cuando uno lo logra, consigue el mejor precio a lo largo de toda una cadena”.*

*“Ahora, cada día de un producto en stock significa pérdida de dinero. En la mayoría de las empresas hay ansiedad por bajar esos costos. Pero, como no hay conocimiento del tema, se toman decisiones sin medir las consecuencias, como contratar al transportista más barato sin reparar en que sus unidades tienen 30 años de antigüedad , se caen a pedazos y no tienen seguro”.*<sup>42</sup>

Los requisitos para cambiar de un enfoque del abastecimiento tradicional a otro estratégico varían de una empresa a otras. Pero hay algunos puntos fundamentales en común: simplificar y sincronizar la cadena de abastecimiento, crear alianzas con los proveedores y ampliar las fuentes de suministros.

### **Cuanto más corta mejor**

En la cadena de abastecimiento intervienen distintos actores (proveedores de insumos, productores, distribuidores, y minoristas) unidos entre sí a través de las **interfaces**, puntos de contacto que representan la relación que cada organización tiene con otra.

Cuanto más larga es la cadena de abastecimiento, más potencialidad de ineficiencias presenta. A su vez, cuanto más corta sea, y menor tiempo demore el paso del producto desde su origen hasta el consumidor, menos días de *stock* tendrá el circuito. Eso permite enormes ahorros en activos fijos (depósitos, instalaciones, sistemas para administrarlos, etc.) y corrientes (mercaderías en sí)

### **¿Dónde se buscan a los proveedores?**

Las recomendaciones de colegas, profesionales y personal de la propia organización, las guías sectoriales y las revistas especializadas, son los medios que más se utilizan a la hora de buscar proveedores de productos y servicios para la empresa.

En una encuesta realizada por la revista Mercado se les pidió a un grupo de empresarios y ejecutivos que mencionaran en orden de importancia, tres vehículos de información a los que recurren habitualmente para seleccionar proveedores.

---

<sup>42</sup> Fuente: **Humberto Breccia**, gerente general de Celsur Logística, revista Mercado, julio de 1998, página 28.

Del análisis de las respuestas surgen algunos datos llamativos. En el **Top of Mind** de las empresas de servicios están las recomendaciones de colegas y profesionales, en el comercio se consagran las guías sectoriales, y en la industria se presta más atención a la publicidad en medios especializados.

Es llamativa la escasa incidencia que logra Internet como medio para seleccionar y buscar a los proveedores.

En la era de la competitividad global, no alcanza con emprender un viaje solitario.

Cada vez son más difusos los límites entre los sectores industriales, y la búsqueda de complementadores se hace fundamental para lograr soluciones integrales para el consumidor y participar en sectores industriales amplios.

*Este enfoque propuesto por Nalebuff y Bradenburger (autores del libro "coopetencia") significa un replanteo novedoso en el análisis competitivo y la manera de entender alianzas estratégicas.*

## ❖ Coopetir mas que competir

“Es cierto que la mayoría de los negocios sólo prosperarán si los demás también prosperan.. Es cuestión de éxito mutuo, más que de destrucción mutua. Es una situación ganador – ganador. La guerra se acabó y con ella los viejos supuestos de la competencia.

Entonces, ¿el negocio es la paz?

Esto tampoco suena correcto. Todavía presenciamos batallas entre competidores por participación en los mercados, lucha con los proveedores por los costos y con los clientes por los precios.

Entonces, ¿si los negocios no son la guerra y la paz, qué son?

La respuesta es la combinación de la competencia y la cooperación: coopectencia.”<sup>43</sup>

### Competir también puede ser cooperar

- ✱ Las fuerzas competitivas no son cinco, sino una.
- ✱ El competidor nos puede agregar valor.
- ✱ El proveedor es un socio tecnológico.
- ✱ El canal manda.

Todas estas afirmaciones tienen que ver con la comprensible obsesión por describir y entender el sector industrial en el que se desempeñan las empresas.

En muchos casos son fantasías y en otros, una violenta realidad.

Soñamos con un competidor que no sea sólo un obstáculo, sino un potencial aliado en circunstancias en las que no podemos solos, pero nos traiciona nuestra voluntad individualista y destructiva.

Ansiamos contar con un proveedor – socio, pero jugamos a ganar siempre por sobre él. El canal manda, y aunque intentemos soñar, aquí sí la realidad es cruel.

Pero todo esto tiene posibilidad de reverse si evitamos considerar los sectores industriales como virtuales rings de lucha libre, en el momento en el que pelean todos contra todos y el público eufórico pide sangre. El pequeño detalle es que la lucha libre tal como la vemos es un

<sup>43</sup> Fuente: Barry J. Nalebuff y Adam Brandenburger, Fragmento de Coopetition, Currency Books, Doubleday, 1996.

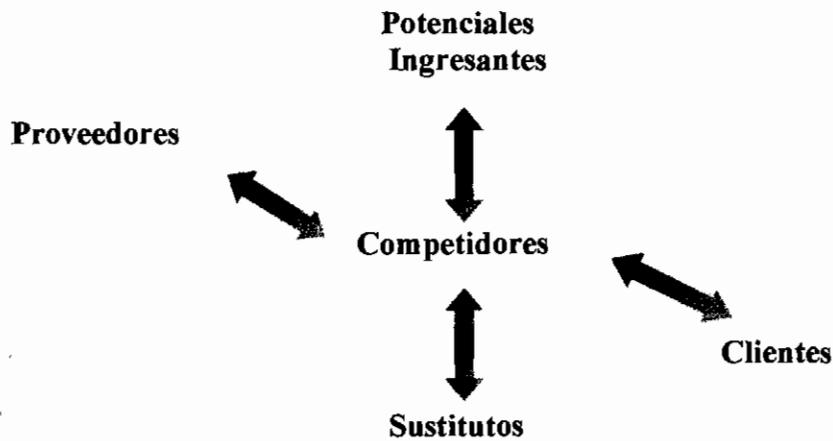
show montado en la televisión norteamericana y, obviamente, un espectáculo prearmado donde finalmente todos son amigos y socios.

En los sectores industriales, en cambio, la confusión y la presión por ganar y destruir hacen realidad el pedido de sangre.

**Análisis tradicional**

Revisemos el análisis tradicional de estos sectores.

Porter facilitó la metodología de análisis de los sectores industriales mediante la interpretación del comportamiento y el poder de negociación relativo de las cinco fuerzas clave.<sup>44</sup>



Esta es una primera aproximación a la problemática de un sector, donde los actores pueden evaluar su posición, su capacidad de negociación y los potenciales movimientos de cada uno. Esto implica interpretar posibles integraciones verticales que transformen a proveedores en competidores, a canales o clientes en competidores (las marcas propias de supermercados son el ejemplo más claro), o bien competidores que incrementen su competitividad integrándose

<sup>44</sup> Fuente: Michael Porter, Estrategias competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Rei CECSA.

verticalmente hacia atrás, siendo sus propios proveedores, o hacia delante, ampliando su cadena de distribución con un sistema propio. En este caso, los competidores de un sector pasarían a competir directamente en otro, en el que sus proveedores o sus canales son el centro.

Si a esto le sumamos que en muchos casos los sustitutos son competidores directos (no podemos negar que la cerveza es algo más que un sustituto del vino común), la complejidad del análisis de un sector es realmente alta.

Este enfoque plantea una analogía entre un sector industrial y un campo de batalla. Nosotros y ellos, el acto de fuerza, la coacción o el engaño como maniobras.

### Actores en el escenario

Pero hay nuevas formas de entender las fuerzas competitivas. Una es comenzar a llamarlas “actores” de un escenario en el que pueden ganar aun compitiendo directamente entre sí.

En este sentido, Nalebuff y Brandenburger plantean un modelo de análisis del sector más actualizado y dinámico que Porter.

El planteo parte de entender la competencia empresarial como un juego en el que existen reglas, tácticas y jugadores. Los jugadores son los que participan de un sector, agregando o quitando valor, haciéndolo más o menos intenso en competitividad.

En este esquema aparece una figura bastante común en el mundo de los negocios de fin de siglo: el complementador.

Llámesese alianza estratégica, **co – branding** o la denominación que más nos guste, hay actores del sector que pueden sumar fuerzas, complementarse y agregar valor.

El problema se hace mayor cuando las cinco fuerzas se confunden básicamente con una.

Imaginemos el caso de una universidad. Sus proveedores son los profesores, que a su vez compiten institutos propios, con conferencias o participando en otra universidad si no son exclusivos. Pero los profesores también pueden ser clientes en un posgrado y complementadores por agregar valor en función de su prestigio. Otras universidades pueden competir con la universidad analizada, pero también pueden ser complementadoras por convenios.

Hoy más que nunca la movilidad en los sectores es tan grande que hace difusos los límites y los roles de los actores. Cada caso merece un análisis particular, pero un análisis en el que la capacidad de hacer una estrategia supere cualquier modelo.

Una capacidad para poder determinar en qué medida cinco fuerzas se transforman básicamente en una fuerza que suma u otra que resta.

Es el ámbito de la cooperación competitiva, la llamada **coopetition**.

No cabe duda de que el éxito empresario depende de jugar el juego correcto. Y para entender el juego, será clave identificar:

- ✱ Los jugadores;
- ✱ Las tácticas de los jugadores;
- ✱ El valor agregado de cada jugador;
- ✱ Las reglas de juego;
- ✱ El campo de acción;

Si bien el resultado de un juego depende del poder de cada uno frente al resto de los jugadores, será fundamental comprender que los viejos paradigmas de la competencia, los campos de acción fijos, las reglas complejas que imponen restricciones y el temor por el poderío del competidor son ideas del pasado.

La competencia no es negativa, al contrario, es fuente de superación. Debemos ser capaces de generar nuestra propia competencia para mejorar.

El campo de acción no es fijo, es tan diverso como un mundo global y virtual.

Las reglas de juego están hechas para ser cambiadas, lo que hace interminable el juego.

El poderío del competidor no debe generar temor, sino una fuente de evaluación competitiva.

La competencia no es una guerra. Es bueno recordar que muchas veces emprender una guerra es la mejor manera de que todos terminen perdiendo.

### **Convertir en amigo al enemigo**

En la última década del siglo, muchos competidores decidieron convertirse en aliados. Por ejemplo, es posible que un fabricante haga en su planta los productos de un competidor. O que una petrolera acepte vender los productos de un rival. O que un diario de pueblo acepte imprimir en sus talleres la edición de un diario nacional competidor que luego se distribuirá dentro de su propio mercado. Y hasta que el ganador de una licitación subcontrate una parte del trabajo al contrincante que salió segundo en el concurso.

Aunque algunos de estos casos parezcan difíciles de concebir, la idea no es nueva. Desde hace muchos años siempre hay empresas que hacen acuerdos de sociedad con sus competidores; a veces, acuerdos informales, como compartir información; y otras veces tan formales como un joint venture.

*“La verdadera diferencia entre aquellos arreglos y la nueva tendencia está en la cantidad. Hoy hay presiones enormes que obligan a casi todas las empresas a forjar alianzas insospechadas.*

*El fenómeno de la **coopetencia** podría explicar, en parte, el notable y sostenido aumento en el número de fusiones y adquisiciones de empresas”.*<sup>45</sup>

*“Las alianzas se realizaron con gran entusiasmo en los últimos años en Estados Unidos. Hubo más de 20.000 entre 1992 y 1997, cuatro veces el total de los cinco años anteriores.*

*Una encuesta sobre alianzas que realizó su compañía entre 1994 y 1995 indicó que casi la mitad de ellas era entre competidores del sector. Esas **coopetencias** seguirán acelerándose en los próximos años”.*<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Fuente: Marty Sikora, director de la revista Mergers & Acquisitions, de Philadelphia.

<sup>46</sup> Fuente: Consultora Booz Allen & Hamilton. Albert Viscio, vicepresidente de Booz Allen y co autor del libro The Centerless Corporation, Simon & Schuster, 1998.

# Anexos

## Encuesta

**Encuesta realizada a la principal Alianza Estratégica del sector Artículos del Hogar de la ciudad de Mar del Plata (Grupo Acceder), y que sirve como modelo de investigación para otros Grupos similares en el resto del País (Red Austral, Red Acero ACE, y Red del Interior)**

### Funcionamiento operativo de los Clubes de Compras

- 1- **¿Cómo se integra el “directorio” de un club de compras?**
- 2- **¿Cómo se obtienen los fondos para comprar?**
  - a) **¿Quién administra esos fondos?**
  - b) **¿Quién avala o respalda las compras en caso de ser financiadas?**
- 3- **¿Cómo se deciden la/las compras a realizar?**
  - a) **¿Quién las decide?**
  - b) **¿A raíz de qué deciden?**
    - ✱ **Faltante de Mds.**
    - ✱ **Arreglo con los proveedores por compras cada X periodos de tiempo**
    - ✱ **Ofertas del momento**
    - ✱ **Otros**
- 4- **¿Cómo y cuando se abonan las compras?**
- 5- **¿Existe un representante de cada organización interactuando continuamente con el gerente del club de compras?**
- 6- **¿Las compras realizadas se dividen en partes iguales o cada empresa realiza su pedido de acuerdo a su faltante?**
- 7- **¿Dónde se almacenan las compras?**
- 8- **¿Cómo y quién distribuye las compras?**
- 9- **¿Quién gestiona la compra con los proveedores?**
- 10- **¿A quienes los proveedores ofrecen sus ofertas (en caso de haberlas), a la asociación o a las empresas en particular?**
- 11- **¿Existe exclusividad de compras de algunas marcas o están simplemente relacionadas con los descuentos ofrecidos por los proveedores?**
- 12- **¿El poder negociador aumenta considerablemente después de la asociación?**

- 13- ¿Aumentaron, disminuyeron o se mantuvieron estables las compras a proveedores después de la asociación?
- 14- ¿Quién sustenta los gastos ocasionados por la Alianza (sueldos, oficina, gastos varios, etc.)?
- 15- ¿A que tipos de proveedores les compran:
- a) Nivel Nacional,
  - b) Importadores,
  - c) Fabricantes
  - d) Otros
- 18- ¿Antes de la asociación se les compraba a los mismos?
- 19- ¿Existe la posibilidad de que comerciantes más pequeños que ellos integren una asociación con empresas “más importantes”?

**Beneficios para sus socios**

- 1- ¿Cuáles fueron los beneficios principales logrados con la asociación?
- a) Reducción de costos
  - b) Relación con proveedores
  - c) Reducción de otros costos (folders, publicidad, etc.)
  - d) Poder competitivo entre las empresas intervinientes
- 2- ¿Qué otros beneficios se logran con la asociación?
- 3- ¿Obtienen alguna ventaja impositiva o de exención?
- 4- ¿Cómo se compensa el IVA en la compra?
- 5- ¿A nombre de quién compran?
- 6- ¿El crédito fiscal que origina la compra en una Alianza, como se utiliza a la hora de vender?
- 7- ¿Qué porcentaje estimativo de descuento se obtiene con la compra?
- ⊗  % de descuento antes de la Alianza
  - ⊗  % de descuento logrado después de asociarse
- 8- ¿Cuál es el monto aproximado de compra por mes? :
- ⊗  Antes de la Alianza.
  - ⊗  Después de la Alianza.
- 9- ¿Cuáles son las ventas anuales aproximadas, en pesos? :
- ⊗  Pesos, antes del Sistema.
  - ⊗  Pesos, después del sistema.

**10- ¿Hubo algún cambio significativo con el trato de los proveedores? :**

Antes de las Alianzas:	Regular	<input type="checkbox"/>	Después de asociarse:	Regular	<input type="checkbox"/>
	Bueno	<input type="checkbox"/>		Bueno	<input type="checkbox"/>
	Muy bueno	<input type="checkbox"/>		Muy bueno	<input type="checkbox"/>
	Excelente	<input type="checkbox"/>		Excelente	<input type="checkbox"/>

**11- ¿Hubo algún aumento en las compras a los proveedores?**

**12- ¿Algunos proveedores se perjudicaron con las asociaciones a raíz de que se creen exclusividades con alguno de ellos?**

**13- ¿Obtienen apoyo financiero de los Bancos este tipo de Asociación?**

## Ranking sectorial (Las 1.000 empresas que más venden)

### Comercio minorista Empresas competidoras del rubro Artículos del Hogar ( \$ millones )

	2000	1999	1998	1997	1996				
1 Grupo Promodes (Carrefour/Norte)	3.722	Norte	2.086.8	Carrefour	1.870.1	Carrefour	1.736.6	Carrefour	1.787.7
2 Grupo Disco/Ekono	2.167	Disco	1.749.8	Disco	1.601.9	Disco	1.147.1	Coto	1.030.7
3 Coto	1.486	Carrefour	1.731.1	Coto	1.374.8	Coto	1.121.6	Norte	991.5
4		Coto	1.374.8	Norte	1.223.1	Norte	1.102.8	Disco	844.4
5 Wall Mart	565	Jumbo	873.9	Jumbo	770.0	Jumbo	815.3	Tía	687.5
6		Tía	636.8	Tía	658.9	Tía	655.7	Jumbo	601.5
7 Garbarino	330	Wall Mart	500.0	Wall Mart	450.0	Wall Mart	458.0	Wall Mart	324.6
9 Toledo supermercados	286								
12		Toledo supermercados	259.5						
15 Frávega	174								
17		Garbarino	205.2						
18 Ventura	115								
20									
22		Frávega	118.0						

<sup>1</sup> Fuente: Revista Mercado, Fuera de serie Nro. 3, "Las 1.000 que más venden - Ranking Sectorial", julio 1998  
 Revista Mercado, Informe Especial, "Las 10 Principales cadenas de supermercados e hipermercados", agosto 1999.  
 Revista Mercado, Fuera de serie Nro. 6, "Las 1.000 que más venden - Ranking Sectorial", julio 2000  
 Revista Mercado, Fuera de serie Nro. 8, "Las 1.000 que más venden - Ranking Sectorial", Julio 2001

## **Ley 19.550. Sociedades Comerciales**

### **De las uniones transitorias de empresas**

**Art. 377. Caracterización.**- Las sociedades constituidas en la República y los empresarios individuales domiciliarios en ella podrán, mediante un contrato de unión transitoria, reunirse para el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto, dentro o fuera del territorio de la República. Podrán desarrollar o ejecutar las obras y servicios complementarios y accesorios al objeto principal.

Las sociedades constituidas en el extranjero podrán participar en tales acuerdos previo cumplimiento del art. 118, tercer párrafo.

No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho. Los contratos, derechos y obligaciones vinculados con su actividad se rigen por lo dispuesto en el art. 379.

**Art. 378. Firma y contenido del contrato.**- el contrato se otorgará por instrumento público o privado, el que deberá contener:

1. el objeto, con determinación concreta de las actividades y los medios para su realización;
2. la duración, que será igual a la de la obra, servicio o suministro que constituya el objeto;
3. la denominación, que será la de alguno, algunos o de todos los miembros, seguida de la expresión "unión transitoria de empresas";
4. el nombre, razón social o denominación, el domicilio y los datos de la inscripción regional del contrato o estatuto o de la matriculación o individualización, en su caso, que corresponda a cada uno de los miembros . en caso de sociedades, la relación de la resolución del órgano social que aprobó la celebración de la unión transitoria, así como su fecha y número de acta;
5. la constitución de un domicilio especial para todos los efectos que deriven del contrato de unión transitoria, tanto entre las partes como respecto de terceros;
6. las obligaciones asumidas, las contribuciones debidas al fondo común operativo y los modos de financiar o sufragar las actividades comunes, en su caso;
7. el nombre y domicilio del representante;
8. la proporción o método para determinar la participación de las empresas en la distribución de los resultados o, en su caso, los ingresos y gastos de la unión;
9. los supuestos de separación y exclusión de los miembros y las causales de disolución del contrato;

10. las condiciones de admisión de nuevos miembros;
11. las sanciones por incumplimiento de obligaciones;
12. las normas para la confección de estados de situación, a cuyo efecto los administradores llevarán, con las formalidades establecidas por el Código de Comercio, los libros habilitados a nombre de la unión que requieran la naturaleza e importancia de la actividad común.

**Art. 379. Representación.-** El representante tendrá los poderes suficientes de todos y cada uno de los miembros para ejercer los derechos y contraer las obligaciones que hicieren al desarrollo o ejecución de la obra, servicio o suministro. Dicha designación no es revocable sin causa, salvo decisión unánime de las empresas participantes; mediante justa causa la revocación podrá ser decidida por el voto de la mayoría absoluta.

**Art. 380. Inscripción.-** El contrato y la designación del representante deberán ser inscriptos en el Registro Público de Comercio, aplicándose los art. 4 y 5.

**Art. 381. Responsabilidad.-** Salvo disposición en contrario del contrato, no se presume la solidaridad de las empresas por los actos y operaciones que deban desarrollar o ejecutar, ni por las obligaciones contraídas frente a terceros.

**Art. 382. Acuerdos.-** Los acuerdos que deban adoptar lo serán siempre por unanimidad, salvo pacto en contrario.

**Art. 383. Quiebra o incapacidad.-** La quiebra de cualquiera de las participantes o la incapacidad o muerte de los empresarios individuales no produce la extinción del contrato de unión transitoria que continuará con los restantes si éstos acordaren la forma de hacerse cargo de las prestaciones ante al comitente.

## Benchmarking: ¿Qué es?

Las empresas de hoy y de mañana, producto de los cambios que condiciona la nueva competencia, como la calidad, las tecnologías, los tiempos, la rentabilidad, tienen y tendrán, cada vez más, la fuerte necesidad de generar en forma continua:



Una organización puede y debe aprender no sólo del mercado objetivo, en el cual operan clientes y competidores, sino de su personal y, también, de los mejores del mundo, esté o no desarrollando la misma actividad.

Surge así el **benchmarking**, una herramienta joven y poderosa, por los resultados altamente positivos que arroja; conviene definir claramente este concepto, no sólo para saber de qué se trata y qué pasos exige, sino también para conocer cuáles son sus logros:

**Proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes, añade valor económico para la organización a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad.**

La primera etapa conceptual es la **percepción** de cómo lo está haciendo nuestra empresa y de qué resultados, en términos de prácticas, procesos y estrategias, productos y servicios, han obtenido y están obteniendo los mejores. Después de ello, se establece la **comparación** con los mejores y luego, el **aprendizaje** sobre cómo lo hacen los mejores. Este proceso, como todos, es continuo y exige que, después de haber aprendido de los mejores, se concurra a la empresa, y, con la **creatividad** y el **esfuerzo** del equipo de **benchmarking**, se realice un **rediseño** en función de las necesidades, la complejidad y la actividad de la organización, que permita a ésta lograr un **cambio ventajoso**.

Esto quiere decir que este proceso de comparación estratégica genera un aprendizaje de triple conectividad; primero se aprende de lo que hace realmente nuestra empresa; luego, del mejor y, en tercer lugar, se vuelve a la empresa y se aprende nuevamente, al rediseñar la propuesta, en función de lo que se necesita y le conviene.

## **Benchmarking: ¿Qué no es?**

Ultimamente, existe en el mundo una tendencia preocupante por el decrecimiento que genera, no en el campo conceptual y teórico, sino en el de la implementación práctica, cuando se dice que se aplica una herramienta, y se termina aplicando algo que no tiene nada que ver con lo que se dice o con el alcance de la herramienta anunciada.

A tal fin, es más que conveniente destacar, en el campo de lo conceptual, **qué no es bechmarking**, para no partir erróneamente.

### ***Benchmarking***

#### **¿Qué no es?**

- 1. Copiar o plagiar lo que esta de moda.**
- 2. Hacer turismo o ocupar el tiempo de parte del personal que no tiene trabajo o tarea asignada.**
- 3. Buscar la empresa “super brillante” en todo lo que hace y como lo hace y no encontrarla nunca en ninguna parte, porque en verdad no existe “la mejor en todo”.**
- 4. El objetivo de desempeño o estandar del mejor, sino el mejor proceso o estrategia que permita alcanzar lo que satisfaga y reconozcan como ventajoso los clientes.**
- 5. Hacer Benchmarking de datos desintegrados, superficiales o anecdoticos, sino Benchmarking integrado, en forma metodológica y rigurosa.**

## **Benchmarking: Que logra**

Como se observa en el cuadro siguiente, los logros no son en absoluto menores, porque los cambios que facilita el **benchmarking** no son por evolución o incrementales, sino **cambios fuertes**. Dado que, a partir de la comparación estratégica con los mejores, se valida todo lo

que hace el mejor y **cómo lo hace**, los planes, objetivos y metas de la empresa, comparados con lo que ésta hace realmente, validan también los paradigmas de concepción y de gestión, con el fin de eliminar las brechas de todo tipo y luego implementar las mejores aprobadas. Por muy bien que se haga todo el esfuerzo de **benchmarking**, **si no se implementa, no debe considerarse, en modo alguno, que se hizo benchmarking.**

## **Benchmarking**

### **Que logra**

⊗ A través de comparar la performance de la empresa con las mejores del mundo:

1. Se contrasta con los planes, objetivos y metas de la organización.

2. Se valida una posible mejora significativa.

⊗ Se sustituyen paradigmas inválidos cambiando la manera de ver y gestionar la estrategia, el proceso y/o el negocio.

⊗ Se eliminan las brechas o gaps de insatisfacción entre el proceso y los resultados del proceso y del negocio que es lo que perciben los clientes externos e internos, como personal y accionistas.

**IMPLEMENTA LA MEJOR DE LA PERFORMANCE LOGRADA**

**SIN IMPLEMENTACION NO HAY BENCHMARKING**

## **BENCHMARKING: POR QUE ES NECESARIO APLICARLO**

Una vez que se internalizan los logros que se alcanzan al aplicar el **benchmarking**, es conveniente comprender cuándo y por qué es necesario aplicarlo.

## **¿Por qué es necesario aplicarlo?**

**1.** Porque a los clientes debemos agregarles valor, satisfacerlos y deleitarlos.



**2.** Porque los clientes hacen benchmarking

**3.** Con nuestros

**4.** Porque se debe ser competitivo globalmente y concretarlo.

**5.** Porque no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e inefectivos.

**6.** Porque no se deben ignorar los mejores desempeños de los competidores y, fundamentalmente, de los no competidores.

**7.** Porque es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda, efectiva y rápida.

**8.** Porque es necesario mejorar la productividad, la calidad, los tiempos, el know-how, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores.

**9.** Porque no sólo debe mejorarse el sector privado, sino también el público en las actividades de educación, salud, justicia, seguridad y medio ambiente.

**10.** Porque si no mejora nuestra organización lo harán otra u otros por nosotros, y éstos pueden ser nuestros competidores.

**11.** Porque lo que debe administrarse no son resultados, sino la forma en que se alcanzan o no se alcanzan esos resultados. La respuesta está en los procesos, y el benchmarking es un proceso muy efectivo si se lo sabe administrar. La performance mejora tanto como los procesos así lo permitan.

## Bibliografía

- ◆ **Estrategias de Alianzas**, de CARLOS A. R. CLERI, ediciones MACCHI, enero de 1999.
- ◆ **Coo-petencia**, de BARRY J. NALEBUFF & ADAM M. BRANDENBURGER, grupo editorial Norma, agosto de 1996.
- ◆ **Los Límites en la Competitividad**, 1996 Universidad Nacional de Quilmes, Roque Saenz Peña 180, Bernal, Buenos Aires.
- ◆ **Alianza coo-petitiva para la nueva economía**, de JON AZUA y ARTHUR ANDERSEN, editorial McGraw-Hill, año 2000.
- ◆ **Inercia e innovación** en las conductas estratégicas de las PYMES en la Argentina, Internet.
- ◆ **Mercadotecnia**, KOTLER-AMNSTRONG, octava edición.
- ◆ **Líderes del tercer milenio**, manual para el desarrollo empresario, Nro 6, página 4 y 7, año 2001.
- ◆ **Integración empresarial**, revista Argentina del sector Artículos del Hogar, Nro 21, setiembre 2000.
- ◆ **Integración empresarial**, revista Argentina del sector Artículos del Hogar, Nro 23, enero 2001.
- ◆ **Integración empresarial**, revista Argentina del sector Artículos del Hogar, Nro 23, abril 2001.
- ◆ **Integración empresarial**, revista Argentina del sector Artículos del Hogar, Nro 25, julio 2001.
- ◆ **Integración empresarial**, revista Argentina del sector Artículos del Hogar, Nro 26, setiembre 2001.
- ◆ **Revista Gestión**, “Una de Precios”, Julio Agosto 2000.
- ◆ **Revista Mercado**, Registro/Empresas, “El mapa de los Super”, Junio 1998.
- ◆ **Revista Mercado**, Portada, “Donde se busca a los Proveedores”, Julio 1998.
- ◆ **Revista Mercado**, Informe Especial, “Las Marcas Propias vienen marchando”, Marzo 1999.
- ◆ **Revista Mercado**, Informe Especial, “Actores poderosos...”, Abril 1999.
- ◆ **Revista Mercado**, Alta Gerencia, “Las Alianzas son más efectivas”, Noviembre 1999.
- ◆ **Revista Mercado**, Examen, mercado de electrodomésticos, “tres mil millones en juego”, Diciembre 2000.

- ◆ Revista **Mercado**, Investigación, “Crecer desde el consumidor”, Fuera de Serie Nro. 2.
- ◆ Revista **Mercado**, Consumos por sector, “aluvión de ofertas” Fuera de Serie Nro. 7.
- ◆ Revista **Negocios**, “Baja de precios: entre el peligro y la oportunidad”, Mayo del 2000.
- ◆ Revista **Negocios**, En Foco, “Escenarios, Artículos para el Hogar”, Junio del 2000.
- ◆ Revista **Negocios**, Management, Alianzas Estratégicas con competidores, julio 2001.