



Universidad Argentina De la Empresa  
Facultad de Administración y Negocios

## **Trabajo de Investigación Final**

“Redes de Empresas  
y Valor Agregado:  
Caso Red Acero XXI”

CAPANO, Antonella      L.U.: 1.025.656

HERNÁNDEZ, Inés      L.U.: 1.026.213

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	5
ABSTRACT.....	6
ALCANCE .....	8
INTRODUCCIÓN .....	9
1. PROBLEMA.....	9
2. PREGUNTAS .....	10
3. OBJETIVOS.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
1. CAPITULO I: ASOCIATIVIDAD .....	11
1.1. ACUERDOS Y ESTRUCTURA .....	11
1.2. ALIANZAS.....	14
1.3. REDES.....	16
2. CAPÍTULO II: SISTEMA DE VALOR.....	20
2.1. CADENA DE VALOR .....	20
2.2. RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	23
2.3. COMPETITIVIDAD.....	24
3. CAPITULO III: RUBRO DE ARTICULOS PARA EL HOGAR .....	25
3.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR .....	25
3.2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR .....	27
4. CAPÍTULO IV: RED ACERO XXI .....	30
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	33
1. PARADIGMA .....	33
2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	34
3. CUADRO METODOLÓGICO.....	35
4. INSTRUMENTOS .....	36
4.1. ENTREVISTA.....	36



4.2. OBSERVACIÓN.....	37
4.3. ENCUESTA.....	37
4.4. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS .....	39
TRABÁJO DE CAMPO.....	40
1. INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS .....	40
1.1. ENTREVISTA A DIRECTORES Y SOCIOS.....	40
1.2. ENTREVISTA A PROVEEDORES.....	45
2. INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS .....	49
3. INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN.....	54
4. INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS .....	56
ANÁLISIS DE DATOS.....	57
VALOR AGREGADO DE LAS REDES.....	58
ASOCIATIVIDAD .....	61
CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS .....	63
Conclusiones .....	63
Implicancias.....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67
ANEXOS .....	69
ANEXO 1. ENTREVISTA A DIRECTORES.....	69
ANEXO 2. ENTREVISTA A PROVEEDORES.....	81
ANEXO 3. RESULTADO DE ENCUESTA.....	93
ANEXO 4. OBSERVACIÓN EVENTO RED ACERO XXI 2014 .....	108
ANEXO 5. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS .....	111

## Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro Metodológico .....	35
Tabla 2: Resumen de Relación con proveedores.....	59
Tabla 3: Análisis de relación e importancia de proveedores .....	60
Tabla 4: Fidelidad de los socios .....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Antigüedad de los Socios .....	94
Gráfico 2: Antigüedad de los Socios – Mayores.....	94
Gráfico 3: Antigüedad de los Socios – Menores.....	95
Gráfico 4: Dependencia de Red Acero XXI .....	95
Gráfico 5: Alcance de los Rubros .....	96
Gráfico 6: Promedios Generales .....	97
Gráfico 7: Conseguir Descuentos.....	98
Gráfico 8: Conseguir Descuentos – Mayores .....	98
Gráfico 9: Conseguir Descuentos – Menores.....	99
Gráfico 10: Aumentar y mejorar la Relación con Proveedores.....	99
Gráfico 11: Aumentar y Mejorar la Relación con Proveedores – Mayores .....	100
Gráfico 12: Aumentar y Mejorar Relación con Proveedores – Menores.....	100
Gráfico 13: Facilitar Información de Tendencias de Mercado .....	101
Gráfico 14: Facilitar Información de Escenarios Económicos Futuros .....	102
Gráfico 15: Participar en la Toma de Decisiones .....	102
Gráfico 16: Participar en la Toma de Decisiones – Mayores.....	103
Gráfico 17: Participar en la Toma de Decisiones - Menores .....	103
Gráfico 18: Generar Espacios para el Debate.....	104
Gráfico 19: División de Roles - General .....	105
Gráfico 20: División de Roles - Mayores .....	105
Gráfico 21: División de Roles - Menores .....	106
Gráfico 22: Diferencia en los Descuentos – General.....	106
Gráfico 23: Diferencia de Descuentos - Mayores .....	107
Gráfico 24: Diferencia de Descuentos – Menores .....	107



## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Cronograma Evento Red Acero XXI 2014 .....	109
Ilustración 2: Encuentro Red Acero XXI 2014 .....	111
Ilustración 3: Encuentro Red Acero XXI 2014 .....	111



## RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años en Argentina la industria de Artículos para el hogar ha mostrado fluctuaciones propias de los cambios globales ocurridos y las diferentes políticas económicas implementadas. En los 90's el sector tuvo un importante auge dada la estabilización de precios y del consumo permitiendo el acceso al mercado internacional. No obstante este fenómeno también generó otra consecuencia. La misma fue la expansión de grandes cadenas del rubro hacia el interior del país, donde su negocio de escala les hacía imposible a los pequeños comerciantes de las zonas poder competir, alcanzando altas diferencias en costos y precios. Fue en este momento que comenzaron las alianzas entre las pequeñas empresas a lo largo del país.

De este modo nacieron las redes de empresas, es decir una unión voluntaria entre empresarios para hacer frente a los grandes competidores. Inicialmente, la principal ventaja es el ahorro en costos, dado que la unión les permite comprar grandes volúmenes de mercadería a un precio que individualmente sería inaccesible. No obstante, resultó que este tipo de uniones beneficia a sus miembros con más oportunidades que la economía de escala.

El caso en el que nos hemos enfocado es el de Red Acero XXI, una red de 80 socios, presentes a lo largo de toda la República Argentina, y se analizará de qué otro modo la pertenencia a este organismo logró crear valor los negocios de quienes forman parte de ella. Además se podrá ver el nivel de conformismo que tienen sus miembros, pudiendo comprobar si se cumplen los objetivos originales por los que decidieron juntarse.

Para concluir, la investigación será útil tanto para los pertenecientes a esta red como para aquellos que participen en organismos o tengan métodos de negociación similares. Podrán analizar las falencias existentes y de qué modo se pueden cambiar. Incluso, podría tomarse como ejemplo a Red Acero como un modo de hacer negocios que trae beneficios no solo a sus socios sino también a sus proveedores.



## ABSTRACT

Throughout the years, in Argentina the industry of household appliances has experienced multiple fluctuations caused by all the changes that have occurred around the globe and the different economic policies that were implemented. In the 90's the sector had an upgrade due to the stabilization of prices and consumption enabling the access to foreign markets. Although this brought wealth, it also had other consequences. Large companies started to expand to the country which complicated the business of the local people, who found themselves unable to compete in prices or volume. This created the need of gathering together in a society to try to face their competitors.

This was how enterprise nets were born, a number of businessmen who willingly associated to fight their competitors. At first, the principal advantage of this was cost savings due to the fact that volumes allow the access to prices which individually would be impossible. However, they soon enough discovered that there were many other benefits that came with this kind of association.

The focus of the research was put in Red Acero, a net composed by 80 members throughout the country and it will be analyzed how being able to belong to this organization created value to all of them. Moreover, the investigation will show if there are any flaws in the system and how those could be fixed. In addition to this, it could be useful to show how this way of doing business can bring multiple benefits not only to the associates but also to its suppliers.





## ALCANCE

La investigación se realizó sobre las redes de empresas y el valor que las mismas agregan a sus miembros. Particularmente se analizó el rubro de Artículos para el hogar, por lo que la primera limitación estará dada porque no se han considerado otras redes fuera de este rubro. Se han descrito las fluctuaciones de este mercado y se han mencionado las empresas más importantes que comercializan estos productos, tanto quienes venden al público como los proveedores de las mismas.

Otra limitación estará dada porque se ha analizado el caso único de Red Acero XXI, una de las cuatro redes existentes en Argentina, presente en 14 provincias y con más de 300 puntos de venta.

De este modo se ha contextualizado la investigación de modo de poder comprender más profundamente la temática abordada.

## INTRODUCCIÓN

### 1.PROBLEMA

A lo largo de los años en Argentina, la industria de los artículos para el hogar ha mostrado fluctuaciones propias de los cambios a nivel global y las distintas políticas económicas nacionales. Factores como el consumo, el acceso al crédito y las importaciones, fueron los que mostraron cambios que impactaron no solo en la industria sino también en la comercialización de los productos del rubro.

En los 90's el sector tuvo un auge muy importante fruto de la estabilización de precios, consumo atrasado y reaparición del crédito para el consumo. Se abrieron las puertas al mercado internacional lo que hizo que comerciantes tanto grandes como pequeños tuvieran la opción de importar productos si la oferta nacional no satisfacía la relación calidad-precio que ellos esperaban.

Este auge trajo aparejada la expansión de las grandes cadenas de artículos para el hogar hacia el interior del país, comenzando a competir con pequeños comerciantes locales con diferencias hasta de 15 puntos en los precios. Ante esta situación los comerciantes locales necesitaron crear alianzas como único recurso para poder seguir siendo competitivos. La compra de mayores volúmenes proporcionaba descuentos que aminoraban las diferencias con los nuevos competidores.

Pero la situación del país no ayudo al sector de artículos para el hogar, ya que luego de la crisis del 2000 las ventas de todo el sector disminuyeron abruptamente debido a la eliminación de los créditos y muchas de las alianzas creadas quedaron inutilizadas por falta de demanda. Las importaciones fueron imposibles de sostener ya que el tipo de cambio no favorecía; además las fábricas locales tenían productos inaccesibles para los consumidores.

Tras dos años de casi inactividad del sector, hubo empresas invirtieron y retomaron las fábricas de ensamblado en el sur del país, importando partes y ensamblándolas para su comercialización. A medida que el país fue mejorando y las políticas económicas tendieron al proteccionismo, fueron estas empresas



y los fabricantes nacionales los que comenzaron a ser los proveedores fuertes del sector, con un alto poder de negociación.

Reactivado el comercio de artículos para el hogar los pequeños comerciantes se vieron amenazados por una nueva fuerza que ya no era solo la competencia de las grandes cadenas, sino que provenía del poder que tenían los proveedores de los productos que ellos comercializaban. Fueron estas las causas que llevaron a que los pequeños grupos de compra, formados en los 90's, retomaran sus actividades y se unieron entre ellos para formar redes de mayor volumen, más formalizadas y profesionalizadas.

## 2.PREGUNTAS

- ¿Qué otro valor agrega Red Acero XXI, además de la reducción en los costos por volumen de compra?
- ¿Cuál es la relación que tiene Red Acero XXI con sus proveedores?
- Dentro de la gestión actual, ¿existen falencias que se podrían mejorar?
- ¿Tiene Red Acero XXI un peso importante para quienes están involucrados en sus actividades?

## 3.OBJETIVOS

- Identificar que otros aspectos además de la reducción de costos por volumen de compra forman parte del valor total que agrega la red.
- Analizar la relación que tiene Red Acero XXI con sus proveedores.
- Determinar si existen falencias dentro de la gestión actual de Red Acero XXI que sean posibles de mejorar
- Reflexionar que tan importante es el peso que tiene Red Acero XXI para quienes están involucrados en sus actividades.

## MARCO TEÓRICO

### 1.CAPITULO I: ASOCIATIVIDAD

#### 1.1.ACUERDOS Y ESTRUCTURA

Dentro del mercado cambiante en el que se mueven las empresas, existe una gran mayoría de Pequeñas y Medianas empresas que representan un gran porcentaje del mismo. No obstante, estas compañías en muchos casos se ven afectadas por diversas amenazas del entorno que son potenciales problemas para su nivel de competitividad o para el mantenimiento de sus costos. En un contexto como el que se vive en Argentina, totalmente cambiante y afectado por diferentes políticas económicas, muchos pequeños empresarios se han visto obligados a buscar aliados de diferentes tipos, algunos circunstanciales y otros permanentes, para hacer frente a esta amenaza. No obstante la idea de alianza suele generar diversas ideas, dado que no es muy popular entre los empresarios la idea de dependencia de otra compañía o el deber de compartir la información.

La Asociatividad puede tomar diferentes formas, es decir, se trata meramente de diferentes tipos de acuerdos. (Irigoyen, 2005). Sin embargo, el primer paso crucial al conformar dichos acuerdos es el establecimiento del objetivo que se persigue al decidir conformar una asociación. En principio, distingue dos grandes grupos de acuerdos:

Los que persiguen objetivos exclusivamente comerciales

Los que intentan encarar procesos más complejos orientados tanto a la complementación productiva o al intercambio de información tecnológica.

Sin embargo, la mayoría, incluyendo nuestro rubro a analizar, dentro de nuestro país se asocia con objeto de potenciar aspectos comerciales, en muchos casos la inserción en la exportación. Por lo tanto, se puede observar que el denominador común que tendrán las diferentes formas de sociedades será la necesidad mutua, de alguna índole, para poder desarrollar de un modo más eficiente y provechoso, el negocio de las partes.

Existen diferentes autores que definen las diferentes formas que suelen tomar los acuerdos. En primer lugar Irigoyen las diferencia en tres:

- Joint Ventures
- Alianzas
- Asociación con proveedores

Las Joint Ventures y consiste en la unión entre empresas que tienen como fin común realizar determinadas operaciones de modo conjunto. Consiste en la formación de una empresa que toma determinada forma jurídica y en la cual las diferentes partes aportan diversos activos que contribuirán al desarrollo de su objetivo. En este caso, se trata de la creación de una nueva empresa de carácter permanente.

En el caso de las alianzas, se potencian diversas competencias centrales de diversas empresas, que pueden ser competidoras, para combinarse y conseguir un objetivo común, que normalmente se trata de proyectos grandes o muy específicos. Cómo se detallará más adelante, se entiende a las alianzas como una asociación con una estructura de negocios que la sostiene, es decir, que posea una estrategia que la sostenga, dado que de otro modo puede no resultar claro para todos los miembros los motivos u objetivos que se persiguen.

Por último, Irigoyen (2005) define a las asociaciones con proveedores, las cuales implican un alto grado de cooperación y compromiso de las partes durante el lapso que dure la misma. En este tipo de acuerdos, se desarrolla una estrategia diferente según cada tipo de relación y sus características particulares. A diferencia de la alianza, que debe formar parte de una estrategia global común. Por su parte se define a la Joint Venture como la más arraigada por la necesidad de un cambio de cultura empresarial.

Por su parte, Osvaldo Marzorati diferencia esencialmente a las alianzas estratégicas de las Joint Venture, describiendo a las primeras como una unión de colaboración para el desarrollo de nuevos mercados entre empresas competidoras entre sí, por causas de costos u oportunidades. Se procede a un



acuerdo en el que se establece un mecanismo conjunto para el desarrollo del proyecto o negocio y su administración. No se crea una segunda empresa.

Por otro lado se entienden a las Joint Ventures como contratos de colaboración entre empresas que se concretan en la elaboración de un nuevo proyecto. A diferencia de la anterior, se crea una empresa común, en sentido económico y jurídico. (Marzorati O. 2006).

Por otro lado, existe otro tipo de acuerdo, denominado acuerdo de cooperación, es decir los modos de interacción de los agentes independientes dentro de una organización dada (D'Asspermont, Jacquemin, 1988). Según estos autores, hay dos márgenes dentro de los que se mueven las posibles formas de cooperación: Táctica y por fusión, en un caso extremo. La razón de la cooperación con otra empresa independiente no es, obviamente, duplicar la estructura existente, sino aprovechar mejor la sinergia de dos empresas para un proyecto en común, con la lógica disminución del compromiso financiero y de la diaria responsabilidad en el manejo de la empresa; por lo tanto hay una ventaja resultante de la unión de fuerzas, aplicadas cada una a lo mejor que saben hacer y para ese proyecto.

La mayor ventaja del sistema de cooperación, es que es flexible y se puede ajustar fácilmente. Además utiliza las ventajas competitivas de las diferentes empresas pero sin sacrificar su carácter individual. En rasgos generales funciona del mismo modo que las alianzas estratégicas en el caso que la cooperación sea en el plano horizontal. Otro plano sería el vertical, donde existe una relación comprador-vendedor unilateral entre los socios, de modo tal que las actividades del objeto de negocio son realizadas solo por una de las partes, a cambio de una contraprestación. (Porter y Fuller, 1986).

Por otro lado, este tipo de contratos sí presenta claras diferencias con las Joint Ventures. En el siguiente cuadro se puede ver de qué algunas de ellas

<b>Contrato de cooperación</b>	<b>Empresa conjunta</b>
Partes independientes	Creación de una empresa

Riesgo financiero limitado	Participación financiera
Financiación por la casa matriz o ente más poderoso	Acceso al mercado de capitales
Simple relaciones contractuales	Creación de órganos sociales con responsabilidad
Obligación contractuales que surgen del contrato	Obligación ligada a la participación en el capital de la empresa
Facilidad en la resolución	Dificultad en la resolución

**Tabla 1: Tabla Comparativa - Jacquemin el Al, 1988**

Como se puede observar, la distinción más importante es la necesidad de creación de una segunda empresa, además del riesgo financiero que las Joint Ventures deben asumir.

## 1.2. ALIANZAS

Como se ha detallado, las alianzas son acuerdos con una estructura particular, que para ser exitosas deben tener una serie de características. Este tipo de acuerdo es uno de los más comúnmente vistos en nuestro país dadas las diferentes ventajas que las mismas poseen.

Según Horacio Irigoyen (2005), en su libro “Asociatividad como herramienta de gestión”, la consideración para formar una alianza parte de la idea de lo que la misma pueda aportar a cada integrante. Es necesario especificar el beneficio que el o los empresarios vayan a obtener de la misma. Considera que la alianza surge de la necesidad de cooperación de diferentes personas que se juntan de modo voluntario para hacer frente a sus necesidades o aspiraciones que de modo individual no podrían satisfacer. Por su parte existen otros autores que consideran que una alianza es un acuerdo parte de una estrategia competitiva de cada cual que participa, incluyéndose en la misma la adopción compartida de decisiones sobre los recursos que se utilizan. (Ahern R, 1993).

Asimismo, continuando con el análisis realizado por Irigoyen (2005), éste realiza una sutil pero importante diferenciación entre una alianza estratégica y una estrategia de alianzas. Considera que una empresa lleva a cabo una estrategia de alianzas cuando se contempla como un crecimiento sostenido la

implementación de procedimientos que posibiliten dos cosas: la plena utilización de recursos existentes, como así también el aprovechamiento de los recursos de otras empresas, generando como resultado la potenciación de las posibilidades de ambas, alcanzando de este modo los objetivos comunes. (Irigoyen H. 2005). Por el contrario considera que la consolidación de una alianza estratégica sin el marco de una estrategia coherente puede culminar en un fracaso. En especial porque en esos casos se suele concebir a las alianzas como objetivos en sí, y no se consideran los diferentes aspectos de las personas que la van a conformar, lo que es altamente importante dado que es necesario que tengan intereses comunes e ideas similares para poder desarrollar este tipo de negocio.

Considerando esto, el autor Benjamín Gomes-Casseres sostiene que una estrategia de alianzas coherente debe contemplar cuatro elementos:

- Una estrategia de negocios subyacente, que ayude a definir por qué se elige a determinado socio y qué se espera conseguir con dicha asociación. Es importante definir qué tipo de alianza será, si servirá para posicionarse en el nuevo mercado o si es un tipo de acuerdo vertical, conformando una misma cadena de valor que permita a las empresas componentes potenciarse entre ellas.
- Una visión dinámica que implique una relación a largo plazo y cómo desean que sea, considerando las diferentes ampliaciones y oportunidades que se pueden ir presentando.
- El manejo de una cartera de alianzas, que le permitirá en muchos casos multiplicar las apuestas, siempre considerando objetivos similares.
- Infraestructura Interna, generando responsabilidad e implicancia de cada persona que se encuentre dentro del proyecto.

Como conclusión es necesario comprender que si bien las alianzas son un tipo de Asociatividad dado, posee características inherentes a todos los tipos de sociedades entre empresas. Siempre hay que tener en cuenta la necesidad de concretar cuáles son los objetivos que persiguen ambas partes y lograr sinergia entre los mismos, así como también es importante



tener en cuenta la cultura y el tipo de organización con la que se asocia de modo que la transición sea cómoda para los integrantes.

### 1.3.REDES

#### 1.3.1.ESTRUCTURA Y OBJETIVOS

Como se ha visto hasta el momento, la Asociatividad entre empresas como medio para potenciar competitividades individuales o posibilidades del mercado es un hecho de gran ocurrencia en los últimos años, especialmente útil en entornos cambiantes como el de Argentina. Inicialmente este tipo de colaboración iniciaba con la idea de copiar los diferentes procesos o actividades que realizaban las empresas exitosas para poder trasladar ese resultado a las pequeñas organizaciones. Dentro del marco de las alianzas, las mismas pueden ser bilaterales, o puede tratarse de alianzas entre diferentes empresas. Esta modalidad adquiere el nombre de red.

La estructura está compuesta por una gran empresa, denominada “empresa pivote” que posee gran importancia estratégica y un alto volumen de actividad, por lo que se transforma en la que brinda beneficios de todo tipo; y un grupo de proveedores estratégicos de productos que se involucran como asociados comerciales (Irigoyen, 2005). Este modelo busca que entre estos integrantes se genere una sinergia que permita que el sistema total del que forman parte, mejore su productividad y competitividad, a través de una mejor gestión. Asimismo, este tipo de redes, permite fortalecer la confianza y el intercambio de experiencia así como de información.

Las redes presentan algunas dificultades mayores a las alianzas, sustancialmente porque se trata de la convivencia de más cantidad de empresas que deben cooperar para la consecución de los objetivos en común, los cuales deben estar muy bien clarificados. No obstante, las redes de alianzas suelen conformarse entre empresas comparables o que operan dentro de rubros similares. Para su construcción es necesario considerar un lenguaje común, reglas y objetivos claros establecidos y aceptados por los miembros. Asimismo, el primer paso importante a tener en cuenta, al igual que en las alianzas estratégicas es reconocer la necesidad de colaboración, así como



determinar las causas de la misma, y que tipo de acciones se deberían llegar a cabo para hacerle frente a las dificultades. El éxito de las redes se basará principalmente en lograr la sinergia entre las diferentes partes, que le permitirá a la red actuar organizadamente (Irigoyen, 2005). Por lo tanto, el trabajo de los líderes no será el tradicional de control y decisión, sino que estará más orientado a la coordinación de las actividades y cooperación entre los diferentes socios.

Dentro de los distintos objetivos perseguidos por las redes al momento de la asociación, los más destacados son: Generar economías de escala, acceder al mercado y, especialmente en el último tiempo, financiación para investigación y desarrollo. No obstante, hay una cuestión de suma importancia a la hora de conformar estos acuerdos: La elección del socio. Reviste una extrema importancia la decisión de quién será la empresa o el sujeto con la que aliarse, así como también es importante la elección teniendo en cuenta los objetivos de ambos y los métodos de acción. Este último aspecto es considerable, dado que el éxito de la red dependerá de la consecución de los objetivos planteados, y si éstos no están coordinados o son diferentes, no se podrá llegar al fin deseado.

En el contexto de las PyME, la alianza, especialmente con una empresa de mayor tamaño, le genera beneficios no solo de tipo financiero, sino también de investigación, marketing, logística, clientes y otros aspectos que le permitirán obtener un mayor crecimiento. Dentro de las ventajas más comunes obtenidas por estas empresas encontramos: (Irigoyen, 2005)

- Minimización del costo de inexperiencia y acceso a la información
- Nuevos conocimientos y habilidades
- Mejora de oportunidades para el acceso a nuevos mercados
- Economías de escala
- Mayor poder de negociación
- Mejoramiento de imagen de marca

Estos son algunos de los beneficios que obtienen las PyME al vincularse a otras empresas, y luego de la época de crisis que atravesó el país, en muchas ocasiones solo mediante estas alianzas algunas de estas organizaciones lograron prosperar. Asimismo, se pueden agregar algunas otras ventajas,

inherentes a las redes en general, no solo a las conformadas por pequeñas empresas, como la rápida respuesta ante cambios del entorno, que es mejor cuando se trabaja en conjunto que individualmente. Además de la optimización de los recursos físicos y mayor facilidad para captar recursos, así como mayor poder en diversos órganos públicos dado por la estructura de red que involucra varias empresas. Por otro lado como algunas de las desventajas más comunes se encuentran la dificultad para congeniar las decisiones entre tantas personas, o la competencia de poder que se puede generar entre los diferentes socios.

### 1.3.2. TIPOS DE REDES

Según un estudio realizado en Colombia (2007), mediante la fundación Saldarriaga Concha, existen diferentes tipos de redes clasificadas bajo diferentes tipologías. Cabe destacar que pueden adoptar varias tipologías al mismo tiempo. Las mismas se distinguen en:

1. Según su concepción operativa
  - Red de Proyecto: Este tipo de redes tiene una estructura formalizada, ligada a una organización de trabajo, adaptada a las necesidades exigidas por los diferentes integrantes. Están planificadas con objetivos a mediano y largo plazo, poseen un plan de financiación y una estrategia de acción definida. En cuanto a su estructura, posee organismos bien definidos con objetivos claros que abarcan tanto al proyecto como a los participantes del mismo.
  - Red de Proceso: Este tipo de redes es una movilización espontánea de personas en torno a un tema común. Tiene momentos de gran dinamismo y otros de baja energía. Surge del movimiento por actuación generado por una causa.
2. Según su temática de acción: estas redes están organizadas en torno a un eje temático enfocando sus esfuerzos en una cuestión particular.
3. Según área geográfica de acción: Actúan de acuerdo a una localidad, municipio o estado, donde concentran su potencial de trabajo.
4. Según Población: Redes que accionan dentro o con respecto a un tipo de población, según su sexo, clase social, etc.

5. Según sectores participantes: Se organiza según los sectores de la sociedad, comerciales, privados o públicos en que operen. Pueden limitarse a un rubro comercial en particular o no.

De esta clasificación hay que tener en cuenta que las alianzas en red que se analizaron hasta el momento pueden tomar varias formas de las descritas anteriormente, de modo simultánea. Es decir, una red puede ser de proyecto, geográfica y sectorial, convergiendo las distintas características de cada una.

### 1.3.3.EL ROL DEL COODIRNADOR

Las redes como alianzas entre empresas suelen tener una estructura, dada la ya explicada necesidad de clarificar los objetivos y métodos de acción para así mantener el orden entre los miembros. En su mayoría, se trata de una estructura piramidal, donde hay un núcleo de miembros que coordina y administra al resto de los órganos, para poder agilizar proyectos o coordinar las diferentes regiones en caso de que los socios se encuentren dispersos en distintas zonas geográficas (Fundación Saldarriaga, 2007) En términos generales, este núcleo funciona como un órgano motor, no porque tome decisiones centralizadas, sino porque orienta al resto de las actividades.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es necesario aclarar, que si bien el objeto de estudio se trata de una Red de empresas, la misma no se trata exactamente de una red tal y como se ha expuesto hasta el momento. Es una empresa que posee las características de las redes como alianzas, pero no es una pequeña empresa adherida a una más grande. Se trata de un conjunto de diferentes empresas que se unieron y conformaron lo que llaman una Red de compra (Red Acero XXI, 2010). Funciona como una red desde el punto de vista de que es una alianza de diferentes empresas que se unen con el objetivo común de hacer frente a mayores competidores. Sus objetivos son los mismos, aunque entre ellos luego, en el mercado, siguen compitiendo. No se trata, como otras formas de alianzas, de una empresa grande que brinda beneficios a las pequeñas, sino que son un grupo de empresas pequeñas y medianas que ganan poder como conjunto, y de ese modo se les permite tener mayor competitividad, disminuir costos, y en muchos casos importar productos por

volumen. Funcionan como una red de sector, en este caso dentro del rubro de artículos para el hogar, pero también inició en un principio como una red de proceso, impulsada por las amenazas que tuvieron que enfrentar sus miembros. Asimismo, tienen una estructura dividida en socios fundadores y luego asociados, además de los proveedores, que tratan directamente con la Red.

## 2.CAPÍTULO II: SISTEMA DE VALOR

Dentro de este capítulo se revisará la literatura existente sobre los distintos aspectos que integran un sistema de valor teniendo en cuenta la cadena de valor, el grado de integración de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores y las relaciones que estos poseen, y finalmente como este sistema puede influir en la posterior competitividad de la compañía.

### 2.1.CADENA DE VALOR

La cadena de valor fue un herramienta introducida por Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard en el año 1985, cinco años después de que la consultora McKinsey and Company presentara su modelo Business System (Traducido al español como Sistema de Negocio).

El modelo de McKinsey resume a la empresa como una suma de funciones que se encuentran detalladas en la siguiente ilustración. Se propone elegir cuales son las funciones más importantes, ordenándolas para poder encontrar el punto relevante en cada una y poder así tomar las decisiones correctas en cada uno de los pasos. Adicionalmente explica que dichas funciones tienen que estar integradas para ayudar a la compañía a ganar una ventaja sostenible por sobre los competidores (McKinsey, 1985).

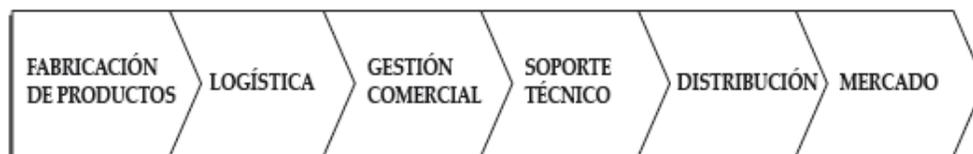
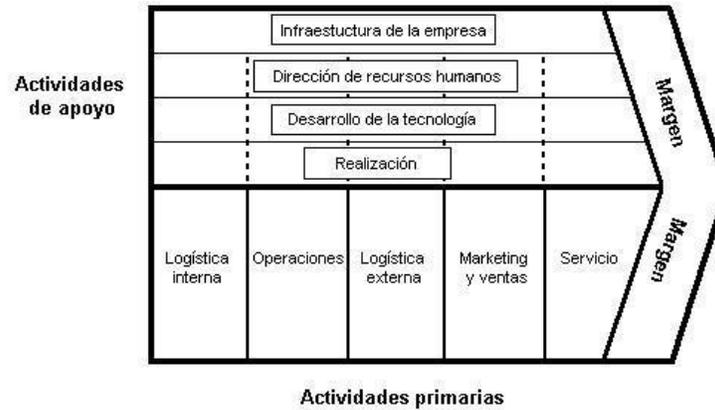


Ilustración 1 Business System - McKinsey 1985

Este modelo mostró su utilidad en la formulación de una estrategia, ya que propone que en cada una de las etapas, desde la creación hasta la distribución, los gerentes tengan que elegir la manera de conducir el negocio. Tal es así que afirma que lo más importante de es que cada decisión que se tome en cada uno de los pasos refuerce la propuesta de valor de la empresa así como su ventaja competitiva. Es decir que cada acción tiene que estar alineada con la estrategia.

Siguiendo con la línea de McKensey, Porter disgrega a la empresa en sus actividades relevantes, pero en un nivel más profundo que las funciones de McKensey, para poder comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Lo que este autor sostiene es que la manera que una empresa tiene para obtener la ventaja competitiva es mediante el desempeño de sus actividades estratégicas de la forma más barata o mejor que sus competidores.

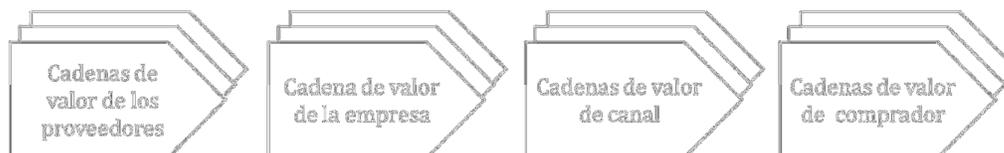
Según Porter la cadena de valor como tal, despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen tal como se detalla en la ilustración a continuación. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas. La cadena de valor del proveedor y del canal también incluye un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador (Porter, 1987).



**Ilustración 2: Cadena de Valor - Porter M, 1987**

Según Porter cada una de las actividades de la empresa es un eslabón dentro de su cadena de valor. Pero a su vez la cadena de valor en sí misma está incrustada dentro de lo que Michael Porter denominó *sistema de valor*. En este punto coincide con la consultora McKensey, ya que la misma afirma que cada empresa es parte de un sistema más amplio, y que la integración del mismo es el que genera mayor valor.

Es a este último concepto al que se le dará relevancia ya que esta considera no solo la cadena de valor de la empresa sino también la de sus proveedores, canales y compradores, tal como se ve en la siguiente ilustración. Para Porter obtener y mantener la ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de la empresa sino cómo encaja ésta en el sistema de valor general.



**Ilustración 3: Sistema de Valor - Porter M, 1987**

Cada una de las cadenas de valor se denomina *eslabones verticales*. Estos reflejan la interdependencia entre las actividades de una empresa y las cadenas de valor de los proveedores y canales (Porter, 1987).

## 2.2.RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Siguiendo con los conceptos introducidos por Porter, el autor sostiene que los proveedores tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Pero los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de una empresa de muchas maneras. Es por esto que tiene suma importancia la relación que la empresa establece con ellos.

Valdez y Sánchez González (2009) sostienen que “considerando los cambios acelerados de la industria, las organizaciones tienden a mejorar su relación con los proveedores y aprovechar esta relación como motor de crecimiento y competencia”. Esto se diferencia de los modelos tradicionales cuyo principal foco no era la relación con los proveedores sino la negociación o imposición de precios más bajos a los proveedores, que con el tiempo pueden generar separaciones o rupturas de relaciones comerciales de ambas partes, porque tal afirma B.C. Forbes, “cualquier acuerdo de negocios que no sea benéfico para el otro socio a la larga tampoco lo beneficiará a uno”.

Es por esto que los eslabones de proveedor significan que las relaciones con los proveedores no son un juego de suma cero en el cual uno gana solo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar (Porter, 1987). Además las relaciones con los proveedores no pueden darse solo a base de confianza, entre otras cosas, para que las relación tenga duración se necesita cierta dependencia mutua (Laseter, 2004).

Timothy M. Laseter (2004) en su libro *Alianzas estratégicas con proveedores* argumenta que las relaciones con los proveedores solo son viables si se tiene una visión a largo plazo. Clasifica estas relaciones en dos grandes grupos. En primer lugar las relaciones específicas de inversión en donde si los proveedores están seguros de la dinámica del negocio de un cliente son más dados en invertir en tal relación. Y en segundo lugar, relaciones específicas de

comunicación inclusive donde el riesgo de filtrar información es real, los beneficios de una comunicación abierta son mayores que los riesgos.

A este concepto de comunicación Garza Tamez (2010) en un artículo publicado en *Expense Reduction Analysis* le incorpora mayor complejidad cuando expone que “una empresa puede tener una relación amistosa e informal a largo plazo con un proveedor; sin embargo, si ambos desean reforzar el vínculo existente, no tienen más remedio que sentarse a discutir todos los aspectos de la relación”. Con esto quiere decir que si ambas partes dedican tiempo a reunirse para hablar y planificar qué cantidad de negocio está previsto, se pueden tomar decisiones muy racionalizadas que benefician a ambos socios. Como complemento es recomendable “prestar atención a la cultura empresarial del otro socio y asegurarse de que existan valores y principios comunes” (Louge, 2014) para prevenir futuras diferencias.

### **2.3.COMPETITIVIDAD**

En un entorno globalizado de competitividad creciente, el éxito de la gestión empresarial, así como el rendimiento superior y la perdurabilidad del negocio a largo plazo son metas empresariales que requieren de una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio (Hax y Majluf, 2004). Es entonces el sistema de valor en sí mismo, compuesto por las relaciones que existen con los proveedores y las cadenas de valor de cada uno de los eslabones, el que ayuda a las empresas a tener una visión integradora, y por lo tanto ser competitivas en el mercado.

La competitividad como tal hace referencia a la posición competitiva de una empresa en relación con las demás; se hace manifiesta por su capacidad para producir bienes y servicios en condiciones de precio-prestaciones iguales o superiores a sus rivales, que le permita sostener o ganar cuota en el mercado. La empresa competitiva además debe ser viable desde el punto de vista financiero. De hecho el efecto de la competitividad es la obtención de una rentabilidad de los capitales invertidos igual o mayor que sus costos de oportunidad (Salas 1993).

### 3.CAPITULO III: RUBRO DE ARTICULOS PARA EL HOGAR

#### 3.1.ANTECEDENTES DEL SECTOR

Desde que la industria blanca comenzó a desarrollarse dentro del país en el año 1930, ha tenido un importante rol por el dinamismo que otorgó al mercado y la creciente idea que generaba que la industria era sinónimo de calidad. Se entiende por industria blanca a los bienes y servicios durables que sirven para consumo final, siendo los productos más destacados las heladeras, los lavarropas y las cocinas a gas. Estos tres productos siempre fueron los más destacados, a pesar de la llegada de los electrodomésticos. Cabe destacar que actualmente, estos tres productos son los que mayormente se producen en Argentina.

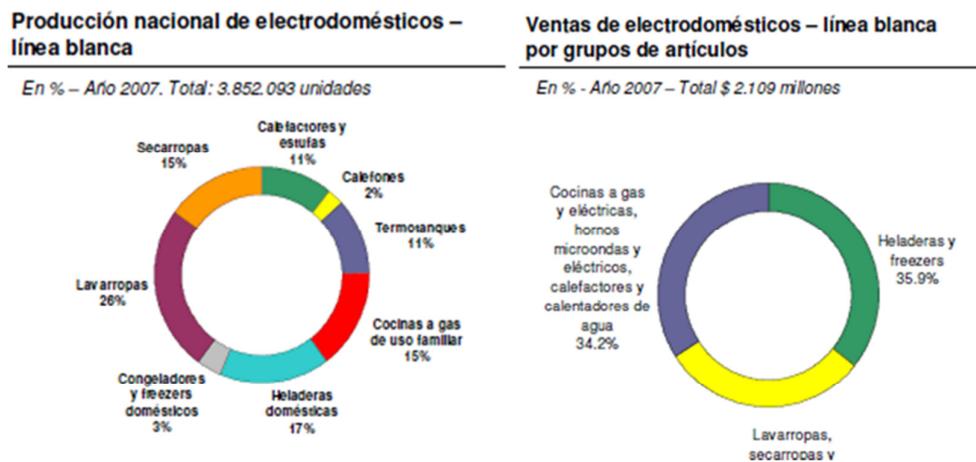
La llegada de la industria blanca al país fue en la década del 30, cuando comenzó a utilizarse de modo doméstico el gas y una baja de las tarifas eléctricas facilitaron la incorporación al mercado, según un análisis realizado por el Centro de Estudios de la Producción. Hacia 1940, esto se intensificó, luego del plan de industrialización por sustitución de importaciones. No obstante la integración de la industria fue gradual, siendo primero la mayoría importaciones, luego siendo mitad importación mitad producción nacional, hasta que finalmente la mayoría de la fabricación era argentina.

El auge inicial de este sector surge en un contexto en el cual los salarios eran crecientes y comenzaba la difusión de servicios eléctricos, además del aumento en la construcción de hogares. Asimismo, en esa época comienza a cobrar importancia la participación de la mujer, por lo que en muchos hogares el sector de la cocina tomó protagonismo.

Entre las décadas del '50 y '60 comienzan a caer las ventas a crédito especialmente por el aumento de las tasas, paralelamente a la disminución de la demanda por saturación. Asimismo, en la década del 70 el desarrollo cae dada la baja en los salarios reales así como el aumento en las importaciones. De este modo, hacia 1980, existía un 50% de capacidad ociosa industrial, que causó que varias empresas pararan la actividad o se tornaran a ensamblar productos importados. Ya en esta etapa existía un estancamiento, por lo que

las empresas comenzaban a usar su conocimiento y estructura de ventas para la comercialización de productos importados.

Al inicio de los 90s, hubo un pequeño crecimiento por la estabilización de precios y la reaparición del crédito para el consumo. En este contexto, la apertura comercial y la globalización, colaboraron para la renovación de la oferta importada y el desarrollo tecnológico, provocando consecuentemente una reducción de la producción nacional. Durante el 2002, luego de la crisis, se inició un tiempo de recuperación con la producción orientada al mercado interno dada la reducción de los componentes importados, cuyos precios habían aumentado por el cambio en la convertibilidad. En el siguiente cuadro se muestra un detalle de la producción nacional de electrodomésticos, en contraposición con el nivel de ventas de los productos del rubro.



**Ilustración 4: Producción y Venta de Línea Blanca - Strat Consulting, 2008**

La producción de electrodomésticos creció desde la crisis del 2002, y el aumento en el consumo genera un exceso de demanda, especialmente para que la misma sea absorbida solo con producción nacional. Por lo tanto fue necesario recurrir a las importaciones de los productos más importantes del rubro, que son los lavarropas, las heladeras y las cocinas a gas. En muchos casos, la imposibilidad de cubrir la totalidad de la demanda se daba por una producción poco integrada o insuficiente y en algunos casos modesta, por falta de la tecnología que sí se encontraba en Brasil, nuestro principal proveedor.

### 3.2.DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

Según las fuentes del Ministerio de Industria, en la actualidad existe una gran participación nacional en la industria blanca, siendo un gran porcentaje de la misma producción argentina. Hugo Gamín, presidente de la Federación de Fabricación de Artículos para el Hogar, sostiene que hubo una suba grande de la producción nacional dada principalmente por nuevas inversiones de diferentes empresas y por otro lado la mala experiencia con algunos productos importados. Esto era producto de la dificultad que generaba la falta de repuestos de dichos artículos o la mala o nula calidad del servicio. Desde la crisis hasta la actualidad, la producción nacional de lavarropas creció cerca de un 260% y la de heladeras un 460%.

Por otro lado, desde el punto de vista de las ventas, el panorama actual no es muy alentador. En el primer semestre de este último año, se ha registrado, según la consultora GFK Technology and Retail, una caída de las ventas del 9,1%, registrándose un 37% en productos de informática y un 30% en productos de industria blanca. Asimismo, se reconoció un aumento de precios del 64%, que podría empeorar en el futuro dada la devaluación existente y la alta inflación.

#### 3.2.1.PROVEEDORES

Actualmente la industria de artículos para el hogar ha tenido auge nacional debido a las políticas proteccionistas. Si bien en rubros como cocinas, heladeras y lavarropas tienen un alto porcentaje de materia prima nacional, pequeños electrodomésticos, audio y televisores están compuestos por insumos extranjeros y ensamblados nacionalmente en zonas de promoción fabril como son Tierra del Fuego, San Juan y San Luis.

La Federación de Cámaras Industriales de Artefactos para el Hogar (FEDEHOGAR), estiman que el sector suma más de 120 fábricas distribuidas por todo el país con una dotación de unos 15.000 empleos directos (Lenzy y San Juan, 2014).

Y si bien la mayoría son PyMES, el grueso de la facturación y la producción está concentrado en unas 30 firmas de más de 500 trabajadores, entre las que

se destacan las locales Orbis, BGH, Longvie y Radio Victoria. A su vez, la lista que manejan los directivos de la Cámara Argentina de Industrias de Refrigeración y Aire Acondicionado (CAIRAA) indica la existencia de diez fabricantes terminales y alrededor 1.900 puestos de trabajo, cifra que sube a 3.700 si se considera las industrias subsidiarias y las actividades conexas. (Lenzy y Sanjuan, 2014).

El siguiente cuadro refleja las empresas de fabricación de electrodomésticos y artículos para el hogar que están incluidas dentro de un ranking de las 1000 empresas que más facturan en Argentina en el período 2012, hecho público por la revista Mercado. El mismo detalla las ventas anuales en millones de pesos en 2011 y 2012 con sus respectivas variaciones. Este ranking sostiene lo expresado por Lenzy y Sanjuan con respecto a la concentración de producción en grandes proveedores.

Fabricación de electrodomésticos, aparatos de radio, televisión y comunicaciones y otros aparatos eléctricos				
Pos.	Nombre	2012	2011	Var. (%)
1	BGH	4.643	2.750	68,84
2	Newsan	4.580	3.715	23,28
3	Latec	2.540	575	341,74
4	Digital Fuegoína	1.720	770	123,38
5	José M. Alladio	1.255	1.185	5,91
6	Noblex Argentina	1148	649	76,89
7	Radio Victoria Fuegoína	1050	800	31,25
8	Frimetal	980	873	12,26
9	Whirlpool	955	850	12,35
10	Casa Humberto Lucaioli	850	740	14,86
11	Longvie	398	358	11,17

Tabla 2: Ranking de Empresas de Fabricación de Artículos para el Hogar - Mercado, 2012

### 3.2.2.RETAIL

Como complemento a los proveedores de los productos, se encuentran los canales de venta o minoristas. En la siguiente tabla se puede ver, el ranking realizado por la revista Mercado que detalla las nueve empresas que más venden en Argentina productos del hogar y electrodomésticos.

Venta de artículos del hogar
------------------------------

Pos.	Nombre	2012	2011	Var. (%)
1	Garbarino	6.420	5.760	11,46
2	Frávega	5.225	4.168	25,36
3	Red Megatone	4.566	3.230	41,36
4	Ribeiro	1.648	1.315	25,32
5	Compumundo	870	550	58,18
6	Hiper Rodó	835	710	17,61
7	Bazar Avenida	748	670	11,64
8	Blaisten	502	396	26,77
9	Saturno Hogar	476	415	14,7

**Tabla 3: Ranking de Venta de Artículos para el Hogar - Mercado, 2012**

Si bien las grandes cadenas tienen alta participación en el mercado del rubro, desde fines de los noventa comenzaron a crearse lo que actualmente se denominan Redes de compra. Tal como expone Marcelo Bodoy, actual coordinador de HogarNet en su artículo Redes de compras de hogar - "Porque sí", a raíz del crecimiento importante que tuvieron tanto las cadenas nacionales como las regionales los comerciantes independientes vieron en el hecho de trabajar juntos, la oportunidad para seguir siendo considerados por los proveedores, de la mano de mejores escalas de compra en grupo, más grandes negocios y mejores márgenes.

Si bien los acuerdos comenzaron siendo muy personales con reuniones periódicas entre ellos e invitando a viajantes de distintas empresas a ser partícipes de esto, a medida que se fueron aumentando los volúmenes de venta los números se iban haciendo cada vez más importantes, la dinámica del sector hacia que las operaciones tuvieran más agilidad y los tiempos se acortaran, fue que entonces que las Redes comenzaron a tener estructuras para darle seriedad al formato (Bodoy M, 2012).

Actualmente las redes con más impacto en las ventas y en la participación de mercado son:

- Red del Interior: posee más de 180 asociados en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán, Chaco, La Rioja, Córdoba, Santiago del Estero, San Juan, Santa Fe, San Luis, Mendoza; La Pampa, Entre Ríos, Buenos



Aires, Corriente y Misiones. Que conforman un total de 300 puntos de venta.

- Red del Hogar: red con asociados de Provincia de Buenos Aires, Chaco, Corrientes y Rio Negro.
- Hogar Net: red con 194 asociados que hacen un total de 409 puntos de venta, presentes en 21 provincias.
- Red Acero XXI: red conformada por 79 socios, con más 300 puntos de venta, presente en 14 provincias de Argentina.

#### 4.CAPÍTULO IV: RED ACERO XXI

Red Acero XXI es una red de compras de artículos para el hogar y electrodomésticos que comenzó en el año 1997 en la provincia de Santa Fe, con comerciantes de esa provincia que posteriormente se unieron con Red Federal, compuesta por integrantes de la provincia de Entre Ríos, Córdoba y Chaco. En sus comienzos la red se manejaba bajo relaciones muy personales y poco profesionalizadas. Pero cuando la cantidad de socios fue aumentando y consigo el volumen de las operaciones se optó por formalizar la sociedad.

Actualmente Red Acero XXI existe bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima, cuyos socios son en total 28 personas físicas repartidos en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Chaco y Córdoba. Como presidente de la sociedad se encuentra Luis Alcazar, mientras que Sergio Victor Carloni ocupa el lugar de vicepresidente. En total la red posee 3 directores: Juan Carlos D’Ricco, Leandro Martinucci y Roberto Pinasco.

La red cuenta con dos oficinas para el uso del area administrativa y en las cuales se hacen las reuniones de directorio y con los proveedores. Una de las oficinas está situada en Calle San Luis 2336 en la ciudad de Rosario provincia de Santa Fe en la que operan 4 administrativos, y la otra en La Pampa 1512 piso 5to, en Capital Federal donde trabajan 2 personas.

Como se dijo anteriormente la Red posee 28 socios fundadores los cuales hacen uso de los beneficios que la red les otorga sin ninguna contraprestación. Pero adicionalmente Red Acero XXI permite que diferentes comercios de



cualquier parte del país se adhieran a esta sociedad como “miembro adherente” a cambio de una tarifa fija por mes que la Red utiliza para el mantenimiento de las instalaciones y el pago a los directores.

Red Acero XXI posee actualmente 79 socios, entre fundadores y adherentes que se detallan en el cuadro a continuación:

Acción Mercantil S.A.	El Aguila Hogar y Muebles S.A.	Mueblería Carlitos
Almar de Tomini & Lausero S.H.	El Castillito de Miguel Angel Cladera	Mutual de Socios de la Asociación Medica de Rosario
Aloise, Vicente e Hijas SA	Electrodomésticos Lares	Nuevas Mueblerías Avenida S.A.
Asociación Mutual de Venado Tuerto	EPOKA S.A	Petenatti Hnos. S.A.
Asociación Mutual Personal Sancor	Ferrelas	Platense Todo para el Hogar de Graciela M. Barbieri
Belgrano Hogar y Muebles SRL	Gabriel De Cesari	Refrigeración Datschke S.A.
Bergesio Hugo Rene y Bergesio Alicia Pilar	García & Olivero	Ruffinengo Leonardo
Blas Oscar Martinucci e Hijos S.A.	Gerardo Mario Pellegrini	San Miguel Center S.R.L.
Bodrone Hogar S.H.	Gino P. Montecchiarini y Cía. S.R.L.	Santillan, Venancio Rafael
Buttigliero Hogar	Gómez equipamiento integral para el hogar	Saturno Hogar S.A.
Calatayud	Graneros Muebles Hogar	SEJAS HOGAR
Carloni Hnos. S.R.L.	Habitar de Dilcar S.A.	Silvy Hogar
Casa Diez	Hipercasa	supermercado del mueble
Casa El Gato de Sucesores de Yeizel Katz	Icasa S.A.	TEC Electrónica y Hogar S.R.L.
Casa Lady SH de Antonio, Mario, Silvia Varesko	Ingaglio Hnos. Hogar S.A.	Tecnohogar
Casa Luis Chemes S.R.L.	Jose María Gómez	Tío Musa
Casa Lumi de Miguel A. Pagani e Hijos SH	La Unión Hogar	Torti Hogar S.A.
Casa Reig SA	Lombardi, Abel S.A.	Toselli Hogar
Casa Rizzi	Lux Hogar S.A.	VANOVA
Centro Eléctrico S.A.	Maitess S.A.	Víctor Sanmarti
Centro Electrónico	Mandrile Confort	Victorio Gentile S.A.
Centrogar	Mauricio Roberto Caricati	Videhogar S.A.
Chaia Electrodomesticos	Maxihogar S.R.L.	Villanova Hogar SA
Cooperativa Ltda. de Provisión de Servicios Eléctricos, Obras y Servicios Públicos Asistenciales y C	Meroli Hogar S.R.L.	Volpato Centro



Dante Capomaggi SRL	Millan-Articulos para el Hogar.	Yoni Hogar de Humberto Miguel Pascuali
Distribuidora Libertad Hogar S.A.	Mobilar	
Don José Hogar S.A.	Montegrosso Hnos.	

**Tabla 4: Socios de Red Acero XXI - Red Acero XXI, 2014**

Red Acero XXI posee una amplia gama de proveedores entre los cuales se encuentran:

Zanella	Corporate Corp	HITACHI	PCD
Abon Garden	D. ME. D. SRL	Inelro	Petit Muebles Gacela SRL
Aimaretti	DANAK S.R.L.	Invid Computers	PHILIPS
AIR COMPUTERS S.R.L.	DIBRA	IPESA	PREVER CRED
ALLIANZ	DIRECTV Argentina	JOSEM. ALLADIO E HIJOS	RCA
ARIMEX IMPORTADORA S.A.	Electronic System	Kalydon Tools	RHEEM S.A.
Asistencia Mecanica Integral	EPSON ARGENTINA S.R.L.	KIOTO S.A.	Salvador SRL
AUTOSAL S.A.	ESKABE S.A.	KMG Fuegoquina SA	Sealy Argentina SRL
AVELINO S.A.	EXO S.A.	Lenovo Argentina	Silfab
Bagnho	FAG SISTEMAS	LG ELECTRONICS	SONY
Bebitos	FINPAK S.A.	LILIANA S.R.L.	SORIANO HNOS SA
BGH S.A.	FIPLASTO SA	LIMANSKY S.A.	SPAR
BICICLETAS FUTURA SRL	Free SA	Llanos Acero SA	Symonds S.A.
BRIKET S.A.	FRIMETAL S.A.	LONGVIE S.A.	Table's SRL
CABOSCH S.A.	Gani SA	MABE	TCL
Carmain SRL - Grupo Warnes	Gfk Retail and Technology	Metalurgica La Toma	TENACTA S.A.
CARRIER	GJT	Microbell S.A	Triada / Tec
CASABLANCA	Gongzhu Tech Development S.A	MORELLI	UNIBIKE S.A.
Cir - Med	GROUPE SEB ARGENTINA	Muebles Orlandi	VISUAR S.R.L.
CLUR & CIA S.R.L.	GRUPO IKONO	Net Runner SA	Volcan
Color Living SA	GyP New Tree SA	NEWSAN S.A.	WEBEXPERTO SOFTWARE
COMERCIAL ALPACA S.A.	Hewlett-Packard Argentina	NOGANET	
Corcisa SA	Hipolito Dadone e Hijos SRL	ORBIS MERTIG S.A.I.C.	

**Tabla 5: Proveedores de Red Acero XXI - Red Acero XXI, 2014**

Los ingresos de la Red Acero XXI como se dijo anteriormente son los aportes que realizan los asociados, pero además, anualmente la red realiza un evento en el que las distintos proveedores exponen sus productos en stands para promover sus productos y concretar negocios con cada uno de los socios. Por formar parte del evento dichos proveedores invierten sumas de dinero que se utilizan para cubrir los gastos del evento en sí mismo, como el lugar (normalmente realizado en el Hotel Hilton de Puerto Madero) como el hospedaje de los socios y alguna charla de interés común a cargo de profesionales en el rubro.

La forma de operar de Red Acero XXI se basa en la negociación por temporada de los directores con los proveedores sobre las cantidades y precios, además de las condiciones de pago. Las cantidades son pedidas según los pedidos de cada uno de los socios, aunque se tienen en cuenta las opiniones de los directores en cuanto a las tendencias del mercado y las cantidades estimadas para satisfacer la demanda. La Red como tal no realiza compras a su nombre por lo que los proveedores realizan la facturación a nombre de cada uno de los asociados. Aunque cabe destacar que en caso de importaciones o de empresas en las que solo grandes cadenas pueden crear cuentas, como ser Epson, Hp y en algunas ocasiones Sony Corporation, los productos son facturados a la Red quien posteriormente las vuelve a facturar a los comercios.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.PARADIGMA**

El paradigma de la investigación será mixto, dado que involucrará métodos cualitativos y cuantitativos. El primero será utilizado en las entrevistas a expertos dueños de empresas que componen la red que se estudia y de los proveedores. En cuanto a las encuestas serán mediante un método cuantitativo, que serán realizadas a los socios que componen la red. Luego se ponderarán las respuestas según el valor que tienen los ítems para los miembros. Khun (1970) definió a los paradigmas como elementos utilizados para la organización de la investigación, y los dividió en cualitativos y

cuantitativos. Inicialmente su diferenciación hace parecer que fueran elementos incompatibles para utilizar conjuntamente, pero como definió Apple (1978) los métodos cualitativos o cuantitativos no sirven simplemente para la descripción de hechos sino para lograr comprender los fenómenos que se están estudiando e interactuar con los mismos. En el caso de esta investigación, el paradigma cualitativo es el que se ajusta en mayor proporción, dado que se concentra en estudios de las acciones que llevó a cabo la Red para crear valor a sus socios. Analiza el caso específico de Red Acero, las acciones llevadas a cabo por los directivos, de qué manera las mismas se fueron adaptando al entorno, etc. En este panorama el método cualitativo permite, mediante entrevistas y observaciones en los lugares donde opera la empresa, recolectar información más específica de las relaciones que mantienen las partes de la organización.

Por otro lado, el paradigma cualitativo también es útil en la investigación dado que traduce a números las observaciones realizadas sobre el caso Red Acero. Es decir, mediante encuestas, se podrá ver reflejado estadísticamente un más exacto resultado de las relaciones que mantienen las partes de la Red, el nivel de conformismo, y qué tan beneficiosos resultan los acuerdos que entre ellas mantienen. En conclusión, permite medir y por consiguiente probar, cuantitativamente si las variables analizadas en la investigación de campo son exactos y sirven para determinar qué tan beneficiosas y útiles resultan las alianzas del tipo de Red Acero.

## 2.TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación será descriptiva. Según Best (1988) la misma consiste en la interpretación de algo existente, es decir que está relacionada con prácticas que se mantienen u opiniones y efectos que se sienten. A su vez, explica como lo que es, se relaciona con un hecho precedente por el cual haya sido afectado. Diferencia a su vez tres tipos de investigación descriptiva. En este caso, el trabajo se centrará en el estudio de un caso, específicamente el de Red Acero XXI, una red de compra integrada por 80 socios que se unieron para aumentar su competitividad. El trabajo describirá las distintas variables planteadas en los objetivos, y concluirá con el análisis del valor que agrega las redes como Red Acero a sus integrantes

### 3. CUADRO METODOLÓGICO

Objeto de Estudio	Dimensiones	Indicadores	Detalle	
Valor Agregado	Ahorros en Costos/Economía de escala	% de productos que pasan por la red	ED 1 E 2	
		Diferencias entre descuentos	ED 4 E 6	
	Competitividad	Ponderación del nivel de competitividad relativas a los descuentos	ED4 E 4A	
		Alcance de la red a los diferentes rubros	E 3 O	
	Relación con Proveedores	Percepción de la relación con los proveedores	ED 3 E 4B AD O	
		Importancia de la red para el proveedor	EP 1 AD	
		Tipo de relación con la Red	ED 3 EP 2 AD	
		Tipo de relación con los socios	EP 3 AD	
	Asociatividad	Fidelidad	Antigüedad	ED 1 ED 2 E 1
			Ingreso de nuevos socios y abandono	ED 2 E 1
Órganos de Gobierno		Grado de aceptación de la División de roles	E 5	
		Participación de los socios	ED 2 E 4E E 4F	
Alianzas		Grado de dependencia con la Red	ED 1 E 2	
		Grado de información que brinda la red	ED 1 E 4C E 4D	
		Grado de conformismo con la Red	E 7	

Tabla 1: Cuadro Metodológico



## Referencias

ED: Entrevista a Director

EP: Entrevista Proveedor

E: Encuesta

O: Observación

AD: Análisis de Documentos

## 4.INSTRUMENTOS

### 4.1.ENTREVISTA

Se realizarán entrevistas a directores de Red Acero, al presidente y al vicepresidente. El objetivo de las mismas será obtener información sobre el funcionamiento de la red, la relación con los proveedores y la relación con los socios. Entre los entrevistados se encuentran:

- Presidente de la Red
- Vicepresidente de la Red
- Proveedor Newsan
- Proveedor Longvie
- Proveedor Morelli

Por otro lado, también se realizarán entrevistas a cinco proveedores de la red, con el objetivo de analizar y comparar la información de su relación con la red, respecto de lo averiguado en las anteriores.

Finalmente se entrevistará a un número reducido de socios, lo que permitirá obtener la información necesaria para la elaboración de las encuestas.

Asimismo, la realización de entrevistas a diferentes partes de la red permitió cruzar la información y subsanar diferencias en caso de que existan.

#### 4.1.1. Entrevista a Directores y Socios

- 1- ¿Qué valor o beneficios brinda la red a sus socios?
- 2- ¿Cómo es la relación que mantiene con los socios y qué acciones realizan para recolectar información e inquietudes de los mismos?  
¿Buscan captar nuevos socios?
- 3- ¿Qué relación tiene la Red con los proveedores y qué participación tiene usted en las negociaciones? ¿Existe una división de los proveedores o todos negocian con todos?
- 4- ¿Existen diferencias en los descuentos dentro de la Red? ¿Qué opina al respecto? ¿Cómo afecta esto a la competitividad de los pequeños socios?

#### 4.1.2. Entrevista a Proveedores

- 1- ¿Qué importancia tiene para ustedes Red Acero XXI?
- 2- ¿Qué relación mantiene con la Red?
- 3- ¿Qué relación mantienen ustedes con los socios de la Red?

### 4.2. OBSERVACIÓN

La observación fue durante el evento realizado por Red Acero XXI, que consistió en un encuentro que se realiza todos los años, en el que participan proveedores y compradores, presentando sus productos y negociando diferentes tipos de compras. Además durante el mismo, se presenció una charla realizada por el especialista de NewSan, que describió la relación que tienen los socios con los proveedores y la importancia de la durabilidad de las mismas.

### 4.3. ENCUESTA

Por último, las encuestas se realizarán a los diferentes socios de la red, quienes son los compradores de los productos y los principales beneficiados de la asociación. Las mismas fueron armadas con la información recolectada de las entrevistas, y con el objetivo de que los encuestados califiquen las respuestas según un orden de importancia. En base a esto se pudo determinar



la importancia que tiene para ellos esta asociación, así como también el nivel de dependencia que tienen de la red y el peso que tienen los beneficios que la misma le generó.

Para realizar una encuesta más exacta la misma se dividió en aquellos socios que poseen 6 sucursales o más a los que se nombró “mayores” y en los que poseen menos de 6 a los que se llamó “menores”. Esto permitió poder tener una segmentación más dentro de la misma encuesta en cuanto como las mismas preguntas pueden variar dependiendo del volumen de venta.

La encuesta será la siguiente

- 1- Pertenecesco a Red Acero XXI desde el año:
  - a. Entre 0 y 3 años
  - b. Entre 3 y 7 años
  - c. Entre 7 y 10
  - d. Más de 10
- 2- El porcentaje de productos que adquiero través de la Red corresponden a:
  - a. Menos del 20% del total de la mercadería
  - b. Entre 20% y 50% del total de la mercadería
  - c. Entre 50% y 70% del total de la mercadería
  - d. Más del 70% del total de la mercadería
- 3- Considero que podría seguir siendo rentable y mantenerme en el mercado SOLO vendiendo productos adquiridos a través de la Red
  - a. Sí. Con el volumen actual de compras
  - b. Sí. Aumentando el volumen de compras
  - c. No. También necesito de otros productos que acompañen
- 4- Pondere de 1 al 5 cuán efectiva es Red Acero XXI en el cumplimiento de los siguientes puntos
  - a. Conseguir descuentos en las compras para mantener la competitividad
  - b. Aumentar y mejorar la relación con los proveedores
  - c. Mantener informados a los socios sobre los productos que van surgiendo en el mercado

- d. Brindar o facilitar información sobre los futuros escenarios económicos del sector
  - e. Permitir a todos los socios participar en la toma de decisiones
  - f. Generar espacios para el debate y la comunicación entre los socios
- 5- Creo importante que la dirección de la Red esté dividida en Directores (vistos como estrategias que fomenten el crecimiento de la Red) y en Compradores (Con un rol exclusivo de negociación con los proveedores).
- a. Si, la división de tareas mejoraría el desempeño de la Red
  - b. No. Creo que la misma persona puede llevar adelante ambas tareas.
- 6- Estoy de acuerdo con que haya una diferencia en los porcentajes de descuento para aquellos que tienen mayor volumen de compra
- a. Si estoy de acuerdo. Las diferencias actuales son razonables
  - b. Si estoy de acuerdo. Pero creo que las diferencias actuales no son razonables
  - c. No estoy de acuerdo
- 7- Mi grado de conformismo general con Red Acero XXI es ( Escala del 1 al 5)

Para el análisis de las mismas se realizarán tanto gráficos de torta como anillos y barras. Considerando que se utilizaron para algunas preguntas escalas de Likert, estas serán forzadas a un promedio de 3,5 como extremo mínimo para que el indicador llegue a un resultado positivo.

#### **4.4. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS**

Con respecto al análisis de documento, se utilizará una charla brindada por NewSan, el proveedor más importante de la red, durante el evento de reunión anual de Red Acero realizado en Septiembre en el Hotel Hilton. El encargado de la misma fue el gerente de ventas nacional de la compañía, y estuvo orientada a comentar la importancia que tiene la red para la empresa, como son las negociaciones que realizan y qué beneficios ha brindado mutuamente su pertenencia. El resultado de este análisis permitirá mostrar desde el punto



de vista de los proveedores la importancia de la red, y cómo éstos ven la relación con los socios.

## TRABÁJO DE CAMPO

### 1.INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS

#### 1.1.ENTREVISTA A DIRECTORES Y SOCIOS

##### PRESIDENTE DE LA RED

El presidente de la Red también es socio de la misma, dado que como pequeño comerciante ha sabido aprovechar los beneficios que ésta le brinda.

##### Pregunta 1

En cuanto a los beneficios que brinda la Red sostiene que las compras son la parte fundamental por la que están unidos, dado que consiguen mejor precio por volumen. Considera que como parte de su trabajo de director es esencial comprar bien, porque sino no existirían. Para él, estar juntos produce una sinergia entre las partes que le permite comprar grandes volúmenes y competir en el mercado. “Nosotros solos no existiríamos, no podríamos alcanzar nunca ese poder”. Esta es una frase que el presidente considera que refleja la importancia que tiene la red para sus asociados. Por supuesto también reconoce que dentro de los beneficios se encuentra mantenerse informado, dado que como directores están en la obligación de mantenerse informados sobre las diferentes ofertas que tienen los proveedores, dado que durante el año cada director se asigna un grupo de los mismos para seguirlos y conseguir acuerdos.

Lo expresado por el presidente sobre los beneficios de pertenecer a la Red condice perfectamente con lo explicado por Irigoyen (Acuerdos y Estructura, 1.1) sobre la importancia de la sinergia entre los diferentes miembros. Asimismo, se puede observar que se aprovechan todas las ventajas, que el mismo menciona en el apartado 1.3, que posee este tipo de asociación, desde el acceso a información hasta la economía de escala.



## Pregunta 2

Con respecto a la relación de los socios con la red y a la fidelidad de los mismos, el presidente sostiene que cualquiera que desee expresar sus inquietudes u obtener algún tipo de información adicional puede acercarse a las diferentes oficinas que la red tiene a tanto en Capital como en Rosario. Tal como explica Irigoyen (Redes, 1.3) el éxito de las redes estará dado por la cooperación tanto de los proveedores como de los socios. Hay socios adherentes y socios fundadores. Los primeros pagan una cuota por mes y no pueden participar del directorio pero si tiene poder para dar sus opiniones o proponer diferentes negocios. Los fundadores si pueden participar del directorio y no pagan cuota, dado que tienen otras erogaciones tales como inversiones realizadas para montar la infraestructura de la Red. En cuanto a la captación de nuevos socios sostiene que no les interesa, especialmente porque tienen una serie de exigencias que no todos los socios que desean ingresar pueden alcanzar. Esto ocurre específicamente por ejemplo si los socios no mantienen un récord tan pulcro en cuanto al pago a proveedores. Según él, la Red no debe perder el prestigio que tiene del cumplimiento que es lo que le permitió tener inmejorables relaciones con ellos. Tal como referencia Gomes Casseres (Alianzas, 1.2) e Irigoyen (Redes 1.3) una buena estrategia de negocios tiene como uno de sus principales puntos la correcta elección del socio, que debe estar alineado con el resto para poder lograr una alianza próspera para todos. Según el Presidente, en los 12 años que existe la Red no se ha caído ningún socio, y solo han mejorado las relaciones con sus proveedores, indicio que muestra que las elecciones que se han llevado a cabo son acertadas.

## Pregunta 3

Considerando la relación con los proveedores, el Presidente sostiene que es excelente. La red posee 10 proveedores grandes, de los cuales el más importante es NewSan que posee el 40% del mercado del país (3.2.1 Proveedores) Esto lo hace imprescindible para la empresa, junto con la gran variedad de productos que ofrece. Desde el principio se pudo ver que sin asociarse, tanto con los proveedores como con los pares del negocio, era muy difícil obtener la competitividad necesaria contra las grandes cadenas. En este caso tal como lo explica Porter (Relación con proveedores 2.2), los

proveedores influyen en el desempeño mismo de la empresa y su cadena de valor está integrada al canal y a la de su cliente. Asimismo, el tipo de negociación que mantienen con los más grandes es una novedad, dado que consiguen plazos de pago y realizan acuerdos que, si bien benefician a ambas partes, la mayoría de las empresas no logra conseguir a menos que se trate de alguna muy importante. Argumenta que esto se debe a que se encuentra la red en una consideración muy especial, tanto por cumplimiento, como por pago o volumen. Esto les permitió algunas veces que ante una devaluación o caída del mercado puedan reintegrar mercadería o devolver los pagos. En este país asumir compromisos a grandes plazos es un riesgo, pero eso es lo que les hace ganar respeto entre los proveedores, que deciden seguir invirtiendo, lo que le permite a la red realizar eventos para la reunión anual de estos con los socios. Se genera entonces una fructífera relación a largo plazo, tal como lo explica Porter (Relación con proveedores, 2.2).

#### Pregunta 4

En cuanto al nivel de competitividad adquirido, el presidente sostiene que la alianza como ya se ha mencionado, trajo mayormente beneficios, sobre todo por la posibilidad de adquirir volúmenes a un precio que les permite competir con las grandes cadenas, logrando de este modo que algunas de las empresas pertenecientes a la red estén dentro del ranking de empresas que más venden en Argentina (3.2.2 Retail). Asimismo la Red tiene un particular trato de los acuerdos y descuentos. Hay una porción minoritaria de clientes (representados por el 15%) que compran el 65% de los productos que pasan por la Red. Estos tienen más beneficios, en cuanto a descuentos, que son otorgados por las mismas fábricas a quienes les compran. Esto, sostiene, es justo y está blanqueado entre todos los integrantes, lo que es importante para mantener las relaciones claras, tal como se explica en el punto 2.2 Relación con proveedores; a mayor negocio, mayor descuento. Además los proveedores suelen facturarle a los socios directamente, sobre todo los más importantes, quienes además no le dan crédito a cualquier cliente. Desde este punto de vista, los comercios pequeños, si no fuera por la red, no tendrían nunca acceso a proveedores como Sony o NewSan. De este modo lo logran, a cambio de que



la facturación vaya por cuenta de la Red, y se les cobre un 3% adicional por gastos de la operación.

## VICEPRESIDENTE DE RED ACERO XXI

### Pregunta 1

En cuanto a los beneficios que brinda la Red, el vicepresidente sostiene que el principal es la información que la misma ofrece, dado que explica que una de las funciones centrales de la empresa es la de asesorar a los socios sobre los diferentes negocios que pueden hacer y funcionar como intermediaria entre ellos y los proveedores. Esto les da la sinergia necesaria para poder llevar adelante los negocios de modo beneficioso para ambos (1.3.1 Redes, Estructura y objetivos). En segundo lugar considera, por supuesto, la capacidad de acceder a un volumen que de otro modo no accedería, por una cuestión de tamaño e imposibilidad de afrontar el precio. Además agrega que el hecho de pertenecer a una sociedad democrática y abierta en la que se puede participar y que realiza este tipo de eventos como el del Hilton para mantenerse en contacto es un punto provechoso de la asociación. Asimismo también como se dijo antes el asesoramiento que brinda la Red es el que más provecho genera a los pequeños asociados, siendo este el servicio por el que pagan una cuota mensual. Esto funciona principalmente para la búsqueda de mercadería que les ofrecen, y que los transforma en un grupo de compra. Nuevamente, tal como se explica en el punto 1.3.1 del marco teórico, la red reúne todos los requisitos que son considerados ventajas de pertenecer a este tipo de sociedad.

### Pregunta 2

Con respecto a la incorporación y fidelidad de los socios a la red, el vicepresidente explica que no hay mucha incorporación de nuevos socios porque el reglamento interno que ellos tienen hace que muchos de los que quieren pertenecer no cumplan con los requisitos necesarios, especialmente en cuanto al volumen de productos que comercializan y la forma de pago. Asimismo, antes de incorporar a alguien que trabajará en una zona determinada tienen que evaluar que no haya otro socio en esa zona que no se sienta cómodo teniendo competencia. Como se ha explicado, (Punto 1.3.1 Estructura y Objetivos, Marco teórico) la incorporación de un socio es de suma



importancia dado que debe mantener los mismos objetivos para lograr la sinergia necesaria para el éxito de la Red como tal. Hasta el momento, dice, no se han bajado socios, salvo algún caso en el que alguien no podía mantener el negocio en el nivel necesario para cumplir con los proveedores; en ese caso, puede que se le hable para que arregle sus asuntos y vuelva cuando pueda cumplir con sus obligaciones.

Por otro lado, con respecto a la generación de espacios de discusión para los socios, sobre todo los adherentes, sostiene que existe una falencia en la regularidad de las mismas. Es decir, se mantienen informados por correo electrónico, pero las reuniones personales se llevan a cabo dos veces al año, lo que dificulta la posibilidad de recolectar las inquietudes más importantes así como rendir cuentas de lo que hacen los directores.

### Pregunta 3

En cuanto a la relación con los proveedores, al igual que el presidente, sostiene que es excelente y que en gran parte se debe al prestigio que la Red logró en cuanto al pago y cumplimiento de facturas. No obstante aclara que para lograr estas condiciones especiales tienen que ofrecerle algo al proveedor, sino trata directamente con el socio. En este caso a muchos de ellos les sirve que la Red tenga puntos de ventas en todo el país dado que esto les permite utilizarla como un distribuidor. Asimismo, explica que durante el evento anual en el Hilton, se encuentran todos los proveedores con los socios, lo que lo hace un momento especial para fortalecer las relaciones, comercializar nuevos productos o acordar futuras compras. Estar presente en ese evento los prestigia como comerciantes y permite un acceso directo con la empresa que produce los productos que venden. Esta informalidad que se da también contribuye a que las relaciones sean más a largo plazo. Por supuesto también sostiene que si bien tienen prioridad los grandes proveedores, también se realizan acuerdos con los más pequeños, aunque el mismo sea más tácito que contractual. Pero en conclusión, el evento les sirve a ambas partes, dado que los proveedores pueden conseguir nuevos clientes, y, sabiendo que pertenecen a la Red, saben que no tendrán problemas de pago o arreglo precios aunque sean pequeños.



De este modo se puede observar el modo en que la cadena de valor del proveedor se integra a la de los socios de la Red (Porter, 2.1 Cadena de Valor). Además condice perfectamente con lo que dice Laseter (2.2 Relación con proveedores), dado que para generar una relación a largo plazo también es necesario crear cierta dependencia mutua.

#### Pregunta 4

Teniendo en cuenta la aceptación de los diferentes descuentos otorgados, cree que es importante considerar el tamaño de la escala que se hace. Las fábricas están dispuestas a bajar sus precios a quienes compran más, aunque se suele llegar a un punto de equilibrio en el cual la cantidad determinada no genere una distorsión muy grande dentro de un mismo grupo. De todas maneras considera que es importante medir la diferencia, la cual actualmente está, según él, contenida, estando tanto las fábricas como los socios conformes con los precios establecidos. Hasta el momento no ha considerado que dicha diferencia en descuentos les quite competitividad, aunque explica que uno de los motivos de las reuniones periódicas es mantener esto controlado y provechoso para los socios.

De este modo tal como explica McKensey en el apartado 2.1 de Cadena de Valor, la competitividad de la empresa estará dada por la capacidad de desarrollar sus actividades estratégicas ahorrando todos los costos posibles, pero manteniéndose al nivel de sus competidores para poder desarrollarse como un fructífero negocio.

## 1.2. ENTREVISTA A PROVEEDORES

### NEWSAN

#### Pregunta 1

El vendedor de NewSan, una de las empresas más grandes en el rubro de artículos para el hogar (Como se puede ver en el apartado 3.2.1: Proveedores), habló de la importancia que tiene la Red Acero XXI para ellos. Considera a Red Acero como el tercer gran cliente luego de Garbarino y Frávega, dos de las empresas más importantes a nivel nacional de retail (3.2.2: Retail). Según el para NewSan la red tiene importancia por dos motivos. El primero como



diversificador de poder, ya que aumenta la cantidad de clientes y así disminuye la cantidad de poder que cada uno de ellos tiene, entonces si no se llega a un acuerdo con los grandes la red puede compensar esa pérdida. En segundo lugar hace referencia a que la red les permite distribuir en todas las zonas de país sus productos que de otra manera eso no ocurriría (2.1 Cadena de Valor: valor del canal). Es pero esto que tal como se detalla en el punto 2.2, NewSan apuesta a una fidelidad de la relación con los clientes. Como complemento, la red es importante porque actúa muchas veces como venta base a otras ventas. Con esto se refiere a que, si la Red negocia una compra con la empresa de algún producto que no posean el resto de las cadenas, los gerentes de las mismas comienzan a reclamarlos para no estar en desventaja. Entonces esto produce que la empresa genere muchas ventas partiendo de una como base.

### Pregunta 2

Para el vendedor, particularmente con Red Acero, la relación es distinta a las que la empresa mantiene con otras redes. La diferencia radica en los negociadores. Cuando se trata de Red Acero XXI quienes negocian son los directores que a su vez son socios de la misma, y no a través de un coordinador general. Esto hace que NewSan considere la relación con la red como una especie de matrimonio, en la que la conversación se torna intensa y determinante en los momentos de negociación, pero que luego es totalmente amistosa e informal. Sobre este punto hace referencia Garza Tamez en el punto 2.2 del marco teórico. Así mismo, sosteniendo lo expuesto en el punto 2.2 por Forbes, el vendedor comenta que lo que tienen con la red es en algún punto una cierta dependencia ya que a ambos les resulta beneficioso el negocio que están realizando y eso se refleja en una relación duradera.

### Pregunta 3

Para NewSan los socios particulares son muy importantes y tienen mucha llegada. La empresa tiene 24 agencias en todo el país, que son S.R.L privadas que atienden a cada uno de los socios de la Red entre otros clientes. Esto permite que haya un contacto directo y un constante diálogo con los comercios. En el caso particular de Red Acero los clientes son todos de gran envergadura, generando así que cada uno de ellos tengan cuentas propias en NewSan.



Como consecuencia, lo que el vendedor expresa es que, si bien las grandes negociaciones se hacen por medio de la red, cada uno de los socios tiene sus operatorias directas con la empresa en caso de que lo negociado a gran escala no satisfaga sus necesidades de variedad.

Como complemento, en cuanto a los descuentos negociados, NewSan marca diferencias por los distintos volúmenes de compra. Es decir que dentro de un mismo acuerdo comercial se divide a las ventas en 3 rangos de volúmenes distintos de los cuales el más alto obtiene un menor precio, y el más bajo un mayor. El vendedor considera a esto totalmente lógico ya que, aunque se adquiriera la mercadería con el costo más alto, sigue siendo más rentable que comprarlo sin intervención de la red (Porter, punto 2.1: Cadena de Valor). Aclara que las diferencias pueden alcanzar los 7 puntos porcentuales.

## LONGVIE

### Pregunta 1

El dueño de la empresa Longvie (3.2.1: Proveedores) reforzó la importancia que tiene Red Acero XXI en su compañía es altísima, ya que vista como un solo ente es el cliente número dos o tres. Longvie comercializa con grandes cadenas, como son Frávega, Megatone, Garbarino (3.2.2: Retail), pero destaca el peso que tienen los 80 socios de la Red. No realizan estrategias diferenciadas para los grandes o los pequeños ya que apuestan a que la suma de muchos retailers chicos generan uno grande que en época de crisis (Valdez y Sánchez Gonzales – Punto 2.2: Relación con los proveedores) ayudan a atomizar mucho el riesgo (2.1: Cadena de Valor: valor del canal).

### Pregunta 2

La relación con la red para Longvie se basó en acuerdo de mediano plazo, hasta que a medida que paso el tiempo, la incertidumbre económica llevo a que a ninguna de las partes esto le fuera conveniente. Esto tiene que ver con que tampoco los socios pueden comprometerse a hacer compras para pedidos tan largos. Actualmente se hacen negociaciones en las que se plantea y definen pautas, avanzando con las mismas por dos o tres meses como máximo.



Como complemento, el dueño de Longvie sostiene que es más sano definir los objetivos si esta definición se hace en conjunto entre las dos partes (2.2: Relación con los proveedores).

### Pregunta 3

Para Longvie, la relación con los socios de la red es excelente, ven a el evento (Punto 4: Red Acero XXI), como un espacio donde interactuar con los clientes más allá de los acuerdos comerciales y la relación que los mismo tienen con los viajantes. El dueño destaca la importancia de poder ir a “tomar un café” de manera informal (Garza Tamez – 2.2: Relación con los proveedores) y así poder tener charlas que no se permiten yendo a los comercios. Destaca que es en estas charlas donde se puede aprender cosas que no salen a la luz en conversaciones comerciales específicamente.

Lo que Longvie trata es de involucrar a cada uno de sus viajantes en las charlas que se producen con los socios para poder enriquecer las mismas, y tratar todos los puntos necesarios. Así mismo, la presencia de los viajantes permite mostrar una transparencia absoluta de la marca, y generar confianza que es la base de las relaciones comerciales.

## MORELLI

### Pregunta 1

Para Morelli, Red Acero XXI es una fuente muy importante de clientes que enriquecen al volumen general de sus operaciones. Particularmente son proveedores de un 90% de los socios de la red, lo que genera que aproximadamente el 7% de sus ventas estén representadas por Red Acero XXI. Esto hace que la red este entre los 10 mejores clientes de la marca. Como complemento sostienen que la Red les ha servido ampliamente para insertarse en el mercado en lo que respecta a los contactos generados.

### Pregunta 2

El vendedor de Morelli, durante la entrevista planteó la relación que tiene Red Acero XXI para ellos no se basa en los acuerdos comerciales propiamente dichos, sino que tiene un fuerte impacto en la forma de darse a conocer. Considerando que la empresa es relativamente nueva en el mercado, lo que



sostienen es que la red les ha servido como forma de acceso a información (2.2: Relación con los proveedores) y referencia tanto de los socios hacia ellos, como de ellos para con los socios. El vendedor expresa “con los socios que se encargan de la dirección de la red, cuando tenemos un cliente nuevo pedimos referencia, información sobre el nivel de compra, del nivel de crédito, entre otras cosas”.

Para Morelli la única interacción comercial con la red son los acuerdos que se hacen una vez al año en lo que respecta al evento. Comenta que se realiza una propuesta comercial con características de beneficios, plazos de financiamiento, entre otros, y es Red Acero XXI quién evalúa permitirle o no el ingreso. Muchas veces, la red sugiere cuales son los puntos a considerar para poder establecer una negociación benéfica para sus socios.

### Pregunta 3

Para Morelli la relación comercial con los socios es totalmente directa, ya que como se expresó antes, no realizan acuerdos comerciales con la red más que para el evento anual. La marca posee 8 viajantes que juntan los pedidos de los socios a nivel nacional. Los dueños solo tienen contacto con los socios en el evento anual, y no realizan ningún tipo de acción de comunicación más allá del mismo.

## 2.INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS

### Pregunta 1: Antigüedad en la Red

En cuanto a la antigüedad de los socios en la red, se pudo observar que una considerable mayoría pertenece a la misma desde hace más de 10 años, independientemente de si se trata de socios grandes o chicos. Esto muestra que la red no es reacia a incorporar ni sólo socios grandes para aumentar el volumen de ventas, ni sólo socios chicos para evitar la competencia dentro del rubro. Al momento de seleccionar un socio tienen en cuenta otros parámetros que no incluyen el tamaño del mismo. Asimismo, que haya un 76% de gente que pertenece a la red hace más de siete años indica también un alto nivel de fidelidad y refleja la conveniencia de los socios de esta asociación. Por otro

lado, hay un pequeño porcentaje que pertenece desde hace tres años o menos, lo cual no significa que no se puedan incorporar más, pero si evidencia que mantienen un criterio bastante estricto para quiénes ingresan.

Lo anteriormente expuesto refleja, tal como expresa Irigoyen (Marco teórico 1.3.1) la importancia de la elección del socio, que debe compartir los mismos objetivos, independientemente del tamaño que tenga, si los miembros tienen sinergia las actividades de la red serán beneficiosas, y se reflejará en la alta fidelidad que pueda generar.

### Pregunta 2: Cantidad de productos que pasan por la Red

Tal como se refleja en la pregunta 2 del Anexo 3, el porcentaje productos adquiridos a través de la Red no sigue un patrón definido. Se puede observar que no hay ningún socio que comercialice menos del 20% de la mercadería. Por el contrario, el 76% de los socios tiene el 50% de sus productos que pasan por la red, dentro de los cuales el 24% tiene el 70% de los mismos. Esto muestra la gran dependencia de los integrantes para la adquisición de la mercadería por este medio.

De este modo, se puede observar que tal como se indicó anteriormente, (Marco teórico 1.3.1) la red permite minimizar costos y acceder a un mayor volumen de compra que quizás individualmente sería imposible. A su vez la cantidad comercializada parece indicar que dentro de los beneficios que obtienen se encuentra la posibilidad de organizarse según economías de escala, dado que a mayor volumen de compra obtienen mejor precio.

### Pregunta 3: Posibilidad de ser rentables sólo adquiriendo productos a través de Red Acero

Considerando las respuestas se puede observar claramente que la gran mayoría como ser un 93%, considera que en las condiciones actuales no sería rentable adquirir productos solo mediante Red Acero. De ese porcentaje un 21% cree que podría si aumentara el volumen de compra, mientras que el otro 72% insiste en la necesidad de adquirir otros productos que acompañen a los que compran mediante la red. Desde este punto de vista se podría deducir que la red no cubre todos los rubros necesarios para que los socios consideren que



pueden ser competitivos sólo comercializando aquellos que mediante la misma consiguen.

#### Pregunta 4: Efectividad en el desarrollo de ciertas actividades

##### Pregunta 4A

Tal como se puede apreciar en el Anexo 3 pregunta 4, el grado de percepción que tienen los socios en cuanto a la eficiencia de la red para conseguir descuentos es muy favorable. Esto se ve reflejado específicamente en el promedio que supera ampliamente la media esperada. Cabe aclarar que el promedio de 4 está compuesto en mayor medida por respuesta “eficiente”, por lo que se puede deducir que todavía se puede seguir mejorando en este aspecto.

Otro aspecto a considerar es la división entre mayores y menores. Es más que notorio que tal como muestran los gráficos 8 y 9, el promedio de los mayores es 4,22 superando el promedio de los menores. Se puede decir entonces que existen diferencias de descuentos según el volumen de las transacciones de cada uno de los socios, y que esto trae aparejadas disconformidades en aquellos que no pueden alcanzar dichos beneficios.

##### Pregunta 4B

Tal como se refleja en el Anexo 3, el grado de eficiencia de la red en mejorar y aumentar la relación de los socios con los proveedores es alta, alcanzando una media del 4,14; muy superior a la media objetivo. Si bien es notable que este punto sea positivo, es importante aclarar que la conformidad de los mayores es ampliamente superior a la de los menores considerando que el 56% de los mayores creen a la red excelente en este aspecto, mientras que el porcentaje de los chicos solo llega a un 30%. Esto puede demostrar que si bien la red sirve de nexo entre proveedores y socios, puede que la misma tenga fallas a la hora ayudar a que los pequeños tengan canales de comunicación directos con sus proveedores, tal y como lo hacen los mayores. Que sean los mayores los que aumentan el volumen de compra puede que opaque la relación y la importancia que los proveedores le dan a los menores.

#### Pregunta 4C

Como se puede ver en el Anexo 3 pregunta 4, la percepción que lo socios tiene respecto de la información que la Red brinda sobre las tendencias del mercado es muy variada. En líneas generales el indicador supera el objetivo medio, considerando que más del 50% lo puntúa con valores 4 y 5. Esto refleja que la red brinda información a cada uno de los socios para promover cuales son los productos que están en el mercado y como van cambiando las propuestas de los proveedores respecto a los mismos. Si bien hay un 14% que cree este indicador poco eficiente y un 3% que lo percibe como ineficiente, esto puede tener dos orígenes. En primer lugar que la forma de comunicación de la red sobre esta información no sea del todo clara o no se haga mediante canales formales. Y en segundo lugar que dicha información sea sobre ciertos productos que tengan distinto grado de relevancia para los distintos socios. Esto principalmente puede darse sobre socios mayores que al tener mayor volumen de información no necesiten de la red para obtenerla o que lo que la red brinda no sea novedoso en relación a la que el ya obtuvo.

#### Pregunta 4D

Con respecto a facilitar información sobre escenarios económicos, ocurre lo mismo que el indicador anterior, las respuestas son muy variadas, aunque más del 40% puntuó con valores entre 4 y 5. La mayoría considera que la red es medianamente eficiente para informar a los socios sobre el entorno, aunque hay un 18% que lo considera poco o ineficiente. Esto puede tener la explicación nuevamente, en los canales que utiliza la red para comunicarse con los socios. Éstos puede que no sean lo suficientemente prácticos como para que la información llegue a todos los miembros. Incluso más, puede que el problema no sea que quizás falta de información, sino que la misma llega con un retraso que no le es útil a ninguno de los socios.

#### Pregunta 4E

Considerando la participación en la toma de decisiones, los resultados fueron diferentes a los recabados hasta el momento. Este indicador muestra un alto grado de disconformidad en la mayoría de los socios, dado que un 31% considera ineficiente a la red en este aspecto, sumando más del 50% que



puntuaron entre 1 y 2. Asimismo, solo un 3% la considera muy eficiente, y cabe destacar que los promedios son los mismos independientemente de que se trate de un socio grande o chico. Es decir, que no es un problema de tamaño del socio, sino que podría inferirse que la dirección de la red no está dejando el lugar suficiente para que la mayoría de los miembros participen de las decisiones generales que se toman, demostrando quizás más la necesidad de implementar una división de roles más clara.

#### Pregunta 4F

Por último, considerando los espacios para el debate que brinda la red, el indicador es ligeramente mejor que el anterior pero sigue habiendo un gran porcentaje que considera poco o ineficiente a la red en este punto. El promedio está por debajo de lo esperado y lo que cabe destacar es que hay mayor inconformidad en este indicador entre los socios grandes que entre los chicos. Esto puede deberse quizás a que los grandes consideran más necesario para ellos la posibilidad de reunirse con los directores o con otros socios, probablemente dado que mueven mayores volúmenes de mercadería. No obstante se puede observar que es altamente necesario para los miembros tener la posibilidad de participar tanto en las decisiones como en los debates, momentos en los cuales podrían expresar sus ideas o inquietudes acerca del manejo de la red.

En términos generales, los indicadores considerados en la pregunta 4 engloban los beneficios descritos por Irigoyen (Marco teórico 1.3.1) que brindan las redes. Dentro de los principales encontramos el descuento por volumen y la información, así como también el acceso a diferentes proveedores.

#### Pregunta 5: División de Roles entre Directores y Compradores

Con respecto a la división de roles un 79% consideró que la misma mejoraría el desempeño de la Red. El 21% restante que cree que una persona puede hacerse cargo de todo, corresponde al 30% de los socios chicos, dado que el 100% de los socios grandes consideró la necesidad de instalar esta política. Actualmente esto es algo que no se realiza en la Red, y las respuestas evidencian que podría ayudar instalarlo. El resultado de la variable parece

demostrar que el desempeño de la Red sería mejor o más organizado que el actual si así fuera.

En este punto es importante considerar la importancia que tiene en la red el coordinador, (Marco teórico 1.3.3) que actualmente Red Acero no posee. El mismo permite clarificar los objetivos y poner orden entre los miembros, algo que probablemente favorecería al desarrollo de las actividades.

#### Pregunta 6: Tolerancia a las diferencias de descuentos

En cuanto a las diferencias de descuentos, el 55% de los socios está de acuerdo con que haya diferentes puntos de descuento, mientras que el 17% está de acuerdo pero no del modo en que están distribuidos actualmente. Por último, el 24% no está de acuerdo. Asimismo, el 100% de los socios grandes está de acuerdo, mientras que solo el 40% de los chicos lo está. Esto podría indicar que el nivel de descuentos no es completamente equitativo para los socios chicos, aunque las respuestas indican que todavía hay tiempo de modificarlo, dado que un porcentaje concuerda con los mismos, pero no en las condiciones actuales.

#### Pregunta 7: Conformismo General

Tal como se puede apreciar en el gráfico del anexo 3 pregunta 7, el nivel de conformismo que los socios presentan con la gestión global de Acero es muy alto. El mismo posee un promedio 4,7 que supera ampliamente a la media objetivo de 3,5. Dentro de este indicador los socios pudieron poner en la balanza todos los aspectos tanto positivos como negativos de estar asociados y pudieron concluir que la satisfacción que genera Red Acero XXI contrarresta cualquier falencia que actualmente se pueda encontrar.

### 3.INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Una de las variables a analizar del evento fue la relación con los proveedores, tanto desde la perspectiva de los socios como la satisfacción de los proveedores. Lo primero que se puede destacar es que la relación entre ambos es bastante informal. Esto no quiere decir que carezca de seriedad, sino que la antigüedad de la relación y el prestigio que se ganó la red hacen que sea más fácil la consecución de un acuerdo. Las charlas entre socios y proveedores

eran distendidas a pesar de que se tratara de una compra importante. Una cuestión a destacar es que la relación parece ser incluso más relajada con los proveedores más importantes, que llevan más tiempo trabajando con la Red. Se involucran en las negociaciones con la misma importancia si se trata de un cliente grande como si es un socio más pequeño. Este aspecto condice con lo expresado por Garza Tamez (Marco teórico 2.2) sobre que la relación debe ser informal pero a largo plazo es importante que se clarifiquen los objetivos de cada uno. También esto refleja lo que sostiene Laseter (Marco teórico 2.2) sobre la importancia de mantener las relaciones a largo plazo.

En cuanto el alcance de la red a los diferentes rubros se pudo observar la gran diversidad de productos que se ofrecían. Los mismos abarcaban desde productos de la línea blanca hasta celulares. Por supuesto los productos más novedosos o importantes estaban allí, y algunos otros por catálogo, pero igualmente se pudo tener una apreciación de la cartera de los diferentes ofertantes. También se pudo comprobar la presencia de tres de las empresas con mayor facturación nacional: BGH, NewSan y Longvie (Marco teórico 3.2.1). Mientras los socios visitaban los stands se les permitía tocar y probar los dispositivos sin ningún tipo de problema, además de dedicarle todo el tiempo necesario a cada socio que tenía cualquier inquietud.

Como complemento se pudo observar dentro del evento la Red ofrecía a sus socios la posibilidad de acercarse a una auditorio para ver una grabación hecha por el economista Redrado, además de una charla proveída por el Economista Di Paolo. Ambas evidencian la importancia que tiene para Red Acero XXI mantener informados a sus socios sobre los aspectos de la economía actual y ayudarlos a actuar a futuro.

Por último en cuanto a la relación entre los socios, durante el evento se pudo ver que es muy informal y amigable. Muchos de ellos se encuentran después de mucho tiempo dado que sus residencias están bastante apartadas. Se los pudo ver conversando e intercambiando opiniones sobre los diferentes proveedores. Tal como muestra el esquema en el anexo, se organizaron almuerzos y cenas entre ellos, incluso una noche de gala, lo que fomenta la mejora de las relaciones. Incluso fue un excelente momento para que los



directivos también se involucraran como socios que son en todas estas actividades. Incluso se pudo apreciar que si no había ningún programa para realizar en conjunto aquellos que eran más allegados decidían salir y compartir un almuerzo. Esta excelente relación es posible porque todos los integrantes de la red están en similitud de condiciones y persiguen los mismos objetivos: competitividad y ahorro en costos. Tal como explica Irigoyen (Marco teórico 3.2.1) es de suma importancia la congruencia de los objetivos de todos los socios para llevar una relación larga y fructífera.

Todas las variables analizadas tienen un objetivo común: todas son beneficios que brinda Red Acero. Es decir que el evento también fue de utilidad para confirmar que la Red ha beneficiado a sus integrantes de diferentes formas. Gran parte de los presentes eran pequeños empresarios que de no ser por la Red nunca hubieran tenido acceso a la mayoría de los proveedores que se encontraban allí presentes, ni a sus productos ni a las mismas empresas. También les da la posibilidad de elegir entre una gran variedad de productos para comercializar y para mantenerse al tanto de qué es lo nuevo. Por último, pero no menos importante, les permite tener una relación con sus pares, la cual se va fortaleciendo cada vez más y ayuda a que la Red siga manteniéndose y brindándoles las mejores oportunidades.

#### **4.INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS**

Considerando la charla realizada por Jorge Arti, gerente de NewSan, durante el evento de Red Acero XXI, se puede observar que la misma evidencia el tipo de relación que tiene la Red con su proveedor más importante, tanto desde el punto de vista de los socios como de la misma empresa. Teniendo en cuenta a NewSan, Red Acero es considerado un cliente muy significativo, con más de 6 puntos en el nivel de facturación. A este paso la red alcanzará al mejor cliente que tiene la empresa. Arti considera que en líneas generales la relación con la red es excelente y a su vez expresa su preocupación por el poco crecimiento en las compras que tienen los clientes más chicos de la Red. Esto evidencia su interés por crear relaciones todavía más fuertes con los socios y lograr posicionarse como el proveedor estratégico de Red Acero en todas las categorías que comercializa. Además comenta que esta pérdida de



participación de los socios más pequeños es un tema que preocupa también a los directores de la Red que buscan incluirlos todo lo posible en las negociaciones. Desde este punto de vista parece que los proveedores no sólo están satisfechos con la red, sino que además tienen como principal objetivo mejorar las relaciones a nivel general, dado que ,como explica Arti, cuando pase la situación económica actual los socios podrían tener más posibilidades con otros proveedores y decidir realizar sus negocios en otra parte.

Por otra parte, en el momento en que se dio lugar a las preguntas, se pudo tener una apreciación de lo que perciben los socios que es la relación con NewSan. Si bien entienden que es altamente satisfactoria, una de las mayores quejas se debió a la mala o deficiente atención al cliente por parte de la empresa. La principal falla que se observa es el poco espacio que tienen los clientes más pequeños del interior para elevar una queja ante una tardía o mala entrega de los productos. No obstante, Arti comprende que es una de las principales fallas de la empresa y expresa sus intenciones de mejorar. A su vez comenta que en comparación con su experiencia en el exterior, Red Acero tiene un una gran integridad de las actividades de la red, sobretodo cómo los directivos de la misma, siendo en algunos casos empresas más grandes, defienden los intereses de los socios más chicos.

Teniendo en cuenta lo expuesto se puede ver que la Red reviste gran importancia para sus proveedores, y que ellos a pesar de estar conformes siguen pensando en el modo de mejorar a largo plazo para fidelizar más a sus clientes. En este punto coincide con Laseter (Marco teórico, 2.2) sobre la importancia de una visión a futuro y la necesidad no solo de confianza como de dependencia mutua para poder sobrevivir y crecer.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

Como metodología para realizar el análisis de datos se dividirán los mismos en las dos grandes variables mencionadas en el cuadro metodológico. Las mismas serán evaluadas teniendo en cuenta los indicadores que cada una de ellas incluye.



## VALOR AGREGADO DE LAS REDES

Para comenzar con el análisis podemos mencionar las opiniones respecto de la dependencia que los socios tienen de la red. Podemos decir que como se demuestra en las encuestas, un alto porcentaje de socios adquirió más de la mitad de sus productos a través de la red. Este punto evidencia, tal como se refleja en las entrevistas a directores, un alto grado de dependencia. El presidente explica que son las relaciones generadas por la unión las que permiten obtener una ventaja. La misma consiste en el acceso a grandes volúmenes y a precios considerablemente menores. Esta disminución en el precio es lo que en el rubro se denomina descuentos.

Cuando se analizan los datos obtenidos sobre los descuentos explicados anteriormente, se puede deducir que hay una discrepancia de opiniones. Por un lado los directores comentan que existen diferencias de descuentos por volumen de compra; y que las mismas son justas y están blanqueadas. Sostienen que se ha llegado a un punto de equilibrio que no genera distorsión entre los miembros de un mismo grupo. No obstante las encuestas muestran que la opinión de los socios no coincide. Tanto socios grandes como chicos creen necesarias estas diferencias, pero son los más pequeños los creen que las diferencias actuales exceden los parámetros que ellos consideran razonables. Esto concuerda con lo explicado por el proveedor más importante cuando comenta que la misma empresa impone diferencias de descuentos por volumen que pueden llegar a alcanzar los siete puntos porcentuales.

Los dos indicadores anteriores forman parte de la dimensión de Ahorros en Costos y Economía de Escala. La misma no puede analizarse independiente de lo que se expresa en la dimensión de Competitividad. Esta última considera dos aspectos importantes. Por un lado explica que si bien los descuentos pueden fluctuar, tanto las encuestas como las entrevistas a los directores demuestran que la competitividad se mantiene en relación al mercado. Las encuestas particularmente arrojan un promedio de competitividad que supera la media objetivo.

Por otro lado esta estabilidad, tal como se pudo comprobar en la observación puede estar relacionada con la amplia variedad de productos que la red pone a

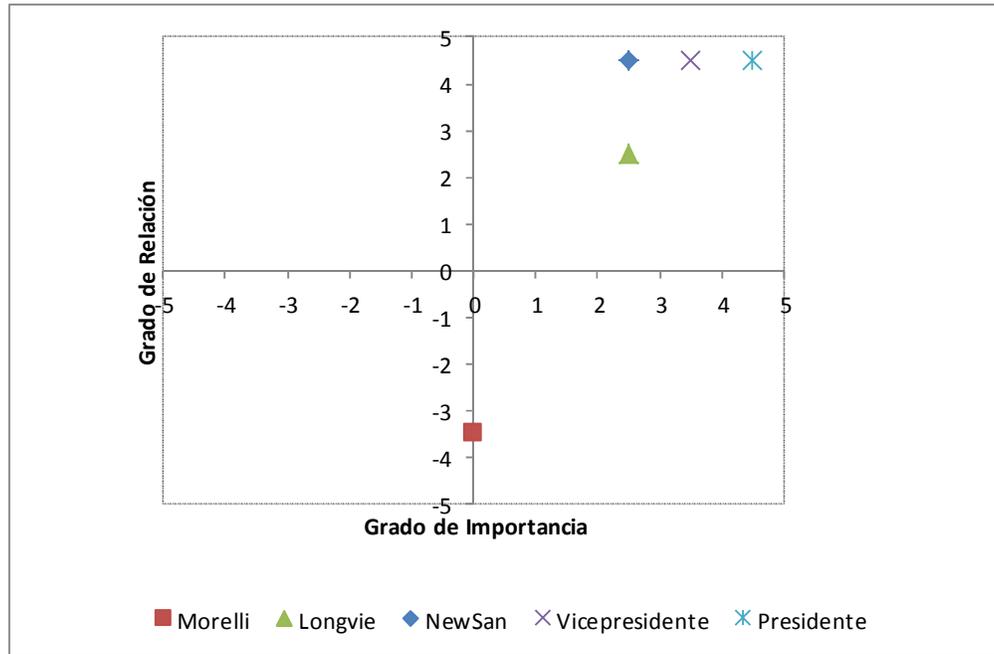
disposición. Cabe destacar que los directores no negocian con cada uno de los proveedores descuentos generales. Esto genera que si bien la oferta de productos es amplia, cuando se les pregunta a los socios la posibilidad de ser rentables solo adquiriendo productos a través de la red las respuestas son negativas. Es decir que los contactos que la red genera son muchos, pero no con todos concreta un acuerdo comercial; lo que provoca que los socios tengan que completar la oferta mediante negociaciones particulares.

Como segundo aspecto importante de valor agregado de las redes se encuentra la dimensión de la relación que la misma tiene con los proveedores. En la tabla número 2 se hace un detalle de cuatro puntos relevantes de los que dieron su opinión tanto los directores como los proveedores. Cabe aclarar que si bien se habla desde perspectivas distintas, el objeto al que hacen referencia es el mismo. Los aspectos a tratar son: El tipo de relación que hace referencia a como los entrevistados caracterizan su relación con la red. En segundo lugar se encuentra el grado de importancia, analizada como la ponderación de la relevancia que tienen tanto la red para el proveedor como el proveedor para la red, en las transacciones que mantienen. Con respecto al grado de relación se trata de la frecuencia con la que los entrevistados mantienen contacto. Por último la relación con los socios es analizada desde el punto de vista de los proveedores y marca las características que tiene la relación que mantiene cada uno con los socios de la red.

	<b>Presidente</b>	<b>Vicepresidente</b>	<b>NewSan</b>	<b>Longvie</b>	<b>Morelli</b>
<b>Tipo de relación</b>	Excelente y necesaria	Excelente y por prestigio	Socio-Estratégico	Excelente	Conveniente
<b>Grado de importancia</b>	Alta	Alta	Medio alta	Medio Alta	Medio
<b>Grado de relación</b>	Alto	Alto	Alto	Medio Alto	Bajo
<b>Relación con los socios</b>	X	X	Directa en mejora hacia los pequeños	Confianza-Excelente	Directo/Formal

Tabla 2: Resumen de Relación con proveedores

Teniendo en cuenta las variables expuestas en el cuadro anterior, dos de ellas pueden ser cuantificadas en un diagrama semántico de Osgood para demostrar las opiniones que tienen los entrevistados respecto de las relaciones que mantienen entre ellos.



**Tabla 3: Análisis de relación e importancia de proveedores**

En el cuadro se puede observar que para la mayoría de los entrevistados tanto el grado de relación como el grado de importancia son altos. El caso de Morelli es distinto porque en esa situación la red, tal como explicó el vicepresidente, funciona como una intermediaria para facilitar el contacto para generar acuerdos comerciales. Adicionalmente este socio vende productos que no están directamente relacionados con el Core Business de la red.

Estos resultados favorables tienen su fundamento en dos cuestiones: En primer lugar tal como afirman los directores el cumplimiento en el pago y la posibilidad de ofrecer una distribución a lo largo del país le otorgó a la red un prestigio que es reconocido por todos sus proveedores. En segundo lugar los directores reconocen que sin una alianza con los proveedores no accederían a volúmenes tan grandes a un precio tan conveniente. Por lo tanto establecer objetivos en

común lleva a crear relaciones a largo plazo, a la disminución del nivel de incertidumbre y a la posibilidad de crear un respaldo mediante acciones conjuntas ante una situación de mercado desfavorable.

Por último, como complemento se puede contrastar lo explicado anteriormente, con las encuestas realizadas a los socios sobre la mejora y el aumento de la relación con los proveedores que ellos percibieron. En líneas generales el promedio de resultados supera a la media objetivo, es decir son favorables. No obstante cabe destacar que hay una diferencia entre socios grandes y chicos. En este punto los primeros poseen un alto grado de conformismo a diferencia de los pequeños entre los que hay un porcentaje que considera que este aspecto no es completamente satisfactorio. Por lo tanto aquí se puede detectar un punto de mejora que permitirá elevar aún más el nivel de relación entre la red y sus proveedores.

## ASOCIATIVIDAD

Esta es una segunda variable a tener en cuenta al momento de analizar las relaciones con la red. La misma se basa específicamente en los socios desde diferentes puntos de vista.

En primer lugar se consideró la fidelidad a la red. Esta dimensión puede verse analizada en la siguiente tabla

	<b>Entrevista Presidente</b>	<b>Entrevista Vicepresidente</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Antigüedad</b>	No hubo desvinculaciones en más de 12 años	Hubo una sola desvinculación por razones personales	El 77% está hace más de 7 años
<b>Incorporación de socios</b>	Es muy baja debido a las altas exigencias	Es muy baja debido a las altas exigencias	El 7% pertenece hace menos de 3 años

**Tabla 4: Fidelidad de los socios**

En el cuadro se puede ver la coincidencia de los datos brindados por los socios y los directores. Es muy importante que en estos dos puntos haya concordancia. En primer lugar porque un alto grado de fidelidad es indicador de una buena gestión así como también del conformismo. Por otro lado, porque el bajo ingreso de socios, debido a las altas exigencias que requiere pertenecer a



la red, es el impulsor del prestigio y la excelencia que es tan bien considerada por los proveedores.

Otro aspecto importante a considerar en el análisis es la existencia de órganos de gobierno dentro de la red que incluye por un lado el grado de aceptación de la división de roles y por otro la participación que tienen los socios.

En cuanto a la división de roles los directores comentan que existe una diferenciación de actividades pero que la misma no tiene una estructura definida tal como la planteamos. La encuesta refleja la aceptación por parte de los socios, dado que el 79% considera que se mejoraría el desempeño general de la red. Es importante destacar que todos los grandes coinciden en este punto, y que el 21% que no coincide corresponde a un porcentaje de los chicos que comentan que una persona puede hacerse cargo de todo. Esta diferenciación puede tener su origen en que los pequeños socios no suelen tener tanto conocimiento de la gestión de la red ni de qué modo esta división podría beneficiar el futuro de la misma

Por su parte en lo que respecta a la participación de los socios en las actividades de la red se puede notar una discrepancia entre la opinión de los directores y los socios. Cabe destacar que se analiza la participación no en la toma de decisiones finales, dado que para ello se eligen directores, sino para que tengan en cuenta otras opiniones al momento de negociar. Dicho esto, se puede observar que los directores consideran que cualquiera puede expresar sus inquietudes y que las mismas serán tenidas en cuenta para trabajar en su mejora. No obstante las encuestas reflejan una alta disconformidad que es totalmente independiente del volumen de venta que tenga cada socio. De esto se puede deducir que los socios no están al tanto de su posibilidad de emitir opinión tal como lo plantean los directores, punto que se vio reflejado en las respuestas de las encuestas sobre la generación de espacios para el debate. Afortunadamente los directores admiten una falencia en este último punto, lo que puede permitir una potencial mejora en el corto plazo.

Como previamente se mencionó, del mismo modo en que los socios no tenían conocimiento de su posibilidad de opinión, se puede añadir la importancia que

tiene para ellos la información que le brinda la red. En este punto, tanto las entrevistas como las encuestas reflejan que la información, respecto de las tendencias de mercado y los futuros escenarios económicos, es eficiente. El vicepresidente aclara que una de las tareas principales de la red especialmente para los socios adherentes es la de brindar asesoramiento, dado que por el mismo abonan una cuota mensual. Por tal motivo, a pesar de que los resultados fueron generalmente favorables, es importante atender a aquellos que no consideran totalmente eficiente a la red en este aspecto. Esto puede tener su origen en que la forma de comunicación no se esté haciendo mediante los canales formales, o que la información no tenga el grado de relevancia necesario para satisfacer a los diferentes socios. Esto decanta otro punto de mejora a considerar por los directores.

Para finalizar el análisis de datos se realizó en la encuesta una pregunta relacionada al conformismo general de los socios con la red. El mismo demuestra que todos se encuentran en un alto grado de satisfacción dado que el 79% puntuó entre 4 y 5. Esto demuestra que a pesar de las falencias que se pudieron observar en algunos aspectos de la gestión, en términos globales tanto socios como directores encuentran de gran utilidad y conveniencia el modelo de negocio que mantienen con Red Acero XXI.

## CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

### Conclusiones

Las conclusiones se realizarán acorde a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Identificar que otros aspectos además de la reducción de costos por volumen de compra forman parte del valor total que agrega la red.

Se pudo comprobar que la red brinda a sus socios otros beneficios además de los descuentos obtenidos por comprar por volumen. Uno de ellos es el sentido de pertenencia que les genera a los socios formar parte de la red. Este beneficio está íntimamente relacionado con los dos siguientes. El primero es la posibilidad de mejorar el acceso y aumentar la relación con los proveedores.



Red Acero les facilita los contactos necesarios para hacer acuerdos comerciales dentro y fuera de la red. El segundo es el de información, tanto de las tendencias del mercado como de futuros escenarios que posibilita una preparación mayor ante la incertidumbre de país. De este modo podemos concluir que el ahorro en costos por sí solo no es suficiente para crear todo el valor que la red tiene por objetivo, sino que son necesarios otros beneficios para que los socios elijan este tipo de asociación.

#### [Analizar la relación que tiene Red Acero XXI con sus proveedores.](#)

Se puede concluir luego de la investigación que la relación que mantiene la red con los proveedores es sumamente importante para ambas partes. Para los socios porque la unión les permite que los proveedores los consideren como un socio estratégico, poder que modo individual no conseguirían. Por su parte para los proveedores la red representa la posibilidad de distribuir sus productos a lo largo del país de un modo más masivo. No obstante se pudo determinar que a pesar de la excelencia expresada por ambas partes sobre la relación que mantienen todavía existen puntos de mejora dado que se observa cierta disconformidad por algunos de los socios. La misma tiene su origen en las diferencias que hacen los proveedores en la diferencia que hacen los proveedores en la atención que le brindan a los socios grandes y chicos.

#### [Determinar si existen falencias dentro de la gestión actual de Red Acero XXI que sean posibles de mejorar](#)

Luego del análisis de datos se puede concluir que existen ciertas falencias en la gestión de la red. En primer lugar, no hay actualmente una división de roles dentro del directorio, lo que causa que la cotidianeidad de las negociaciones no permita seguir una estrategia de largo plazo. En segundo lugar si bien se trata de una organización democrática se pudo deducir que no se generan espacios para que socios fuera del directorio puedan emitir opiniones. El último punto débil que se detectó fue en uno de los aspectos más significativos como es la información que brinda la red. Este argumento se vio reflejado por grado de disconformidad que tienen algunos socios en relación a este asunto. Puede decirse entonces que esto se debe tanto a las fallas en los canales de



comunicación como en la relevancia que tiene la información para cada uno de los socios.

Reflexionar que tan importante es el peso que tiene Red Acero XXI para quienes están involucrados en sus actividades.

En términos generales y tal como se puede observar en análisis de datos, todas las personas involucradas en este modelo de negocio la consideran sumamente relevante. Esto tiene un alcance que abarca desde los proveedores hasta los socios. Los primeros que entiende a la red como socio estratégico para aumentar sus ventas y mejorar su distribución, y los segundos, que si bien tienen puntos de disconformidad todos siguen eligiendo continuar siendo parte. Esto se puede comprobar mediante los resultados de la encuesta que arroja un grado de conformidad general totalmente favorable.

## Implicancias

Dentro de este apartado se expondrán las mejorar propuestas ante las falencias identificadas

- Incorporar dentro de los temas a tratar durante las negociaciones con los proveedores de que modo conjunto se puede reducir el nivel de disconformidad respecto a la inequidad en el trato que expresan los socios menores.
- Tal y como concuerdan la gran mayoría de los socios se propone establecer una división de roles que permita separar la gestión entre directores vistos como estrategas y compradores que lleven adelante la negociación.
- Generar espacios de debate que les permita a los socios no solo poner de manifiesto sus opiniones sino también interiorizarse sobre la gestión llevada a cabo por los socios electos.
- Implementar una intranet para que los socios cuenten con un canal de comunicación y opinión.
- Proponer una visión de grupo de venta, adicional al de grupo de compra, que unifique criterios y brinde asesoramiento relativo a la forma de vender los productos y de atender a los clientes.



- Desarrollar la imagen de marca de Red Acero XXI para que los consumidores tengan conocimiento de su alcance y sirva de respaldo para los asociados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Centro de Estudios para la Producción (2003) – *El Sector de Grandes Electrodomésticos en Argentina*, Recuperado 20/09/2014 de [http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL\\_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS\\_ARGENTINA/ARG\\_28.pdf](http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_28.pdf)
- Diez, Miguel Angel et Al (2013) – *Las “1000 que más venden”*
- Donoso, Jorge (2008) - *Situación del sector de electrodomésticos de línea blanca en América Latina*. Buenos Aires, Argentina. Strat Consulting
- Fernández E, Montes Peón y Vázquez Ordás (1997) – *La competitividad de la empresa*, Editorial Universidad de Oviedo, pág. 10.
- García Canal, Esteban (2008) - *La forma contractual de los acuerdos de cooperación horizontales: Empresas Conjuntas frente a Acuerdos Contractuales*. Oviedo, España.
- Garza Tamez, Juan M (2013) - *La importancia de las relaciones con los proveedores*. Recuperado 20/09/2014 de <http://expensereduction.eu/es/blog/la-importancia-de-las-relaciones-con-los-proveedores?page=1#.VCG3Nfl5NGR>
- Irigoyen, Horacio A. (2005). *Asociatividad como herramienta de gestión*. Buenos Aires, Argentina. Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
- Lenzi, Roberto y Sanjuán, José (2006) - *Industria de artefactos para el hogar: impulsada por el consumo, trabaja a toda marcha*. Recuperado 21/09/2014 de <http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Industria%20de%20artefactos%20para%20el%20hogar:%20impulsada%20por%20el%20consumo,%20trabaja%20a%20toda%20marcha> 55
- Marzorati, Osvaldo J. (2006). *Alianzas estratégicas y Joint Ventures*. Buenos Aires, Argentina. Ed. Astrea
- Porter, Michael. (1987) – *Ventajas Competitivas*. Estados Unidos. Editorial SL (Grupo Patria Cultural)
- Salas, V (1993) – *Factores de competitividad de empresarial, condiciones generales*. España, Papeles de Economía Española, pág. 56.



- Vardé, Daniel (2014) - *Informe Sectorial de Consumo Masivo en Argentina*. (Ed 11), Buenos Aires, Argentina. Delloite.
- Zavala Aznar, Georgina (2013) - *Industria de Electrodomésticos 2013*. Ciudad de México, México. Universidad de Inteligencia de Negocios.  
Recuperado 20/09/2014 de  
[http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/3/131001\\_DS\\_Electrodomesticos\\_ES.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/322/3/131001_DS_Electrodomesticos_ES.pdf)



## ANEXOS

### ANEXO 1. ENTREVISTA A DIRECTORES

#### 1.1. Entrevista al Presidente de Red Acero XXI

##### **¿Cuál es su Rol dentro de la Red?**

Yo soy el presidente de la red, hay seis directores, inclusive yo, y nuestras actividades son mayormente administrativas, hay una oficina en Rosario, y una oficina de compras en Buenos Aires.

##### **¿Qué relación tiene la Red con los proveedores y qué participación tiene usted en las negociaciones? ¿Qué modos de negociación tienen?**

Todas las semanas venimos uno o dos días, y todas las semanas hay entrevistas programadas con los proveedores en las que discutimos sobre mercadería necesaria y condiciones, cuando estamos de acuerdo con el precio, plazo y otras cuestiones, disparamos a los socios las ofertas a través de la administración. Hay dos modos: Si es una cantidad estipulada de mercadería, se trata todo con la red de modo concentrado, y luego se lleva al proveedor. Si la cantidad no está estipulada cada socio trata con el vendedor respectivo de su zona y se pasa el pedido directo a la fábrica. Si pasa por la red, compramos todos los productos, por ejemplo 10.000 aires acondicionados, juntamos todos los cheques y los llevamos al proveedor. Las compras son la parte fundamental por la que estamos unidos, para conseguir mejores precios por comprar por volumen. Actualmente la Red es la número 1 del país, con mayor nivel de facturación, y considerando todos los competidores, incluso las grandes empresas, somos número 3. Hay que atender infinidad de problemáticas que surgen de los socios, hay que hacer eventos y atender las inquietudes, el trabajo es muy variado, pero fundamentalmente debemos comprar bien, si no, no existimos, la sinergia se produce por estar juntos, para poder comprar grandes volúmenes y competir y superar las pujas del mercado.

La Red nació hace 12 años, se ha ido progresando, consiguiendo reconocimiento de los proveedores, con los que, ya sea por pago, cumplimiento



o volumen, estamos en una consideración muy especial, lograda con el esfuerzo de los socios. Nosotros somos responsables de todo, especialmente como directores. En cuanto a nuestros cargos, estamos dos años y luego por votación podemos cambiar o mantenernos.

**La Red tiene diferentes tipos de proveedores, algunos grandes y otros más chicos, ¿ustedes tienen diferente interés en cada uno?**

Si, a nosotros lo que nos importa es ser más reconocido entre los grandes. Hay 10 proveedores grandes, de los cuales tenemos buena presencia en todos, pero de los diez somos principales clientes de New San, que tiene el 40% del mercado del país. New San tiene varias marcas, por lo que resulta casi imprescindible, podríamos prescindir de algunas marcas pequeñas y subsistir sin problemas, pero sin ser cliente de New San no podríamos existir. Especialmente porque tienen diferentes marcas conocidas, con mucha variedad de productos, ellos son los más fuertes en pequeños aparatos, aires acondicionados, ventilación, es decir son un monstruo.

**Por ejemplo con New San, ¿Cómo realizan la compra? ¿De qué modo tiene lugar la negociación del producto?**

Con ellos trabajamos de este modo: cuando hablamos de los productos fuertes, por ejemplo aire acondicionado, se habla de año a año de anticipación. En Enero, del 2015 se compra para el 2016. Es difícil en este país para comprar cantidades y tener plazos. Hay problemas de dólares etc. Entonces decidimos lo siguiente: Vamos a comprar con 8 cheques, la primera parte, el 40% lo tenemos que completar en los primeros 90 días sin ajuste, y el resto se ajusta por el precio del dólar oficial. Si compro 1 millón de pesos, 400 mil los pago en 30-60-90 sin ajuste. El resto, sigo 120-150-180-210 etc, pero si compre con el dólar a 8, y voy ajustando según el valor en el mes que se paga. Para safar del ajuste, se puede pagar la totalidad dentro de los 90. Esa es la forma de conseguir financiación, con riesgo, que se trabajan y se estudian las posibilidades. Esto se repite para otros productos. Depende la situación de país puede salir bien o mal. Pero de ese modo también se asegura un poco de mercadería. Por ejemplo, en el caso de comprar televisores para el mundial, lo



hacemos en septiembre, para entregar según mi conveniencia, aunque no se congela precio total. Hay mucho trabajo en cada negocio, no es todo igual, esto siempre hablando de New San, que es el más grande.

### **¿Y cómo funciona el resto, los proveedores más chicos?**

El resto, por ejemplo, en aires acondicionados, se congela el pago a medida que le viene al proveedor, pero se corren riesgos porque puede que luego no se entregue a ese precio. Entonces se negocia congelar el precio dependiendo los proveedores. Pero cada uno es un trato diferente, por supuesto que si venden de contado, se realiza un descuento. El trato con New San en el mercado es una novedad. Todo se mide, por un motivo. Estamos comprando a muchos meses de contado y con cheques. Lo que puede pasar es una devaluación, que disminuya las ventas y el negocio se cae, ante esta situación se realiza un arreglo, el cual solo puede hacerse por el grado de relación que existe. La cobertura estará dada por la larga relación que data de tener una buena conducta de pagos y cumplimiento, que ante un imprevisto se puede resolver. Si uno no asume riesgos, no se pueden tener estos volúmenes. Pero ganar el respeto de los proveedores es muy importante para ello. La Red ha logrado conseguir este respeto, en el cual diferentes proveedores exponen en los eventos como este, que cuesta mucho dinero y tiempo. Y la capacidad de la Red de realizar este tipo de eventos viene dada de esto que te vengo diciendo, de tener una imagen que permita una inversión por parte de los proveedores, como decimos siempre, nosotros, solos no existiríamos, no podríamos alcanzar nunca este poder. No te dan chance las grandes corporaciones, porque por el volumen te llevan por encima, no podríamos competir, lo hace la sinergia. La diferencia entre el que compra mucho y poco es mínima a través de la Red. Esa es la base del negocio.

**El valor que le da la Red en sí misma es el volumen y la seguridad, de comprar bien y buen margen. ¿Qué otra cosa sentiste buena como miembro?**

Yo siempre estuve asociado, y siempre entendí que no podía competir solo, contra un Carrefour o un Coto, eso te lo da la sinergia. Los chicos



desaparecerían, el que compra poco compraría a mucho mayor precio. Todos comprenden eso, y saben que es la esencia de la subsistencia. Nosotros creemos que lo hemos hecho bien, nos hemos fortalecidos, y hemos alcanzado un gran tamaño, y eso lo da el volumen, y mismo las grandes cadenas nos respetan como sus pares- Además somos mucho más versátiles que ellos, que tienen sus estructuras más esparcidas, con mucha mayor burocracia, en ese aspecto estamos mucho más cerca del público y sus empleados, esas son fortalezas. Nosotros somos negocios pymes, que algunos tienen muchas sucursales o empleados, pero seguimos teniendo la estructura de que el dueño está accesible para hablar o para comentar las inquietudes.

### **¿Cómo funciona la comunicación dentro de la Red? ¿Qué espacios tienen los socios para comentar sus inquietudes u opiniones?**

Hay una asamblea donde se eligen las autoridades, pero cualquiera está libre de venir a la oficina y trabajar con nosotros, siempre estamos a disponibilidad de atender cualquier inquietud, no por no ser directores tienen poco peso, claro que no tienen firma ni toman las decisiones finales pero pueden acercarse a comentar lo que deseen. Es un socio y se lo respeta, y opina y puede sugerir negocios, etc. Además tenemos un reglamento interno, yo siendo socio no puedo ir a un lugar que tiene otro socio y cuyo tamaño sea menor a 50.000 habitantes, porque le estaría robando la zona. Hay muchas cosas, también el socio debe tener un comportamiento de pago para con el proveedor, pero lo básico es eso aunque con la experiencia vamos modificándolo según cuestiones que surjan. Nunca, en 12 años se cayó ningún socio, por lo que hemos elegido bien, y entre nosotros se logra mucho más que negocios.

### **¿Cuándo se negocia con los proveedores, se dividen o van todos juntos?**

No vamos todos juntos, nos dividimos, primero que los proveedores también vienen, pero vamos solo dos o tres, siempre tratamos de mantenernos en ese número. Cuando estás haciendo una negociación con mucha gente adelante la gente tiende a acartonarse, por lo que ser menos mantiene la confianza y la informalidad. Además hacemos grupos de trabajo para asignarnos proveedores



para seguir durante el año, cuando llega a cierto punto definimos nosotros porque ellos ya han estado trabajando.

### **¿Hacen alguna actividad para captar más socios?**

No nos interesa, se ofertan mucho, pero ya hoy estamos pidiendo una serie de cosas que no todos pueden cumplir. Hay que tener cuidado porque los que están libres actualmente puede que no tengan un record tan pulcro como el exigido, especialmente para el régimen de pago. Es necesario para no desvirtuar todo lo que se ha logrado hasta el momento. El proveedor sabe que debe darle crédito a cada cliente, pero eso no quita que fuera tema nuestro que haya ingresado a la Red.

### **Explicación de los descuentos / Mayor y mejor relación con los socios.**

Además existe otra cosa, nosotros somos actualmente 80 socios y hay muchos clientes con las grandes empresas. De los 80, 15 compran el 65%, después tenes para llegar, los próximos 35 compran el 20% y el otro 15% lo compra el resto. La concentración esta en 15 que son los que más compras. En algunos casos tienen beneficios. La misma fábrica los da, que otorgan descuentos a los que compran mayor cantidad. Es lógico, justo y ya está blanqueado. Cuanto más grande sea el negocio, más cantidad, más descuentos. Además se mide el crédito dependiendo el tamaño del cliente, aunque con las grandes cadenas es más simple porque tienen un seguro para pagar. A los más pequeños nos estudian los balances para determinar la capacidad de crédito. Hay gente que no califica por volumen o por balance, o por estructura, por lo que los grandes proveedores como Sony, le venden a los más pequeños de la red, a nombre y cuenta de la red, y luego le cobra a los menores un 3% por realizar la facturación y el resto de los gastos. Entonces tienen acceso a través de la red con un costo mayor. Caso de empresas multinacionales que tienen otro tamaño. Cada uno tiene una modalidad, no le venden a ningún socio en particular, todo va a través de la red con una sola factura. Va variando dependiendo del proveedor.

**Tengo entendido que hay socios fundadores y adherentes, ¿Alguno de ellos debe pagar una cuota por pertenecer a la Red?**



El adherente paga cuota, no trabaja ni puede ser director, solo obtiene los beneficios por pagar la cuota. Los otros 27 que somos fundadores y si podemos porque hemos tenido otras erogaciones, como la compra del edificio y demás, por lo que no pagamos ninguna cuota. Los otros tienen los mismos beneficios pagando la cuota que va variando de acuerdo a la inflación.

### **¿Tiene influencia el volumen de la venta en el monto a pagar?**

Si, está dividido en tres: el que compra 20 millones anuales paga 5000 el que compra hasta 50 mil paga 6500 y más de 100 unos 7500.

### **1.2. Entrevista al Vicepresidente**

#### **¿Cómo funciona la Red?**

La red es un conjunto de comerciantes que se juntan para formar un grupo de compra. De ahí surge una forma legal. Una es Red Acero sociedad anónima, que tiene actividad comercial propia, y es el lugar donde se nutren todos los comerciantes, que compran individualmente y que también se nutren de información. Hay dos tipos de actividades, una es la sociedad propiamente dicha que tiene todas las normalidades y realiza una actividad comercial que es una actividad de intermediación, no compra y vende, sino que, compra por comisión, a través del derecho comercial, un contrato de comisión, que es un tema mío, que hice ver cuál es la forma legal para poder realizar esta actividad y pagar un impuesto razonable. El impuesto ingresos brutos no servía por ejemplo. Entonces, mediante el contrato de comisión, la red compra por cuenta y obra del cliente. Y la utilidad la obtiene mediante una comisión que cobra por intermediar dicha compra. Es algo que en Argentina no está legislado, no hay otros casos, por eso es que yo lo que hago es hacer dictámenes de profesionales, porque no está escrito bien lo que tenemos que hacer. Entonces como nos cuidamos la espalda los que somos directivos que tenemos responsabilidad, por ejemplo si viene la AFIP y dice “bueno tendrían que haber hecho esto y esto, pero no está escrito”. Por lo que nosotros pedimos dictámenes de juristas de primer nivel, gente relacionada a la Universidad, que no sea conocido de uno, para que nos diga como tenemos que hacer, osea yo le explique lo que hacíamos y le pregunté qué teníamos que hacer, y nos dijo



que debíamos hacer un contrato de comisión. Un contrato porque lo tenés todo legalmente establecido; y además qué tenemos que pagar en función de eso.

Después tenemos la otra actividad que es la de asesoramiento, que es la de pasarle por medio de los clientes la lista de precios a los socios, información, todo lo que es asesoramiento, por lo que cobramos una cuota mensual como si fuera un estudio jurídico o contable. Y eso a su vez forma parte de los ingresos. ¿Cómo se nutre la red de ingresos?, por asesoramiento que se brinda a los socios que pagan una cuota mensual con la que cubrimos los gastos de mantenimiento, es decir, los gastos operativos de la sociedad. Y después a través de la comisión, que eso le cobramos a los que operan, es decir a los que compran, si no compran no pagan comisión, y la misma se paga dependiendo el volumen de compra. El gasto variable es todo lo relacionado al movimiento de la mercadería, a la facturación de esa mercadería y al transporte de la misma hasta los clientes.

### **¿Y los proveedores a quienes les facturan? ¿A los socios?**

No. La red tiene muy pocos proveedores, que son todas empresas multinacionales que generan una estructura muy chica en Argentina y que no les da para venderle a todos los comercios, entonces que hacen, le venden a muy pocos comercios y se arman una estructura de ponele 20 personas. Entonces no tienen riesgo, porque la estructura comercial es muy chica, no tienen estructura de crédito porque le venden a muy pocos y por adelantado, si me pagaste te entrego y sino no te entrego. Te fijo el precio y le venden a los 10, 15 más grandes. Red Acero es uno de esos 10. En Epson SA, líder en impresiones; HP, Direct TV, Sony que es una empresa que se está achicando así que no dejaron muchas cuentas, solo a los más importantes, el resto compramos vía Red Acero; y Lenovo. Esos facturan directamente a la red, que le facturan. Después también está montado todo esto, que es la gran ventaja que tenemos, para el tema de la importación. El día que podamos importar vamos a poder hacerlo con una sola cuenta, un solo gasto de flete y despacho, entonces vamos a poder ingresar mercadería y dividirla entre los socios. Eso va a ser una ventaja muy grande. Esa es la actividad como Sociedad Anónima. Luego la otra actividad como grupo de compra, es todo tipo de asesoramiento y



buscar mercadería que les ofrecemos a los socios. Ahí lo que paga el socio es la cuota de asesoramiento, porque en ese caso trata directamente con el proveedor. Hay dos tres niveles de cuota dependiendo el volumen que compre, que en realidad se basa en la información que recibe.

**¿Ustedes también negocian con proveedores que después les venden directamente a los socios?**

Si, a veces negocias volumen y mercadería que después le ofreces a los socios y siempre uno busca algo distintivo, que supere la comisión normal, sino ¿para qué estamos? Si le venden la mercadería al precio normal, nosotros no servimos para ayudarlo. Entonces buscamos que ofrezca algo, algún descuento, volumen o comisión especial, para que la red pueda decirle a los socios como opera cada proveedor que nos da algo diferencial a lo que conseguirían individualmente. Alguna comisión de plazo o precio.

**¿Y ustedes negocian con ellos y después lo bajan a los socios?**

Normalmente consultamos los pedidos, porque normalmente hacemos esto en base a una promesa de algo. Ya te digo, a un proveedor paraqué te de una condición mejor tenes que ofrecerle algo, porque sino para qué lo va a pasar por la Red, trataría directamente con el socio. Te da un precio diferente por ejemplo porque en vez de comprarle 100 unidades para un socio, compramos 1000 que se distribuyen. Entonces los 100 del socio más chico tienen un precio y una comisión diferente. Entonces concentramos lo de todos para verificar si llegamos a los 1000 o no, también porque no sabemos, de los 80 socios que somos, quienes quieren lo que nosotros estamos intentando conseguir. Lo que tenes que tener es una muestra de lo que a vos te pasa le pasa a casi todos. Todos tenemos en claro las condiciones, sabemos que en el Mundial todos vamos a necesitar televisores, o que en verano se van a vender más ventiladores y aires acondicionados. Tenemos conocimiento para integrar la información de la red. Por eso necesitamos que los directores estén interiorizados en lo que se necesita, y también es por eso que no se acepta cualquier comerciante sino gente de nuestro sector, que opere un negocio que sea de nuestro conocimiento. No gente que venga a improvisar, primero tiene



que tener un negocio establecido, que tenga trayectoria de mercado, y que tenga las características que nosotros buscamos, de cumplimiento de pagos, etc.

### **¿Han incorporado a nuevos socios?**

Pocos, no se incorporan muchos. Nosotros generamos un reglamento interno, lo cual nos damos derechos y obligaciones, nos limitamos. En cuanto a los derechos de los socios, si aparece un socio nuevo que quiere instalarse en una localidad donde ya está establecido otro socio, éste tiene que determinar si quiere o no tener competencia. Eso depende de cada uno. En muchos casos, los clientes son celosos y no aceptan, otros tenemos otro tipo de mente como yo, que creo que todo lo que es competitivo es ventajoso, porque si alguien viene a competir en algo que es lo mío y me gusta, me va a fortalecer, por lo que yo siempre voy a dar habilitación. A veces no es fácil conseguir socios.

### **¿Se han bajado algunos?**

Si, se han bajado, porque el reglamento, ya te digo, impone derechos y obligaciones que no todos aceptan. Muchos de los negocios son familiares, y el último que se dio de baja fue un hombre que tenía problemas de salud, sin nadie que continúe en el negocio, por lo que empezó a vender mucho menos, a generar deudas, y bueno hasta que llegamos un acuerdo de que no continúe con nosotros. Porque ya te digo, nosotros buscamos gente que tenga buena reputación, si los proveedores ven que se atrasa en pagos o que no vende mucho se van a quejar y la Red tiene una imagen que mantener. Si detectamos que hay alguien con problemas le hablamos para que arregle sus asuntos y vuelva.

### **En ese caso ustedes decidieron desvincular, pero ¿hubo alguien que no estaba de acuerdo con su forma de operar y decidió irse?**

No, a algunos le ha parecido cara la cuota, especialmente los que son muy chicos. Si bien nosotros no consideramos la cuota cara, algunos no estaban de acuerdo en relación a los beneficios que tenían. Yo considero creo que a veces esa es una excusa para ocultar algún otro problema que tienen.



### **Y vos como socio, ¿la relación con los proveedores es buena?**

Si, es buena, en general, todos los que participamos en la red tenemos buena relación. Nosotros hacemos un evento al año muy importante en el que nos juntamos todos, que se realiza en el Hilton, vamos todos los proveedores y socios de Argentina. Van un montón de proveedores de primer nivel, y donde estar ahí es estar en el primer mundo argentino digamos. Eso te prestigia como comerciante y te permite tener acceso a los proveedores en forma directa y también a los directores, para discutir cualquier cuestión que desees, arreglar negocios, o entablar nuevas relaciones. Además de que siempre tratamos mediante correo electrónico, mientras que estar ahí permite comprar y cerrar contratos. Están ahí para atenderte. Está bueno mantenerse en contacto, porque nosotros necesitamos a los proveedores porque sin ellos no tendríamos negocio, mientras que ellos también nos necesitan a nosotros, para fluir su mercadería, tener distribuirla en todos lados.

### **¿Hacen acuerdos a largo plazo con los proveedores?**

Si, hacemos acuerdos, somos compradores de acuerdos, porque como te dije para lograr algo diferencial tenes que ofrecer algo a cambio, y eso se logra mediante acuerdos. Si lo formalizas es un contrato con escribano y sellado; pero de repente hay cosas que son de la vida comercial, que no se pueden formalizar totalmente, por lo que ahí haces un acuerdo. Lo plasmamos en un papel, lo pasamos por internet, y ahí se determina si están todos de acuerdos, si les conviene a todos los proveedores, en cuanto a precio y volúmenes, etc. Y también se puede negociar según lo que conviene.

### **¿Y con los proveedores más chicos también hacen acuerdos?**

Si, es un acuerdo más tácito pero está. Hay algunos proveedores, como Morelli, tienen un tipo de productos que no son para el hogar exclusivamente, son productos más de restaurant o industriales, como una cocina de seis hornallas. Entonces esa empresa solo comercia una pequeña cantidad de productos por medio de la red, porque lo que venden no está totalmente dentro del mismo uso de lo que vendemos nosotros. Por eso es que a lo mejor no tengamos un acuerdo específico.



**¿En el evento ellos cuando acuerdan estar ahí también acuerdan vender con el descuento que les dicen ustedes?**

Con ese evento generamos un espacio, que está dividido en diferentes parcelas y que para participar los proveedores deben dar un determinado dinero, que es el que necesitamos para hacer frente a los gastos. Y se les da la oportunidad a ellos de estar con todos los clientes. Porque les sirve a los dos este negocio, a ambas partes les conviene el evento. Se reencuentran y a los que les sirvió volver a comprar lo vuelven a hacer.

**¿Hay empresas que quedaron afuera?**

Si hay empresas que quedaron afuera porque tenemos un espacio limitado, y de repente el tiempo nuestro es limitado, mismo la cantidad de días que dura el evento. La cantidad de proveedores es limitada.

**¿Ustedes eligen a los que quedan afuera según el tamaño?**

Primero damos la posibilidad de que dependa del proveedor, dado que tienen plazos para participar desde que se publica el evento. Por supuesto les avisamos quizás primero a los proveedores que son más fundamentales para nosotros, que hacen a la esencia del negocio. Y después invitamos a todos aquellos que también forman parte, pero no hacen la esencia, y así hasta que se cubre todo.

**Estuvimos hablando con un socio que planteó que haya una división en los roles, que haya directores y haya negociadores, y que los directores estén más enfocados a la estrategia, ¿Qué opinas de esto?**

Si, se cumple eso, los directores hacen de directores de los cuales yo tengo a mi cargo la parte administrativa, y no me ocupo tanto de la parte comercial y tienen empresas grandes y están en mejores condiciones de valorar que un comerciante chico. Porque es difícil cuando uno es comprador de 10 unidades decidir comprar 1000, ahora cuando sos comprador de 100 es otra decisión. Estas solo a 10 veces de tu volumen no a 100. Entonces los que manejan eso son los que tienen empresas más grandes.



**Una de las cosas que preguntamos en la encuesta es que, obviamente hay diferencia en los descuentos por volumen, ¿vos crees que está bien? ¿es razonable, están todos de acuerdo con eso?**

Uno puede estar de acuerdo en que haya una escala, el tema es el tamaño de la escala. Nosotros sabemos que nuestro negocio es de volumen, entonces como yo te decía, las fábricas están más dispuestas a bajar sus precios a quienes compren más volumen, el tema está en encontrarle el punto de equilibrio a que ese volumen no genere una distorsión propia, donde en un mismo grupo se compre con una diferencia de precio muy grande. Entonces en principio estoy de acuerdo con una diferenciación, pero la diferencia tiene que ser medida.

**¿Y actualmente crees que está medido?**

Si ahora si esta medida, son momentos, a veces se escapa, a veces los proveedores te exigen porque no quieren que su mercadería llegue a negocios muy chiquitos al mismo precio o a un precio menor como el de los grandes comerciantes. Y de repente lo que hace la red es llegarle a un socio chico a un precio que la fábrica no quiere.

**¿Puede pasar que esa diferencia sea muy notoria y frente a una gran cadena pierdas competitividad?**

Ese es el motivo de nuestras reuniones, para poder adquirir un volumen que nos permita tener competitividad por lo que accedemos a cantidades que de otro modo no tendríamos. Los grandes tienen otros costos, otro conocimiento de mercado y otros costos de publicidad y nosotros tenemos todo eso en mayor medida, por lo que sin estar con la red sería imposible competir en todo sentido. Nunca por la diferencia sentimos que hayamos perdido competitividad.

**Entonces como socios los beneficios que más notas, ¿Cuáles son?**

Mantenerse informado es el beneficio número 1. La información es crucial en la vida, si sabes lo que pasa puedes intuir lo que va a venir. En segundo lugar acceder al volumen que individualmente no accederías. El hecho de pertenecer también, algo que el ser humano como ser siempre busca. Pertenecer a Red



Acero, a una sociedad democrática y abierta donde se puede participar. Saber que el día de mañana los que continúen con esta relación sean los que hereden todos nuestros negocios que en la mayoría son familiares, y poder así agregar un espíritu joven.

### **¿Generan espacios de reunión con los socios que son los adherentes como para preguntarle cómo van las cosas?**

Es una de nuestras falencias. Todos están invitados pero al ser 80 no es fácil. Pero sostengo que dos veces al año no es suficiente. Nosotros convocamos dos veces al año, al principio y luego para el evento. Estamos muy conectados a través de correo electrónico, pero los encuentros personalmente son pocos y yo considero que deberían ser más porque es más fácil tratar cualquier cuestión que pueda ser un problema, y también para rendir cuentas de lo que hacemos, porque como directores debemos explicar las actividades que hacemos, para que juzguen, den su opinión y nosotros saber que piensan de la gestión. Lo cierto es que los mecanismos están, los más jóvenes creen que no es necesario con todas las herramientas están pero bueno, considero que más reuniones personales serían beneficiosas.

## **ANEXO 2. ENTREVISTA A PROVEEDORES**

### **2.1. Entrevista a vendedor de NewSan**

Estoy en todas las líneas. A diferencia de otras compañías, como por ejemplo radio victoria que tiene sus unidades de negocio separadas, Newsan tiene sus unidades de negocio juntas. Entonces hay un mismo ejecutivo de cuentas, un mismo gerente un mismo vendedor para toda la línea. Son 14 marcas, con 4 empresas distintas.

### **¿Cómo distribuyen los vendedores?**

Nosotros tenemos 20 agencias externas a la compañía, ósea son tipos que son SRL. Y nos representan en distintas zonas de la republica argentina. En el caso de tu viejo por ejemplo nosotros tenemos una agencia que es Raul Manduchetti, se llama Ñandubay SRL y tiene toda la provincia de entre ríos,



por ejemplos. Son agentes que distribuyen en la republica argentina, dividida en 24 agencias, cada una con los clientes de su territorio.

### **¿Y con la red quien negocia?**

Con la red negocia con un nivel más arriba que el nivel de agencia. Sobre las agencias tenemos dos posiciones gerenciales. Hablan con mi jefe y con el jefe de mi jefe. Es un tipo que se llama Matías Lombardo y es el gerente nacional de ventas. Viene los representantes de la red. Red acero a diferencia de otras redes no tiene coordinador. Es algo raro, anormal en nuestro mercado. Normalmente hay un coordinador general de la red. Hay otras redes que son mas chicas que Red acero, como Red del Interior, Hogarnet, que tienen coordinador. Ese tipo es que normalmente representa los intereses de todo el grupo, tanto retailers medianos como chicos. Y viene el solo a negociar con nosotros aca. En el caso de la red acero, viene los 2 o 3 socios mas importantes de la red. Alcazar, Bostarug que son los que compran mas fuerte.

### **¿Sabes cómo son las negociaciones que hacen?**

Si, normalmente estoy al tanto de las negociaciones que cierra Matias, mi jefe. Lo que hace es, cuando termina una negociación, nos lo informa a nosotros. Y nosotros a su vez se los trasladamos a estas agencias que yo te digo, para que hagan el campo y empujen la propuesta. Nuestra idea es que la propuesta que generamos para la red le llegue a cada retailer mediano o chico por dos caminos, por un lado por la red que le manda por mail. Y por el otro que lo vaya a ver el agente nuestro preguntando si le llego el mail, estas al tanto, ¿qué te pareció?. Para que genere esa doble llegada que hasta ahora nos viene dando buenos resultados.

### **¿Ustedes les facturan directamente a los socios, no a la red?**

Nosotros le facturamos directo a los socios. En el caso de red acero, es una red de clientes grande, y al final no hay chiquito, entonces esos clientes tiene cuenta con nosotros. Es decir, operan directo con nosotros, entonces les podemos facturar. Si hubiera algún caso de un cliente que opere en alguna red y que no tenga cuenta corriente con nosotros por x razón. Porque no le



podemos dar crédito, ahí si de buscaría la forma de facturarle a la red y que la red le re facture. Pero en el caso de red acero, por la envergadura de clientes que tiene no es necesario.

### **¿Hacen diferencia de descuento entre los más grandes y los más chicos?**

A veces si y a veces no. Eso depende mucho de la negociación puntual. La verdad es que se trata de no hacer mucha diferencia. Lo que si hay mucha diferencia es si un cliente compra por intermedio de la red o quiere venir a comprar por afuera. Si la red viene a cerrar un negocio con nosotros podemos llegar a hacer una diferencia por volumen, pero en este caso nosotros hoy tenemos corriendo una propuesta de tv, donde si vos comprar se X volumen para arriba tenes un precio, un volumen intermedio otro precio, y un volumen más bajo otros tercer precio. Entonces habría diferencia por volumen si. Pero de todas maneras ese precio más caro de los tres, ese que compra menor cantidad sigue siendo un precio muy bueno en relación con cualquier otro que quiera comprar por afuera de la red.

### **¿Cuántos puntos de diferencia hay?**

Depende de la negociación, pero puede llegar a tener 6 o 7 puntos de margen. Es mucho. Pero la verdad es que eso es consecuencia del poder de negociación que tiene la red para con nosotros. La red vista como un solo cliente es un cliente muy fuerte.

### **¿Qué porcentaje de las ventas de Newsan representa la red?**

No lo tengo claro. Peor para que te des una idea, Garbarino, la red seria medio Garba. Osea es una alianza fuerte la que tiene newsan con la red. Pero nosotros no solo lo vemos en términos de volumen sino que lo vemos como una forma de distribución. el hecho de que todos nuestros productos estén en todos los locales de la red hace que vos tengas nuestras marcas en toda la república argentina. Que de otra manera no lo podríamos hacer.

Es común que si nosotros cerramos un negocio con la red de tal producto. Si Garbarino, Fravega, Megatone, no lo tiene lo vengan a pedir, como diciendo no puede ser que lo tenga la red y no yo. Entonces de alguna manera tiene una



especia de rueda, que a mí me permite generar mayores ventas, no solo por lo que compran sino por lo que después me van a comprar los demás en base a esa primera venta que hicimos.

### **¿Planean su producción acorde a los pedidos de la red? ¿O de los compradores?**

No, la verdad es que Newsan tiene 5 plantas en Ushuaia, una en Campana de plásticos, y una de metales en Avellaneda. Esas plantas tienen un límite de producción que normalmente está colmada al 100% de su capacidad, todo lo que fabricamos se vende, entonces es como que la limitante de los que vamos a fabricar no la pone el mercado sino que tenemos nuestros propios límites de producción. Eso fue un poco lo que paso en los últimos 8 años. No sé qué pasara en los últimos años.

### **¿Hacen alguna acción para relacionarse con los comercios más chicos?**

La verdad que el fuerte de esta compañía es su distribución. y cuando hablas de distribución hablas de la gente que tenes en la calle. Ninguna compañía de este mercado tiene la llegada que tiene Newsan. Nosotros somos los que mejor llegada tenemos con el cliente chico. Al punto que es muy normal para un gerente hablar con sus agencias y preguntarle desde el número 1 de su cartera al número 60. Hablan sobre ese contacto diario, de cuando lo vas a ir a visitar, y si fuiste que te dijo, y que opina de los precios, lo plazo, etc. El análisis es muy profundo, la cantidad de gente que hay analizando cada línea de productos, cada cliente es muy grande. En ese sentido la compañía tiene un volumen de gente que no tiene sentido para el mercado en el que estamos. Una compañía que opera con estándares internacionales, pero con dueños locales. Tiene esa dualidad. Entonces la forma de enterarnos de que le pasa al cliente es una constante. Una conversación tan dinámica. Para mí no hace falta hacer una acción adicional.

### **¿Están todos los clientes conformes con la gestión de Newsan?**

Yo no tengo del todo claro. Tengo mis dudas. Creo que somos buenos respecto del mercado como está ahora, pero tenemos muchos puntos de



mejora. Creo que somos los menos malos a mi manera de ver las cosas. Sobre todo en el área de servicios. Creo las grandes fábricas como BGH o Radio victoria, mismo los grandes importadores, como son Sony. Creo que le falta muchísimo en servicios.

La verdad que este primer contraste lo noto cuando cambiamos el director comercial hace dos años, y entro Jorge Arti. Que trabajo muchos años en Europa, e inevitablemente contrasta. Y cuando él lo hace se quiere morir. Porque no puede creer de la forma en que nosotros llevamos los negocios en la argentina. Porque no somos puntuales con la entrega, por la incertidumbre, porque muchas veces no tienen con quien hablar de niveles medios para arriba. Yo tampoco puedo atender a mil tipos. Entonces ahí tenemos un punto de mejora. No creo que los clientes estén del todo conformes con nosotros pero creo que están más conformes que con el resto.

#### Relación con la red/ poder

La verdad es que la red tiene mucha importancia para nosotros. También hay un tema de poder. La compañía históricamente tendió a centralizar. A atender pocos clientes, grandes. Que es lo que hacen muchos fabricantes. Porque te resulta mucho más fácil, porque mantener 3 o 4 clientes, que son los que te van a comprar lo que vos producís. Pero eso lo que termina haciendo es desde el punto de vista del poder, a que ellos aumenten su poder de negociación para con vos. Entonces te van a empezar al exprimir, entonces eso al final de todo termina siendo menos guita. Porque empiezan a negociar más fuerte.

El hecho de tener clientes como la red, o como otras redes también (la red acero es por lejos la más grande) que te permiten a vos tener muchísima distribución y de alguna manera dividir todo ese poder. Entonces si un día le podes decir a un Fravega o un Garbarino que no le podes vender, podes hacerlo.

Yo creo que es la finalidad de nuestra relación con la red. Y creo que las personas que vienen a negociar lo saben, lo tiene claro. Hay mucha diferencia de precio ente lo que consigue la red y lo que es por afuera. New san lo valora mucho, porque es realmente importante tener un socio que te permita distribuir,



y sobre todo distribuir poder. Que no te apreté de esa manera. Te da más poder a vos.

### **Reposición**

Nosotros normalmente tenemos reuniones periódicas con la red. Y a cada reunión llevamos productos que necesitamos mover. Entonces no es la red generalmente, salvo excepciones, la que nos diga yo quiero comprar esto, sino que somos nosotros los que le decimos tenemos esto para ofrecerte.

Entonces hacemos una operatoria de tv y aires por la red. Pero puede haber un cliente puntual de la red que venda mejor informática, entonces necesita comprar por afuera x productos que nosotros vendemos, y ahí es donde entra a jugar la agencia. Y ahí negocian directo con nosotros, pero tal vez esa charla no se hubiera generado si la red no hubiera venido a negociar con nosotros previamente.

La red acero es la única red que negocia el 80% de los productos que nosotros vendemos. Entonces ese 20% lo pueden comprar por afuera. Pero como tenemos 500 productos, por más periódicas que sean las reuniones, es muy difícil tratar todos los productos.

La reposición es el problema, porque si vos decís yo quiero reponer, vas a comprar por afuera, al precio del tipo que no está en la red. Y ese precio no lo quiere, el que quiere es el precio que sabes que existe, que se habló en la propuesta, entonces ahí viene el tema. Lo que hacen es juntarse todos los de la red y dicen bueno tenemos una reposición de tanto entonces viene a negociar la reposición.

### **Relación con quienes negocian**

La relación que tenemos con los que vienen a negociar es una especie de matrimonio. De dependencia, de te quiero realmente pero resolvamos este problema puntual ahora. Porque en algún punto nos viene sirviendo a los dos trabajar así.

**Son relaciones distendida pero hay relaciones de por medio.**



Hay una real diferencia y en el tipo de reunión cuando vos hablas con un empleado o cuando vos hablas con un dueño. Cuando es un empleado el tipo va a intentar sacar la mejor relación costo beneficio, acorde a sus objetivos. Peor al fin y al cabo es tiene un sueldo por mes. En cambio cuando hablar con un dueño, como todos los chicos de la red, porque la plata que dejan arriba de la mesa es plata que se le fue del bolsillo. Entonces la charla es mucho más picante, mucho mas agresiva, porque es la naturaleza de negociación. Peor cuándo salimos de una negociación cerrada salimos todos amigos.

## 2.2. Entrevista dueño de Longvie

### ¿Qué importancia tiene la Red para Longvie?

La red para Longvie es muy importante porque son arriba de 80 socios que esta red en particular es la red más importante. Nosotros vendemos a grandes cuentas, Frávega, Garbarino, Megatone, Musimundo ahora hipermercados y redes y a clientes directos que no pertenecen a redes. Dentro de las redes, red acero es la más importante. En volumen es muy importante, a nivel global. Cliente 2 o tres de la compañía. Particularidad, dentro de los 80 socios, hay 40 o 50 que son clientes medios a grandes. Después tenéis otro bagaje que siempre están y suman. Nosotros no hacemos ninguna estrategia de concentrarnos en los más grandes, tratamos de fomentar el chico, que los vendedores se motiven a visitar tanto a lo chiquitos como a los grandes. Porque la suma de muchos chiquitos puede ser un mediano y es así, es una realidad. Muchos vendedores cuando se dan cuenta de eso se sorprenden. Cuando viene una crisis en grande se por ahí se retrae mucho más que el chico. El chico dice yo te compro 5 aparatos por mes, viene un crisis te compro 4 en vez de 5. Uno grande te compra 100, viene una crisis y te compra 20. Entonces los chicos en épocas buenas suena en que no suma mucho, pero en épocas flojas, si suman. Además hacen que tengamos más de 1000 clientes activos, eso también atomiza el riesgo crediticio. .por más que siempre hay una tendencia a la concentración de clientes, lo bueno de tener atomizado es que los riesgos de la compañía se disminuyen.

Como manejamos las ventas. Hacemos un estimado de las ventas y en función de eso hacemos un plan de producción. Obviamente ponemos a todos los



clientes y al volumen general. No es que miramos cuanto nos va a comprar la red acero el mes que viene y en función de eso hago un toque para arriba del volumen. Lo miramos como un todo, porque nuestro rubro tiene tendencia, primero una estacionalidad entre marzo y julio es el partido más importante para la mayoría de nuestros productos. Obviamente fuera de esas épocas los productos se siguen vendiendo, peor bueno, hay una estacionalidad marcada en ese sentido. Y por otro lado lo que tratamos es de disminuir la volatilidad del mercado, también hay una especulación. Hay épocas que vendes y el cliente no está vendiendo porque no tiene ingreso de clientes, hoy para un poco eso. Pero está comprando para en vez de invertir en plazo fijo, invierte en lo que sabe y lo que conoce que puede palpar en su negocio, bueno con tu papa lo tendrás clarísimo a eso. Entonces prefieren invertir en mercadería, entonces es un efecto que hay que tener cuidado porque la inversión en mercadería puede durarte dos o tres meses peor llega un momento dicen para para para, no tengo más lugar o financieramente no tengo más capacidad para seguir comprando, entonces eso repercute obviamente en nosotros. Entonces si no tenéis en cuenta eso cuando definís los planes de producción te podes quedar patas para arriba. Y no es tan fácil bajar la producción, porque tenéis que definir una capacidad, una cantidad de operarios para producir tantas unidades, tenéis que abastecerte de insumos nacionales e importados, tenéis que proyectar las importaciones. Los lead time de compra en importados son 4 meses. Yo hoy estoy definiendo la compra con vista a 4 meses entonces, más con el problema del dólar que hay hoy, y muchas otras cosas que van más en el detalle del tema.

Entonces no miramos a la red en particular pero si la red aporta al volumen general que estimamos mes a mes que llevamos una proyección 12 meses vista. Es así es muy difícil pegarle.

### **¿La gente de la red va a negociar con ustedes o es un contrato que tienen a largo plazo?**

La dinámica es tener un acuerdo. Fue cambiando a medida que las cosas de fueron complicando los acuerdo de mediano y largo plazo se volvieron más restrictivos. Porque al fabricante le es más difícil mantener condición dada la



incertidumbre. Entonces eso hace que esa condición no las puedas, más cuando tener que ir aumentando los precios, ¿no? Así cambios financieros muy importantes tener que bajar plazo, o bajar tasas de interés. Entonces a medida que la situación económica del país fue empeorando, fuimos tendiendo a hacer acuerdos de más corto plazo, un mes, dos meses.

¿Ustedes negocian con los directores de la red? ¿Con los socios?

Mira en general los acuerdos macro se hacen con directores. No todos, sino un grupo. Ahí se hace la negociación, se plantea y se define y con eso avanzamos por un mes o dos meses. Lo que nosotros acordemos lo transmiten a los socios, y los socios libremente deciden comprar lo que quieran. Después viene el momento de valuación, previo a la finalización del periodo del acuerdo. En donde decimos mira, te faltan tanto para llegar al objetivo del acuerdo, y ahí es donde hay una segunda ronda de pedido a los socios. En donde dicen: mira faltan 80 aparatos compren uno a cada uno y ya llegamos, por el bien de la red. Y ahí ya se termina de modelar.

Otro punto importante por el que no puedes hacer acuerdos tan largos es que también, los socios no pueden comprometerse a hacer compras por períodos muy largos. Entonces nosotros no podemos comprometernos y los comerciantes tampoco. Entonces es un tema de dos, es un tema de que estamos en el mismo país y las mismas condiciones. La baja del mercado le va a afectar tanto a Longvie como al comerciante. Entonces es más bien de las dos partes que es más sano definir objetivos de las dos partes. Hoy, mañana las cosas mejoran y tenés más estabilidad, por ahí puedes hacer acuerdo más macros que se mantienen en el tiempo.

**¿Qué competidores tienen ustedes con la red? ¿Qué otros vendedores de lo mismo tiene la red?**

Tensé Whirlpool, tenéis Orbis, tenéis Florencio en cocinas, hornos y anafes estamos un poco más solos nosotros. En el mercado de cocinas hay mucha más competencia y eso hace que por ahí, haya más competidores nuestros que participan en la red. En hornos y anafes es menos porque nuestra participación está en el orden del 50% del mercado, ósea somos nosotros y



después vienen algunos otros. En estufas somos de los más importantes para la red. Varía por producto<sup>9</sup>. La red compra a Rid, Saiar, y a otros competidores. Ósea siempre tenemos la competencia que es muy sana, y esta buena. Cada uno hará sus deberes para vender lo más posible.

### **¿La relación que tienen ustedes con los socios?**

La relación es excelente, excelente. Es más te digo que a lo largo de los años, siempre vengo a este evento. Vine ayer y me voy el miércoles. Porque me gusta estar, tomarme el tiempo para hablar con los clientes y cosas que yo antes hacía más asiduamente y cada vez lo puedo hacer menos porque tengo poco tiempo. También me viene muy bien, porque no solo es un evento para vender y mostrar lo que tenemos y acompañar también como marca, seguir fidelizando la marca con la red, sino qué particularmente a mí me sirve mucho para una vez por año verme con los clientes, salir a comer, tomar un café con tu viejo. Cosas que también no te las permitís tanto yendo al negocio. Eso hace mucho a la relación, viste en una charla de café puedes escuchar y aprender muchas cosas que por ahí en otras charlas no salen. O cosas que te llevan a la dinámica habitual el vendedor escucha lo que el cliente le traslada, el vendedor defiende con los argumentos que tenga y tiene una visión más limitada de lo que es una estrategia de la compañía. A su vez eso va subiendo y llega un punto que esa subida de información de va transformando. Entonces no hay nada mejor que hablarlo con el comerciante que te escuche, inquietudes, problemáticas. Que te tire la posta de algo técnico de un producto y a ver como lo podemos resolver. A ver en eso nadie es perfecto.

Tenemos 14 viajantes en todo el país, y también ejecutivas de marketing, que le llamamos. No están en todo el país. Pero cada vendedor tiene una ejecutiva que son chicas que tienen su auto trabajan en una zona delimitada, en línea con la del vendedor y van haciendo un circuito independiente de lo que hace el vendedor. Van al punto de venta, ven que estén todos los productos bien presentados. Si falta una perilla de una cocina que se la robaron, va y la repone, y por ahí el comerciante ni se entera. Trata con los vendedores que el producto este en el frente del local. Se hacen capacitaciones, se canalizan



problemas técnicos. Con eso tratamos de hacer un combito de atención piola para mejorar la relación.

Tratamos que los vendedores vengan al evento, porque también no es lo mismo charlar con los socios estando o no el vendedor. Que estén los dos, muestra también un compromiso de la empresa de que los vendedores están acá y que el cliente puede ser transparente con nosotros estando o no el vendedor. Porque por ahí el vendedor también plantea cosas que el comerciante por ahí no se acuerda, entonces le dice che acordaste de esto o lo otro. La ayuda a que la charla de negocio sea bien completa. Por eso también queremos que ellos vengan para que no quede como que van solo a vender, sino que estando con nosotros que vamos poco hagan su aporte. Para cosas positivas, y también para cosas no tan positivas.

### 2.3. Entrevista a vendedor de Morelli

#### **¿Cuál es la relación de la empresa con la red?**

La relación con la red, básicamente nosotros hacemos al año una jornada y una propuesta muy fuerte que es la que estamos haciendo ahora, y después el vínculo es directamente con el clientes. Con la red no negociamos nada, la relación es directamente cliente proveedor. Una vez año se establece una oferta particular y es cuando se lleva a cabo este evento. En la red no, por pertenecer a la red no tienen ningún beneficio adicional al resto a los clientes. El beneficio de pertenecer es por este evento en particular. Y la facilidad de acceso a información, referencias tanto del socio hacia nosotros, como de nosotros hacia el socio. Al través de la red, con los socios que se encargan de la dirección de la red cuando tenemos un cliente nuevo pedimos referencia, información del nivel de compra, del nivel de crédito. No se basa de una relación de intermediación de red cliente.

#### **¿Los socios de la red son todos clientes de ustedes?**

La mayoría de los socios son clientes nuestros. Quedan muy pocos que todavía no son clientes. Mirá, nosotros hace 4 años que estamos y debemos tener el 90% o 95% de los socios de la red. Con los cuales ya trabajamos.



### **¿Qué porcentaje representa la red en su volumen de ventas?**

No creo que llegue al 5 o 10% del volumen de compra. Lo que pasa es que hay clientes puntuales de la red que compran mucho. La red tiene clientes muy chicos y otros muy grandes. Es decir que, metiéndolos a todos en una misma bolsa para considerarlo como un solo cliente está entre los 10 mejores clientes.

También le vendemos a otras redes, a otras cadenas grandes como Naldo Lombardi, Lucaielli, Castillo, Rodo, Riveiro que no pertenecen a redes.

### **¿Cómo es el trato con los socios, la relación con los socios?**

Tenemos vendedores designados, distribuidos por todo el país. Son 8 viajantes que una vez al año tenemos el contacto físico con el cliente. Pero después el resto del año lo visita un vendedor. Y el es que se encarga de tomarle los pedidos y hacerle al cobranza. En caso de tener problemas con los productos, este lo plantea al viajante o tiene acceso directo a hacerlo de manera directa con el departamento de posventa por mail o telefónicamente

La red no interviene en las relaciones. Es las un intermediario de información y no tanto comercial.

### **¿Qué beneficios les brinda la red?**

A nosotros nos sirvió mucho desde el punto de vista de los contactos., pero desde el punto de vista comercial esta acá en el mano a mano, no a través de la red. La red te exige propuestas para este tipo de eventos, como por ejemplo un descuento diferencial al habitual, o una propuesta diferencial a la habitual que sea beneficiosa a para a los socios. Por esto nosotros venimos a este evento ofreciendo una oferta diferencial que es tentadora, dado que sale de la operatoria normal. Y por eso se generan muchas operaciones.

Los términos para entrar son: se lee una propuesta comercial, un socio designado de la red se encarga de analizarla lo más probable es que tenga una contrapropuesta o si en el caso de que la propuesta que elevaste es satisfactoria ya te la aceptan. Y se va negociando con la red las condiciones a establecer en el evento. Es decir che que te parece si en vez de ofrecer este



descuento, hacer este otro y compensas con este por este otro lado. O además en vez de ofrecer tanto descuento, baja el descuento y ofrece un poco mas de plazo. Se llega a un acuerdo con el representante de la red que después se traslada al resto de los socios.

Esto no es así con todas las redes. Va variando. Hay redes que uno va planeando la propuesta comercial y te la aceptan. O no es necesario hacer una propuesta comercial para un evento. Vos puedes ir a otro evento sin nada extraordinario, con una condición habitual. O decis mira che para esta red, para este evento vamos a tener este beneficio. Pero así que se negocie, es decir que haya un ida y vuelta solo con esta red sola

Dentro de las ventas, a nivel redes esta red es la más importante

### **ANEXO 3. RESULTADO DE ENCUESTA**

En el siguiente anexo se detallarán los resultados arrojados por las encuestas según cada una de las preguntas realizadas.

#### **PREGUNTA 1: Antigüedad de los socios**

Tal como se observa en el gráfico a continuación el 59% de los socios de Red Acero tienen una antigüedad de más de 10 años. Entre 7 y 10 años se encuentra el 17% de los socios, la misma proporción de los que pertenecen a la red entre 3 y 7 años. Finalmente solo el 7% de los socios hace menos de 3 años que se incorporó.

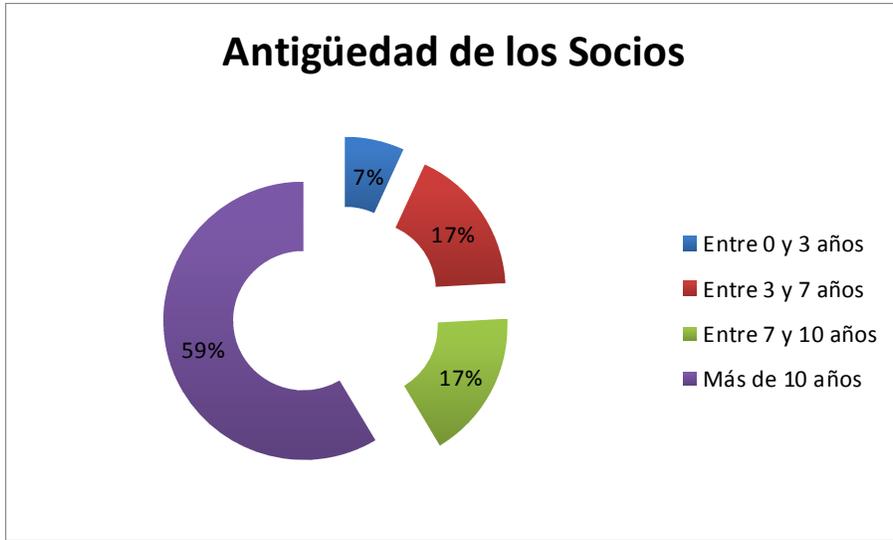


Gráfico 1: Antigüedad de los Socios

Marcando una diferencia entre aquellos socios que poseen más de 6 sucursales inclusive (a los que llamaremos mayores) y de los que poseen menos de 6 sucursales (a los que llamaremos menores).

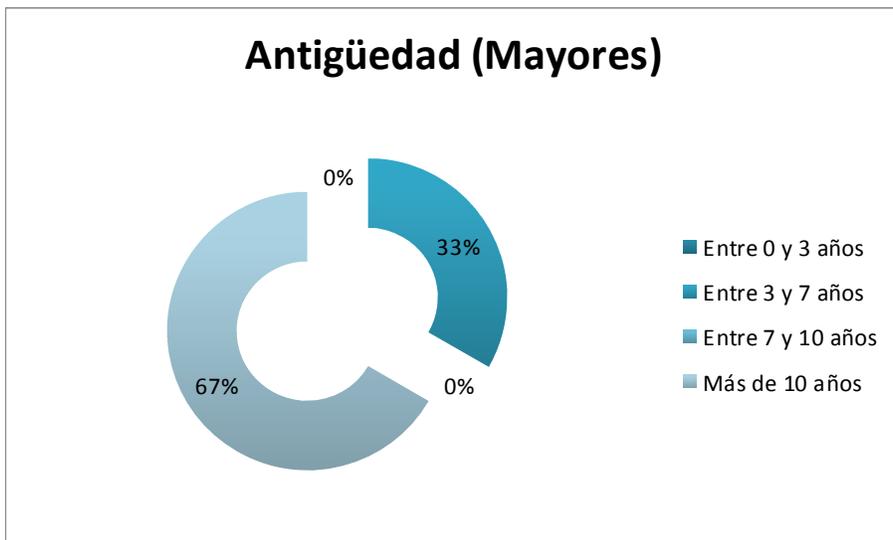


Gráfico 2: Antigüedad de los Socios – Mayores

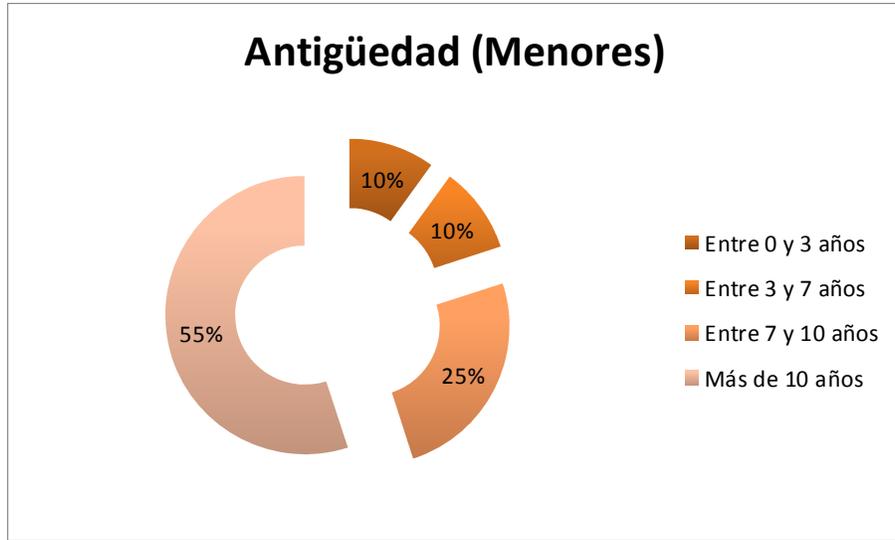


Gráfico 3: Antigüedad de los Socios – Menores

#### PREGUNTA 2: Porcentaje de Artículos que adquieren a través de Red Acero XXI

El siguiente gráfico refleja un porcentaje de la cantidad de productos que los socios adquieren a través de Red Acero XXI en relación al total de su mercadería.

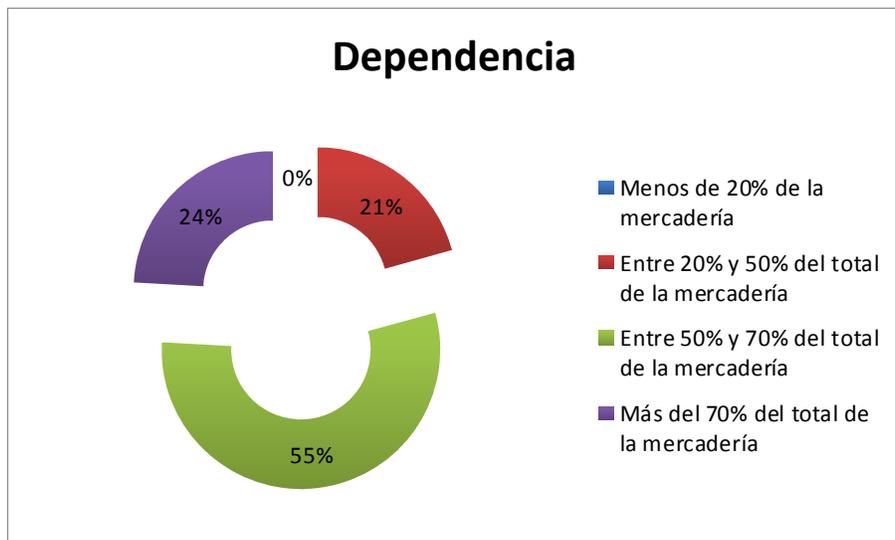
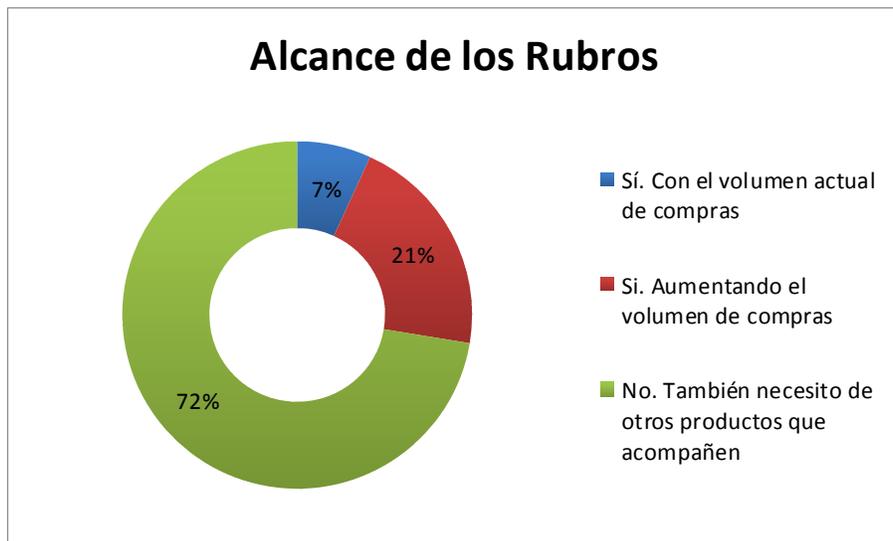


Gráfico 4: Dependencia de Red Acero XXI

**PREGUNTA 3: Posibilidad de seguir siendo rentable adquiriendo solo producto a través de Red Acero XXI.**

El objetivo de la siguiente pregunta es analizar si existen posibilidades de que los socios de Red Acero XXI puedan seguir siendo rentables y mantenerse en el mercado solo adquiriendo la mercadería a través de la misma. Adicionalmente, en caso de que la respuesta sea afirmativa se plantea la posibilidad de que esto se produzca con los productos actuales o si también es necesario aumentar el volumen de las compras.



**Gráfico 5: Alcance de los Rubros**

**PREGUNTA 4: Ponderación de las distintas actividades realizadas por la red.**

El objetivo de la siguiente pregunta es encontrar el grado con que los socios perciben la eficiencia que tiene la red para cumplir determinadas actividades. El gráfico 6 muestra un resumen de los promedios de cada una de ellas, así como también la relación de estos con el promedio objetivo de cumplimiento que es 3,5.

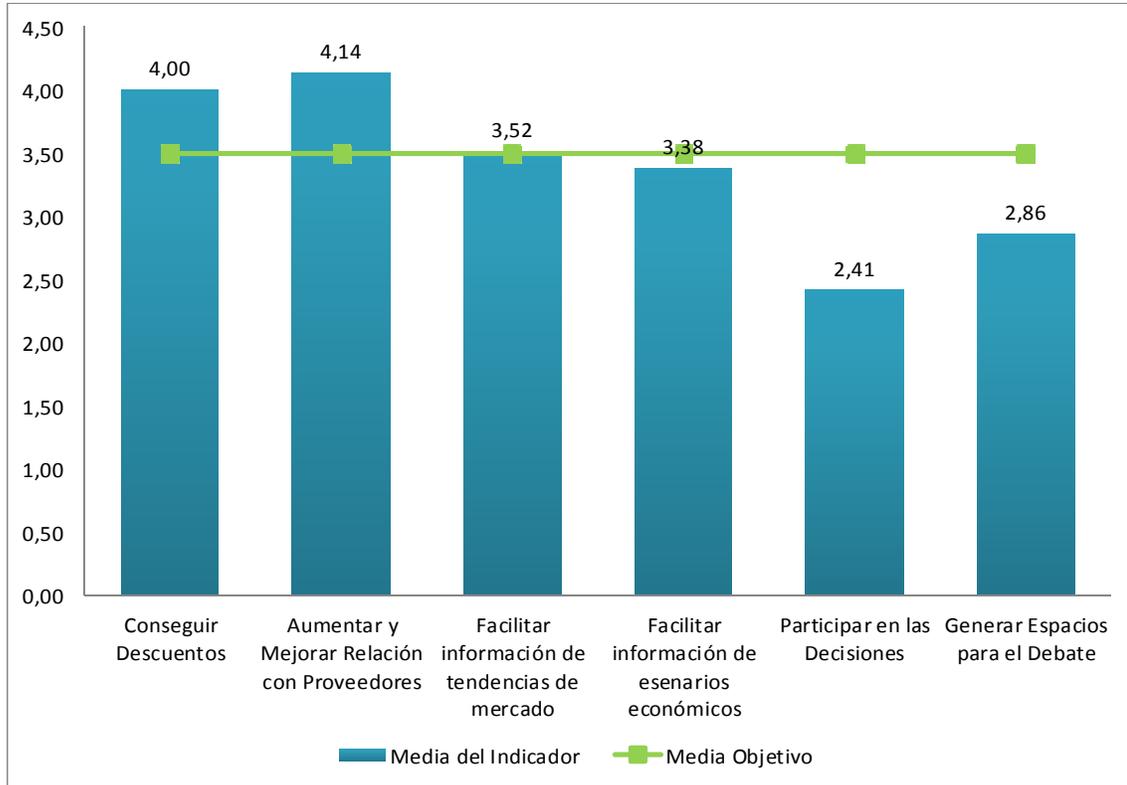
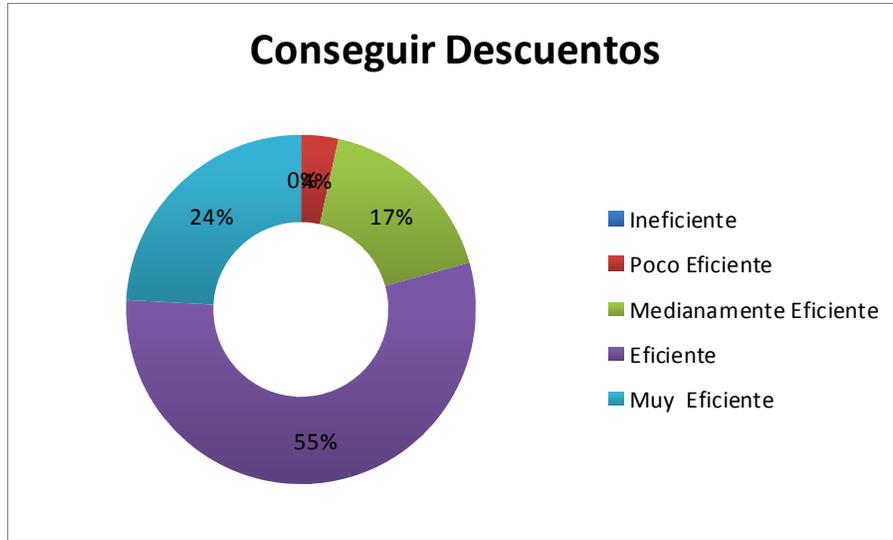


Gráfico 6: Promedios Generales

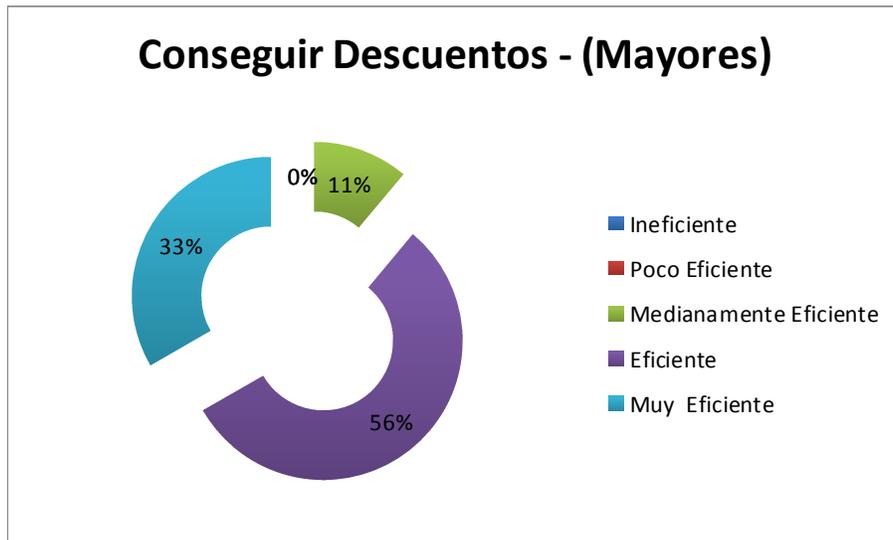
**PREGUNTA 4A: Conseguir descuentos en las compras para mantener la competitividad**

El siguiente indicador refleja cuan eficiente creen los socios a la red en la obtención de descuentos en los precios de las mercaderías. Si bien hay un bajo porcentaje que cree que la red es ineficiente, hay un peso muy importante por parte de quienes creen que la red es eficiente y muy eficiente. Estos juntos alcanzan un 79%.

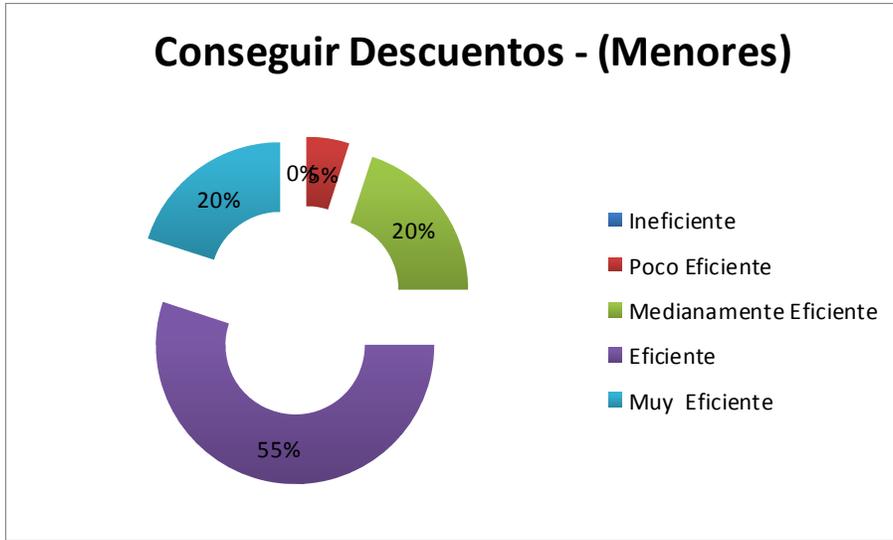


**Gráfico 7: Conseguir Descuentos**

Sobre este punto también se hará una distinción entre los mayores y los menores, tal como muestran los gráficos 8 y 9.



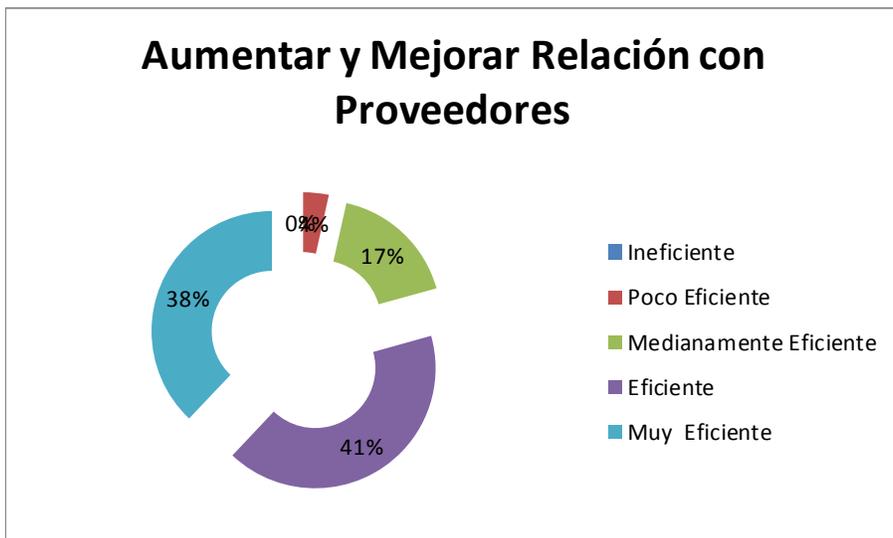
**Gráfico 8: Conseguir Descuentos – Mayores**



**Gráfico 9: Conseguir Descuentos – Menores**

#### PREGUNTA 4B: Aumentar y mejorar la relación con los proveedores

El siguiente indicador muestra cuán eficiente perciben los socios a la red en aumentar y mejorar la relación que cada uno de los socios tiene con los distintos proveedores. Tal como refleja el gráfico 10, el 41% de los socios cree que han mejorado su relación con los proveedores bastante, mientras que el 38% cree haber mejorado con mayor eficiencia.



**Gráfico 10: Aumentar y mejorar la Relación con Proveedores**

Como complemento de detalla las proporciones segmentadas en mayores y menores. Tal como se puede observar en el gráfico 12 los menores son

quienes, sin estar disconformes, poseen el peso que hace que haya un 17% final de percepción poco eficiente.

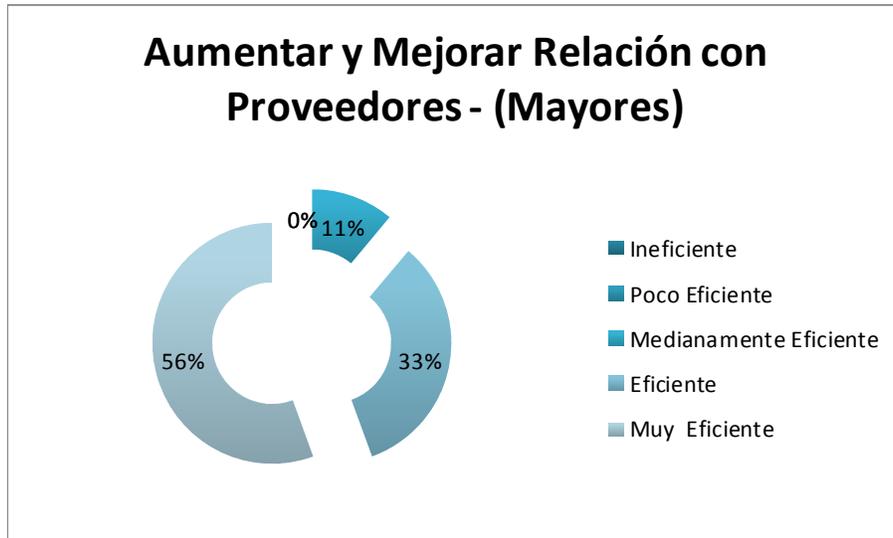


Gráfico 11: Aumentar y Mejorar la Relación con Proveedores – Mayores

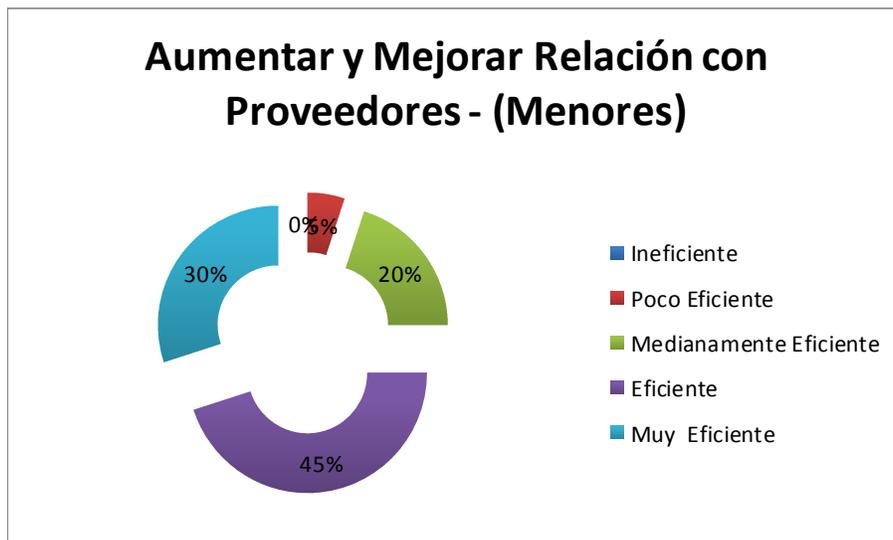
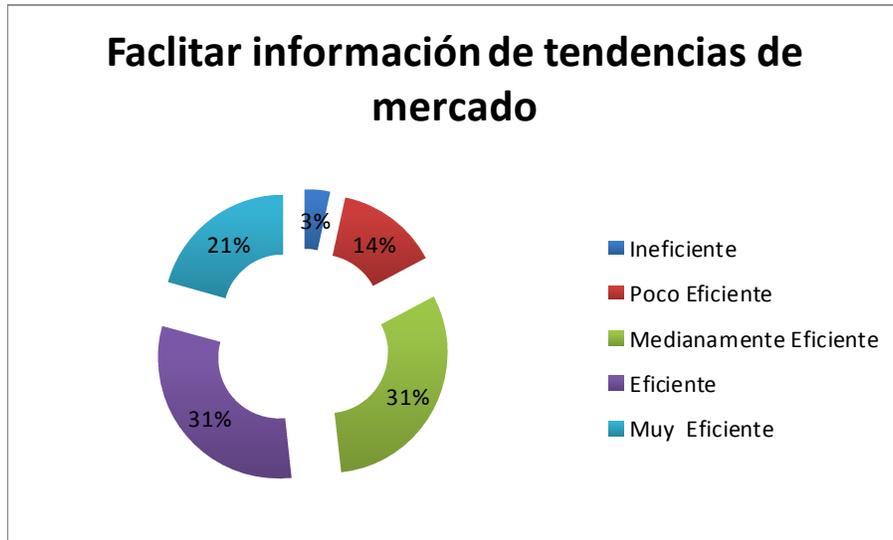


Gráfico 12: Aumentar y Mejorar Relación con Proveedores – Menores

#### PREGUNTA 4C: Mantener informados a los socios sobre los productos que van surgiendo en el mercado

Tal como muestra el gráfico 13, las opiniones respecto a la información que los socios reciben de la red sobre cuáles son los productos que están en el mercado es muy variada. Si bien la gran mayoría ronda los términos de

medianamente eficiente y eficiente, en líneas generales el indicador supera el promedio objetivo que es de un 3,5.



**Gráfico 13: Facilitar Información de Tendencias de Mercado**

**PREGUNTA 4D: Brindar o facilitar información sobre los futuros escenarios económicos del sector**

Tal como se ve en el gráfico 14, la red en líneas generales es medianamente eficiente brindando información sobre escenarios económico futuros del sector. Este indicador considera tanto canales formales como informales de comunicación. En términos generales el promedio del indicador cierra en un 3,38, siendo menor el 3,5 objetivo.

### Facilitar información de escenarios económicos

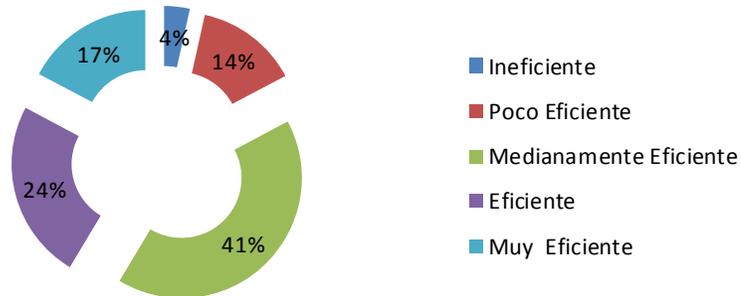


Gráfico 14: Facilitar Información de Escenarios Económicos Futuros

#### PREGUNTA 4E: Permitir a todos los socios participar en la toma de decisiones

En cuanto a la participación en la toma de decisiones por parte de los socios, la red presenta un alto porcentaje de ineficiencia, y un 21% de poco eficiente. En líneas generales el promedio cierra en 2,41.

### Participar en las Decisiones

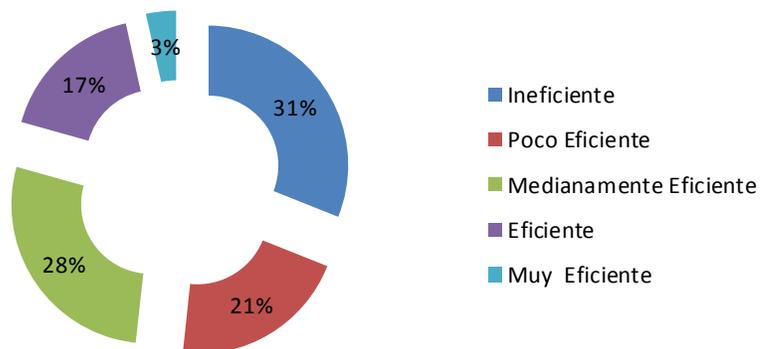


Gráfico 15: Participar en la Toma de Decisiones

Los gráficos 16 y 17 reflejan este mismo indicador pero segmentado en socios mayores y socios menores.

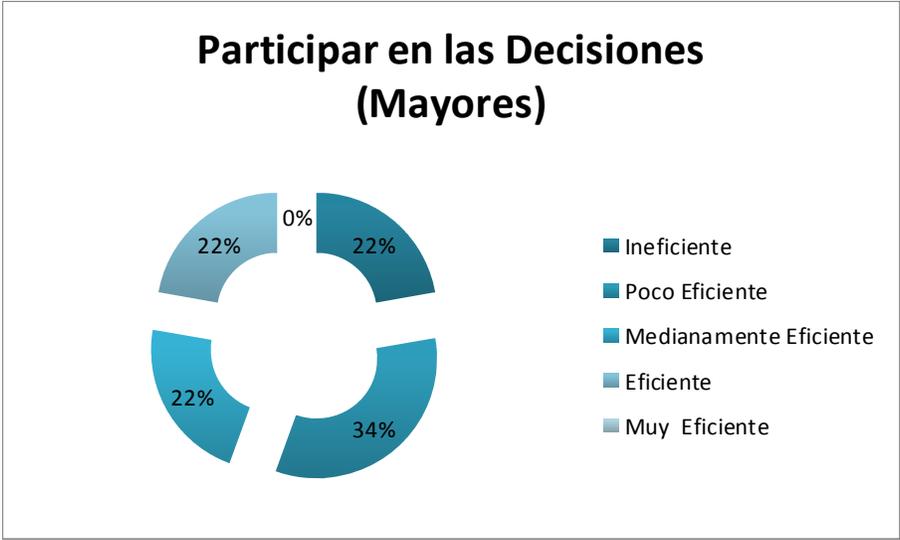


Gráfico 16: Participar en la Toma de Decisiones – Mayores

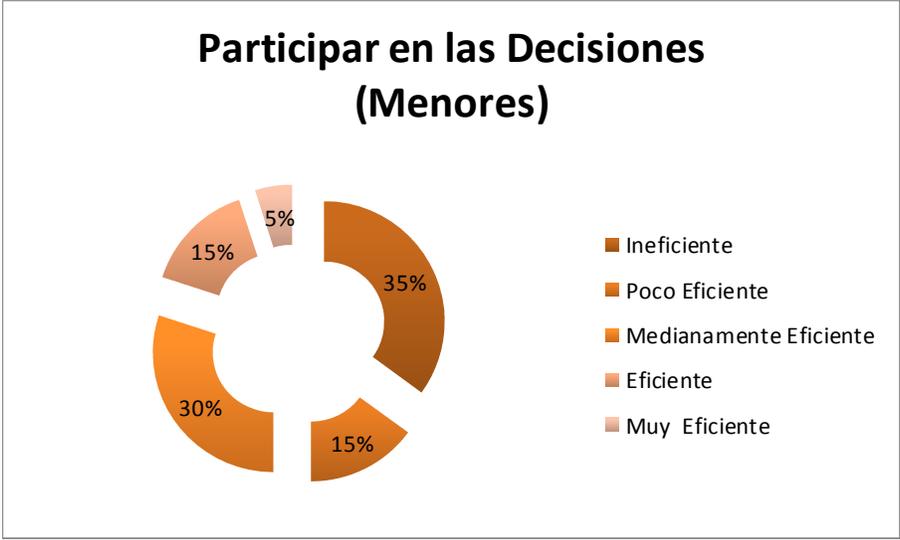
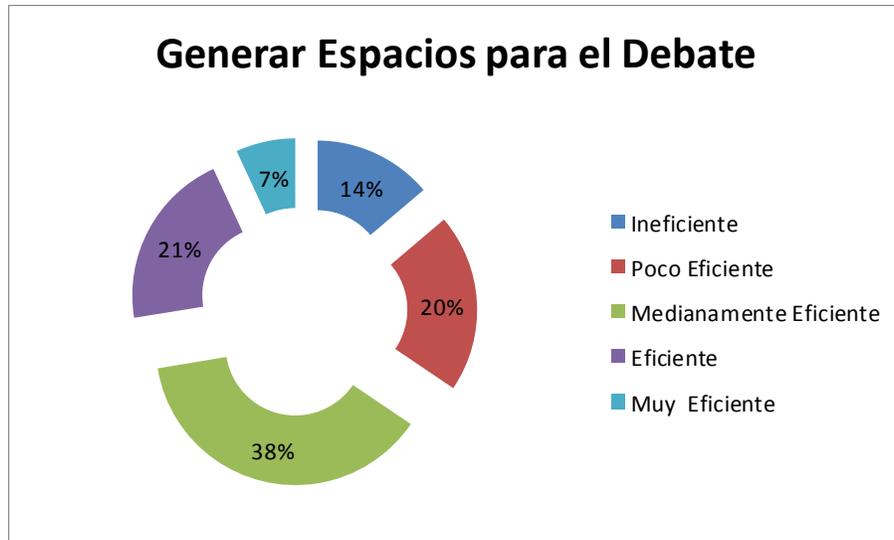


Gráfico 17: Participar en la Toma de Decisiones - Menores

**PREGUNTA 4F: Generar espacios para el debate y la comunicación entre los socios**

El gráfico numero 18 refleja cuan eficiente es la red en generar espacios para el debate y la comunicación entre los socios de la red, independiente de la toma de decisiones. El indicador en si mismo tiene un promedio bajo de 2,86. Por lo cual se puede considerar que la red no es eficiente al considerar este elemento.



**Gráfico 18: Generar Espacios para el Debate**

#### PREGUNTA 5: División de Roles

Tal como refleja el gráfico a continuación, el 79% de los socios considera a la división de los roles dentro el gobierno de la red en directores vistos como estrategas que fomentan el crecimiento de la red, y en compradores con un rol exclusivo de negociación. Como complemento se muestran otros dos gráficos diferenciando las decisiones de los mayores de las de los menores.

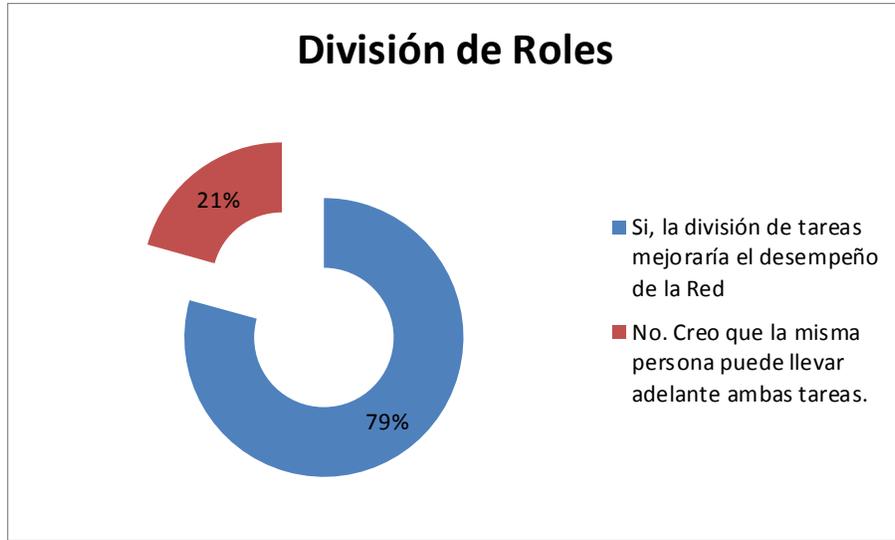


Gráfico 19: División de Roles - General

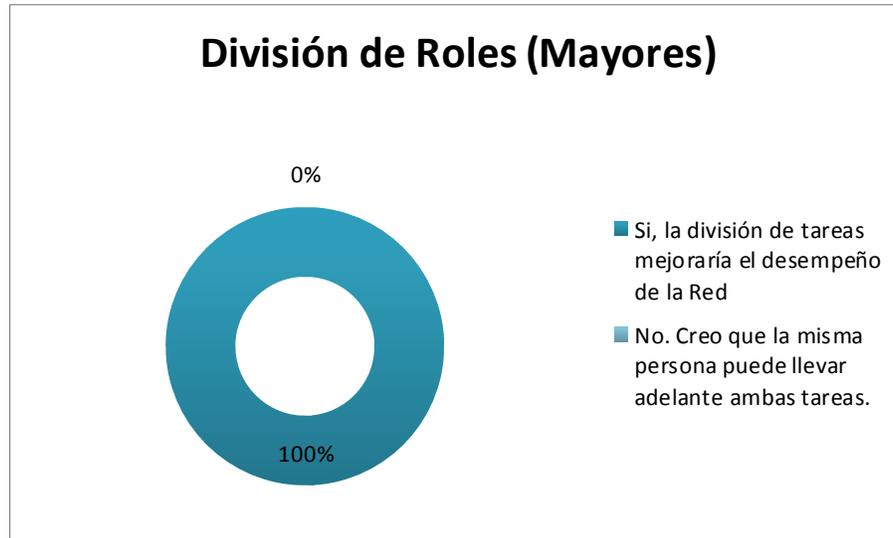


Gráfico 20: División de Roles - Mayores

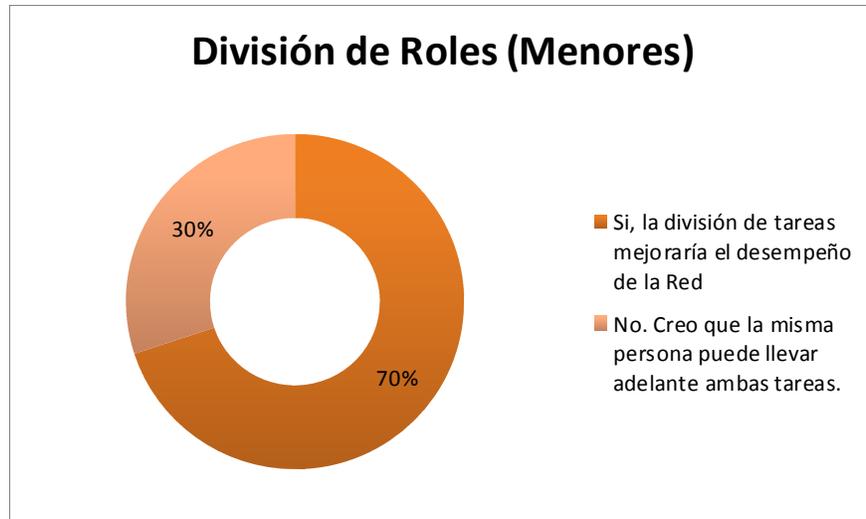


Gráfico 21: División de Roles - Menores

#### PREGUNTA 6: Diferencia en los descuentos

En el siguiente gráfico se puede observar las opiniones que tienen los socios de Red Acero respecto de las diferencias que se generan en los descuentos otorgados a los mismos a la hora de la compra de mercadería.

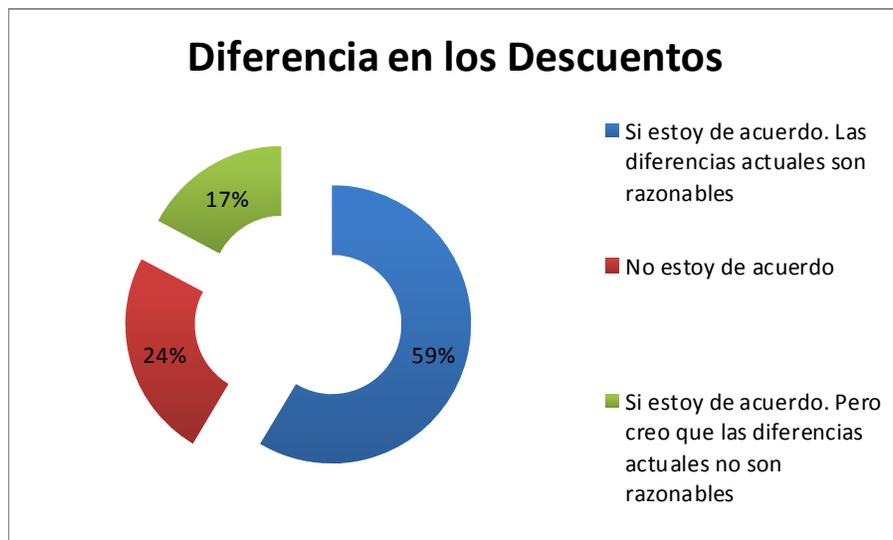


Gráfico 22: Diferencia en los Descuentos – General

Así mismo, se detallara este indicador pero diferenciando las opiniones de los mayores con la de los menores.

### Diferencia de Descuentos (Mayores)



Gráfico 23: Diferencia de Descuentos - Mayores

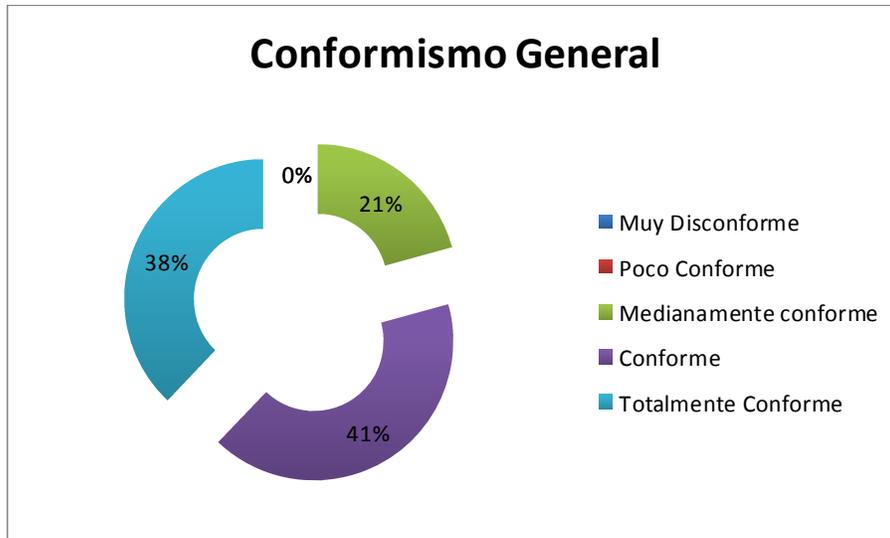
### Diferencia de Descuentos (Menores)



Gráfico 24: Diferencia de Descuentos – Menores

#### PREGUNTA 7: Conformismo General

Para finalizar, se muestra el grado de conformismo que tienen los socios de Red Acero con la gestión general de la misma. El gráfico numero 25 muestra un detalle general de la conformidad, que arroja un promedio de 4,17; muy por encima del promedio objetivo de 3,5.



#### ANEXO 4. OBSERVACIÓN EVENTO RED ACERO XXI 2014

La observación realizada tuvo lugar en el evento ya mencionado por los directores, que realiza Red Acero XXI en el Hotel Hilton cada año. El mismo tiene una duración de tres días, en los cuales todos los que participan se alojan en dicho hotel y tienen actividades en conjunto. El objetivo principal es el encuentro de todas las personas que participan o son integrantes de la Red: proveedores, socios y directores. La estructura del evento es similar al de una feria, donde los proveedores pagan un monto por poner un stand, que puede tener diferentes tamaños, y exponen sus productos. Además se pide como condición llevar una propuesta comercial diferencial para presentar a los socios, la cual es evaluada por el directorio, especialmente cuando los proveedores no son de gran envergadura. A lo largo del día los socios van de un lugar a otro, conociendo los productos, conversando con los proveedores y en su mayoría ya arreglando la compra de los mismos.

Para este estudio las variables a analizar serán:

- La relación entre socios y proveedores
- El alcance que tiene la Red a los diferentes rubros
- La relación entre los socios

A continuación mostraremos un cronograma del evento que se les es enviado a los socios previamente por correo electrónico.

 <span style="float: right;"><b>ENCUENTRO   20</b> <b>RED ACERO   14</b></span>		
<b>CRONOGRAMA PARA SOCIOS</b>		
Lunes 22 de Septiembre de 2014. HOTEL HILTON BUENOS AIRES		
HORARIOS	ACTIVIDADES	LUGAR
9:00 a 15:00 hs.	Acreditación al evento	Foyer central Salón Pacífico (2º Subsuelo, al pie de las escaleras mecánicas)
Hasta las 12:30 hs.	Check in	Hotel Hilton Buenos Aires. Lobby central. (*)
13:00 a 14:30 hs.	Almuerzo	Hotel Hilton Restaurant "El Faro" - (Planta baja)
15:00 hs.	Stands comerciales (15:00 a 19:00 hs.)	Hotel Hilton Centro de Convenciones (2º Subsuelo Salón Pacífico)
19:00 hs.	Cierre del primer día de Negocios.	
	Noche libre	Organice su cena privada con Proveedores o Socios
Martes 23 de Septiembre de 2014. HOTEL HILTON BUENOS AIRES		
HORARIOS	ACTIVIDADES	LUGAR
07:00 a 08:30 hs.	Desayuno	Hotel Hilton Restaurant "El Faro" - (Planta baja)
09:00 hs.	Stands Comerciales (09:00 a 13:00 hs.)	Hotel Hilton Centro de Convenciones (2º Subsuelo Salón Pacífico)
13:00 a 15:00 hs.	Almuerzo	Hotel Hilton 2º Subsuelo Salón Atlántico
15:00 hs.	Stands comerciales (15:00 a 19:00 hs.)	Hotel Hilton Centro de Convenciones (2º Subsuelo Salón Pacífico)
19:00 hs.	Cierre del segundo día de negocios	
19:15 a 19:45 hs.	Disertación Exclusiva Grupo New San - CEO Sr. Luis Galli (Asistencia obligatoria y exclusiva para socios de Red Acero) - 5to Piso - Salón Pacará.	
19:45 a 20:45 hs.	Disertación de Lic. Martín Redrado (Ex Presidente del Banco Central de la República Argentina) (Asistencia obligatoria para socios de Red Acero) - 5to Piso - Salón Pacará.	
	Noche libre	Organice su cena privada con Proveedores o Socios.
Miércoles 24 de Septiembre de 2014. HOTEL HILTON BUENOS AIRES		
HORARIOS	ACTIVIDADES	LUGAR
07:00 a 08:30 hs.	Desayuno	Hotel Hilton Restaurant "El Faro" - (Planta baja)
09:00 hs.	Stands Comerciales (09:00 a 13:00 hs.)	Hotel Hilton Centro de Convenciones (2º Subsuelo Salón Pacífico)
13:00 a 15:00 hs.	Almuerzo.	Hotel Hilton 2º Subsuelo Salón Atlántico
15:00 hs.	Stands comerciales (15:00 a 19:00 hs.)	Hotel Hilton Centro de Convenciones (2º Subsuelo Salón Pacífico)
19:00 hs.	Cierre del tercer día de negocios	
19:15 a 20:15 hs.	. Happy Hour Encuentro Red Acero 2014 - Foyer central salón Atlántico. . SORTEO LG - PEUGEOT OKM. - PARTNER CONFORT FURGON 1.4N, NAFTA, 1.400cc. (Sorteo presencial, asistencia de socios obligatoria)	
20:30 hs.	Cena Show Cierre	Hotel Hilton 2º Subsuelo Salón Atlántico
Jueves 25 de Septiembre de 2014. HOTEL HILTON BUENOS AIRES		
HORARIOS	ACTIVIDADES	LUGAR
De 08:00 a 10:00 hs.	Desayuno	Hotel Hilton Restaurant "El Faro" - (Planta baja)
Desde las 10:00 hs.	Check out del hotel	

**Ilustración 1: Cronograma Evento Red Acero XXI 2014**

La jornada comienza hacia las 9 de la mañana, los proveedores ya están ubicados en sus stands, que están organizados para la muestra de los diferentes productos. La modalidad para hablar con cada proveedor es libre, es



decir, los socios caminan por todo el salón y se acercan hacia los stands e intercambian ofertas con los proveedores. Durante este evento se pueden intercambiar ideas y establecer nuevas relaciones. Asimismo, los socios se reúnen con los directores y utilizan el momento para comentar sus inquietudes y dudas que tengan sobre la gestión o los acuerdos realizados con los proveedores. Tal como se puede observar en la agenda, están estipulados almuerzos y cenas de gala para fomentar la buena relación entre los integrantes de la Red. Incluso los días en los que la agenda no tiene nada programado se juntan entre los socios más próximos y comparten una comida.

Otro aspecto a destacar es que durante el evento se entregan muestras de productos que están siendo introducidos al mercado a modo de promoción a los socios. Incluso es un evento que muchos de los proveedores aprovechan para mostrar sus nuevos productos. La estructura del evento tiene buena imagen, especialmente porque está realizada en el hotel Hilton, de modo que la decoración y los stands están muy prolijamente ubicados y a pesar de ser muchos los proveedores que concurren, está ubicado de tal modo que con una vuelta se puede tener un pantallazo de cuáles son los productos ofertados y qué empresas se encuentran. Por supuesto en los stands más grandes y más a la vista están los proveedores más importantes, mientras que en las periferias se encuentran los más pequeños



Ilustración 2: Encuentro Red Acero XXI 2014



Ilustración 3: Encuentro Red Acero XXI 2014

## ANEXO 5. ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

### CHARLA NEWSAN PARA RED ACERO XXI

Presentación de Jorge Arti. Contador Público Nacional, Licenciado en Comercialización, MBA en la Universidad de Huston en Bilbao, Actualmente



desempeña un rol de director de ventas, marketing y administración del grupo NewSan.

Buenas noches, aclaro que tengo cierta fobia con los micrófonos, así que me va a llevar un par de minutos relajarme. Primero el chiste fácil, yo creo que después del video de Redrado ustedes estarán esperando otro video, lamento Luli no va a estar con nosotros. Van a tener que remontar a mí.

Yo lo primero que quisiera hacer es dejarles un saludo muy grande del propietario principal de la compañía NewSan, Rubén Cheriñajovsky. Que por la invitación generosa que nos trasladó Luis. Hablamos con él, lamentablemente está en el exterior y le fue imposible participar de este evento, pero me dijo que si esta su compromiso en la medida de lo posible de acompañarlos en el año que viene.

Básicamente lo que tenemos es una presentación, es muy breve. Es un video de la compañía institucional y después si queda tiempo a mí me gustaría, y es lo que planteaba a la gente de la comisión directiva, tener la oportunidad de algunas preguntas de ustedes que puedan ser interesantes respecto o de NewSan o de nuestra visión de futuro o compartir una duda o inquietud que cualquiera de ustedes pueda tener.

Muy bien. Vamos a hacer algunos comentarios muy breves sobre el tema organización. Algo que nos interesa mucho compartir con ustedes, es lo que en la compañía internamente llamamos la experiencia NewSan. Y no es otra cosa que un esfuerzo institucional muy grande de la compañía como para poner los servicios que les damos a ustedes a nivel de los productos que vendemos. Nosotros hicimos hace cosa de seis meses una concursa de clientes, entre los cuales varios miembros de la red participaron y confirmamos una certeza que teníamos en el sentido de que nosotros somos una compañía muy buena en el sentido de ofrecer productos de alta calidad a valores atractivos, pero no somos tan buenos dando servicios. Entandemos como servicio desde la entrega, visibilidad, manejo de las cuentas, atención pos venta, etc. Y estamos haciendo un esfuerzo organizacional grande, que va a llevar tiempo, pero que seguramente ustedes algo ya están viendo, y en los próximos meses cada vez



van a ver más. Luego algunas cuestiones relativas a nuestro desarrollo comercial, y luego lo que me interesa mucho es dar dos o tres números y tips sobre la importancia de Red Acero para NewSan, así como sabes la importancia de NewSan para Red Acero.

Respecto del tema organización, yo quisiera resumiles, no para la gente a la que nosotros vemos semanalmente, en algunos casos a la gente de la comisión directiva, sino para los socios que tienen menos relación con nosotros, que entiendan porque ahora dejamos de ser NewSan Electronic y nos llamamos Grupo NewSan. En noviembre de 2013 nosotros decidimos juntar las estructuras comerciales y del management de estos dos grupos que no mucho tiempo antes se había dividido. Para nosotros fue un esfuerzo muy grande porque se había pasado de manejar un portafolio de 180 a 400 productos, que es uno de los desafíos más grandes que una fuerza de venta y un área productiva puede tener. Pero la verdad que ese paso fue muy positivo y entonces a diferencia de lo que decía el plan desarrollo a largo plazo que habían fijado los accionistas, en el mes de Junio de 2014 decidimos sumar Siam a la misma plataforma de administración y de ventas. Ustedes sabían que la idea inicial de los accionistas era mantener a Siam como una estructura independiente, por una parte de lo bien que nos había ido con Electronic, y por otra, la verdad y pedimos disculpas por si alguno sufrió algún costo por eso, el lanzamiento inicial de línea blanca de Siam no había sido todo lo bueno que nosotros hubiésemos querido, decidimos juntar las tres operaciones.

Entonces ahí cambiamos el concepto de NewSan y de Electronic por algo que se llama Grupo NewSan, que son todos los negocios que ustedes conocen más el proyecto de línea blanca, más las extensiones que seguramente a futuro iremos haciendo y compartiendo con ustedes. Con lo cual el Grupo NewSan queda conformado por una división de televisión, una de aire acondicionado, una de audio, otra de pequeños electrodomésticos y otra de línea blanca.

Yo les decía de ese gap que nosotros veíamos y nos preocupaba mucho, entre la calidad de los productos y los servicios que éramos capaces de darles a los clientes. Y entonces lanzamos un proyecto a finales de 2013 que se llama



“Globalmente Experiencia NewSan”. Que trata de acercar, y los vamos a ir midiendo con encuesta que vamos a hacer con ustedes mismos, y con otros clientes, el nivel de servicio al nivel de los productos. Los cuatro primeros pasos que surgieron del grupo que se dedica a esto desarrollo en estos meses es que nosotros tenemos un primer problema que nuestra atención de pos venta a los consumidores (Acá estoy hablando de los consumidores, no de ustedes) era respecto de los comparables del mercado deficientes. Y entonces espero a partir del 1 de noviembre, nosotros vamos a inaugurar un Call Center con el objetivo de que toda la persona que adquiera los productos de la compañía a través de ustedes, tengan un lugar eficiente y de primer nivel, igual que los mejores comparables del mercado (nuestro benchmark ahí ha sido Philips) como para de alguna manera orientar respecto del uso de los productos y satisfacer respecto de todas las preguntas posventa que puedan surgir.

Por otro lado estamos desarrollado, en algo que estará maduro estimo a finales del años que viene, una tablero de información y gestión que vamos a llamar “Mi NewSan”. Cuyo objetivo es que ustedes puedan, desde una administración propia, tener toda la documentación y los movimientos e historia de la relación de usted con la compañía. Puedan tener información respecto de los productos de la compañía, de los servicios, los precios, etc. Desde bajar una factura, hasta consultar una cuenta corriente, los productos pendientes, etc.

Esto es una práctica que en las compañías de consumo masivo, de primer nivel mundial es muy normal, y respecto de la cual nosotros encontramos que estamos muy atrasados. Pero créanos que estamos haciendo un esfuerzo muy significativo para ponerlos al día.

Luego un tercer capítulo que es la revisión de ventas. Nosotros hemos analizado cuales son las deficiencias y las demandas básicas que nuestros clientes tienen respecto de la relación administrativa con la empresa y encontramos que lo que podríamos definir de manera global como la cuenta corriente es un punto de conflicto e insatisfacción. Esto va desde que uno hace un pedido, hasta la visibilidad de la entrega, la manera en que se imputan las facturas y los pagos, etc. Con lo cual la compañía, que en varias oportunidades



intento soluciones parciales que no han sido exitosas, sea enmarcado en un proyecto de cierta magnitud con el objetivo de buscando las mejores prácticas del mercado poner a NewSan en el mismo nivel.

Ustedes saben que nosotros tenemos una complejidad, de la que tenemos pedir disculpas, que es la de tener 4 entidades legales, que hacen que la relación con NewSan sea un poco más compleja desde el punto de vista administrativo que con el resto de los proveedores. Pero créanos que estamos haciendo un esfuerzo muy grande como para poner ese circuito en otro estadio de evolución.

Y por último en el tema de mejora de procesos, devoluciones y service, nosotros hemos hecho 3 cosas: primero hemos incrementado dos veces y media la cantidad de service que tenemos a través del país, por otro lado estamos llevando a cabo 6 pruebas piloto con diferentes clientes para buscar formas alternativas de devolución d distintas categorías que hagan más eficientes en aquellos productos donde la devolución es una debilidad competitiva de NewSan por ejemplo informática. Y el tercer punto es que estamos desarrollando todo un software para que podamos relacionarnos con los clientes de una forma mucho más eficiente, pero sobre todo manejar de forma confiable y compartida la historia de los problemas que ustedes tengan para que puedan saber en qué estado está cualquier reclamo, quien lo maneja y cuando va a estar la solución.

Cuando nosotros pensamos que quiere hacer NewSan, cual es la propuesta de valor para ustedes. Nosotros somos una empresa algo diferente a alguno de nuestros competidores porque somos una compañía nacional, que normalmente tiene marcas de su porfolio que son marcas historias en el mercado argentino, pero no necesariamente líderes a nivel mundial o tiene marcas de terceros que administra. Entonces queremos dejar en claro que deberían esperar de NewSan, y entonces un resumen de esa promesa es: “queremos tener el porfolio más atractivo y completo de todas las categorías en las que participamos, y ser una compañía que pone énfasis en la innovación y que invierte fuertemente en sus marcas”. Y de forma un poco más profunda nosotros queremos participar en todos los segmentos de electrónica de



consumo y de los bienes de consumo doméstico y en cada categoría en la que participamos nuestro objetivo es tener por lo menos 25 puntos de mercado.

En cuanto a operaciones queremos tener una logística de operación de calidad internacional, asegurando la mejor relación precio calidad de los productos respecto de cualquier otro del mercado. Además del tema marcario, miramos con atención la relación precio calidad de cada uno de nuestros productos. Para estar seguros que el consumidor, más allá de del tema del branding, siempre encuentre en un producto NewSan valor.

Y en el servicio queremos que se incorpore a la compañía algo que no existe que es la cultura + herramientas + procesos que aseguren la satisfacción de nuestros clientes y de los consumidores.

Entonces en definitiva ¿Cómo resumiríamos lo que nosotros queremos prometerle a Acero?

Nosotros trabajamos todos los días para afianzar el liderazgo de la compañía y queremos EL proveedor estratégico de Red Acero en todas las categorías en las que participamos. Y eso sabemos que nos lo tenemos que ganar todos los días. De ninguna manera creemos que lo que hemos hecho hasta ahora nos da ningún derecho para el año que viene, queremos seguir proponiendo el mejor negocio del mercado y estamos seguros que vamos a ganar que Acero nos siga eligiendo año tras año.

¿Qué representa Red Acero para NewSan? ¿Y cómo es la evolución de esa representación a través del tiempo?

Esto es un gráfico muy simple que muestra la facturación que hemos tenido año a año con la red y cuanto representa eso respecto de la facturación de NewSan. Red Acero en el 2011 era 5 puntos, siguió siendo 5 puntos en el 2012, creció a casi 6 puntos en el 2013, en el acumulado hasta agosto de 2014 es 6.2% de nuestra venta. Y creemos que por el tamaño de la operación de aire acondicionado que hemos hecho, que recién se ha empezado a facturar a partir de los meses de julio y agosto, en el futuro, probablemente a fin de año se acerque al 6 y medio por ciento. Con lo cual si alguien me pregunta que es



Acero para NewSan, Red Acero es un cliente muy significativo. Es 6,2% de la venta, y nosotros aspiramos a que a mediano plazo a que Red Acero sea el 7% de la venta. Con lo cual Red Acero va a ser tan grande, como el cliente más grande que tiene NewSan. Es decir muy importante.

Y además cosa que también para nosotros tiene mucho valor, con una presencia importante en todas las categorías básicas que tiene NewSan, Red Acero tiene 13% de participación en el área de aire acondicionado que vende NewSan, tiene 9% en la categorías de planchas, estacionales, piso, cocina y microonda, tiene 5% de participación en Tv, cuidado personal, audio y línea blanca, y tiene 3% en informática, digitales e iluminación. La verdad es que estamos bastantes frustrados en no haber podido ganar más que el 3% en informática y es una de las áreas de desarrollo futuro.

En general yo diría que estamos más que conformes con la relación y con los resultados de la Red Acero. Pero queremos compartir con ustedes el único elemento que tal vez nos deja un gusto amargo, que son pocos números pero la verdad es que los quería compartir todos para que vean el fenómeno del que hablamos. Es un fenómeno profundo, no es un número de casualidad del momento. Si uno mira los 5 principales miembros de la red han incrementado en del año 2011 al 2014, del 41 al 43% su participación. Los 10 más grandes (Esos 5 más los 5 que les siguen) han incrementado del 59 al 61, los 15 más grandes de 67 al 72, y los 20 más grandes de 76 al 79. Con lo cual hay como un salto entre dos y tres puntos, en los cuales los clientes más grandes de la red han crecido por sobre la media. Nosotros creemos que por un tema filosófico, pero también por un tema de auto desafío operacional hay en nosotros una debilidad que hace que no podamos darle a los clientes más pequeños de la red o el servicio, o la relación o ustedes, que nos ayuden a ver que es, que hace que vayan perdiendo participación relativa. Y dado que no es un objetivo nuestro, ni de la dirección de la red que siempre nos reclama por la inclusión por los más pequeños, les proponemos que trabajemos juntos para que esto de que los que están por abajo del 30 hayan caído en participación el 24% al 21% podamos revertirlo. Y me encantaría, probablemente no el año



que viene, pero ver que esta curva se a meseta, pero si para el año 2016 podamos ver una reversión.

Estas son las cosas que queríamos compartir y me gustaría mostrarles un video institucional que les dé una actualización de que cosas estamos trabajando y que cosas estamos haciendo. Y después Luis, si queda tiempo, me encantaría poder compartir algunas ideas con los socios.

## PRESENTACIÓN

Socio Presidente: Yo te quería contestar respecto al planteo que vos hiciste de la cantidad de socios que no han crecido. Yo creo tener la respuesta a eso. Han crecido menos que el resto, a eso me refiero. Yo creo que los top ten han crecido mucho, pero normalmente esos compran más. Hasta aquí en el contexto de país de vivimos conviene comprar más. Entonces antes los problemas de ustedes o de cualquier empresa de entrega. No es lo mismo aquel que compro mil y ha comprado el doble de lo que necesitaba, que en el atraso no se ve perjudicado. En cambio alguno de los chicos después de haber comprado 30 unidades de aires acondicionados, y de esas 30 de un modelo ustedes se demoran en entregar, se rompe su stock. Entonces eso pasa mucho, sobre todos en años anteriores. Pero ustedes han mejorado muchísimo en eso. Años anteriores hubo muchos problemas entonces la gente comenzó a tener temor y posiblemente apporto menos a NewSan que los que pudimos aportar.

Arti: Es bastante parecida la percepción. Lo que nosotros queremos transmitir es que esta nuestro compromiso, y es lo que recibimos de nuestra directiva de que nosotros no queremos que los socios que con NewSan al menos son más chicos pierdan participación. Nosotros querríamos que todos crezcan, pero que crezcan proporcionalmente más aquellos que son más chicos.

Alcazar: Ahí es donde tienen que trabajar ustedes. Tienen que crear algún canal directo para que puedan quejarse o reclamar. Porque ósea nosotros tenemos la posibilidad de estar todas las semanas y por ahí es más fácil, en la solución, pero acá hay personas que están muy lejos.



Arti: lo que si querría decir para ser justo. Nosotros tenemos una serie de indicadores que nos dicen cuantos días demoramos desde que entra un pedido hasta que lo despachamos y demás. Y aunque seguramente nadie está conforme, porque uno lo que quiere es el 100% del servicio que merece, las mejoras son muy significativas. Entonces busquemos juntos un canal para esos clientes que no están tan cercanos puedan acercarse más, y podamos darles más servicio y en definitiva pueda hacer más negocio con NewSan.

Alcazar: me gustaría que expliques que no hay ningún privilegio para los que compran cantidades exorbitantes, ni para los 15 primeros en prioridades de entrega y demás.

Arti: yo voy a decir algo que no es muy demagogo. A mí me toco por mi profesión atender en Europa a grandes grupos de compra, como por ejemplo Spar. En Europa es un grupo de compra con ustedes pero con más de 15.000 socios. Nunca, nunca tuve de un partcipe de Spar una actitud no correcta. Nunca en mi actividad comercial en Argentina había tenido la oportunidad de trabajar en una red de compra. Pero cuando me acerque a la industria. Y la verdad que la primera vez que vi clientes fue en el evento del años pasado de Acero, la verdad que a mí me preocupo de los club de compra, porque me decía seguramente voy a pasar por cuestiones que nunca quise pasar y menos a esta edad. Y la verdad es que estoy impactado desde el punto de vista positivo por nivel de integridad que flota en todas las actividades de la red y por la comisión directiva, que son empresas de distinto tamaño, defienden los intereses. Creo que tenemos un modelo de negocio que funciona, que tiene un equilibrio que desde mi punto de vista es positivo. Entre algún reconocimiento menor para aquellos que aportan mayor volumen, pero un reconocimiento de margen proporcionalmente mayor para los más chicos. Y porque nosotros conocemos los márgenes de los clientes del interior y pequeños, es que nos estamos dando cuenta de que algo nosotros no estamos haciendo bien porque los clientes chicos de la red, deberían tener más necesidad todavía de trabajar con NewSan. Entonces algo hay en el servicio que está haciendo que eso no ocurra.



Socio: Yo creo que estamos acá tratando de hacer una autocrítica y no la encontremos como negativas a las opiniones que pueda generar algún socio. Creo que una de las fallas primordiales de NewSan es no dar las respuestas cuando alguien del interior llama buscando una respuesta. Hemos tenido dificultades en que si ya te llamo, ya te contesto. Ustedes como empresa hacen un plan, hacen una preventa, el objetivo lo cumplieron y nosotros nos quedamos con compromisos asumidos y sin los productos.

Arti: Tenés 100% razón y hemos pedido disculpas. Como empresa tuvimos una crisis de crecimiento inesperado. NewSan tuvo un crecimiento que supero la capacidad del negocio. Y sabemos perfectamente que en algún cas los clientes han tenido que pagar por ese crecimiento. Nosotros estamos haciendo esfuerzos enormes para que eso cambie. Nosotros estamos para servirlos. Somos conscientes que el mercado a NewSan de ha dado un beneficio y es que trabajamos en un mercado de demanda, donde la demanda superaba la oferta. Entonces aquel que tenía productos tenía la posibilidad de “maltratar a un cliente” porque como no había otros, eso era visto como normal. Con un mercado en esa fase, empezamos a preocuparnos por el futuro, porque ese trato con los clientes es inaceptable, pero además transitoria, porque los mercados son de oferta. Porque cuando la Argentina cambie ese ciclo económico, nosotros sabemos que ustedes van a tener más opciones. Y entonces es por eso es que estamos trabajando como negros para ganarle al tiempo y cuando entren más competidores no puedan darles el servicio que nosotros les estamos brindado.