

Maestría: CMO – Maestría en Dirección Comercial

Caso de estudio: QUIMSUR SA [Amenaza de Integración Vertical hacia adelante de proveedores].

Autor: MIGUEL, Sebastián Abel.

Director del Trabajo Final: MARCHIONE, Julio.

PhD, Magíster en Administración de Negocios

UADE Business School

CMO 34

Fecha de entrega: 26/10/2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ABSTRACT	4
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL.....	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	6
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	16
INTEGRACIÓN VERTICAL.....	24
CRITERIOS DE ÉXITO PARA LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA	35
MERCADOS INDUSTRIALES o EMPRESARIALES (B2B)	38
LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	41
ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA.....	45
4. MARCO METODOLÓGICO	48
5. CASO DE ESTUDIO: QUIMSUR SA.....	50
QUIMSUR SA	50
LA UNIDAD INDUSTRIAL y LA DISTRIBUCIÓN DE CARBONATO DE SODIO	53
CARBOSUR SA	55
LA REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES.....	59
LA FECHA LÍMITE	60
6. ANEXOS	63
A1. UNIDAD DE NEGOCIOS INDUSTRIAL DE QUIMSUR SA.....	63
A2. CARBONATO DE SODIO	65
A3. EL MERCADO NACIONAL DEL CARBONATO DE SODIO.....	66

A4. MERCADO DE DISTRIBUCIÓN DE CARBONATO DE SODIO.....	70
A5. DESPACHOS DE CARBONATOS DE SODIO DE QUIMSUR.....	71
A6. ORGANIGRAMA QUIMSUR.....	72
A7. ORGANIGRAMA CARBOSUR.....	73
A8. INSTALACIONES DE QUIMSUR SA.....	74
A9. INSTALACIONES DE QUIMSUR SA.....	75
A10. PLANTA DE PRODUCCIÓN CARBOSUR.....	76
A11. PROYECTOS DE EXPANSIÓN – PLANTA QUIMSUR (LOBOS).....	77
A12. INFORMACIÓN CONTABLE - QUIMSUR.....	78
7. TEACHING NOTES – QUIMSUR SA.....	80
SINOPSIS.....	80
UTILIZACIÓN DEL CASO.....	80
ESTRUCTURA DE ANÁLISIS PROPUESTA.....	81
BLOQUE 1 – PREGUNTAS DISPARADORAS.....	81
BLOQUE 2 – VINCULACIÓN DEL MARCO TEORÍCO CON EL CASO.....	85
BLOQUE 3 – CIERRE y CONCLUSIONES.....	104
8. BIBLIOGRAFÍA.....	113

1. ABSTRACT

Nicolas Gonzalez, new Industrial Business Unit Manager of QUIMSUR SA, have just received news that seriously complicate his business plan for the coming years: CARBOSUR SA, his most important supplier, was planning to advance on the distribution of the product they produce (sodium carbonate) and which represents almost 10% of sales of the Industrial Business Unit.

The fall of this business, would involve the revalidation of the entire business strategy and would seriously affect the revenue of the unit charge. Gonzalez knew that he had to think fast... it was his first problem to solve as Unit Manager and will not be an easy start...

The document below presents a case of study which invites the reader to analyze the impact of the threat of forward vertical integration of the main supplier of an Argentinian commercial chemical company.

For distribution companies, the possibility that one of its suppliers (a previous member of the supply chain) got vertically integrated in order to reach their customers is often a potential threat. These situations are more probable in a growing demand's context. While distributors have the contact with customers/end users and meet demand; attentive to the manufacturer intends facing capital and capital expenditure risks characteristic of the production activity higher returns.

Consequently, each member of the supply chain (from production to delivery to the customer) should evaluate the way it is adding value to the previous and to the next step.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL

Objetivo General: Desarrollar un caso de estudio para analizar las opciones estratégicas a tomar por una empresa argentina comercializadora de productos químicos, ante la amenaza de integración vertical hacia adelante de su principal proveedor en el año 2013.

Objetivos Particulares:

- Analizar la situación al momento del caso de la compañía bajo análisis y del Fabricante/Proveedor en cuestión.
- Entender la dinámica competitiva de la industria donde operan ambas empresas.
- Analizar el mercado argentino de carbonato de sodio.
- Describir las funciones a cumplir por un Distribuidor, en relación al aporte incremental a la cadena de valor que une al Fabricante/Proveedor con el Consumidor/Usuario de un producto.
- Identificar la propuesta de valor a presentar por un Distribuidor, de modo de minimizar el riesgo de integración vertical hacia adelante del Fabricante/Proveedor.
- Analizar las características en la dinámica del proceso de integración vertical.

3. MARCO TEÓRICO

En los párrafos subsiguientes, se exponen las temáticas básicas a dominar para realizar un completo análisis del caso presentado.

EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Dada las actividades realizadas por las empresas que actúan en la situación de estudio presentada, es necesario abordar en primer lugar el concepto de **CANAL DE DISTRIBUCIÓN**. Tomando la definición que Philip Kotler y Gary Armstrong exponen en su libro “Fundamentos de marketing”, el canal de distribución es el “*Conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial*”. Es decir, el circuito a través del cual un fabricante/productor pone a disposición de los consumidores o usuarios finales los productos para que sean adquiridos. (Kotler&Armstrong; 2008:300)

El punto de partida del canal de distribución es el productor; mientras que el punto final o de destino será el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que se sitúen entre ambos extremos se denominan intermediarios.

Básicamente, las empresas de distribución acercan el producto al consumidor, y realizan una serie de actividades que le agregan valor al cliente por las cuales obtienen una rentabilidad (simplificar la compra-venta; tamaño de lote acorde a las necesidades del consumidor; financiación de operaciones; reducir el tiempo de entrega al consumidor; etc.).

Existen 2 clases de intermediarios:

- **Mayorista:** El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al

consumidor o usuario final. Los mayoristas suelen comprar a un productor/fabricante y en ocasiones a otros mayoristas.

- **Minorista o detallista:** Los detallistas o minoristas son quienes venden los productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Su importancia radica en la capacidad que poseen para alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan.

Según el número de eslabones en la cadena, existen 2 tipos de canales de distribución:

- **Canal directo:** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo. Ejemplos: un peluquero (presta el servicio y lo vende sin intermediarios); bancos; productos de consumo como Avon, Círculo de Lectores, Dart Ibérica (Tupperware) que se venden a domicilio; máquinas expendedoras.



- **Canal indirecto:** es aquel canal de distribución, donde existen intermediarios entre el proveedor y el usuario/consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.
 - Un **canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño.

Suele darse cuando los minoristas/detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.

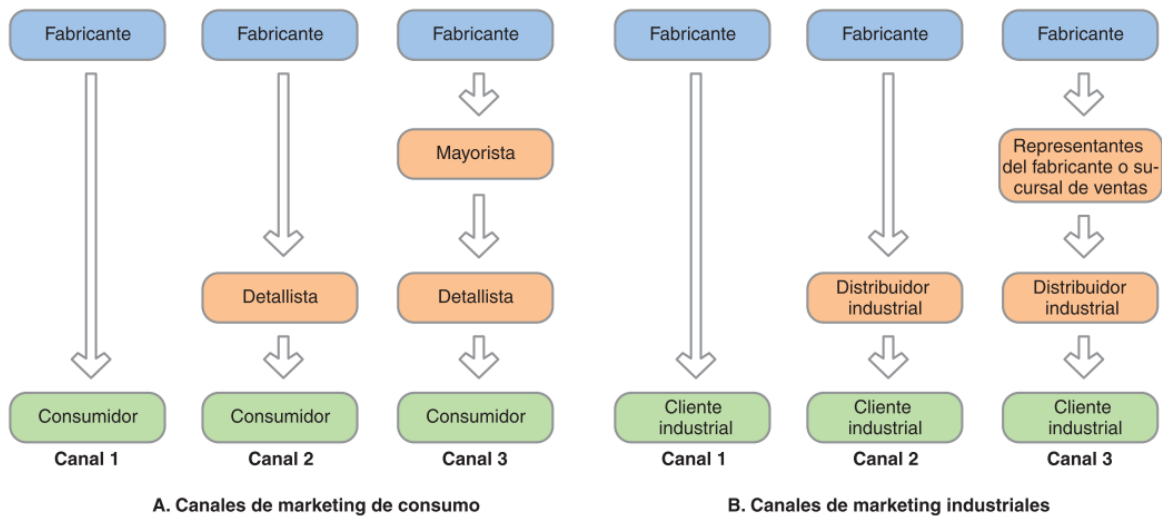


- En un **canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.



- En general, a medida que aumenta el número de intermediarios, cada uno va a agregando valor al cliente y capturando una rentabilidad. De este modo, el precio del producto irá creciendo a medida que aumente el número de eslabones en el canal. Hay algunos contra-ejemplos, como el de los productos comprados directamente al productor (ejemplo, vino o cava a una bodega, en origen) donde el precio puede llegar a ser mayor, pero son escasos.

Aunque el mercado de consumo y el mercado industrial son diferentes, los principios de distribución y la utilización de intermediarios aplican de igual forma. La figura a continuación, expone esta similitud.



El armado de un Canal de Distribución, determina un grupo de funciones que debe cumplir el Distribuidor y, consecuentemente, implica beneficios que representa su intermediación para el Fabricante:

- **Proporcionar apoyo logístico:** garantizan la distribución uniforme y efectiva física de los productos. Se preocupan de la clasificación y almacenamiento de los artículos en instalaciones que están cerca y de acceso fácil al cliente final. Por lo general un inventario mayorista del negocio se divide en porciones más pequeñas y se distribuye entre los intermediarios para su distribución. Los intermediarios también facilitan los servicios del fabricante y proporcionan servicios de cuidado al cliente tanto antes como después de las ventas.
- **Proporcionar funciones transaccionales:** Los intermediarios pueden utilizar sus contactos para beneficiar de forma efectiva la cobertura de mercado. Esto es conveniente tanto para el fabricante como para el usuario final. Los intermediarios suelen llevar a cabo actividades de marketing y de ventas y

también son los responsables de establecer y realzar las relaciones de comprador y vendedor entre el productor y el minorista. Estos suelen aumentar las ventas recurriendo a varias técnicas persuasivas como ofertas promocionales atractivas y exhibiciones de productos. También proporcionan retroalimentación del cliente al productor para que se pueda hacer cambios si es necesario.

- **Mejorar la distribución de la carga, costos y ahorros de tiempo:** Los intermediarios podrían compartir muchas responsabilidades del fabricante como cuidar del almacenamiento, gestión de existencias, abrir oficinas de ventas en lugares estratégicos y servicios de anexos (y sus costos asociados). También comparten los costos que incurren en la promoción de los productos y ofrecen programas financieros como facilidades de pago a los clientes. Los intermediarios operan a costos mucho más bajos que los fabricantes que intentan controlar todo el proceso. También se ahorra en el tiempo de reparto debido a la habilidad y experiencia de los intermediarios. Si el intermediario maneja multiproductos, es capaz de realizar repartos consolidados de mercadería (producto del fabricante más resto de productos en portfolio del intermediario), permitiendo la reducción de lotes de entrega del producto al cliente, pero manteniendo la eficiencia en el costo de transporte.
- **Proveer de información:** Un canal de distribución reúne y analiza inteligencia de mercados sobre los clientes potenciales y actuales, sus competidores, sus proveedores, sus reguladores y sobre el clima general político y de negocios.
- **Desarrollar estrategias de Promoción:** Un canal desarrolla estrategias de mercadeo, incluyendo la preparación de un presupuesto, el diseño del material de promoción y publicidad, la contratación y entrenamiento de representantes de venta y la organización de demostraciones y otros eventos de contacto. Los canales pueden ajustar sus esfuerzos de mercadeo más rápidamente que la casa matriz ya que se encuentran más cercanos al cliente.

- **Contactar a los clientes:** Los canales de distribución localizan y establecen contacto con su mercado objetivo. Por ejemplo, el trabajo de un vendedor de computadoras al mayoreo será encontrar a los vendedores al cliente, mientras que el trabajo de este último es el de encontrar clientes. Esto puede ser realizado a través de promociones que llamen a los clientes -incluyendo su atracción directa a la tienda en línea de la compañía- y también a través de llamadas telefónicas y mercadeo de puerta en puerta que muestran los productos a los consumidores.
- **Ajustar el producto del fabricante a las necesidades del cliente:** Una vez que el contacto ha sido realizado, el trabajo del canal de distribución cambia para encontrarse con las necesidades del cliente, lo que requiere preparar el producto para sus necesidades. Por ejemplo, si el vendedor únicamente desea vender computadoras con un procesador de texto incluido, el distribuidor necesita contactar a la instalación de manufactura de la compañía más cercana para asegurarse de que las computadoras son configuradas apropiadamente antes del envío.
- **Negociar y cerrar las operaciones:** El cierre de una venta es parte de las funciones del canal de distribución (cantidades mínimas, precio, condiciones de financiación, condiciones de entrega, etc.).
- **Financiar la cadena de distribución:** Un canal de distribución financia sus costos, incluyendo la compra e inventario de almacenamiento. Por ejemplo, un vendedor de automóviles puede arreglar un financiamiento con el fabricante o los bancos locales o una combinación de ambos.
- **Compartir riesgos:** Un canal de distribución comparte algunos de los riesgos del negocio. Por ejemplo, si el lanzamiento de un nuevo producto no sale bien, puede que el distribuidor tenga que asumir los costos de un inventario por algún tiempo. También existe el riesgo de cuentas no pagadas e inventario dañado.

Los distribuidores extranjeros también enfrentan el riesgo de incertidumbre política o económica en sus países respectivos.

- **Crear valor para el cliente:** El valor de un producto para el consumidor es una medida de cuánto mejora la “vida de la persona” (B2C) o “facilita la operación de una empresa” (en el caso del B2B). Existen 4 tipos de utilidades: tiempo, lugar, forma y posesión. Los intermediarios suman utilidad de tiempo haciendo que los productos estén disponibles cuando el cliente los necesita. Crean utilidad de lugar haciendo que los productos estén disponibles donde son requeridos. La utilidad de posesión incluye ayudar al comprador a obtener mejores opciones para adquirir un producto, como las posibilidades de financiación. La utilidad de forma se da cuando un intermediario hace que los productos sean de más fácil uso o conveniencia, por ejemplo, fraccionamiento o reducción de tamaños de lotes.
- **Mejorar la estrategia de mercadeo:** Nombrar intermediarios le permite a un fabricante desarrollar una estrategia flexible de mercadeo, usando el canal más apropiado, o ruta hacia el mercado, para llegar a diferentes sectores del mercado. Al igual que usar una fuerza de ventas directas e intermediarios, un fabricante puede también explotar otros canales, comercializando productos a través de Internet o introducir una distribución digital de productos y servicios adecuados.
- **Optimizar el enfoque de la fuerza de ventas propia:** Los intermediarios generalmente lidian con los clientes más pequeños del fabricante, dejando que la fuerza de ventas del fabricante se centre en cuentas clave. Los intermediarios también pueden proporcionar un servicio pos venta a todos los clientes del fabricante, grandes y pequeños, al tener acciones de partes libres y al proporcionar un servicio técnico y de mantenimiento local.
- **Aumentar la cobertura:** Trabajar en una asociación con intermediarios abre unos mercados geográficamente más amplios para el fabricante. Establecer una

red global dedicada, por ejemplo, requeriría una inversión masiva de tiempo y recursos para una organización. Usando redes establecidas de intermediarios que ofrezcan cobertura global proporciona una solución rápida y barata. Además, el uso de intermediarios otorga una capilaridad en la distribución, que sería imposible de lograr en forma rápida por el fabricante.

- **Facilitar la entrada al mercado:** Los intermediarios les facilitan a los fabricantes entrar a nuevos mercados. El fabricante puede servirse de la penetración y conocimiento del mercado del intermediario, en lugar de comprometer ventas y recursos de mercadeo para construir una presencia desde cero. Los intermediarios también pueden ofrecer cobertura y conocimiento especializado de nichos del mercado que proporcionen una salida adicional para partes del rango del producto del fabricante.

Más allá de lo antes comentado, el Fabricante deberá fijar y monitorear las siguientes pautas de trabajo:

- **Control sobre precios finales y comunicación de los productos:** Los intermediarios obtienen beneficio de la venta de los productos del fabricante a los clientes. Normalmente aumentan los precios de los productos antes de venderlos a los clientes. Si los intermediarios no estuvieran implicados, el fabricante habría obtenido grandes ingresos vendiendo los productos a precios más altos. Como la cadena de distribución se más larga, a veces un fabricante pierde el control del proceso. El intermediario podría falsear la información y recurrir a la exageración de los beneficios del producto para aumentar las ventas.
- **Mantenimiento del interés por parte del distribuidor:** Un fabricante está imposibilitado cuando sus intermediarios ignoran sus productos y promueven los productos de un competidor que gana más ingresos e incentivos. Los retrasos en la entrega podrían afectar de forma adversa a la importancia del producto y bajar las cifras de ventas. El éxito de un negocio depende mucho de la cooperación,

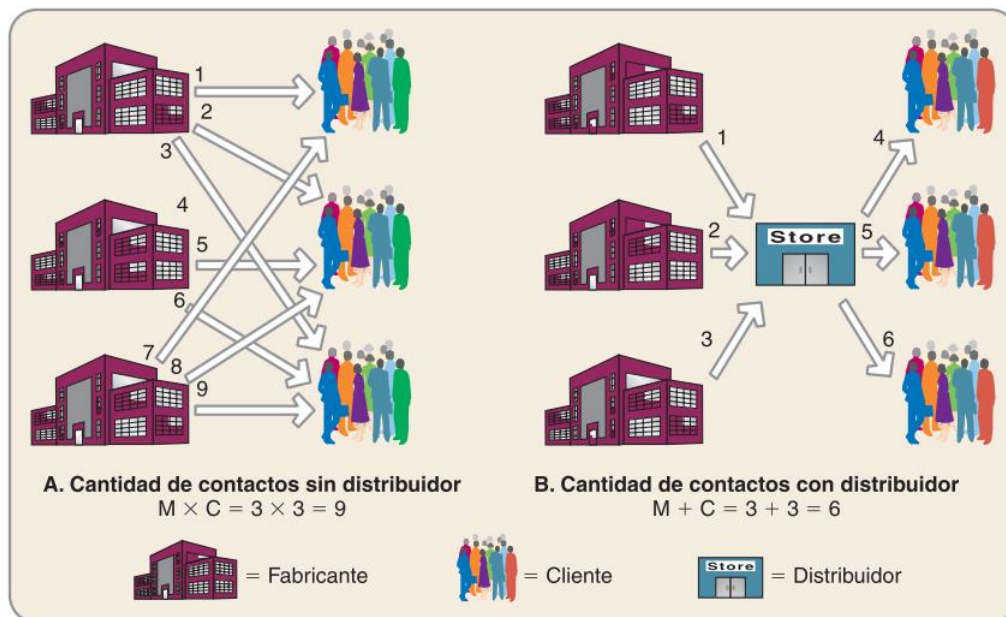
conocimiento y entusiasmo de sus intermediarios. El momento en el que los intermediarios pierden interés en un producto particular, ese producto ya queda condenado.

- **Control sobre el desempeño y calidad de los intermediarios:** El control es un problema importante en la estrategia de canales. Los fabricantes apuntan a construir una fuerte relación con los intermediarios para que puedan controlar la manera en que puedan lidiar con los clientes. Logran esto al imponer estándares de calidad, al proporcionar entrenamiento y al desarrollar procedimientos estándar para los procesos de relación entre el intermediario y el cliente. Un programa de canal formal proporciona la estructura para la relación del canal y una dirección clara para sus socios. También describe el proceso y medidas que un fabricante usa para evaluar el desempeño de un canal.
- **Fomentar el desarrollo de negocios por parte del distribuidor:** Los fabricantes también apuntan para controlar las ventas y actividades de mercadeo de los intermediarios para que puedan ganar una mejor parte en los programas del negocios de los intermediarios. Los programas de con mercadeo, incentivos de ventas escalonadas y objetivos estrictos mantienen a los intermediarios centrados en desarrollar negocios para el fabricante, en lugar de para la competencia.

Previo a dar cierre al tema de Canal de Distribución, es lógico preguntarse por qué los productores delegan a sus socios del canal una parte de la labor de venta; ya que en definitiva, al hacerlo ceden parte del control sobre la forma en que los productos se venden y a quiénes se venden además de ceder márgenes de ganancia sobre el producto. La respuesta: el **valor agregado aportado por los miembros del canal**. Es decir, la capacidad de estos intermediarios para suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización, y escala de

operación, por lo regular los intermediarios ofrecen a la compañía productora más de lo que ésta puede lograr por su cuenta.

El ejemplo en la figura mostrada a continuación fue tomado de la obra de Kotler & Armstrong, e ilustra cómo el uso de intermediarios puede ahorrar dinero a la compañía. En primera instancia (caso A), tres fabricantes usan el canal directo para llegar a tres clientes. Este sistema requiere nueve contactos distintos. En el caso B, los tres fabricantes trabajan a través de un distribuidor, quien se pone en contacto con los tres clientes. Este sistema requiere sólo de seis contactos. De este modo, los intermediarios reducen la cantidad de trabajo que deben efectuar tanto productores como consumidores. (Kotler&Armstrong; 2008:301)



Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios consiste en transformar los surtidos de productos que las compañías elaboran en los surtidos que los consumidores desean. Las compañías producen surtidos reducidos de productos en grandes cantidades, pero los consumidores quieren surtidos amplios de productos en pequeñas cantidades. Los miembros de los canales compran grandes

cantidades a muchos productores y las dividen en las más pequeñas cantidades y los surtidos más amplios que los consumidores desean.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Las empresas deben plantear estrategias para ser capaces de alcanzar las ventas y utilidades futuras asociadas a sus metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Estas son las llamadas **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**: se presenta una brecha entre lo que la empresa espera ser si continúa así su curso y lo que le gustaría ser; y por lo tanto, la Dirección deberá definir una estrategia para guiar el desarrollo y proveer de ese crecimiento futuro necesario para igualar los resultados deseados.

Según el enfoque que Mullins, Walker, Boyd y Larréché realizan en su libro “Administración de marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones”, en esencia, una compañía puede ir en dos direcciones principales en la búsqueda de crecimiento futuro: expansión de su negocio y de las actividades actuales, o diversificación en nuevos negocios, ya sea a través del desarrollo de negocios internos o por adquisición. (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007:48)

La siguiente ilustración resume algunas opciones específicas que una compañía podría perseguir en la búsqueda de crecimiento en cualquiera de estas dos direcciones. La matriz resultante es denominada “Matriz Producto/Mercado” o “Vector de Crecimiento” y fue creada por Igor Ansoff en 1957 para identificar oportunidades de crecimiento en los negocios de una organización.

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar participación de mercado • Aumentar uso de producto <ul style="list-style-type: none"> Aumentar frecuencia de uso Aumentar cantidad empleada Nuevas aplicaciones 	Estrategias de desarrollo de producto <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de producto • Extensiones de línea de producto • Nuevos productos para el mismo mercado
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Expandir mercados para productos existentes <ul style="list-style-type: none"> Expansión geográfica Seleccionar nuevos segmentos 	Estrategias de diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical <ul style="list-style-type: none"> Integración directa Integración inversa • Diversificación en negocios relacionados (diversificación concéntrica) • Diversificación en negocios no relacionados (diversificación conglomerada)

1. Expansión al aumentar la penetración en mercados actuales: Una forma en que una compañía se puede expandir es aumentando su participación en los mercados existentes. Esto, por lo general, requiere acciones como hacer mejoras en productos o servicios, reducir costos y precios o gastar más que los competidores en publicidad o promociones. Por ejemplo, Amazon.com buscó una combinación de todas estas acciones (como formar alianzas con portales web, grupos de afinidad y otros semejantes) para expandir su participación de compradores en la web, aun cuando el gasto en estas actividades pospuso la capacidad de la compañía en ser rentable.

Incluso cuando una compañía cuenta con una participación dominante en un mercado existente, puede haber más crecimiento si se estimula a los clientes para que sean más leales y concentren sus compras, usen más del producto o servicio, lo usen con más frecuencia o lo usen en nuevas formas. Retomando el ejemplo anterior, además de sus esfuerzos de promoción, Amazon.com gastó cientos de millones de dólares en almacenes y otras actividades para satisfacer pedidos, inversiones que ganaron la lealtad de sus clientes. En consecuencia, para el año

2000 más de tres cuartas partes de las ventas de la compañía provenían de clientes que hacían repetidas compras.

2. Expansión por desarrollo de nuevos productos para clientes actuales: Una segunda vía al crecimiento es a través de una estrategia de desarrollo de producto que destaque la introducción de extensiones de una línea de productos, o una nueva oferta de producto o servicio dirigida a clientes ya existentes. Por ejemplo, Arm & Hammer introdujo con todo éxito un detergente de lavandería, un limpiador de hornos y un limpiador de alfombras. Cada uno aprovechó la imagen del bicarbonato de sosa como efectivo desodorizante y también aprovechó el alto nivel de reconocimiento de la marca Arm & Hammer.
3. Expansión al vender productos existentes a nuevos segmentos o países: La estrategia de crecimiento con mayor potencial para numerosas compañías es el desarrollo de nuevos mercados para sus bienes o servicios ya existentes. Esto puede incluir la creación de programas de marketing dirigidos a segmentos de no usuarios o usuarios ocasionales de los mercados existentes. Por ejemplo: teatros, orquestas y otras organizaciones de artes escénicas son patrocinadores de compañías que hacen giras, para llegar a audiencias que están fuera de las zonas metropolitanas importantes y promover presentaciones vespertinas a precios más bajos y transporte público gratuito, para atraer personas mayores y estudiantes.

La expansión en mercados geográficos nuevos, en particular de otros países, también es una estrategia importante de crecimiento para muchas empresas. Por ejemplo, General Electric anunció una estrategia de crecimiento que desplaza el centro estratégico de la compañía del Occidente industrializado a Asia y América Latina.

Mientras que las naciones en desarrollo representan mercados de crecimiento atractivos para los bienes y servicios industriales básicos y para la infraestructura, los crecientes ingresos personales y la caída de las barreras comerciales están

convirtiéndolos en atractivos mercados potenciales para muchos bienes y servicios. Del mismo modo, las naciones en desarrollo pueden representar oportunidades de crecimiento para los productos y servicios basados en las tecnologías recientes o en los modelos de negocios. Por ejemplo, mientras que en pocos años es posible que el rápido crecimiento de ventas por e-mail para vendedores como Amazon.com se reduzca en Estados Unidos, se espera que el crecimiento en el número de compradores en línea se expanda rápidamente en Europa.

4. Expansión por diversificación: Muchas compañías también buscan el crecimiento al diversificar sus operaciones. Por lo general, esto es más riesgoso que las diversas estrategias de expansión porque a veces exige aprender nuevas operaciones y tratar con grupos desconocidos de clientes. Sin embargo, la mayor parte de las grandes empresas de Estados Unidos, Europa y Asia están diversificadas en uno u otro grado.

La integración vertical es una forma en que las compañías se diversifican. La integración vertical directa se presenta cuando una compañía se mueve hacia el servicio de acercamiento al cliente en términos del flujo de producto, como cuando un fabricante se integra a un canal de distribución, ya sea mayorista o al menudeo. Por ejemplo, IBM recientemente retiró sus computadoras personales Aptiva de los vendedores independientes y las ofreció sólo a través del propio sitio web de venta al menudeo de la compañía, para mejorar servicio al cliente y reducir costos. La integración inversa ocurre cuando una compañía se mueve al alza (o sea, hacia las fuentes de proveeduría) al adquirir un proveedor.

La integración puede darle a una compañía acceso a fuentes escasas o volátiles de abastecimiento o un control más rígido del marketing, distribución o servicio a sus productos. Pero aumenta los riesgos inherentes al dedicar recursos importantes a una sola industria. Es frecuente también que la inversión necesaria para integrar verticalmente desvíe la rentabilidad adicional generada por las

operaciones integradas, dando como resultado poca mejora en el rendimiento sobre inversiones.

La diversificación relacionada (o concéntrica) ocurre cuando una compañía desarrolla internamente o adquiere otro negocio que no tiene productos o clientes en común con sus negocios actuales, pero que podría contribuir a la sinergia interna al compartir instalaciones de producción, nombres de marca, tecnología de investigación y desarrollo o marketing y capacidad de distribución. Así, PepsiCo adquirió Cracker Jack para complementar sus marcas de bocadillos salados y apalancar sus puntos fuertes de distribución en tiendas misceláneas.

Las motivaciones para la diversificación no relacionada (o conglomerada) son principalmente financieras más que operacionales. Por definición, una diversificación no relacionada comprende dos negocios que no tienen puntos comunes en cuanto a productos, clientes, instalaciones de producción o áreas funcionales de experiencia. Esta diversificación ocurre principalmente cuando un número desproporcionado de negocios actuales de una compañía enfrentan una baja debido a una demanda decreciente, más competencia o un producto obsoleto. La empresa debe buscar nuevas vías de crecimiento. Otras compañías más afortunadas pueden cambiarse a negocios no relacionados porque tienen más efectivo del que necesitan para expandir sus negocios actuales, o porque desean desanimar intentos de adquisición.

La diversificación no relacionada tiende a ser la estrategia más riesgosa de crecimiento en términos de resultados financieros. Los estudios más empíricos reportan que la diversificación relacionada es más propicia para la productividad del capital y para otras dimensiones de operación de lo que es una diversificación no relacionada.

Esto sugiere que la meta final de la estrategia de una corporación para el crecimiento debe ser desarrollar una cartera de valores de negocios compatible, para la cual la compañía pueda sumar valor a través de la aplicación de sus

competencias internas exclusivas. En este sentido, las competencias de marketing de la corporación pueden ser particularmente importantes.

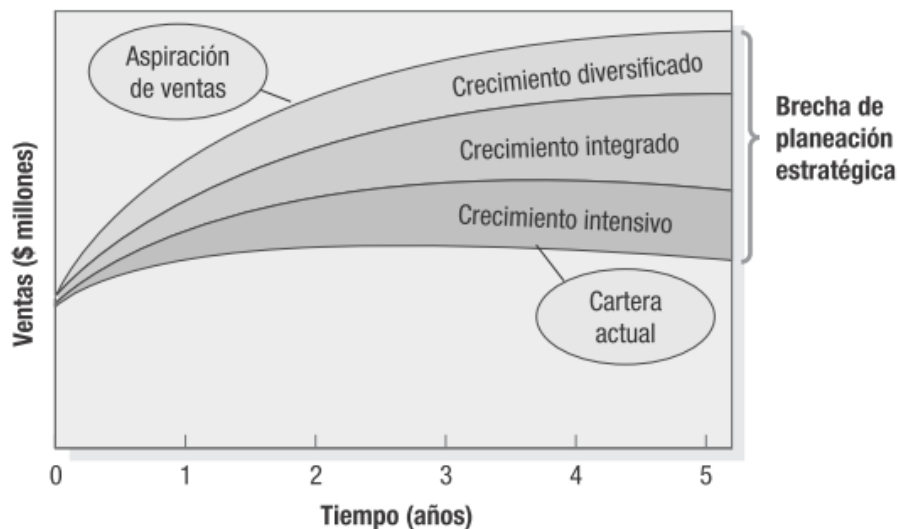
Expansión por diversificación a través de relaciones organizacionales o redes: Recientemente, muchas empresas han tratado de ganar más beneficios por la expansión del mercado o la diversificación, mientras que al mismo tiempo se concentran de manera más intensa en unas pocas competencias internas. Tratan de lograr esta proeza al formar relaciones o redes organizacionales con otras empresas en lugar de adquirirlas en propiedad.

El mejor modelo de estas redes organizacionales es el de las keiretsu japonesas o las chaebol coreanas; las cuales son coaliciones de instituciones financieras, distribuidores y empresas fabricantes de varias industrias, que se agrupan en torno a una gran empresa comercial que ayuda a coordinar las actividades de varios miembros de la coalición y vende sus productos y servicios en todo el mundo. Una compañía occidental que ha tomado esta estrategia es IBM, que ha formado alianzas con proveedores, revendedores y hasta clientes para expandir sus ofertas de productos y servicios sin hacer nuevas e importantes inversiones ni descuidar sus competencias internas.

Por su parte, Philip Kotler y Kevin Lane Keller plantean que para valorar las oportunidades de crecimiento es necesario planear nuevos negocios, reducir otros e incluso acabar con negocios antiguos. (Kotler & Keller; 2006:47)

Los planes que desarrolla una empresa para cada negocio le sirven para proyectar el nivel total de ventas y utilidades. Si existe una brecha considerable entre las ventas esperadas y las ventas proyectadas, la empresa tendrá tres grupos de estrategias posibles a implementar: las de crecimiento intensivo, las de crecimiento integrado y las de crecimiento diversificado.

La gráfica a continuación expone el planteo anterior:



La primera opción consiste en identificar oportunidades para conseguir un mayor crecimiento en los negocios actuales (oportunidades de crecimiento intensivo). La segunda consiste en identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los actuales (oportunidades de crecimiento integrado). Y la tercera consiste en identificar oportunidades para añadir negocios atractivos que carecen de relación con los actuales (oportunidades de crecimiento diversificado).

A. CRECIMIENTO INTENSIVO → En primer lugar, la dirección de la empresa debe examinar las oportunidades para mejorar los resultados de los negocios existentes. La estructura propuesta por Igor Ansoff resulta muy útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo (“Matriz Producto/Mercado”).

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración de mercado	3. Estrategia de desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo de mercados	(Estrategia de diversificación)

- Primero, la empresa debe considerar si podría conseguir más participación de mercado con sus productos y mercados actuales (estrategia de penetración de mercado).
- A continuación, debe considerar si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercados).
- Posteriormente debe estudiar la posibilidad de desarrollar nuevos productos de interés para sus mercados actuales (estrategia de desarrollo de productos).
- Y por último, debe analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

B. CRECIMIENTO INTEGRADO → Las empresas pueden incrementar las ventas y las utilidades mediante una estrategia de crecimiento integrado vertical (hacia atrás o hacia delante) u horizontal dentro del sector en el que operan. Por ejemplo, el gigante farmacéutico Merck ha ido más allá de fabricar y vender medicamentos tradicionales. En 1993, la empresa adquirió Medco, un distribuidor de productos farmacéuticos por correo, acordó una asociación con DuPont para desarrollar más investigación y otra con Johnson & Johnson para llevar algunos de sus productos tradicionales al mercado de los productos sin receta.

C. CRECIMIENTO DIVERSIFICADO → El crecimiento diversificado adquiere pleno sentido cuando se pueden encontrar buenas oportunidades fuera de los negocios existentes. Una buena oportunidad es aquella en la que el nuevo sector de operación resulte enormemente atractivo para la empresa, siempre que ésta cuente con las fortalezas necesarias para el éxito. Existen diferentes tipos de diversificación:

- En primer lugar, una empresa podría buscar productos que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de producto existentes, aunque los nuevos productos se dirijan a un grupo diferente de consumidores (estrategia de diversificación concéntrica). Por ejemplo, un fabricante de empaques de

productos de consumos, podría llevar adelante una estrategia de diversificación concéntrica al adquirir una empresa de empaques industriales; aunque se mantendría en el mismo rubro, los consumidores a donde apuntan ambos tipos productos son totalmente diferentes.

- En segundo lugar, la empresa podría buscar productos que atraigan a los clientes existentes, aunque no estén relacionados tecnológicamente con los productos existentes (estrategia de diversificación horizontal). Por ejemplo, este sería el caso de un fabricante de pasta dental, que fabrique además, cepillos de dientes (productos tecnológicamente disímiles que apuntan al mismo consumidor).

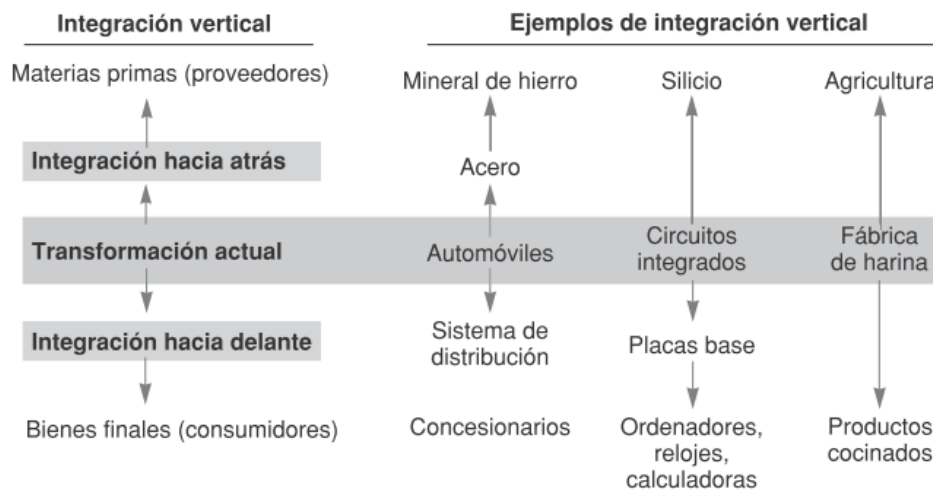
D. REDUCCIÓN Y DESINVERSIÓN EN ANTIGUOS NEGOCIOS → Las empresas no sólo deben desarrollar nuevas actividades, sino que deben “podar”, “cosechar” o dejar de invertir en negocios antiguos cuando sea pertinente, con el fin de liberar los recursos necesarios para otras actividades, y reducir costos. Los negocios débiles requieren un gran esfuerzo de atención por parte de los directivos, quienes deberían centrarse en las oportunidades de crecimiento, y no malgastar sus energías y recursos en intentar salvar negocios moribundos. Heinz vendió sus negocios de comida para mascotas 9-Lives y Kibbles ‘n Bits, el atún StarKist, el caldo College Inn y las papillas All-in-one a Del Monte en 2002, tras años de ventas estancadas, para poder concentrarse en sus marcas centrales: el ketchup, las salsas y los alimentos congelados.

INTEGRACIÓN VERTICAL

En línea con la temática previa, y de modo de profundizar el análisis del caso presentado, es necesario abordar en detalle el concepto de INTEGRACIÓN VERTICAL. Jay Heizer y Barry Render en su libro “Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones tácticas” definen a la integración vertical como el “*desarrollo de la habilidad*

de producir bienes y servicios que anteriormente se adquirirían a terceros, o la adquisición real de un proveedor o distribuidor". (Heizer & Render, 2008:12)

Como muestra el siguiente ejemplo, la integración vertical puede ser tanto hacia delante como hacia atrás.



- o La integración hacia atrás se concreta cuando una empresa adquiere a sus proveedores o amplía sus operaciones hacia una industria que produce insumos para los productos que elabora. Ejemplos pueden ser el caso de Ford Motor Company que fabrica sus propios receptores de radio de automóvil; o el de una productora de acero que adquiere una mina de hierro.
- o La integración hacia delante sugiere que un productor de componentes fabrica el producto final o amplía sus operaciones a un sector que utiliza, distribuye o vende sus productos. Tomando dos ejemplos de la industria de la computación, tendríamos los casos de Texas Instruments, que es un fabricante de circuitos integrados que también fabrica calculadoras y televisores de pantalla plana que contienen circuitos integrados; o el de Apple Computer al ingresar al sector minorista a través de su cadena de Apple Stores para vender sus computadoras y dispositivos.

Desde el punto de vista de la logística y operaciones, la integración vertical puede ofrecer una oportunidad estratégica para empresas que posean el capital necesario, el talento directivo y la demanda suficiente: puede proporcionar importantes oportunidades de reducción de costes, observancia de calidad y entregas a tiempo. A éstas se pueden añadir otras ventajas, como reducción de inventarios y mejor planificación, para las empresas que gestionen de forma eficaz la integración vertical, o establezcan relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

Debido a que los productos comprados representan una gran proporción de los costes sobre ventas, muchas empresas encuentran interesante la integración vertical hacia atrás. Esta modalidad suele funcionar mejor cuando la organización tiene una gran cuota de mercado y el talento de gestión para dirigir con éxito las actividades del proveedor adquirido.

El incesante avance hacia la especialización continúa, hace cada vez es más difícil un modelo de “hacerlo todo” o de “integración vertical”. La integración hacia atrás puede ser especialmente peligrosa para aquellas empresas que están en sectores en cambio tecnológico, si la dirección no es capaz de mantenerse al corriente de esos cambios o de invertir los recursos financieros necesarios para la siguiente ola de tecnología. La alternativa, sobre todo en industrias de alta tecnología, consiste en crear estrechas relaciones con los proveedores. Esto permite a los socios centrarse en su contribución específica.

Phillip Kotler y Kevin Lane Keller en su libro “Dirección de Marketing” abordan el tema de la integración vertical desde el punto de vista del canal y la gestión del valor. El grado de integración estará dado por el número de etapas dentro del canal existente en el proceso en el que participa la empresa, que va desde las materias primas hasta el producto final y su distribución (cliente).

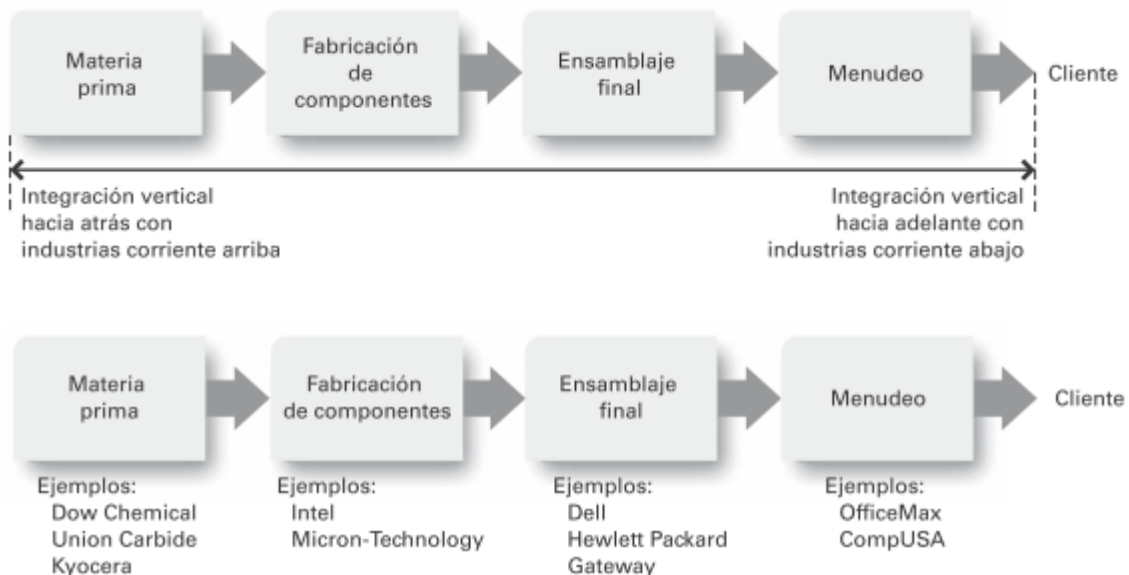
De este modo, un mayor grado de integración vertical supone costos menores y un mayor control del flujo de valor agregado. Por ejemplo, las empresas integradas

verticalmente pueden manipular sus precios y costos en las diferentes fases de la cadena de valor para obtener utilidades allí donde los impuestos son menores.

No obstante, Kotler y Keller señalan que la integración vertical también implica ciertas desventajas, que pueden convertirse en altos costos en determinados puntos de la cadena de valor o en una carencia de flexibilidad, requisito necesario para operar en los mercados actuales. Esto explica la tendencia al outsourcing en cada vez más actividades, sobre todo las que pueden llevar a cabo otras empresas especializadas con mayor eficacia y menores costos. (Kotler & Keller; 2006:346)

Charles E. W. Hill y Gareth R. Jones (Administración Estratégica) tratan el tema de la integración vertical desde la perspectiva de ingreso a nuevas industrias. Sostienen que cuando las empresas se integran verticalmente, se adentran en nuevos sectores para respaldar el modelo de negocios de su industria básica, que es la fuente principal de su ventaja competitiva y de su rentabilidad. En este punto una compañía pasa a formular un modelo de múltiples negocios que buscará explicar en qué forma el ingreso en una nueva industria mejora su rentabilidad a largo plazo. En definitiva, la compañía debe ingresar a industrias que le añadan valor a sus productos básicos debido a que ello incrementa la diferenciación del producto y/o reduce su estructura de costos (ya sea reduciendo costos o cediendo menor porción del precio final de su producto a intermediarios). (Hill & Jones; 2009)

Los siguientes diagramas, muestran la interconexión entre las diferentes industrias involucradas en la materialización de un producto, desde la producción de una materia prima básica (como es el caso de un compuesto químico) hasta la entrega del producto en manos del cliente.



Como ha sido señalado, las compañías optan por la integración vertical para reforzar el modelo de negocios de su giro básico y para mejorar su posición competitiva; en pos de incrementar su rentabilidad. La integración vertical incrementa la diferenciación del producto y reduce los costos o la competencia en la industria cuando:

- 1) Facilita la inversión en activos especializados que mejoran la eficiencia.
 - 2) Protege la calidad del producto.
 - 3) Da por resultado una programación mejorada.
- 1) Facilitación de inversiones en activos especializados: un activo especializado está diseñado para desempeñar una tarea específica y su valor se reduce de manera significativa en su siguiente mejor utilización. El activo puede ser una pieza de equipo a la que se le da un empleo específico en la empresa o el conocimiento o las capacidades que una compañía o sus empleados han adquirido por medio de la capacitación y la experiencia.

Las empresas invierten en activos especializados debido a que éstos les permiten adelgazar su estructura de costos o diferenciar mejor sus productos, lo que les allana el camino para fijar precios más elevados. Por ejemplo, una compañía podría invertir en equipo especializado para reducir sus costos de fabricación o en una tecnología altamente especializada que le permita desarrollar productos de mejor calidad que sus rivales. Por consiguiente, este tipo de activos especializados pueden ayudar a una compañía a lograr una ventaja competitiva en el ámbito de los negocios.

- 2) Mejoramiento de la calidad del producto: Al ingresar en industrias en otras etapas de la cadena de valor agregado, a menudo las compañías pueden mejorar la calidad de los productos de su negocio básico y así reforzar su ventaja de diferenciación.

Por ejemplo, podría citarse el caso de una empresa automotriz que reconoce que la capacidad de controlar la confiabilidad y el desempeño de componentes sensibles en la performance del producto final, como los sistemas de inyección de combustible, puede incrementar su ventaja competitiva en el mercado de automóviles sedán de lujo y permitirle cobrar un precio más elevado.

Las mismas consideraciones pueden promover la integración vertical hacia adelante. La propiedad de sucursales minoristas puede ser necesaria si se quieren mantener los estándares requeridos o el servicio después de la venta en el caso de productos complejos. Por ejemplo, en la década de 1920, Kodak era propietaria de locales minoristas para la distribución de equipo fotográfico, ya que consideraba que era fundamental para el negocio el control la capacidad de vender equipo fotográfico y de brindar el soporte técnico y los servicios asociados.

- 3) Programación mejorada: En ocasiones es posible obtener ventajas estratégicas importantes cuando la integración vertical acelera, facilita y permite economías en relación con el costo de planear, coordinar y programar la transferencia de un producto, como materia prima o componentes, entre las etapas adyacentes a la

cadena de valor agregado. Esas ventajas pueden ser decisivas cuando una compañía desea obtener los beneficios de los sistemas de inventario justo a tiempo.

Por ejemplo, en la década de 1920, Ford se aprovechó de la estrecha coordinación y programación que permite la integración vertical hacia atrás. La empresa sometió a este tipo de integración a las fundiciones de acero, el envío de mineral de hierro y su extracción. Las entregas en Ford se coordinaban de tal manera que el mineral que se descargaba en sus fundiciones de acero en los Grandes Lagos se convertía en bloques de motor en el transcurso de 24 horas, lo que ayudó a adelgazar su estructura de costos.

Aunque el objetivo primordial de la integración vertical es el de reforzar el modelo de negocios de una compañía e incrementar su rentabilidad; puede ocurrir lo opuesto cuando la integración vertical provoca:

- 1) Incremento de la estructura de costos.
 - 2) Desventajas que se originan cuando la tecnología está en proceso de cambio rápido.
 - 3) Desventajas que se originan cuando la demanda es impredecible.
- 1) Incremento de la estructura de costos: A pesar de que la integración vertical a menudo se lleva a cabo para adelgazar la estructura de costos de una compañía, puede incrementar los costos si, a lo largo del tiempo, ésta comete errores tales como seguir comprando insumos a los proveedores aun cuando haya empresas independientes de costo bajo que pueden proporcionarlos.

El clásico ejemplo se da cuando los proveedores “internos” tienen una estructura de costos más elevada que la de los proveedores independientes. Este fenómeno suele respaldarse en el hecho de que los proveedores “internos” saben que siempre pueden vender sus componentes a las divisiones operativas de su compañía; es decir, tienen a un “cliente cautivo”. Cuando no deben competir con proveedores

independientes para obtener pedidos, tienen muchos menos incentivos para buscar nuevas formas de reducir los costos de operación o incrementar la calidad. De hecho, los proveedores internos pueden transferir cualesquiera incrementos de costos en la forma de precios de transferencia más elevados. A diferencia de los proveedores independientes, que constantemente deben incrementar su eficiencia para proteger su ventaja competitiva, los proveedores internos no se enfrentan a esa competencia y la creciente estructura de costos resultante reduce la rentabilidad total de la compañía.

Este problema se puede resolver en parte cuando una compañía opta por una integración parcial en vez de total, debido a que los proveedores internos tienen que competir con los independientes. En esencia, estos últimos proporcionan un parámetro contra el cual una compañía puede medir la relativa eficiencia de sus proveedores internos, pues constituyen un incentivo para que éstos encuentren formas de adelgazar su estructura de costos.

- 2) Cambio tecnológico: Cuando la tecnología cambia con rapidez, la integración vertical puede aprisionar a una compañía en una tecnología obsoleta e ineficiente e impedir que adopte una nueva que pueda reforzar su modelo de negocios.

Un ejemplo claro resulta de considerar la situación de un fabricante de radios que en la década de 1950 se integró hacia atrás y adquirió una fábrica de tubos de vacío para reducir los costos. Cuando los transistores reemplazaron a los tubos en la década de 1960, la compañía se encontró aprisionada en un negocio cuya tecnología se había vuelto obsoleta. Peor aún, la búsqueda de justificar el negocio adquirido (tubos de vacío) puede llevarlo a seguir resistiendo la implementación del cambio, y dejando sus productos totalmente fuera de mercado; a punto tal de que al reaccionar sea demasiado tarde.

- 3) Demanda impredecible: La integración vertical puede determinar graves complicaciones cuando la demanda del producto básico de una fábrica fluctúa considerablemente y es impredecible. Por ejemplo, si la demanda de ese producto

se desploma de repente, el fabricante se puede encontrar abrumado con almacenes llenos de componentes que ahora ya no necesita, lo cual es un lastre importante en su capital de trabajo y termina golpeando la rentabilidad de la compañía.

Existen otras estrategias corporativas que pueden utilizarse para obtener las ventajas de la integración vertical, al mismo tiempo que permiten que otras compañías desempeñen actividades corriente arriba y corriente debajo de la cadena de abastecimiento; estas son las estrategias basadas en **relaciones de cooperación**. Las alianzas estratégicas son relaciones de cooperación a largo plazo entre dos o más compañías que comprometen sus recursos para el desarrollo de nuevos productos. Por lo común una compañía conviene en surtirle determinados bienes o servicios a otra y ésta se compromete a seguirle comprando a ese proveedor; ambas asumen el compromiso de aplicar conjuntamente formas de reducir los costos o mejorar la calidad.

Las alianzas estratégicas, debido a que formalizan una relación estable a largo plazo, se convierten en sustitutos de la integración vertical; permiten que ambas compañías compartan las mismas clases de beneficios que genera la integración vertical, pero evitan los problemas vinculados con el hecho de tener que administrar una compañía ubicada en una industria adyacente en la cadena de valor agregado, tales como la falta de incentivos o la tecnología cambiante.

Un ejemplo de esta modalidad podría darse entre un fabricante de autos con sus proveedores de componentes. Juntos, idean formas de incrementar el valor agregado, mediante la puesta en práctica de sistemas de inventario justo a tiempo o cooperando en el diseño de componentes y partes para mejorar la calidad y reducir los costos de ensamblaje. Como parte de este proceso, los proveedores realizan considerables inversiones en equipo especializado para servir mejor a las necesidades de un fabricante de autos en particular. Cualesquiera ahorros de costo que resulten se comparten entre los fabricantes y los proveedores. El objetivo es que el fabricante de autos capture los beneficios de la integración vertical sin tener que ingresar a

compañías en nuevas industrias o convertirse en propietarias de ellas; mientras que los proveedores de componentes hacen crecer su rentabilidad a medida que prospera la compañía a las que surten.

Hay varias medidas que pueden tomar las compañías para asegurar el éxito de una relación de cooperación a largo plazo y disminuir la posibilidad de que una de ellas no cumpla con el convenio y trate de engañar a la otra. Las más aplicadas son:

- “Toma de rehenes” → Suele darse cuando una de las partes realiza una inversión en activos especializados, y como condición le “exige” un rehén a su socio. Es en esencia un medio de garantizar que un socio respetará su parte del trato; cada compañía tiene un rehén: inversión especializada que ha hecho la otra, que constituye un seguro contra cualquier intento de su contraparte de no respetar sus convenios previos de fijación de precios.

Para articular estas relaciones, suelen darse tramas de negocios; un ejemplo es el de Boeing y Northrop. Northrop es una subcontratista importante de la división de aviones comerciales de Boeing que le surte muchos componentes para los aviones 747 y 767; y que servir a las necesidades especiales de Boeing ha tenido que hacer considerables inversiones en activos especializados. En teoría, debido a los costos no recuperables asociados con tales inversiones, Northrop depende de Boeing y ésta se encuentra en posición de no cumplir con los convenios previos y recurrir a la amenaza de contratar a otros proveedores como una forma de reducir los precios. Sin embargo, en la práctica es altamente improbable que Boeing lo haga, debido a que es un proveedor importante de la división de defensa de Northrop, a la cual le proporciona muchas partes para el bombardero Stealth fabricado para la fuerza aérea estadounidense. Boeing también tuvo que hacer considerables inversiones en activos especializados para servir a las necesidades de su aliada. En consecuencia, ambas compañías son mutuamente dependientes.

- Compromisos creíbles → Un compromiso creíble es una promesa o garantía verosímil de respaldar el desarrollo de una relación a largo plazo entre compañías.

Para comprender el concepto de credibilidad en este contexto, se puede tomar como ejemplo relación entre General Electric e IBM. GE es uno de los principales proveedores de IBM de microcircuitos avanzados de semiconductores, muchos de los cuales se adecuan a los requerimientos de IBM. Para satisfacer las necesidades específicas de esta última, GE tuvo que realizar considerables inversiones en activos especializados que tienen muy poco valor para otras actividades. Como consecuencia, depende de IBM y se enfrenta al riesgo de que ésta se aproveche de esa dependencia para exigir precios más bajos. En teoría, IBM podría respaldar su exigencia con la amenaza de contratar a otro proveedor. Sin embargo, GE redujo ese riesgo mediante la celebración de un convenio que comprometía a IBM a comprarle los microcircuitos durante un periodo de diez años. Además, IBM se comprometió a compartir los costos de los activos especializados necesarios para desarrollar los microcircuitos adecuados para sus necesidades, lo cual reducía la inversión de GE. De manera que, al comprometerse públicamente con un compromiso a largo plazo e invertir cierta cantidad de dinero en el proceso de desarrollo de los microcircuitos, IBM asumió un compromiso creíble de seguir comprándoselos a GE.

- Mantenimiento de la disciplina en el mercado → Así como una compañía integrada verticalmente enfrenta el problema de que sus proveedores internos puedan convertirse en socios perezosos e ineficientes, también aquellas que conforman una alianza estratégica para fabricar sus componentes corren el riesgo de que los costos de su aliada aumenten a medida que, progresivamente, se vuelva negligente o ineficaz a lo largo del tiempo. Esto sucede debido a largo plazo a que el proveedor sabe que no tiene que competir con otras empresas por el negocio de la compañía. En consecuencia, aquella que trate de formar una alianza estratégica a largo plazo necesita poseer alguna clase de poder que pueda utilizar para disciplinar a su socia si llegara a surgir la necesidad.

La compañía tiene dos cartas fuertes para tratar con su proveedor. En primer lugar, incluso los contratos a largo plazo se renegocian periódicamente, de manera que el proveedor sabe que si no está a la altura de lo que le impone su compromiso, su socia se puede negar a renovar el contrato. En segundo, algunas compañías que tienen relaciones a largo plazo con sus proveedores utilizan una política de fuentes externas paralelas, es decir, celebran contratos a largo plazo con dos proveedores del mismo componente. Este arreglo le proporciona a la compañía un respaldo contra un proveedor que no coopera, debido a que éste sabe que si no cumple con el contrato, puede ser reemplazado por el otro. Muy rara vez es necesario cumplir esta amenaza, porque el simple hecho de que la compañía y sus proveedores saben que existen dos fuentes externas paralelas y que un proveedor puede ser reemplazado casi de inmediato, le inyecta un elemento de disciplina de mercado a la relación.

CRITERIOS DE ÉXITO PARA LA ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Aunque la evaluación de estrategias no puede ser un proceso totalmente formal y racionalizable, ya que es prácticamente imposible demostrar a priori que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso, sí será posible evaluar las posibilidades o defectos de cada opción estratégica. Es así, que los autores Johnson, Scholes y Whittington en su libro "Exploring Corporate Strategy" proponen un proceso de 3 etapas que filtran la estrategia según los denominados criterios de éxito. Estos son:

- Ajuste.
- Aceptabilidad.
- Factibilidad.



1- **AJUSTE de la estrategia**: A través del ajuste se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan al marco generado en el análisis estratégico. Representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad. Cada opción estratégica, deberá superar las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo hace frente a las debilidades y amenazas planteadas en el análisis estratégico?
- ¿Cómo explota las fortalezas internas y las oportunidades del entorno?
- ¿Cómo se adecua a las expectativas de las partes interesadas de la organización?

Los métodos de valoración del ajuste de las estrategias pretenden comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia de cada estrategia. Entre los principales métodos de valoración se destacan: Métodos de puntuación, clasificación o jerarquización; Árboles de decisión; y Análisis de Escenarios.

2- **ACEPTABILIDAD de la estrategia**: Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa. Para cualquier grupo una estrategia será aceptable una estrategia cuando con ella espera mejorar su situación; es decir, cuando los beneficios esperados superan a los costes derivados de la implantación estratégica.

La aceptabilidad debe medirse según los criterios de:

- *Para los accionistas o propietarios*: Rentabilidad, Creación de valor y Riesgo.
- *Para el resto*: reacciones de los grupos de interés o “*stakeholders*”. Existe siempre un riesgo “político”, derivado de las posibles reacciones de los agentes en la empresa frente a la implantación de una estrategia. Este análisis es básicamente cualitativo y debe tener en cuenta a grupos de poder interno (accionistas, trabajadores, etc.) y externos (competidores, administraciones públicas, consumidores, etc.). Las reacciones de estos grupos de poder son muchas veces cruciales para el éxito o fracaso de una estrategia.

3- **FACTIBILIDAD de la estrategia**: pretende analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica. Tratan de conocer:

- Las posibilidades de implantación.
- La disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios.
- La adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

En resumen, el filtro dado por la factibilidad se supera al responderse a la pregunta: ¿puede emprenderse la estrategia analizada con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?

Hasta el momento, las temáticas abordadas estaban enfocadas en el ámbito de decisión de una compañía. Para respaldar un correcto análisis del caso, es necesario tratar las cuestiones asociadas al entendimiento del contexto donde opera la compañía y a su dinámica.

MERCADOS INDUSTRIALES o EMPRESARIALES (B2B)

Las empresas pueden operar básicamente en dos tipos de mercados:

- Los mercados empresariales (B2B, del inglés “Business to Business”, empresa a empresa).
- Los mercados de consumo (B2C; del inglés “Business to Consumer”, empresa a consumidor).

En concordancia con el área de relevancia del caso analizado, es importante profundizar el concepto de **MERCADO EMPRESARIAL (B2B)**. El Mercado Empresarial, también conocido como Mercado Industrial, está formado por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para la fabricación de otros productos o la prestación de otros servicios que venden, alquilan o suministran a terceros.

En el Mercado Empresarial se venden más artículos y por mayores cantidades de dinero que en el mercado de consumo. A modo de ejemplo puede citarse el de la fabricación y la venta de un par de zapatos: los comercializadores de pieles proveen a las curtiembres, quienes después venden las pieles curtidas a los fabricantes de zapatos, quienes venden los zapatos a los mayoristas, que a su vez venden a los minoristas, los cuales finalmente venden a los consumidores. Cada eslabón de la cadena de distribución, por su parte, tiene que adquirir muchos otros bienes y servicios para realizar su tarea.

Los Mercados Empresariales o Industriales presentan características particulares que los diferencian de los Mercados de Consumo. A continuación se enumeran las más importantes:

- Menos compradores, pero de mayor tamaño: Las empresas que operan en mercados industriales suelen tratar con menos compradores, pero mucho más grandes que en los mercados de consumo. Ejemplo: un fabricante de neumáticos para aviones depende de los contratos con los principales fabricantes del sector aeronáutico o de armamento.
- Relaciones más estrechas entre clientes y proveedores: Como la base de clientes es más reducida, pero su poder e importancia son considerables, los proveedores suelen personalizar sus ofertas en función de las necesidades de cada comprador. Por lo general, las empresas seleccionan proveedores que a su vez comprenden sus productos. Un ejemplo podría ser el de un fabricante de papel que adquiere productos de una empresa química, que a su vez le compra una gran cantidad de papel.
- Compradores profesionales: Las adquisiciones de las empresas generalmente están a cargo de agentes de compra profesionales que deben ceñirse a las políticas, los límites y las necesidades de compra de las empresas. Muchos de los instrumentos de compra, por ejemplo, solicitud de presupuesto, propuestas y contratos de compra, no existen comúnmente en los mercados de consumo. Los compradores profesionales dedican sus carreras a aprender cómo comprar mejor, e inclusive se nuclean en organizaciones donde debaten cómo mejorar la eficacia y el estatus de los compradores profesionales. Esto significa que los vendedores de mercado industriales tienen que ofrecer mucha más información técnica sobre su producto y explicar las ventajas que presenta sobre los productos rivales.
- Diversas influencias de compra: Normalmente, las decisiones empresariales de compra se ven influidas por un mayor número de personas. Los comités de compra están formados por técnicos expertos, e incluso altos directivos cuando se trata de la compra de artículos fundamentales. Las empresas deben enviar

vendedores y equipos de ventas muy bien capacitados para poder hacer frente a compradores muy bien preparados.

- Mayor número de llamadas: Como en el proceso de venta participan más personas, es necesario realizar más llamadas para conseguir pedidos, y algunos ciclos de venta pueden llegar a durar años. Por ejemplo, se podría citar el caso de ventas de maquinaria para grandes proyectos, donde se pueden necesitar muchos intentos y el ciclo de ventas, desde que se realiza un presupuesto hasta que se entrega el producto, con frecuencia se mide en años.
- Demanda derivada: La demanda de los bienes industriales se deriva, en último término, de la demanda de los mercados de consumo. Por esta razón, las empresas que ofrecen en mercados B2B deben seguir de cerca los patrones de compra de los consumidores finales. Por ejemplo, un fabricante de acero, deberá seguir de cerca la evolución de la venta de automóviles y vehículos utilitarios; ya que no solo traccionan la demanda de su producto sino que lo hacen en forma desigual (los vehículos utilitarios requieren muchos más acero que los automóviles).
- Demanda inelástica: La demanda total para muchos productos y servicios industriales es inelástica, es decir, no se ve afectada por los cambios en el precio. Retomando el ejemplo antes expuesto, los fabricantes de zapatos no van a comprar mucho más cortes de piel si el precio de estos últimos disminuye, y no comprarán menos si su precio aumenta, a menos que encuentren productos sustitutos satisfactorios. La demanda es especialmente inelástica a corto plazo, porque los fabricantes no pueden realizar cambios bruscos en los métodos de producción. Asimismo, la demanda es inelástica para aquellos bienes industriales que representan un pequeño porcentaje del costo total del producto final, como por ejemplo, en el caso de los cordones de zapatos.

- Demanda fluctuante: La demanda de los bienes y servicios industriales tiende a ser más volátil que la demanda de bienes y servicios de consumo. Un ligero aumento en la demanda de los consumidores finales puede generar un porcentaje mucho mayor de aumento en la demanda de fábricas y maquinaria necesarias para producir la oferta necesaria para el primer mercado. Los economistas denominan a este fenómeno como el efecto de aceleración: en algunos casos, un aumento de sólo el 10% en la demanda del mercado de consumo puede dar lugar a un aumento del 200% en los mercados industriales para el periodo siguiente, y en el caso contrario, una caída del 10% en la demanda de los consumidores puede hacer que la demanda empresarial se desplome totalmente.
- Compradores concentrados geográficamente: La concentración geográfica de los productores ayuda a reducir costos. Al mismo tiempo, las empresas que se desempeñan en mercados industriales necesitan estar atentos a los cambios regionales en determinados sectores. Por ejemplo, más de la mitad de los compradores empresariales estadounidenses se concentran en siete estados (Nueva York, California, Pensilvania, Illinois, Ohio, Nueva Jersey y Michigan).
- Compra directa: Por lo general, los compradores empresariales compran directamente de los fabricantes en lugar de acudir a intermediarios, especialmente en el caso de los artículos que son técnicamente complejos o caros (ejemplo: servidores informáticos, líneas de producción, aviones).

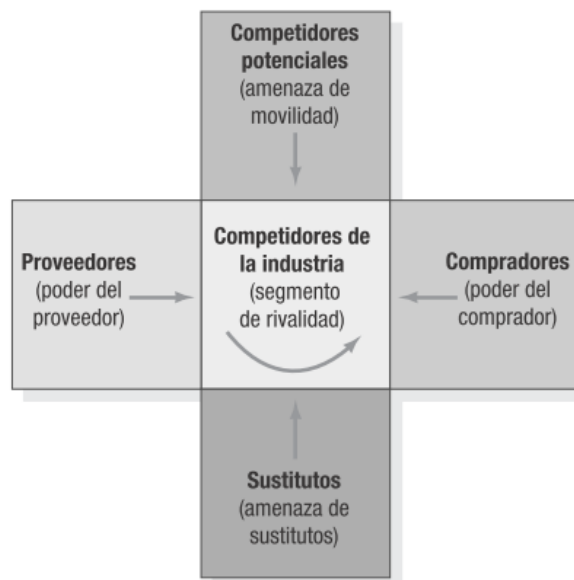
LAS 5 FUERZAS DE PORTER

La dinámica y el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado fueron analizados por Michael Porter en su libro "Competitive Advantage:

Creating and Sustaining Superior Performance”. En él, Porter identificó cinco fuerzas rectoras (las llamadas **“5 FUERZAS DE PORTER”**):

- Competencia sectorial.
- Competidores potenciales.
- Sustitutos.
- Compradores.
- Proveedores.

La figura a continuación ilustra la relación entre estas fuerzas:



En el capítulo 11 del libro “Dirección de Marketing”, Philip Kotler y Kevin Lane Keller explican el modelo de Michael Porter. A continuación se exponen las principales amenazas que plantean estas fuerzas:

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento: Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos

son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento.

Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz. El mercado de los teléfonos celulares experimenta una competencia feroz como resultado de la rivalidad existente en el segmento.

- 2. Amenaza de nuevos participantes:** El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables.

La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos, las empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero les resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos. El sector de las líneas aéreas tiene barreras de entrada bajas, pero barreras de salida altas, lo que hace que todas las compañías permanezcan en el sector mientras pelean y pasan apuros en periodos de declive económico.

- 3. Amenaza de productos sustitutos:** Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en

estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán. Por ejemplo, las empresas de autobuses de larga distancia verán su rentabilidad amenazada como consecuencia de una reducción en las tarifas del transporte aéreo.

4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores:

El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. Un ejemplo puede verse en los proveedores de grandes supermercados, cuya rentabilidad potencial descendió a medida que las grandes cadenas de supermercados aumentaron su concentración y consecuentemente, su poder de compra. Otras situaciones que inciden sobre este punto serían: que el producto represente una fracción importante de los costos de los compradores, que el producto no se diferencie de los demás, que los costos de cambio de fabricante sean bajos, que los compradores sean sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o que los compradores se integren verticalmente.

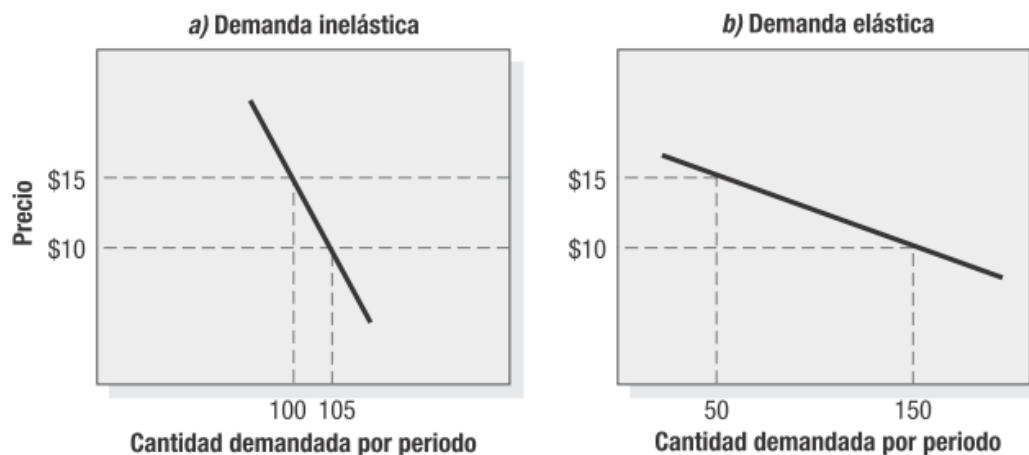
5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores:

Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento. Un ejemplo típico es el caso de las empresas petroleras como ExxonMobil, Shell, BP y Chevron-Texaco que se encuentra a merced de la cantidad de petróleo restante en las reservas de crudo y de las medidas de grupos como la OPEP.

ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA

Una variable de peso en las interacciones de mercado, es el precio. Para entender la influencia de su comportamiento y sus variaciones, es necesario tratar el concepto de **ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA**. Philip Kotler y Kevin Lane Keller abordan el concepto de elasticidad precio de la demanda como una medida de la sensibilidad de la demanda a cambios en el precio. (Kotler & Keller; 2006:440)

Los autores sostienen que a la hora de fijar el precio de un producto o de realizar cambios en sus estrategias de precios, las empresas necesitan saber cómo responde la demanda ante los cambios de precios; en qué medida es elástica la demanda respecto al precio. El siguiente ejemplo facilita la comprensión del concepto:



En la curva (a) un incremento del precio de 10 a 15 dólares apenas supone una pequeña reducción de la demanda de 105 a 100 [Demanda Inelástica]. Mientras que en la curva (b) el mismo incremento del precio representa una reducción importante de la demanda desde 150 hasta 50 [Demanda Elástica].

En líneas generales, la demanda suele ser menos elástica cuando:

1. No existen productos sustitutos o rivales.
2. Los compradores no se percatan de que el precio es más alto.

3. Los compradores cambian sus hábitos de compra lentamente.
4. Los compradores consideran que los precios más altos están justificados.

Si la demanda es elástica, los vendedores considerarán reducir el precio, ya que un precio menor incrementará los ingresos totales. Esta situación tiene sentido siempre que los costos de producir y vender más unidades no aumenten de forma desproporcionada. En cambio, si la demanda es inelástica, los vendedores tenderían a ajustar precios a la alza para mejorar sus ingresos.

Además de los factores antes señalados, los compradores serán menos sensibles a los cambios de precios en las siguientes situaciones:

- El producto es más exclusivo.
- Los compradores no conocen productos sustitutos.
- Los compradores no pueden comparar fácilmente la calidad de los sustitutos.
- El precio del producto es una cantidad muy inferior al ingreso del comprador.
- El gasto que implica es reducido en comparación con el costo total del producto final.
- Un tercero absorbe parte del costo total (o es trasladable al precio de su producto).
- El producto se utiliza junto con otros artículos adquiridos con anterioridad.
- Se da por hecho que el producto tiene más calidad, prestigio o exclusividad.
- Los compradores no pueden almacenar el producto.

La elasticidad precio depende de la magnitud y de la dirección del cambio de precio contemplado. Puede ser insignificante si se da un pequeño cambio en el precio, o considerable si el precio cambia de forma drástica. Puede diferir en el supuesto de una reducción del precio o del incremento, y es posible que exista una franja de indiferencia al precio en la que los cambios de precio apenas tienen consecuencias, si es que las tienen.

Es necesario mencionar que existen ocasiones en las que la elasticidad precio a largo plazo es distinta a la elasticidad precio a corto plazo. Es probable que los compradores sigan comprando a un mismo proveedor tras un aumento de precio, pero también podrían cambiar a otro proveedor. En este caso, la demanda es más elástica a largo plazo que a corto plazo, aunque también podría ocurrir lo contrario: es factible que los compradores abandonen a un proveedor tras el anuncio de un aumento de precios, pero podrían volver más tarde. La diferencia entre la elasticidad a corto plazo y la elasticidad a largo plazo significa que los vendedores no conocerán los efectos totales de las modificaciones en los precios hasta que haya transcurrido cierto tiempo.

Los autores Mullins, Walker, Boyd y Larréché presentan la siguiente expresión matemática para medir la elasticidad de la demanda con respecto al precio de un producto o servicio (Mullins, Walker, Boyd & Larréché, 2007:275):

$$\text{Elasticidad precio de la demanda (E)} = \frac{\text{Cambio porcentual del volumen demandado}}{\text{Cambio porcentual del precio}}$$

Por ejemplo, si un vendedor aumenta el precio de un producto 2% y, en consecuencia, la demanda cae 6%, la elasticidad de la demanda por el precio del producto sería de -3 (el signo menos indica una relación inversa entre el precio y la demanda), lo que es prueba de una elasticidad grande.

Por el contrario, si un incremento de 2% produjo apenas una reducción de 1% en el volumen demandado, la elasticidad del precio es de -1/2, lo que significa que la demanda es inelástica.

Si un aumento de precio de 2% lleva a una baja de 2% en la cantidad, la elasticidad del precio es unitaria. En este caso, el ingreso total del vendedor es el mismo porque la menor cantidad vendida se compensa con el precio más elevado.

Más allá del planteo teórico presentado, pueden presentarse problemas graves al valerse solo de la elasticidad del precio para fijar con exactitud los precios. Entre las dificultades que deben de considerarse podemos mencionar: la reacción de los competidores al cambio de precio de la compañía; que la demanda puede ser inelástica con un cambio de precio, pero elástica para una modificación mayor; que la elasticidad se mide en términos de ingresos por ventas, no por márgenes de utilidad (una de las razones es que no toma en cuenta los efectos de escala); que bajar el precio puede repercutir en las ventas de otros artículos de la línea de productos de la compañía (por ejemplo, canibalización), y que se pasan por alto los beneficios sociales que hubiera otorgado la compañía para beneficiar a los segmentos de ingresos bajos mediante una reducción de precios.

4. MARCO METODOLÓGICO

Para abordar el presente trabajo se utilizará una metodología cualitativa, a través de la utilización de fuentes secundarias y primarias.

Los documentos que componen las fuentes secundarias corresponden a informes relativos al mercado en análisis para los años mencionados.

Para la obtención de datos de fuentes primarias, se procedió a la realización de entrevistas en profundidad; con la finalidad de comprender las perspectivas de los actores involucrados.

El diseño metodológico elegido es el descriptivo, ya que se recurrirá a la caracterización de situaciones y eventos; es decir, cómo es y cómo se manifiesta el objeto de estudio en este caso específico. Se describirán las diferentes dimensiones, aspectos y componentes inherentes al mismo, haciendo foco en la recolección de datos, que permitan describir la situación tal y cómo ocurrió.

CASO DE ESTUDIO:

QUIMSUR SA

5. CASO DE ESTUDIO: QUIMSUR SA

Corría octubre de 2012. Nicolás González se encontraba en su oficina jugando con una lapicera entre sus dedos mientras pensaba en silencio. Acaba de recibir una noticia que complicaba seriamente su plan de negocios para los años venideros. Horas antes, había recibido la visita de Fabián Hernández, nuevo Gerente Comercial de Carbosur SA y principal proveedor de su Unidad de Negocios. En la que en primera instancia aparentaba ser una reunión para cumplir formalidades, Hernández dejó deslizar una idea muy inquietante: Carbosur pretendía avanzar sobre la distribución de su producto como parte de un plan de acción que buscaba aumentar las ganancias de la compañía.

Solo habían pasado un par de meses desde que González había asumido como nuevo Gerente de la Unidad de Negocios Industriales en la distribuidora de productos químicos Quimsur SA. Inclusive, hacía menos de una semana que su presupuesto para el año 2013 había sido aprobado por el Directorio. Carbosur SA producía carbonato de sodio, producto químico emblemático en su portfollio de representaciones y que constituía casi el 10% de las ventas de la Unidad de Negocios Industriales. La caída de este negocio, implicaba la revalidación de toda la estrategia comercial para los próximos cinco años y afectaba seriamente los ingresos de la unidad a su cargo.

Según comentó Hernández, en un mes estaría presentando el nuevo plan de acción a los accionistas de Carbosur SA. González sabía que debía pensar rápido... podría convencer a su proveedor para que desestime esta acción? Sería capaz de activar otros proyectos para cubrir esa baja? Sería necesario comunicar una baja presupuestaria a sus superiores? Era su primer problema a resolver como Gerente de la Unidad y no sería un debut fácil...

QUIMSUR SA

La empresa QUIMSUR SA fue fundada en 1976 por dos jóvenes emprendedores, quienes luego de concretar la importación de un contenedor de ácido cítrico, lo

vendieron “bolsa por bolsa”; realizando la distribución puerta a puerta en su propia camioneta.

La pequeña empresa se mantuvo en crecimiento, aumentando paulatinamente su portfolio de productos. En 1986, cada uno de los socios manejaba una unidad de negocios: una enfocada en la industria alimenticia y la otra enfocada en insumos para la industria en general.

Hasta 1992, la empresa tercerizaba toda su logística. En este año, mudó sus operaciones a un centro de distribución propio en la ciudad de Avellaneda.

En 1995, a fin de diversificarse, adquieren una empresa de fabricación de pre-mezclas para la industria de alimentación animal. De este modo, nace la tercera unidad de negocios, que en menos de 7 años se convertiría en la más importante de la compañía.

A fines de 2000, aprovechando la sinergia con insumos de otras de sus unidades de negocios, completan el abanico de productos ofrecidos y dan origen a la unidad de negocios farmacéuticos. Aunque manejaba un grupo de activos (farmacológicos) de mayor utilización, el enfoque estaba en el manejo de excipientes.

En 2005, QUIMSUR realiza su primera adquisición en materia de producción de químicos: adquieren una pequeña planta en desuso en la localidad de Lobos, provincia de Buenos Aires. Es allí donde, valiéndose de reactores y piezas usadas, la instalación fue reconvertida para producir carbonato de sodio a partir de un proceso de fabricación por lotes.

La diversificación en el portfolio de negocios y las múltiples áreas que atendía, le permitieron a QUIMSUR afrontar las diferentes crisis y vaivenes económicos que se fueron suscitando en Argentina. Inclusive, con un excelente manejo económico-financiero, pudieron sobreponerse a la crisis de 2001 que a varios de sus competidores hizo desaparecer.

Su base de operaciones en Avellaneda se convirtió en un almacén modelo para el manejo de productos químicos. Además de la aplicación de tecnologías de código de

barras y radiofrecuencia, la integración completa de su sistema a las operaciones y un riguroso control de los procesos, le permitieron mantener políticas de calidad de primera línea.

La escala obtenida por la integración de las 4 unidades de negocios, le otorgaba una eficiencia en el costo de logística que le hacía posible brindar a sus clientes un servicio de entregas que ningún competidor poseía: era capaz de llegar al menos 3 veces por semana a cualquier rincón de la ciudad de Buenos Aires y sus alrededores (principal zona de concentración de industrias en Argentina). Además, su interacción con proveedores logísticos externos, le permitía despachar cargas al interior del país todos los días de la semana.

En el año 2006 la empresa toma relevancia internacional. El grupo de inversión de origen español, denominado Fondo Iberoamericano de Fomento (FIF), decide continuar su avance en el negocio de distribución de productos químicos en América Latina, ingresando en Argentina. El grupo FIF tenía operaciones en el continente desde los '80; y operaba empresas del rubro en Brasil, Colombia y Perú.

En primera instancia, el FIF adquiere 25% del paquete accionario de QUIMSUR, momento en el cuál se monta una estructura de gerencias (una para cada unidad) las cuales reportarían a un Gerente General. Los dueños originales, se hacen a un lado de las tareas de día a día y pasan a formar parte del Directorio de la empresa.

Para finales de 2008, el FIF toma control del 100% de QUIMSUR y se completa la transición. La empresa queda estructurada en 4 unidades de negocios con enfoque a distintas ramas de la industria; estas se denominaron: FOOD (alimentación humana), FEED (alimentación y sanidad animal), PHARMA (insumos para la industria farmacéutica) e INDUSTRIAL (insumos químicos para la industria en general).

Para 2012, QUIMSUR proyectaba una facturación total de 210 millones de dólares, provenientes: 40% de la unidad de negocios FEED, 30% de la unidad FOOD, 25% de la unidad INDUSTRIAL y 5% de la unidad PHARMA.

Por su parte, el “flamante” Gerente de la Unidad de Negocios Industrial, Nicolás González, se había unido a QUIMSUR en el año 2005. En sus inicios se desempeñó como analista comercial para la unidad que hoy dirige. En 2007, una vacante en el equipo de ventas le permitió convertirse en vendedor, desarrollando el segmento de Resinas & Adhesivos. En 2009, cambios en el plantel de vendedores determinaron que también tomara control del segmento Textil & Cueros.

En 2010, atento al surgimiento de oportunidades de negocios en el exterior, la Gerencia General le solicitó que llevara adelante la creación de un departamento de exportaciones. Este quedó a su cargo hasta julio de 2012, cuando la salida del entonces gerente de la unidad Industrial dejó abierta una vacante en el cuadro gerencial. Aunque sin experiencia en puestos similares, la Gerencia General le ofreció el puesto a González atento a los resultados que había conseguido hasta entonces.

LA UNIDAD INDUSTRIAL y LA DISTRIBUCIÓN DE CARBONATO DE SODIO

La Unidad Industrial era la responsable de la gestión del carbonato de sodio dentro del portfollio de productos de QUIMSUR. Atento a que es un compuesto básico de uso común en la industria, su consumo se hallaba distribuido casi homogéneamente entre los diferentes segmentos de mercado que manejaba la Unidad.

Según datos de 2011, se habían realizado más de 2650 despachos de carbonato de sodio a más de 500 clientes; siendo la cantidad promedio por despacho cercana a los 3660 kilogramos [ver Anexo **A5**].

Las ventas esperadas para 2012 eran de 4,8 millones de dólares; lo que representaba un crecimiento de 1,7% respecto a 2011.

El plan original de González, al menos hasta haber tenido la reunión con Hernández, contemplaba un crecimiento de 2% para 2013 que buscaba acompañar el crecimiento del mercado en general; lo que determinaría ventas por 4,91 millones de dólares y representaba algo más del 9% de los ingresos de su Unidad de Negocios.

QUIMSUR se abastecía de producto tanto de CARBOSUR (70% de sus ventas) como de su planta de producción (30% restante). La instalación productiva de Lobos contaba con una capacidad máxima de diseño de solo 5.000 toneladas anuales de carbonato de sodio. El producto obtenido, poseía características particulares en cuanto a densidad y uniformidad de la granulometría, que lo convertían en una especie de producto de nicho. Los clientes estaban limitados a aquellas empresas que justificaban el pago del “extra-costo” asociado al producto, principalmente aquellas que lo utilizaban como insumo de reacción, donde valoraban las particularidades de este carbonato respecto al de CARBOSUR, y a su vez, la incidencia en el costo del producto final era mínima.

La locación había sido adquirida por un excelente precio, dado que estaba en desuso de su propietario original. Las máquinas y equipamientos, pertenecían a una empresa que había abandonado el país luego de la crisis de 2001, y que QUIMSUR compró al rematar los bienes de la misma. La fabricación era por lotes (a diferencia de CARBOSUR que poseía un proceso continuo).

Aunque a partir de orígenes “humildes” y con una escala de producción no comparables con la de CARBOSUR, la planta de Lobos no solo era la única en producir carbonato de sodio en la provincia de Buenos Aires, sino que era también la única alternativa. Al principal productor.

Los dueños originales de QUIMSUR tenían la intención de expandir esta planta, pero con la venta de la compañía estos proyectos quedaron olvidados. Una de las ideas era la de replicar el mismo proceso de fabricación en forma paralela, lo que permitiría duplicar la capacidad en relativamente un corto tiempo, pero sin ventajas en cuanto a la eficiencia en costos. La otra alternativa, algo más ambiciosa, implicaba la compra de nuevos equipos que llevaran la producción a 20.000 toneladas anuales [ver Anexo **A11**].

A finales de 2011, el Directorio comenzó a cuestionar la utilidad de la planta productiva de Lobos. Los costos de mantenimiento estaban incrementándose atento a la falta de actualización de los equipos; y no brindaba ventajas en materia de costos respecto al

producto de CARBOSUR. Su localización la convertían en una inversión inmobiliaria interesante, ya que con el crecimiento del parque industrial aledaño, los terrenos estaban revalorizándose. También podía destinarse a proyectos alternativos bajo análisis de las otras unidades de negocios.

CARBOSUR SA

CARBOSUR es una empresa de capitales argentinos, fundada en 2005. Posee una planta con capacidad instalada de 200.000 toneladas año, ubicada en San Antonio Oeste, Provincia de Río Negro.

La empresa está integrada verticalmente en suministros: explota en forma directa canteras de caliza y salinas, fuentes de las dos principales materias primas básicas para la producción del carbonato de sodio. Asimismo, se autoabastece de energía eléctrica.

El cloruro de sodio se obtiene de las Salinas El Gualicho, ubicadas a 48 kilómetros de las instalaciones productivas. La capacidad de regeneración de estas salinas permitirá abastecer con sal de alta pureza durante los próximos 100 años.

La cercanía y plena disponibilidad de los principales insumos constituye una ventaja competitiva para CARBOSUR, optimizando los costos de logística y lead-time de abastecimiento.

Con más de 300 empleados, provee carbonato de sodio a la gran mayoría de las empresas consumidoras localizadas en el país, convirtiéndose en un proveedor estratégico para las mismas. Además, exporta a Brasil, Chile, Uruguay y Bolivia.

El funcionamiento de la planta creó una importante fuente de trabajo en la provincia de Río Negro constituyéndose en un polo de desarrollo regional. La planta se encuentra en el extremo de Punta Delgado, 2,5 Kilómetros al sudeste de San Antonio Oeste, provincia de Río Negro. El lugar fue elegido por sus incontrastables ventajas comparativas en cuanto a la disponibilidad de materias primas e infraestructura.

CARBOSUR dividía su cartera de clientes en 2 grupos: clientes directos y distribuidores.

- El primer grupo tomaba más del 80% de la producción de la empresa. Estaba compuesto principalmente por empresas mineras, papeleras, metalúrgicas, empresas medianas de la industria del vidrio y la cerámica y productores medianos de polvos de limpieza. Esta cartera totalizaba unas 60 empresas, de las cuales 40 tenían una operación activa y se proveían de carbonato de sodio únicamente de CARBOSUR (las restantes eran importadoras que cubrían sus desfasajes con producción local).
- El segundo grupo, constaba de 5 distribuidores encargados de abastecer el resto de la industria argentina.

Los clientes directos, presentaban consumos regulares y programados de varias toneladas al mes de carbonato de sodio. Esta logística era por camiones completos, ya sea a granel o en bolsones de 1000 kilogramos.

Los distribuidores, en cambio, manejaban producto en bolsas de 25 kilogramos, palletizadas de a 1250 kilogramos. La unidad de pedido que tenían autorizada era de camión completo (27.500 kilogramos) y el mismo CARBOSUR entregaba el producto en los centros de distribución.

CARBOSUR y QUIMSUR tenían una estrecha relación comercial. QUIMSUR no solo era el distribuidor más importante con el cuál contaba, sino que se había generado una estrecha relación los originales dueños y el Ingeniero Carlos Rivero (predecesor de Hernández en la Gerencia Comercial). Por ejemplo, este vínculo fue clave al momento que se le consultó a la Cámara Argentina de Productos Químicos respecto a la instauración de un régimen especial de importación para el carbonato de sodio: QUIMSUR, con una participación de peso en la Cámara, facilitó el avance de la misma con su apoyo. Estas medidas, sentaron barreras que protegieron la actividad de CARBOSUR y le permitieron ser rentable aún ante los agresivos precios de competidores extranjeros.

LA NUEVA GERENCIA COMERCIAL DE CARBOSUR

Fabián Hernández asumió la Gerencia Comercial de CARBOSUR en agosto de 2012. Con 15 años de trayectoria como vendedor, esta era su primera experiencia en el área de gestión. Había desarrollado su carrera en firmas productoras de especialidades químicas para la industria petrolera, demostrando su habilidad en la venta consultiva, el desarrollo de negocios y el manejo de relaciones B2B (“*business to business*”; empresa a empresa).

Entraba en reemplazo del Ingeniero Carlos Rivero, quién había sido Gerente Comercial desde que la planta comenzó su funcionamiento en 2005. Rivero había sabido llevar adelante la construcción de relaciones estrechas con los principales clientes, y sobreponerse a las distintas dificultades que le fueron planteando las oscilaciones del mercado argentino. No obstante, había decidido que era tiempo de jubilarse y ceder el mando.

Hernández entró en un momento que planteaba ciertas complicaciones para CARBOSUR. La empresa se hallaba embarcada en nuevos proyectos de remodelación de la planta para aumentar su eficiencia productiva, las cuales le estaban generando complicaciones de caja.

CARBOSUR operaba el aprovisionamiento de su materia prima. Esta integración le generaba ventajas estratégicas, pero también le imposibilitaba financiarse con proveedores. Paralelamente, sus clientes le demandaban mayores plazos de pago, atento a que las condiciones de mercado requerían una extensión en la financiación de la cadena de abastecimiento.

La Dirección le había dado un objetivo claro y simple al nuevo Gerente: “*generar más ingresos en forma rápida*”. Hernández se puso a trabajar rápidamente en la nueva estrategia, analizando múltiples alternativas.

La primera que surgió fue el desarrollo de nuevos clientes. CARBOSUR dominaba el territorio argentino, pero sabía que podía expandirse buscando clientes en los

mercados foráneos que actualmente trabajaba. Esta opción, presentaba 2 inconvenientes: en primer lugar la rentabilidad de estas operaciones (fuera de argentina, regían precios internacionales), y en segundo lugar, el tiempo que requería construir una relación comercial en el exterior (que según su experiencia, era de no menos de 10 a 12 meses).

También analizó la incursión en nuevos mercados. CARBOSUR estaba exportando solo a Brasil, Chile, Uruguay y Bolivia. Aunque en primera instancia parecía abrir un abanico interminable de oportunidades, esta opción abría mayores desafíos que la anterior. CARBOSUR debía ser capaz de operar a precios internacionales, aumentar su capacidad de producción para alcanzar la escala necesaria para ingresar en nuevos destinos y manejar una logística internacional eficiente de un producto de escaso valor por tonelada. A esto, se sumaba el proceso de apertura de nuevo mercado, determinando que difícilmente pueda ser conseguido en un período menor a 24 meses.

Las alternativas tradicionales de expansión de negocios parecían no ser compatibles con el objetivo de Hernández. No obstante, Hernández recordó un caso que le había tocado vivir en primera persona: al iniciar su carrera como vendedor, lo hizo en una pequeña empresa química que había optado por atender en forma directa a los consumidores de su producto. Esta empresa fabricaba una especialidad química aplicada por aquellas compañías que realizaban perforaciones de pozos petroleros. Originalmente, el mismo dueño administraba la relación con distribuidores y estos eran quienes atendían la demanda de los clientes. La decisión de contratar un staff propio de vendedores para realizar el contacto directo con el usuario le había representado al fabricante un aumento inmediato del 25% de sus ingresos atendiendo el mismo mercado.

Por lo tanto, Hernández sabía que cada miembro adicional de la cadena de abastecimiento hasta el consumidor agregaría una renta al producto, un “sobre-precio”. Según sus relevamientos, el precio de compra del usuario era en promedio entre un 15% y un 20% mayor a su precio de salida al mercado, con lo cual ese era el margen

que estaban manejando sus distribuidores. El capturar este adicional, podría aumentar los ingresos de CARBOSUR con la celeridad que le demandaba la Dirección.

Inmediatamente, Hernández inició sus visitas a sus actuales distribuidores para comentarles sus planes para 2013.

LA REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES

No pasó demasiado tiempo, para que los restantes distribuidores de CARBOSUR contactaran a González. Sabían que QUIMSUR contaba con la mayor participación del mercado de distribución y querían conocer qué estrategia pensaba seguir.

QUIMICA ARGENTINA y DISTRIQUIM eran los más preocupados. Si CARBOSUR atacaba a sus clientes directamente, y esto implicaba la caída en las ventas de carbonato de sodio, serían dañados en mayor medida que a QUIMSUR, atento a que no se encontraban tan diversificados en fuentes de ingresos.

QUIMICA ARGENTINA era una empresa cuya facturación anual rondaba los 12 millones de dólares y poseía una fuerte presencia en la zona este y sur del país. Por su parte DISTRIQUIM, con una facturación anual cercana a los 5 millones de dólares, tenía predominio en la zona del norte argentino.

Tanto INSUQUIM y QUIMICOS DEL PLATA, creían que sus ventas caerían entre un 40% y un 50%. Suponían que aun comprando al mismo precio que ofrecía CARBOSUR al mercado en general, y agregando su margen, parte de sus clientes aceptarían el aumento. Se basaban en que estas empresas eran lo suficientemente pequeñas como para no ser atacados por el fabricante; y además, tenían contratos por otros productos de formulación específica y servicios técnicos que blindarían la relación comercial.

Las propuestas de acciones defensivas fueron múltiples: presión sobre la Cámara Argentina de Productos Químicos para que medie ante esta situación; presentaciones ante la Secretaria de Comercio para que derogue las licencias no automáticas en la

importación de carbonato de sodio y abra nuevamente el mercado de distribución a proveedores internacionales; alianzas y hasta colusiones para enfrentar a CARBOSUR.

González sabía que sus competidores dependían de su opinión y de las influencias que pudiera hacer valer QUIMSUR para llevar adelante cualquier plan de acción. Además, era el único de los 5 que contaba con producción de carbonato de sodio. Pero también sabía que era su empresa a la que mayor impactaría el avance de CARBOSUR en términos absolutos de ventas perdidas (millones de dólares de ventas que no serán concretadas).

LA FECHA LÍMITE

Tres semanas ya habían transcurrido desde que González tuvo la reunión con Hernández de CARBOSUR. Aun así, le costaba creer que uno de los pilares de su plan comercial para 2013, parecía colapsar completamente. Si CARBOSUR avanzaba en distribución, alrededor del 8% de su presupuesto de ventas desaparecería. El negocio del carbonato de sodio había sido por años el ingreso “estable” de su unidad de negocios. Era un producto cuya demanda tenía escasa variación, por el cuál su empresa era reconocida y una pieza clave para consolidar un portfolio de químicos.

No iba a rendirse fácilmente... era el día que debía llamar a Hernández para indagar el grado de firmeza en su decisión y tener la posibilidad final para disuadirlo. Sabía que las típicas herramientas de negociación, aplicables en contextos donde tenía una posición dominante, como la presión, el escarmiento o la amenaza no eran válidas; en tal caso, era su proveedor quién tenía las de ganar. Era necesario ponerse en los zapatos de la otra parte: Qué me aporta QUIMSUR? Qué valor me agrega? Qué solución me brinda? Cómo me ayuda a alcanzar mis objetivos? Por qué debería de elegirlo como un socio estratégico? Por qué no eliminarlo de la cadena de abastecimiento y quedarme con su parte?

Al mismo tiempo recordaba las conversaciones con sus colegas... los tiempos de crisis los verían trabajando en conjunto? Llegado el caso, serían capaces de resistir el avance de CARBOSUR?

Finalmente, el reloj marca las 10 AM... se terminó el tiempo para pensar... es la hora de llamar a Hernández.

ANEXOS

6. ANEXOS

A1. UNIDAD DE NEGOCIOS INDUSTRIAL DE QUIMSUR SA

La unidad de negocios INDUSTRIAL dividía sus operaciones en 7 mercados:

- Agroindustrias.
- Textil & Cuero.
- Higiene & Limpieza.
- Petróleo & Minería.
- Resinas & Adhesivos.
- Química Industrial.
- Otras industrias (aquellas no incluidas en los segmentos anteriores).

Cada mercado contaba con un responsable de cuentas; que apoyaba su gestión en el equipo de telemercadeo.

Las unidades de negocios funcionaban como entes relativamente autónomos, coordinados por la Gerencia General. Cada una poseía su propio plantel de vendedores, su equipo de compras y comercio exterior, y dos responsables por la coordinación de la cadena de abastecimiento. Las estrategias de negocios, aunque alineadas con la estrategia de la empresa, emanaban de cada gerencia de unidad.

El volumen de operaciones que manejaba el total de la compañía y la idiosincrasia del común de los clientes argentinos, llevó a QUIMSUR a organizar las actividades de gestión de cobranzas y manejo de pagos/cobros en dos sub-departamentos dependientes de la Gerencia de Finanzas: estos eran el sub-departamento de Créditos y Cobranzas y el de Tesorería.

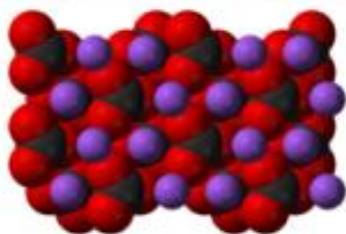
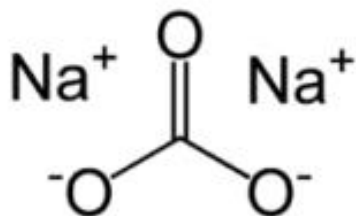
Originalmente, cada unidad de negocios manejaba estas funciones; pero la necesidad de coordinar un elevado número de reclamos, retiros de pagos de clientes, cheques y vencimientos; llevó a la necesidad de montar un sub-estructura organizada que aprovechara la escala y velara por los intereses de la empresa como un todo. Resumiendo lo antes expuesto en palabras de uno de los socios fundadores: *“Los negocios constan de dos etapas para considerarse cerrados: la primera cuando nuestro proveedor haya recibido su paga; y la segunda, cuando el dinero del cliente se haya acreditado en nuestra cuenta. Si alguna falla, no habrá forma en que se vuelvan a repetir”*.

La unidad de negocios INDUSTRIAL había crecido a la par de QUIMSUR. Era reconocida por su amplio portafolio de productos y el servicio que otorgaba a los clientes; no solo contaba con precios competitivos y disponibilidad de producto, sino que aportaba respaldo técnico en caso de ser necesario.

Atento a los buenos resultados que se habían plasmado en años anteriores, había gran expectativa por parte de la Gerencia General y el Directorio en cuanto a cómo el nuevo gerente de unidad mantendría esta tendencia. El presupuesto para los próximos cinco años había sido presentado y aprobado la primera semana de octubre. Proponía un desafiante crecimiento de 5% interanual en la facturación de la unidad año a año.

A2. CARBONATO DE SODIO

Carbonato de sodio



Nombre (IUPAC) sistemático

Carbonato de sodio

General

Número 497-19-8¹

CAS

Número VZ4050000

RTECS

ChEBI 29377

ChemSpider 9916

PubChem 10340

Propiedades físicas

Estado de Sólido

agregación

Apariencia Sólido blanco

Densidad 2540 kg/m^3 ; $2,54 \text{ g/cm}^3$

Masa molar 105.9885 g/mol

Punto de 1124 K ($851 \text{ }^\circ\text{C}$)

fusión

Punto de 1873 K ($1600 \text{ }^\circ\text{C}$)

ebullición

Propiedades químicas

Solubilidad 30.7 g por cada 100 g de agua ($25 \text{ }^\circ\text{C}$)

en agua

Termoquímica

$\Delta_f H^0_{\text{líquido}}$ -1102 kJ/mol

$\Delta_f H^0_{\text{sólido}}$ -1131 kJ/mol

A3. EL MERCADO NACIONAL DEL CARBONATO DE SODIO

A3a. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DEL CARBONATO DE SODIO

El carbonato de sodio o carbonato sódico es una sal blanca y translúcida de fórmula química Na_2CO_3 . Entre las diversas aplicaciones que tiene en la industria se pueden citar:

- Fabricación de vidrios y cerámicas.
- Fabricación de detergentes y limpiadores en polvos (coadyuvante, ajuste de pH).
- Insumo para la síntesis de productos químicos.
- Industria papelera (procesamiento de la celulosa, proceso de deslignificación).
- Metalurgia; usado para tostar (calentar bajo una ráfaga de aire) el cromo y otros extractos, y disminuir el contenido de azufre y fósforo de la fundición y del acero.
- Procesos de regulación de pH de soluciones; como por ejemplo en tratamiento de aguas de la industria y procesos de flotación.
- Otras: fabricación de limpiadores industriales, ablandadores de aguas duras, refinación de petróleos, producción de aluminio, industria textil.

Para 2012, se espera un consumo anual de 213.000 toneladas de carbonato de sodio. CARBOSUR abastecería (ya sea en forma directa o a través de distribuidores) alrededor del 50% de esta demanda. El resto es importado principalmente desde USA y España, producido por empresas líderes mundiales como ANSAC y SOLVAY respectivamente [ver Anexo **A3d**].

QUIMSUR, aunque con una escala mínima en comparación con CARBOSUR y con costos unitarios mucho mayores, era la única alternativa en cuanto a producción y comercialización de carbonato de sodio.

Hasta mediados de 2007, la importación de carbonato de sodio no poseía regulación. A fin de proteger la industria nacional, el Estado proclama un decreto donde establece un gravamen de 10% (en concepto de derechos de importación) y regula vía licencias “no

automáticas” las autorizaciones para importar. Solo aquellas empresas que el Estado consideraba que debían mantener sus proveedores del exterior por cuestiones de precio, disponibilidad y calidad, serían capaces de acceder a estas licencias.

De este modo, el mercado quedó dividido entre quienes podrían abastecerse desde el exterior (grandes importadores pertenecientes a la industria del vidrio, la cerámica, la fabricación de polvos de limpieza y la minería); y empresas que deberían de hacerse del insumo producido en el país.

Esta medida favoreció inmediatamente a CARBOSUR, ya que sus precios no eran competitivos en comparación a los de fabricantes con escalas de producción mucho mayores. También niveló el precio al cuál se abastecían localmente las empresas; siendo que antes aquellas que accedían a una escala que permitía la importación, contaban con un precio diferencial del insumo.

Para 2008, este reordenamiento del mercado llevó el precio de abastecimiento en plaza de 320 USD/TN a 410 USD/TN (precio que CARBOSUR ofrecía a sus clientes directos y a sus distribuidores). A su vez, los distribuidores cargaban un porcentaje de intermediación que oscilaba entre 15% y 20%.

CARBOSUR atendía en forma directa a grandes consumidores, quienes tomaban alrededor del 80% de su producción. Estas empresas eran abastecidas a granel o en bolsones de 1000 kg cada uno; por cantidades que superaban las 400 TN mensuales y de a camiones completos.

Los distribuidores daban a CARBOSUR la capilaridad que le faltaba, y se encargaban de dar destino a cerca de 20% de la producción. Cinco empresas funcionaban como oficiales, entre las cuales se encontraba QUIMSUR como el principal. Estos se encargaban de atender a empresas cuyos consumos iban desde algunas bolsas de 25 kg hasta un par de pallets (1250 kg por pallet). Además, ofrecían la financiación que estos clientes requerían para sus ciclos de negocios, que oscilaba entre 45 y 60 días; mientras que CARBOSUR vendía a 21 días máximo a este canal.

La exportación estaba acotada a países limítrofes, siendo los principales destinos Paraguay, Uruguay, Bolivia y Sur de Brasil. La cercanía geográfica hacía que el flete impactara en menor escala y los clientes accedieran a tiempos de respuesta que proveedores de otros continentes no podían cumplir.

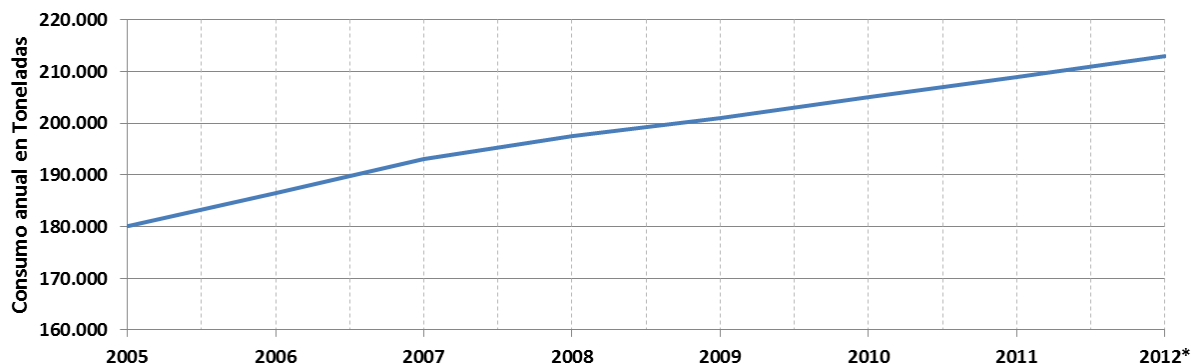
A3b. LA PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA NACIONAL

El carbonato de sodio es un insumo clave para el desarrollo de la industria de un país. Consecuentemente, a partir de la puesta en marcha de la planta de CARBOSUR, el Estado argentino ha intervenido en la regulación del mercado, para fomentar la producción nacional.

La ceremonia de inauguración de la planta de CARBOSUR, contó con la presencia de varios funcionarios del gobierno provincial y nacional. Inclusive, el entonces gobernador de Río Negro proclamó un discurso donde hacía énfasis en la intención de que *"Alpat sea la gran compañía argentina de provisión de soda solvay para toda Latinoamérica"*; y que el Estado *"trabajaría para que [juntos] consolidemos el esquema productivo y reforcemos las cualidades operativas y técnicas de esta organización"*. Además, planteaba el objetivo de *"satisfacer en el mediano y largo plazo la totalidad de demanda argentina y latinoamericana de carbonato de sodio"*.

En 2007, el Ministerio de Industria gravó la importación de carbonato de sodio con un derecho del 10%. El arancel se complementó luego, con una batería de medidas que desalentaron el abastecimiento desde el exterior. Las principales fueron la gestión de permisos especiales (para calidades particulares del producto) y la implementación de licencias no automáticas (mecanismo de regulación de permisos de importación).

A3c. CONSUMO ARGENTINO DE CARBONATO DE SODIO



*Consumo esperado para 2012.

A3d. IMPORTACIONES ARGENTINAS DE CARBONATO DE SODIO

Importaciones por Industria [Toneladas]:

INDUSTRIA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Cerámica y Vidrio	113.565	63.489	41.474	42.815	44.275	44.298	44.567	51.155
Higiene y Limpieza	26.514	24.526	25.798	27.233	27.623	28.379	29.069	31.154
Minería	0	0	7.158	11.235	12.220	16.228	14.190	14.530
Distribución	24.788	19.592	4.968	0	0	0	0	0
Otros	7.260	1.189	4.638	4.525	1.541	16	3.086	0
Farmacia	328	228	240	140	2.096	0	0	0
Total	174.460	111.029	86.284	87.955	89.764	90.931	92.923	96.839

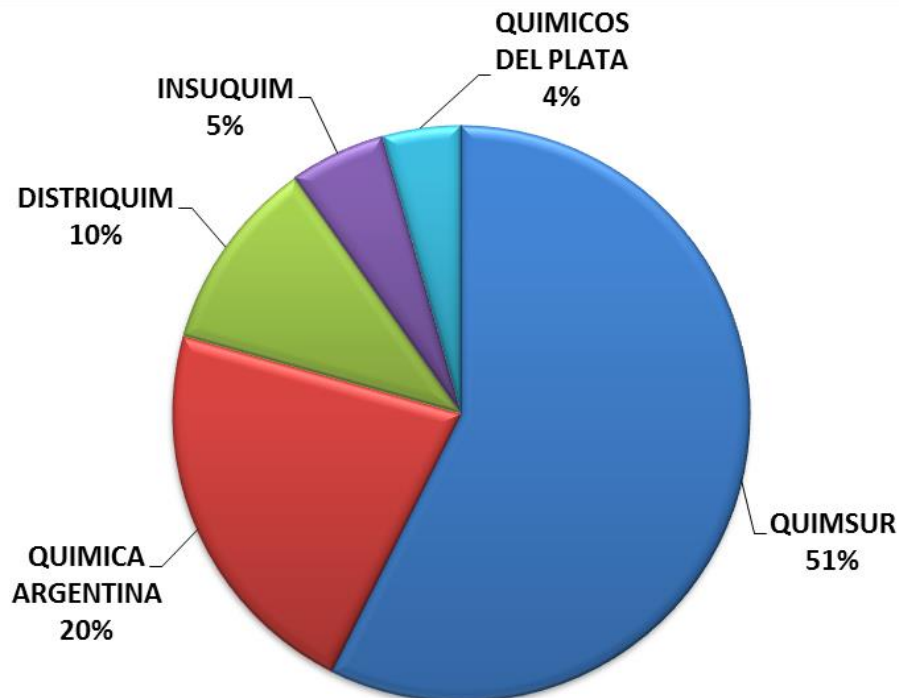
*Importaciones esperadas para 2012.

A4. MERCADO DE DISTRIBUCIÓN DE CARBONATO DE SODIO

A4a. VENTAS DE DISTRIBUIDORES DE CARBONATO DE SODIO EN ARGENTINA:

Mercado de distribución [Ventas en Toneladas]	2009	2010	2011
QUIMSUR	9.103	9.488	9.708
QUIMICA ARGENTINA	3.575	3.740	3.713
DISTRIQUM	1.788	1.870	1.843
INSUQUIM	880	935	908
QUIMICOS DEL PLATA	715	743	743
	18.069	18.785	18.924

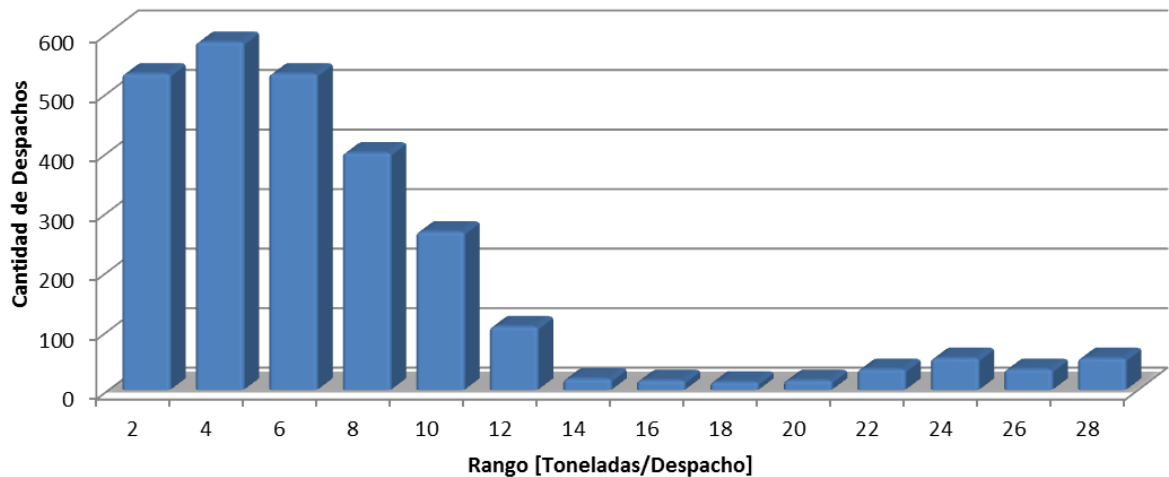
A4b. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE DISTRIBUCIÓN DE CARBONATO DE SODIO (Argentina; Año 2011):



A5. DESPACHOS DE CARBONATOS DE SODIO DE QUIMSUR

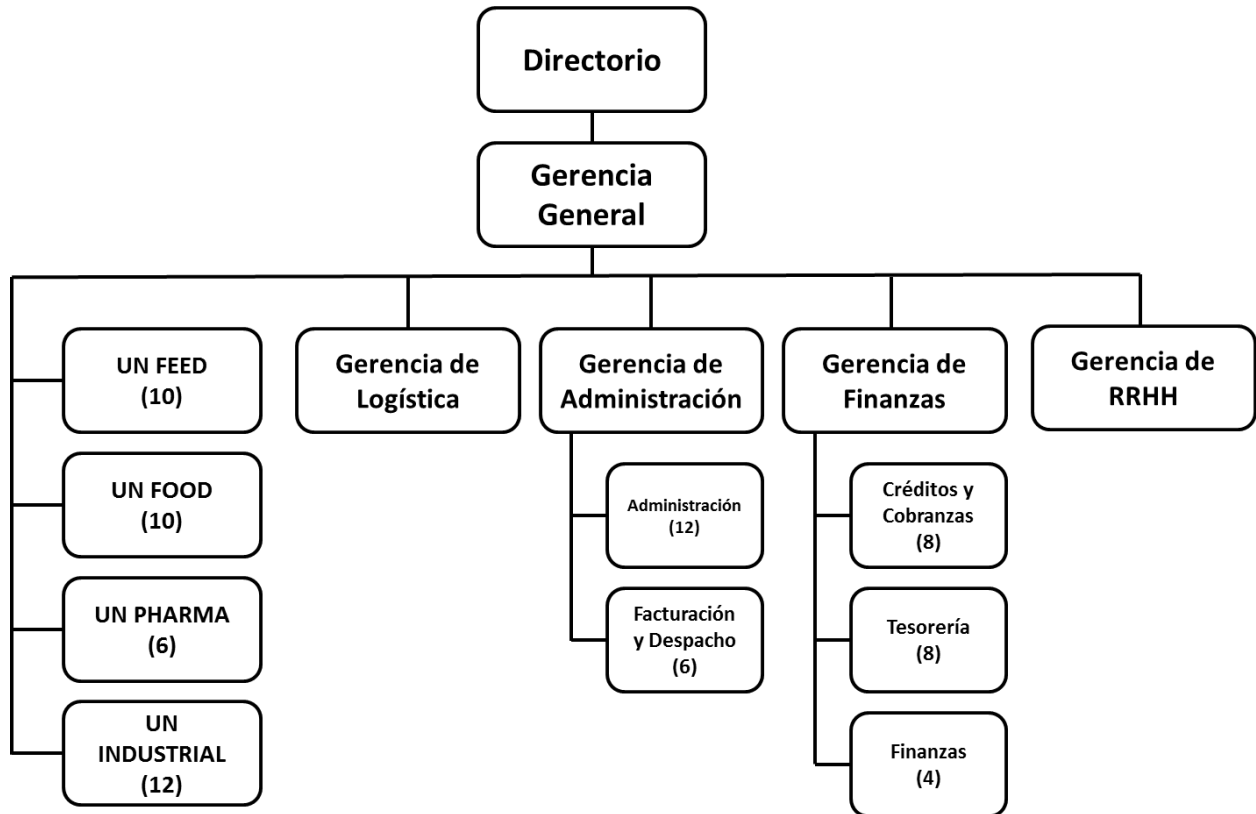
Rango	#Despachos	KG
2	531	1.941.500
4	584	2.135.650
6	531	1.941.500
8	398	1.456.125
10	266	970.750
12	106	388.300
14	19	67.975
16	16	58.250
18	13	48.550
20	16	58.250
22	35	126.200
24	53	194.150
26	35	126.200
28	53	194.150
	2655	9.707.550

Despacho promedio --> **3.656**

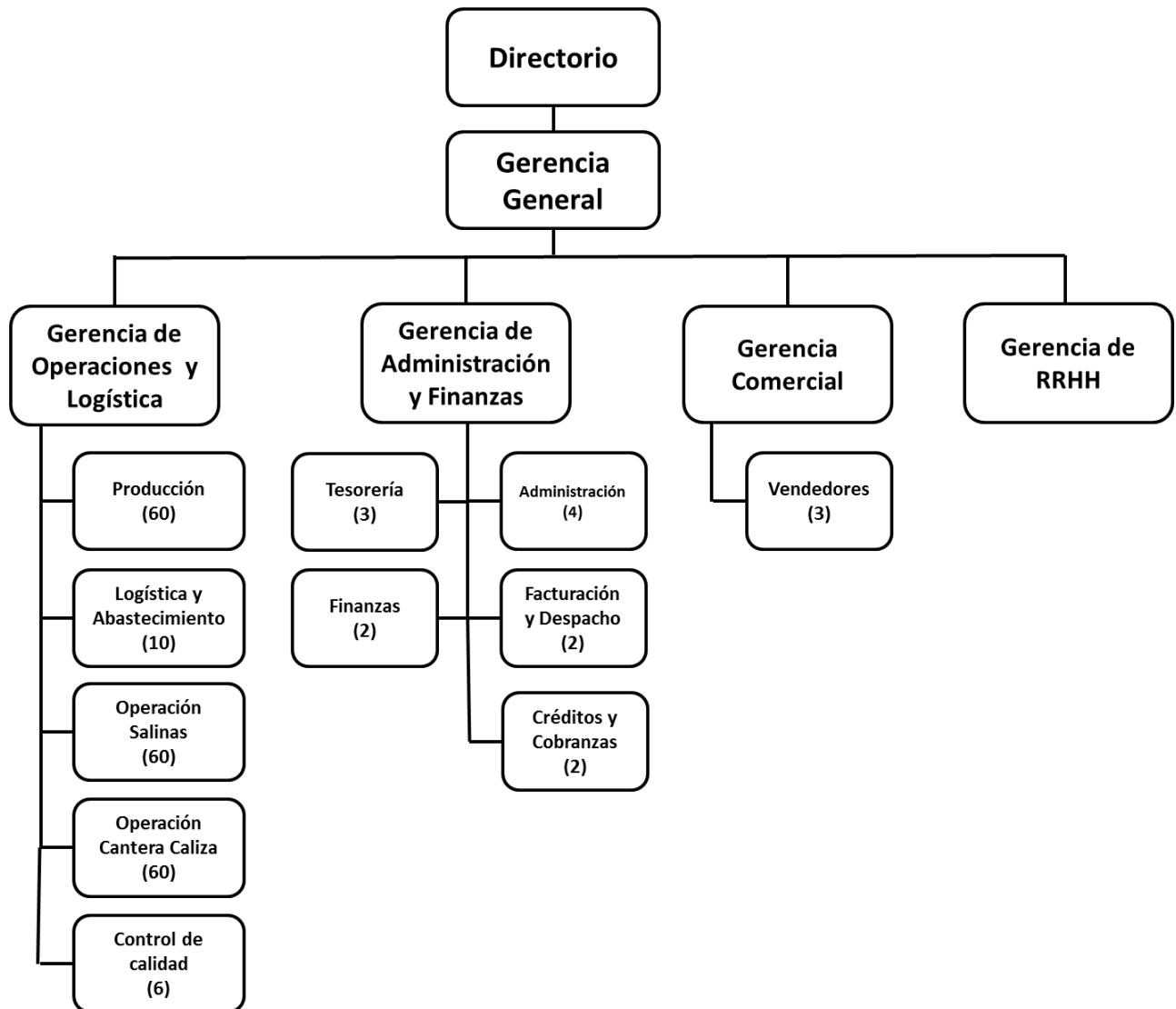


* Datos basados en los despachos realizados durante el año 2011.

A6. ORGANIGRAMA QUIMSUR



A7. ORGANIGRAMA CARBOSUR



A8. INSTALACIONES DE QUIMSUR SA



Nave de almacenamiento #2 del área de productos no peligrosos (Avellaneda).



Nave de salida/despacho del área de productos no peligrosos (Avellaneda).

A9. INSTALACIONES DE QUIMSUR SA



Planta de producción de carbonato de sodio de QUIMSUR (Lobos; Provincia de Buenos Aires).



Planta de producción de carbonato de sodio de QUIMSUR [sector de embolsado].

A10. PLANTA DE PRODUCCIÓN CARBOSUR



Planta de producción de carbonato de sodio de CARBOSUR.

A11. PROYECTOS DE EXPANSIÓN – PLANTA QUIMSUR (LOBOS)

SITUACIÓN ACTUAL:

- Capacidad máxima de producción: 5.000 toneladas/año.
- Costo variable de producción: 390 dólares/tonelada.
- Costo fijo de operación anual: 150.000 dólares.
- Producción estimada para 2012: 3.000 toneladas/año.

PROYECTO 1 – DUPLICAR EQUIPAMIENTO:

- Inversión necesaria: 2 millones de dólares.
- Capacidad máxima de producción: 10.000 toneladas/año.
- Costo variable de producción: 390 dólares/tonelada.
- Costo fijo de operación anual: 250.000 dólares.

PROYECTO 2 – RENOVAR EQUIPAMIENTO (NUEVA TECNOLOGÍA):

- Inversión necesaria: 10 millones de dólares.
- Capacidad máxima de producción: 20.000 toneladas/año.
- Costo variable de producción: 360 dólares/tonelada.
- Costo fijo de operación anual: 350.000 dólares.

A12. INFORMACIÓN CONTABLE - QUIMSUR

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE	31/12/2011	31/12/2010	PASIVO CORRIENTE	31/12/2011	31/12/2010
Caja y Bancos	919	873	Deudas Comerciales	26.671	25.337
Créditos por Ventas	48.419	47.562	Préstamos	13.704	15.074
Otros Créditos	3.575	4.066	Remuneraciones y Cargas Sociales	3.100	3.038
Bienes de Cambio	33.439	31.767	Cargas Fiscales	2.547	2.496
			Otras Deudas	1.207	1.146
			Previsiones	331	314
Total del Activo Corriente	86.352	84.268	Total del Pasivo Corriente	47.560	47.405
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Créditos por Ventas	175	166	Préstamos	50	55
Otros Créditos	1.571	1.492	Otras Deudas	1	2
Bienes de Uso	9.559	9.080			
Activos Intangibles	1.213	1.152			
Total del Activo NO Corriente	12.518	11.890	Total del Activo NO Corriente	51	57
			Total del PASIVO	47.611	47.462
Total del ACTIVO	98.870	96.158	PATRIMONIO NETO	51.259	48.696
			PASIVO + PATRIMONIO NETO	98.870	96.158

*Cifras en miles de dólares.

ESTADOS DE RESULTADOS AL 31/12/2011

	31/12/2011	31/12/2010
Ventas Netas	210.082	195.376
Costos de los Productos Vendidos	-159.448	-148.286
Resultado Bruto	50.634	47.090
Gastos de Comercialización	-21.922	-20.387
Gastos de Administración	-11.480	-10.676
Resultados Financieros y por Tenencia	2.568	2.388
Otros Ingresos y Egresos	-207	-192
Resultados antes de Impuesto a las Ganancias	19.594	18.222
Impuesto a las Ganancias	-6.858	-6.378
Resultado del Ejercicio	12.736	11.844

*Cifras en miles de dólares.

TEACHING NOTES

7. TEACHING NOTES – QUIMSUR SA

SINOPSIS

Nicolás González, recientemente ingresado Gerente de la Unidad de Negocios Industrial de la empresa QUIMSUR SA, recibe la noticia de que uno de sus principales proveedores tiene intenciones de integrarse en distribución. Esto determinaría la caída de un negocio que para su unidad representa el 10% de las ventas, y le hace necesario revisar el presupuesto de ventas presentado para el año entrante a pocos meses de terminar el actual.

La situación, planteada en octubre de 2012, gira en torno a la posibilidad de disuadir al proveedor de proceder con su estrategia; y a la necesidad de tomar nuevas opciones para crecer, aún si no pudiera conseguir el anterior cometido, con escasos meses para finalizar el año e información insuficiente para realizar análisis en detalle.

UTILIZACIÓN DEL CASO

El caso antes expuesto es de relevancia para el módulo Formulación e Implementación Estratégica de la Maestría en Dirección Comercial.

Se considera conveniente su utilización principalmente al tratar el tema de Integración Vertical, ya que aporta una visión adicional en cuanto a amenazas dentro de la cadena de distribución.

Con su utilización, el docente no solo sería capaz de abordar temas teóricos claves para la materia; sino que durante el debate podría invitar al alumno a tomar el tema desde distintos ángulos, analizando ventajas, desventajas e implicancias estratégicas de cada curso de acción propuesto.

ESTRUCTURA DE ANÁLISIS PROPUESTA

Para el análisis del caso presentado en clase, se propone la siguiente estructura de trabajo:

- BLOQUE 1 [15 minutos] → Preguntas disparadoras.
- BLOQUE 2 [60 minutos] → Vinculación del marco teórico con el caso.
- BLOQUE 3 [15 minutos] → Cierre y conclusiones.

BLOQUE 1 – PREGUNTAS DISPARADORAS

La finalidad de este bloque será la de corroborar la correcta lectura y comprensión del caso; para luego adentrarse en su análisis en el siguiente bloque. A continuación se propone un esquema básico de análisis de caso.

- ¿Cuál es el problema? → QUIMSUR se encuentra ante la amenaza de integración vertical de uno de sus principales proveedores, lo cual impactará directamente sobre sus ventas.

Nota: Habrá quienes identifiquen solo la posibilidad de pérdida de un negocio importante para QUIMSUR; mientras que otros tomarán parte por la necesidad de aumentar ganancias de CARBOSUR las dificultades inmediatas de liquidez. El caso y las temáticas se plantean principalmente en torno a la posición del distribuidor.

- ¿Cuáles son los actores y los hechos relevantes?
 - Actores de mayor participación: Nicolás González (Gerente de Unidad de Negocios Industrial de QUIMSUR) y Fabián Hernández (Gerente Comercial de CARBOSUR).
 - Actores del contexto: clientes, competidores, importadores, gobierno, directivos, Cámara Argentina de Productos Químicos.

- ¿Cuáles son las alternativas para solucionar esta situación? → El caso no plantea disyuntivas o cursos de acción para optar, sino que expone un conjunto de pautas para generarlas. Las principales son:
 - Presionar a CARBOSUR, con ayuda de la CAPQ (Cámara Argentina de Productos Químicos) para disuadirlo de integrarse en distribución.
 - Buscar por la vía política y con el apoyo de sus competidores, la apertura del mercado de carbonato de sodio a la importación.
 - Mantener la producción de la planta de Lobos, y buscar un acuerdo con CARBOSUR por un abastecimiento regular (negociación de precio y cantidades).
 - Expandir la planta de Lobos para aumentar la capacidad de producción y apuntar al mantenimiento de la demanda actual.
 - Renovar la tecnología de la planta de Lobos, expandiendo la capacidad de producción y mejorando costos.
 - Las últimas 2 opciones, podrían combinarse con el planteo de acuerdos con competidores para abastecimientos constantes o inversiones en conjunto (buscar reducción de riesgos).
- ¿Cuáles son los criterios para escoger la mejor alternativa? → Cada una de las alternativas debe de soportar una revisión según los criterios de éxito para la elección de una opción estratégica:
 - **Ajuste:** grado en que la alternativa estudiada se adecua a la estrategia de la compañía y al entorno donde se la aplica.
 - **Aceptabilidad:** el curso de acción genera valor para la compañía? Qué riesgos tiene asociado? Cuál es el impacto sobre los grupos de interés?

- **Factibilidad:** análisis de la posibilidad de implantación del curso de acción, evaluación de concordancia con recursos disponibles y horizonte temporal.

La evaluación de las opciones estratégicas puede llevarse a cabo mediante una matriz como la expuesta a continuación. En el BLOQUE 2 se realiza un análisis detallado de cada una.

OPCIÓN	AJUSTE	ACEPTA- BILIDAD	FACTIBI- LIDAD
Presionar a CARBOSUR (vía participación en la Cámara Argentina de Productos Químicos) para evitar su integración en distribución.			
Por vías políticas, buscar apertura del mercado a la importación o en su defecto evitar integración de CARBOSUR.			
Mantener producción planta Lobos; y generar acuerdo de abastecimiento con CARBOSUR.			
Expandir la planta de Lobos, apuntando al mantenimiento de la demanda actual de QUIMSUR.			
Renovar tecnología de planta de Lobos.			
Acuerdos estratégicos de colaboración con competidores.			

- ¿Cuál es la mejor decisión a adoptar? → Basándose solo en los datos del caso sería imposible llegar a una decisión única; y lo enriquecedor del análisis del mismo es el debate y la contraposición de las alternativas. En las conclusiones se abordarán en detalle las alternativas más importantes.

BLOQUE 2 – VINCULACIÓN DEL MARCO TEORÍCO CON EL CASO

Durante el segundo bloque, se busca abordar la teoría con el enfoque práctico que da el análisis del caso. A continuación se plantean las temáticas centrales, con una pregunta de interacción propuesta y su respuesta aplicada a la situación en particular.

DISTRIBUCIÓN: como se mencionó en el apartado teórico del presente trabajo, el canal de distribución es “el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”. Es decir, el circuito a través del cual un fabricante/productor pone a disposición de los consumidores o usuarios finales los productos para que sean adquiridos.

Según se plantea en este caso, QUIMSUR SA cumple el rol de distribuidor en la cadena de abastecimiento de productos químicos; siendo su función la de realizar actividades que terminen por agregar valor a esta cadena:

- Proporcionar apoyo logístico.
- Proporcionar funciones transaccionales.
- Mejorar la distribución de la carga, costos y ahorros de tiempo.
- Proveer de información.
- Desarrollar estrategias de Promoción.
- Contactar a los clientes.
- Ajustar el producto del fabricante a las necesidades del cliente.
- Negociar y cerrar las operaciones.
- Financiar la cadena de distribución.
- Compartir riesgos.
- Crear valor para el cliente.
- Mejorar la estrategia de mercadeo.
- Optimizar el enfoque de la fuerza de ventas propia.

- Aumentar la cobertura.
- Facilitar la entrada al mercado.

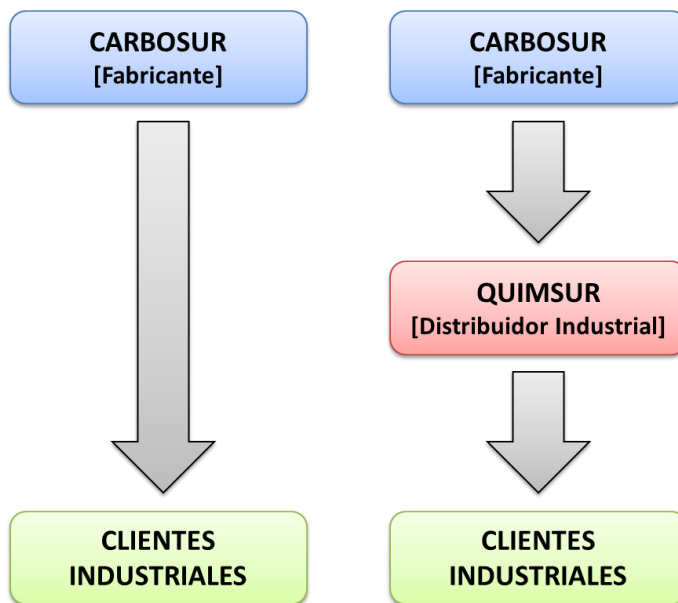
El “agregar valor” podría verse desde dos enfoques:

- Desde el punto de vista del cliente, es el adicional que está dispuesto a pagarle a QUIMSUR respecto de comprar al fabricante (por ejemplo CARBOSUR) por alguna característica del producto o servicio que se ajusta en mejor medida a sus necesidades.
- Desde el punto de vista de un fabricante como CARBOSUR, es la rentabilidad que está dispuesto a ceder (respecto del precio final que paga el consumidor de un producto), en post de que su producto llegue a más consumidores y en la forma en que estos lo necesitan.

Cómo es la cadena de abastecimiento del carbonato de sodio? En qué forma CARBOSUR se beneficiaba de trabajar con distribuidores?

El caso bajo análisis se sitúa en un mercado industrial:

- CARBOSUR es el fabricante.
- QUIMSUR es uno de los distribuidores industriales.
- Y finalmente, el último eslabón son los clientes industriales (consumidores de carbonato de sodio).



Podría darse, que QUIMSUR a su vez venda el producto a un distribuidor más pequeño (por ejemplo alguien que envase y comercialice en bolsas de 5 kilogramos). En tal caso, se agregaría un eslabón adicional a la cadena.

Para el esquema de distribución de CARBOSUR, el 80% era dirigido a los clientes sin intermediarios, es decir vía canal directo (fabricante → cliente), mientras que el 20% restante vía canal indirecto (fabricante → distribuidor → cliente).

A diferencia de sus competidores, QUIMSUR también posee una pequeña planta de carbonato de sodio. Con lo cual, además se ser intermediario en la cadena de distribución del fabricante principal (CARBOSUR); es fabricante en su propia cadena alternativa.

Desde el punto de vista de CARBOSUR, el trabajar con distribuidores le aportaba los siguientes beneficios:

a) Proporcionar apoyo logístico: garantizan la distribución uniforme y efectiva física de los productos. La intermediación de QUIMSUR como distribuidor, da capilaridad

en la llegada del producto a los consumidores finales; y permite que CARBOSUR se concentre en las actividades productivas.

CARBOSUR es una empresa diseñada desde sus orígenes para producir a escala; y su experiencia acumulada está en este campo. En cambio, QUIMSUR es una empresa con enfoque logístico: sus habilidades son la gestión de inventarios, el armado de una red de distribución, la consolidación y coordinación de cargas y el diseño de rutas de reparto eficientes. Algo similar sucede con los recursos humanos de cada compañía, con preparación en una u otra actividad (producción o logística de distribución respectivamente).

Otro punto a destacar es la ubicación geográfica de la planta de producción de CARBOSUR; alejada más de 1000 kilómetros de Capital Federal.

b) Proporcionar funciones transaccionales: los distribuidores utilizan sus contactos para aumentar la cobertura de mercado (conveniente tanto para el fabricante como para el usuario final). Por ejemplo, solo QUIMSUR poseía unos 500 clientes, y realizó en 2011 unos 2650 despachos de este producto. Cada despacho involucra un contacto con el cliente, la gestión logística, la documentación y la cobranza de la operación.

CARBOSUR puede ver muy tentadora la posibilidad de hacerse de la renta de sus distribuidores, pero la empresa cuenta con los recursos/estructura necesaria? Qué cantidad de personas o áreas debería crear para igualar a QUIMSUR en materia de recursos humanos solamente. En los anexos pueden compararse las estructuras destinadas a la gestión de créditos, cobranzas y tesorería (que soportan la carga de trabajo administrativo asociada a una venta). A eso, se deben sumar las particularidades del mercado argentino: buscar dimensionar el número de valores en cartera que gestiona QUIMSUR así como los impuestos que pagaría si depositara estos valores en vez de utilizarlos como medio de pago.

c) Mejorar la distribución de la carga, costos y ahorros de tiempo: los distribuidores como QUIMSUR tienen la posibilidad de consolidar cargas en sus recorridos de distribución, lo que les permite minimizar el costo de transporte asociado al producto (sería imposible para CARBOSUR, como fabricante “mono-producto” lograr tal eficiencia en costos; sin modificar el nivel de servicio). Pueden entregar lotes más reducidos de producto, adaptado a las necesidades del cliente.

Analizando el caso, se explica que CARBOSUR solo vende carbonato de sodio; mientras que QUIMSUR posee un amplio portfolio de productos y comparte su logística entre 4 unidades de negocios. Este aprovechamiento de su escala de distribución, le permite ser capaz de entregar de a cantidades pequeñas un producto donde el flete posee tanta incidencia y, aun así, seguir siendo rentable. Sus clientes demandan un nivel de servicio que sería imposible de alcanzar por una empresa mono-producto.

d) Proveer de información: el distribuidor genera continuamente información para el fabricante, desde datos para alimentar la planificación de producción hasta opiniones de los clientes sobre el clima general político y de negocios.

QUIMSUR nuclea las demandas de todos sus clientes, y las transforma en un plan de abastecimiento único que entrega a CARBOSUR, que inclusive suele ser estable mes a mes, atento a que la variedad de clientes que dispone hace que las fluctuaciones se compensen.

e) Contactar a los clientes, negociar y cerrar operaciones: los distribuidores se encargan de la localización y contacto de clientes. QUIMSUR parte de una gran cartera de clientes que tiene a disposición, con lo que este trabajo se hace mucho más fácil que para una empresa que tenga que iniciar desde cero.

f) Ajustar el producto del fabricante a las necesidades del cliente: el volumen de venta mínimo de CARBOSUR es de a camión completo; mientras que los

distribuidores son capaces de entregar incluso de a bolsas de 25 kilogramos a sus clientes.

g) Proveer de financiación a los clientes: el canal de distribución financia sus costos, incluyendo la compra e inventario de almacenamiento. Además, otorga el crédito que los clientes necesitan para su ciclo de negocios. CARBOSUR vende sus productos al distribuidor a 21 días, mientras que los distribuidores financian la diferencia a 45-60 días que requieren los clientes.

h) Compartir riesgos: para el caso bajo estudio, el principal riesgo que asume el distribuidor es el de cuentas no pagadas e inventarios dañados.

i) Crear valor para el cliente: el valor de un producto para el consumidor es una medida de cuánto “facilita la operación de una empresa”. Aplicado al caso, los tipos de utilidades se plasman como: tiempo (velocidad de respuesta), lugar (entrega), forma (lotes pequeños) y posesión (financiación).

Para hacer esto más complejo, en realidad la creación de valor puede venir dada por la combinación de varios de estos puntos. Llevado al caso, por ejemplo, un cliente puede demandar 600 kilogramos de carbonato de sodio, a recibirlo en los próximos 3 días y a pagarlo a los 60 días de facturada la mercadería.

j) Optimizar el enfoque de la fuerza de ventas propia: CARBOSUR afectaba a sus vendedores a los grandes clientes (consumidores fuertes), mientras que los distribuidores cubrían el resto del consumo diseminado por el país.

Adicionalmente, es importante entender la carga de trabajo administrativo que tiene aparejada la operación de venta. En el caso, se menciona que los grandes clientes atendidos por CARBOSUR compran por planes, en forma regular, grandes cantidades (una buena planificación permite administrar sin mayores sobresaltos esta demanda, con un número relativamente acotado de personal). En cambio,

QUIMSUR tiene muchos clientes, que compran cantidades pequeñas; razón por la cual debe gestionar gran número de contactos, facturas y reclamos de cobranzas.

ANÁLISIS DE PORTER: Según se mencionó en el apartado teórico, Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Estas son:

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento.
2. Amenaza de nuevos participantes.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores.
5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores.

Cómo es la situación de QUIMSUR en mercado de carbonato de sodio? Cómo se encuentra respecto a sus competidores?Cuál es su poder de negociación respecto a proveedores y clientes?

A continuación, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter desde el punto de vista de QUIMSUR.

1. Amenaza de rivalidad intensa en el segmento: esta fuerza tiene una condición favorable, ya que el mercado de distribución se haya repartido en forma relativamente estable entre los 5 distribuidores oficiales del principal fabricante del país. Los consumos de producto se mantienen en crecimiento, lo que resta presión sobre competir por porciones de mercado. QUIMSUR tiene una posición dominante por sobre el resto.

2. Amenaza de nuevos participantes: dadas las condiciones del caso, existen dos situaciones que hacen que la intensidad de esta fuerza se mantenga baja: CARBOSUR

no tendría incentivos en incorporar a un nuevo distribuidor; y las barreras de entrada al mercado de fabricación son relativamente altas (instalación de planta, sistema de distribución, riesgos).

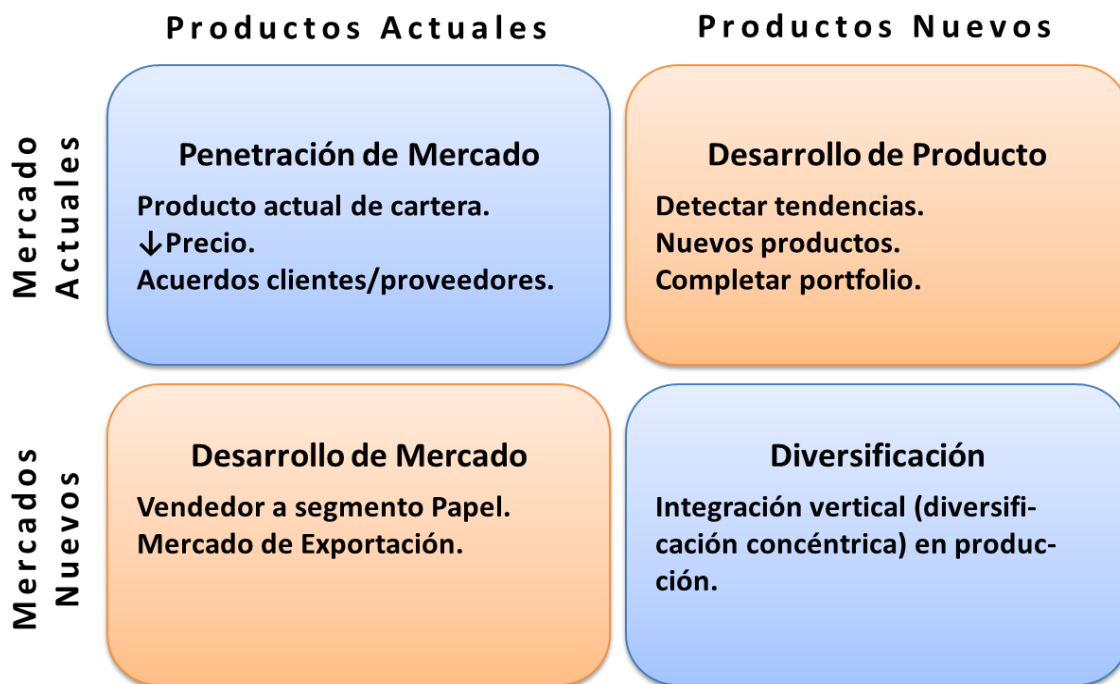
3. Amenaza de productos sustitutos: para el caso del carbonato de sodio, no existen sustitutos que puedan competirle ya que es un insumo químico básico. No solo cumple su función, sino que cualquier otro sustituto en algún tipo de aplicación que lo permitiera, es más caro que el carbonato de sodio.

4. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores: la intensidad de esta fuerza es baja, ya que la demanda se haya atomizada y sus volúmenes de compra no le dan posibilidad de acceder al abastecimiento directo desde fabricante.

5. Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores: la intensidad de esta amenaza es alta, ya que QUIMSUR tiene 70% de su abastecimiento de carbonato de sodio dependiente de CARBOSUR. Además, la posibilidad de que CARBOSUR se integre en distribución pasó a ser una realidad a partir de la conversación entre González y Hernández.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: resumiendo lo expuesto en el marco teórico, una estrategia de crecimiento será aquella que busque sortear la brecha entre las ventas/utilidades futuras esperadas según el curso actual que mantiene la actividad de la empresa; y las ventas/utilidades deseadas. La “Matriz Producto/Mercado” (también llamada “Vector de Crecimiento”) creada por Igor Ansoff en 1957, permite identificar oportunidades de crecimiento en los negocios de una organización.

Aplicado a QUIMSUR, el análisis de situación permite generar la siguiente gráfica:



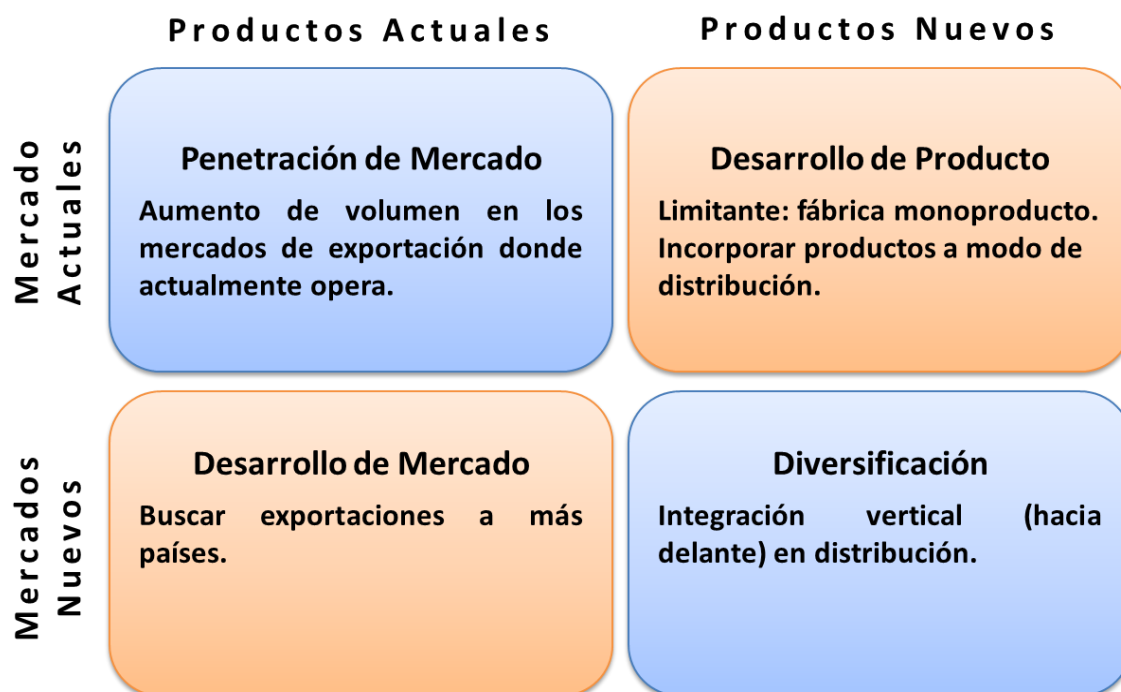
Cómo plantea QUIMSUR su estrategia de crecimiento para el año entrante? Cómo lo hace CARBOSUR?

La situación planteada por el caso, acota las estrategias disponibles a implementar por González para el año entrante a las expuestas en la matriz previa, para paliar una eventual caída de las ventas de carbonato de sodio y mantener el ritmo de crecimiento esperado por el Directorio. Se debe asumir, que en definitiva, el transcurso normal de la actividad de la unidad de negocios Industrial, requiera que siempre se encuentre bajo análisis la posibilidad de:

- *Implementar estrategias de penetración de mercado;* por ejemplo al poner foco en la distribución de alguno de los productos de su cartera, siendo más agresivos con los precios y buscando acuerdos con proveedores para acompañar estas acciones.
- *Implementar estrategias de desarrollo de productos;* ya que cada responsable de segmento debe estar a la vanguardia en su industria, detectando nuevas tendencias e innovaciones en productos y buscando completar su portfolio.

- *Implementar estrategias de desarrollo de mercados;* aunque algo más relegada que el resto, se podría pensar en un nuevo segmento de mercado a atacar (por ejemplo, destinar un nuevo vendedor al segmento “industria de papel” que comparte gran cantidad de productos con el resto de los segmentos) o incursionar en mercados de exportación (por ejemplo Paraguay, altamente dependiente de Argentina en materia de aprovisionamiento de químicos).
- *Implementar estrategias de diversificación:* Si González analiza la posibilidad de intensificar la inversión en la planta de carbonato de sodio, podría decirse que está “subiendo la apuesta” sobre la estrategia de diversificación vía integración vertical (diversificación concéntrica); tomando el negocio de producción de carbonato de sodio (distinto a hablar del negocio de distribución de carbonato de sodio).

También es interesante realizar el análisis desde el enfoque de Hernández dentro de CARBOSUR. El caso expone más información acerca de cómo el Gerente Comercial analiza la situación, y es así que se puede confeccionar la siguiente matriz:



Es necesario tener en claro que la posición de CARBOSUR como fabricante mono-producto (dispone de una instalación fabril diseñada exclusivamente para la producción de carbonato de sodio) acota su espectro de decisión dentro de la Matriz Producto/Mercado:

- *Las estrategias de penetración de mercado;* están atadas a aumentar operaciones en los mercados extranjeros donde CARBOSUR actualmente actuaba. Esta opción, presenta dos cuestiones difíciles de sortear: la rentabilidad de estas operaciones (fuera de argentina, regían precios internacionales), y el tiempo que requería construir una relación comercial en el exterior (no menos de 10 a 12 meses).
- *El implementar estrategias de desarrollo de productos;* no es una opción que pueda ser considerada, atento a las limitaciones de sus instalaciones. Podría pensar en comercializar (no producir) otros químicos, pero distaría del eje de negocios de CARBOSUR.
- *Las estrategias de desarrollo de mercados;* aunque abren nuevas oportunidades, también aumentan los desafíos comunes con la primer opción analizada. En tal caso, CARBOSUR debía ser capaz de operar a precios internacionales, aumentar su capacidad de producción para alcanzar la escala necesaria para ingresar en nuevos destinos y manejar una logística internacional eficiente de un producto de escaso valor por tonelada.
- *Implementar estrategias de diversificación;* el cuadrante inferior derecho de la matriz se ajusta a posibles cursos de acción de CARBOSUR. Al integrarse en distribución, estaría tomando una estrategia de diversificación concéntrica vía integración vertical hacia adelante.

INTEGRACIÓN VERTICAL: retomando la definición presentada en el marco teórico, la integración vertical es “*el desarrollo de la habilidad de producir bienes y servicios que*

anteriormente se adquirirían a terceros, o la adquisición real de un proveedor o distribuidor”.

- QUIMSUR sería capaz de ejecutar una integración hacia atrás, al adquirir a sus proveedores (por ejemplo compra CARBOSUR) o amplía sus operaciones hacia una industria que produce insumos para los productos que elabora (instala o expande una planta de obtención de carbonato de sodio).
- Fabián Hernández, gerente de CARBOSUR, apuesta a incrementar sus ganancias llevando una adelante una integración hacia adelante, dado que desde su posición de productor pretender distribuir sus productos y llegar directamente a los consumidores del mismo.

El llevar adelante una integración vertical presenta tanto puntos a favor como en contra:

Ventajas de implementar una integración vertical:

- Toma de ganancias o reducción de costo, según sea el eslabón sobre el que se avanzó en la cadena (aumento de utilidades).
- Facilita la inversión en activos especializados que mejoran la eficiencia (reducción de costos, asegurar realización de actividades).
- Protege la calidad del producto (mayor control sobre todos los procesos).
- Da por resultado una programación mejorada (mayor información).

Desventajas de implementar una integración vertical:

- Si la integración vertical es relacionada, se intensifica la apuesta sobre un segmento o actividad determinada; realizando lo opuesto a diversificar el riesgo de la compañía.
- Incremento de la estructura de costos (más recursos involucrados; aumento de costos de administración).

- Riesgos asociados al cambio de tecnología (si se está en proceso de cambio rápido, se eleva el riesgo de quedar prisionero de una tecnología obsoleta) .
- Riesgos asociados a las fluctuaciones de la demanda (sobre-stocks; almacenes repletos de productos intermedios).

Respecto a la estrategia de integración vertical; en qué forma es aplicada por cada empresa? Qué ventajas y desventajas les plantea? Cuáles son los riesgos asociados a estos cursos de acción?

El caso plantea dos enfoques de integración vertical:

- *Integración vertical hacia atrás* → situación de QUIMSUR al momento de adquirir la pequeña planta de carbonato de sodio. El aumentar la capacidad de producción de esta planta, implicaría aumentar el grado de integración o la intensidad de la misma.
- *Integración vertical hacia delante* → situación de CARBOSUR, al plantearse la llegada directa a clientes antes tomados por sus distribuidores. Si monta una estructura logística para atender clientes, por ejemplo, en Capital Federal y Conurbano bonaerense, estará integrándose en distribución.

Es interesante realizar un análisis de ventajas y desventajas de estos cursos de acción desde el punto de vista de cada empresa:

Análisis de Integración vertical hacia atrás de QUIMSUR:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Asegurar el abastecimiento de carbonato de sodio; y fortalecer posición de mercado como segunda alternativa con producción en Argentina.▪ Acceder a contratos de aprovisionamiento estable de mayores cantidades, con aquellas	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar capital involucrado en actividades productivas, siendo que el eje actual de sus negocios pasa por la distribución.▪ Aumentar inversión en un emprendimiento que no posee una escala de

<p>empresas que valoren el hecho de que QUIMSUR sea “proveedor local”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar rentabilidad sobre este producto (al bajar su costo de adquisición y en el caso de que el precio de mercado no varíe). ▪ Aprovechar sus ventajas logísticas para competir con el producto de CARBOSUR. 	<p>producción acorde a los mercados internacionales; y cuya rentabilidad está dada por barreras proteccionistas (regulaciones que son susceptibles a cambiar en el futuro).</p>
---	---

Análisis de Integración vertical hacia delante de CARBOSUR:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar en forma inmediata la rentabilidad que hoy queda en manos del distribuidor. ▪ Contar con información de primera mano respecto a consumos, aplicaciones y tendencias de mercado. ▪ Controlar en forma directa el precio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización está diseñada para llevar adelante actividades productivas, y no cuenta con la experiencia en distribución. ▪ Requiere armado de red de distribución (transportes, almacenes, recorridos); así como aumentar el personal afectado a estas actividades. ▪ Requiere aumentar plantel de vendedores y de cobradores acorde al nuevo volumen de operación. ▪ Asumir financiación de la cadena de abastecimiento, y riesgo de incobrabilidades. ▪ Características del servicio; determinar volúmenes de atención a cliente (hoy acostumbrados a una atención en cantidades de menos de un pallet). ▪ Distribución mono-producto, dificulta eficiencia en el transporte de cargas.

Existe alguna alternativa de modo que QUIMSUR reduzca el riesgo asociado a la intensificación de la inversión en su planta de producción?

Una forma de mermar los riesgos asociados a intensificar la inversión asociada a la integración vertical, es compartirlas con otra empresa. En el caso, se plantea una posición dominante de QUIMSUR respecto a sus competidores, que le permitiría plantearles acuerdos de inversión o compromisos de abastecimiento. Por ejemplo, QUIMSUR y QUIMICA ARGENTINA combinados cubren hoy el 79% del mercado de distribución; si se suma DISTRQUIM, sería prácticamente el 90%. Una alternativa sería delimitar el mercado argentino de modo de no competir entre ellos, e invertir en forma conjunta en la planta de QUIMSUR de modo de tener un aprovisionamiento estable del producto (esto respaldado por acuerdos de cantidades). Esa alianza limitaría fuertemente el avance de CARBOSUR, quién a priori, debería al menos ceder parte de la rentabilidad que se llevaba del eslabón de distribución para tentar al mercado vía precio.

EL MERCADO EMPRESARIAL: el caso analizado se enmarca en un mercado empresarial o B2B (del inglés “Business to Business”, empresa a empresa); dado que están formado por organizaciones que adquieren bienes y servicios para la fabricación de otros productos o la prestación de otros servicios que venden, alquilan o suministran a terceros.

Las características particulares de los mercados industriales se ven reflejadas en el caso de la siguiente manera:

- Menos compradores, pero de mayor tamaño.
- Relaciones más estrechas entre clientes y proveedores.
- Compradores profesionales.
- Diversas influencias de compra.
- Mayor número de llamadas

- Demanda derivada.
- Demanda inelástica.
- Demanda fluctuante
- Compradores concentrados geográficamente
- Compra directa.

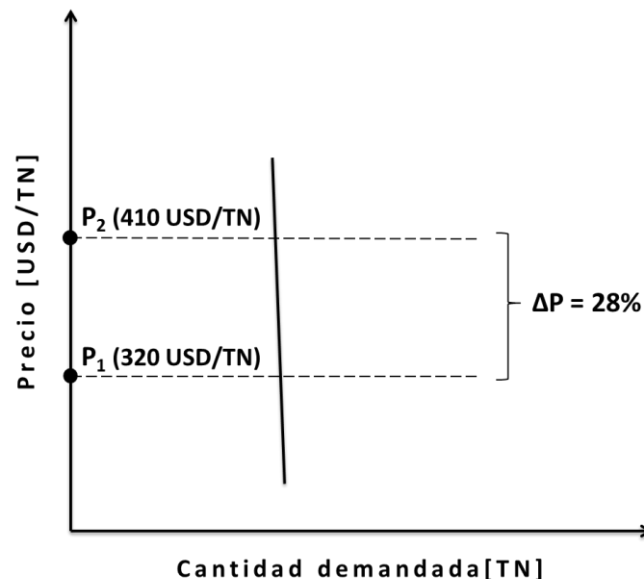
Qué tipo de mercado es el del carbonato de sodio? Qué características particulares tiene?

El mercado del carbonato de sodio es un típico caso de mercado empresarial. Como cualquier mercado empresarial presentan características particulares que lo diferencia de un mercado de consumo. Estas características se ven reflejadas en el caso de la siguiente manera:

- *Menos compradores, pero de mayor tamaño:* cada empresa puede determinar quiénes son sus clientes (individualizarlos). La detección de potenciales clientes está ligada a conocer la actividad que desempeña. QUIMSUR, con algo de investigación y recopilación de información por parte de su fuerza de venta, podría llegar a tener individualizados todos los consumidores de carbonato de sodio en Argentina.
- *Relaciones más estrechas entre clientes y proveedores:* situación que hace pesar el concepto de cartera de clientes. Cada vendedor debe conocer a sus clientes, sus necesidades y como satisfacerlas. Además, un determinado servicio hace que el cliente se acostumbre; pensemos en relaciones comerciales forjadas por QUIMSUR por más de 15 o 20 años; el cliente tiene una expectativa de servicio que parte del que actualmente se le brinda y completa sus necesidades.
- *Compradores profesionales:* quién toma las decisiones de compra dentro de la “empresa-cliente” suele ser un empleado formado para tal puesto. Con lo cual, conoce qué compra y, seguramente, también esté al tanto de los principales oferentes de ese producto.

- *Diversas influencias de compra:* no solo el comprador participa de la decisión de compra; sino que puede verse influencia desde áreas como el departamento técnico (por ejemplo, aprobando parámetros técnicos del producto) o inclusive el departamento financiero (dando preferencia a un proveedor de acuerdo a la financiación que ofrece).
- *Mayor número de llamadas:* esta característica hace referencia principalmente a los contactos necesarios para cerrar un negocio; que en esta industria es el como un vendedor “gana un cliente”. Luego los programas de abastecimiento buscan reducir estos contactos, dando previsión al flujo de mercadería. No obstante, en otros productos con precios más oscilantes, cada compra requiere una negociación.
- *Demanda derivada:* La demanda de los bienes industriales se deriva, en último término, de la demanda de los mercados de consumo. Para el caso del carbonato de sodio, es un insumo básico de la industria, y su consumo estará determinado por la marcha general de la economía.
- *Demanda inelástica:* La demanda total para muchos productos y servicios industriales es inelástica; especialmente en el corto plazo, porque los fabricantes no pueden realizar cambios bruscos en los métodos de producción. Asimismo, la demanda es inelástica para aquellos bienes industriales que representan un pequeño porcentaje del costo total del producto final, como suele ser el caso del carbonato de sodio en sus principales aplicaciones. Este fenómeno se vio reflejado en 2008 cuando aún ante un cambio de precios sustancial, la demanda no solo se mantuvo sino que siguió creciendo al ritmo esperado.
- *Compra directa:* Por lo general, los compradores empresariales compran directamente de los fabricantes en lugar de acudir a intermediarios. Solo lo hacen, cuando necesitan un tipo de servicio que el primero no puede brindar; como es el mercado del carbonato de sodio. En la situación del caso, QUIMSUR ofrece periodicidad en las entregas y tamaños de lote según las necesidades del cliente (mientras que CARBOSUR no vende cantidades menores de un camión completo).

ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA: aplicando la definición de Kotler y Lane Keller presentada inicialmente al caso del carbonato de sodio, la elasticidad precio de la demanda de carbonato de sodio es una medida de la sensibilidad de la demanda (expresada como cantidad de unidades consumidas/demandadas en toneladas) a cambios en el precio (expresado como dólares por tonelada).



La demanda del carbonato de sodio se presenta como una demanda completamente inelástica, ya que gráficamente se representa como una vertical sobre una cantidad dada.

En líneas generales, la demanda del carbonato de sodio resulta inelástica dado que:

- No existen productos sustitutos o rivales (o al menos no son conocidos por los compradores).
- Los compradores no pueden comparar fácilmente la calidad de los sustitutos.
- Los compradores consideran que los precios más altos están justificados, o al menos se aplican a toda la industria y no tienen injerencia sobre el mismo.
- El precio del producto es una cantidad muy inferior al ingreso del comprador.

- El gasto que implica es reducido en comparación con el costo total del producto final (incidencia sobre los costos de fabricación).
- Un tercero absorbe parte del costo total (o es trasladable al precio de su producto).
- El producto se utiliza junto con otros artículos adquiridos con anterioridad.

En referencia al mercado del carbonato de sodio; qué alternativa tienen los consumidores que no acceden a las fuentes externas? Existen insumos sustitutos? Cuán elástica es la demanda al precio?

Un análisis que debería realizar la gerencia comercial de CARBOSUR antes de tomar cualquier tipo de decisión apresurada, es el de la elasticidad precio de la demanda para su producto.

En contraposición a lo que suele ser el comportamiento en un mercado de commodities, las condiciones del mercado argentino de carbonato de sodio y las propias características del producto, hacen que su demanda se comporte en forma inelástica. Atento a que aquellos que no tienen acceso a las licencias no automáticas de importación no tienen alternativa más que hacerse del producto localmente, y a que el carbonato de sodio no cuenta con sustitutos que lo amenacen (al menos en el rango de precios actual); el mercado soportó un gran incremento de precios en 2008 sin variar las cantidades demandadas (variación de 28%, manteniéndose los consumos invariables).

Esto indicaría que a priori, CARBOSUR podría utilizar su posición dominante como principal oferente para presionar sobre la alza del precio y capturar ese margen adicional, sin necesidad de recurrir a otras estrategias.

BLOQUE 3 – CIERRE y CONCLUSIONES

Según la información presentada en el caso, existen al menos cinco cursos de acción que González podría llevar adelante:

1. Realizar maniobras políticas y efectuar presiones sobre las Cámaras y organismos estatales; de modo que estas actúen para evitar la integración en distribución de CARBOSUR.
2. En forma similar al punto anterior, abogar por la apertura a la importación del mercado de carbonato de sodio.
3. Tomar una postura pasiva; manteniendo la producción actual de la planta de Lobos y buscando una negociación favorable con CARBOSUR en cuanto a cantidad, precio y regularidad del abastecimiento.
4. Invertir en la ampliación de la planta de la planta de Lobos (duplicando tecnología).
5. Invertir en la renovación y ampliación de la planta de la planta de Lobos (nueva tecnología).

Cada una de estas opciones estratégicas, deberá ser evaluada según los criterios de éxito (ajuste, aceptabilidad, factibilidad). Se propone ordenar el análisis según la tabla de doble entrada expuesta en el BLOQUE 2. Se puede discutir con el curso la posibilidad de cambiar el “cumple o no cumple” por una puntuación de 1 a 5 para cada criterio. Algunas cuestiones son algo más complejas y el método binario (cumple/no cumple) puede ser reemplazado por un “grado de cumplimiento” de 1 a 5.

A continuación, se detallan comentarios para cada criterio aplicado a las distintas opciones estratégicas analizadas.

1- Presión política para evitar consolidación de CARBOSUR en distribución:

AJUSTE → Esta opción se vale de los contactos y el peso de QUIMSUR en la CAPQ (Cámara Argentina de Productos Químicos). Es una opción de carácter defensivo; no aporta al objetivo planteado para 2013 de 5% de crecimiento, pero evitaría a priori el impacto sobre el 8% de ingresos que aporta el carbonato de sodio.

ACEPTABILIDAD → Esta decisión no tiene efectos incrementales sobre la rentabilidad (según lo comentado anteriormente); y no representa erogaciones/inversiones adicionales. El riesgo estará dado por el nivel de presión que pueda generar la CAPQ sobre CARBOSUR; qué probabilidad de disuadirlo puede tener.

FACTIBILIDAD → Es una estrategia aplicable en corto plazo, y se dispone de los contactos (recursos) para ejecutarla con velocidad; sin embargo, carece de certeza. De fallar, deteriora la relación de QUIMSUR con CARBOSUR.

2- Abogar por la apertura a la importación del mercado de carbonato de sodio:

AJUSTE → Nuevamente, esta opción se vale de los contactos y el peso de QUIMSUR en la CAPQ (Cámara Argentina de Productos Químicos) sumado a su influencia sobre competidores de menor envergadura. Si se lograra una apertura del mercado a producto de importación, podría retomar relaciones comerciales con grandes productores internacionales y disponer de carbonato de sodio a un precio competitivo haciendo posible inclusive crecer en participación de mercado en el corto/mediano plazo.

ACEPTABILIDAD → Esta decisión no representa erogaciones/inversiones adicionales. El riesgo estará dado por el nivel de presión que puedan generar los distribuidores en conjunto con la CAPQ sobre los organismos estatales de

control. También, se debe tener en cuenta que una apertura del mercado, pondría en evidencia la baja competitividad de la planta actual de QUIMSUR.

FACTIBILIDAD → Es una estrategia aplicable en corto plazo, y se dispone de los contactos (recursos) para ejecutarla con velocidad; sin embargo, carece de certeza (siendo las probabilidades aún menores que en el caso anterior). De fallar, prácticamente rompería la relación de QUIMSUR con CARBOSUR.

3- Mantener producción de planta Lobos, y negociar con CARBOSUR:

AJUSTE → Opción de carácter defensivo, que pretende utilizar la relación comercial con CARBOSUR para limitar su expansión en distribución y, como objetivo de máxima, permitirle a QUIMSUR conservar su participación actual (y mantener funcionando su planta). Se debe tener en cuenta que el caso menciona que la planta de Lobos requiere inversiones, al menos para evitar extra-costos de mantenimiento (no hay certeza de cuanto pueda seguir operando al nivel actual).

ACEPTABILIDAD → Es probable que se necesiten ajustes en la planta Lobos. No mejora la posición de negociación a futuro con CARBOSUR, el riesgo estará dado por la probabilidad de concretar un acuerdo y la extensión que se le de al mismo.

FACTIBILIDAD → Es una estrategia aplicable en corto plazo; con mayor probabilidad de concreción que las primeras 2 planteadas, pero aún con la posibilidad de que CARBOSUR no encuentre el acuerdo interesante. De fallar, la participación de mercado en carbonato de sodio por parte de QUIMSUR tendería a caer; aún en el mejor de los escenarios, conservaría sus ventas actuales pero con escasas chances de crecimiento.

4- Aumentar capacidad de planta Lobos (tecnología actual):

AJUSTE → Opción de carácter ofensivo, que abre posibilidades de crecimiento a futuro en el mercado de carbonato de sodio, además de mejorar la posición de negociación con CARBOSUR. Se expande la capacidad de producción propia a 10 mil toneladas anuales; y permite contar con auto-abastecimiento, sin estar limitado a las cantidades que CARBOSUR pretenda abastecer (y la regularidad que marque en las entregas). Permitiría mantener el curso de crecimiento en cuanto a disponibilidad de material; y abre puertas a acuerdos con competidores.

ACEPTABILIDAD → Requiere inversiones, no solo en los equipos adicionales, sino en la renovación de partes del equipo actual. QUIMSUR incorporaría tecnología no competitiva (si se lo compara con plantas internacionales), que a priori no permitirían reducción de costos vía producción a escala.

Al no existir una mejora en los costos variables del producto para QUIMSUR; CARBOSUR es capaz de fijar el precio de mercado y fácilmente podría sacarlo del mercado.

Se intensifica inversión en la producción de un producto cuyo precio se mantiene “artificialmente” estable debido a regulaciones en las importaciones (si caen estas regulaciones, cambia el precio y los planes de recupero de inversión pierden validez).

Se suman factores de incertidumbre tales como las reacciones de competidores (aceptarían acuerdos?), el efecto sobre CARBOSUR (ve esta estrategia como una amenaza?) y se está a merced de cambios en políticas gubernamentales (proteccionismo sobre el mercado del carbonato).

FACTIBILIDAD → Es una estrategia aplicable en el mediano plazo; pero que a diferencia de las anteriores implica inversiones de capital. Los montos de inversión necesarios, serían afrontables por QUIMSUR.

De fallar no solo se pierde participación de mercado sino que afecta la rentabilidad de los accionistas en forma más directa.

5- Aumentar capacidad de planta Lobos (nueva tecnología):

AJUSTE → Se plantea como la más “ofensiva” de las estrategias. Mejoraría la posición de negociación con CARBOSUR; y determinaría una expansión de la capacidad de producción propia a 20 mil toneladas anuales.

Esto permite contar con capacidad para auto-abastecerse, sin estar limitado a las cantidades que CARBOSUR pretenda vender a QUIMSUR. Habilitaría a QUIMSUR a mantener el curso de crecimiento en cuanto a disponibilidad de material, e inclusive ofrecería la posibilidad de realizar acuerdos con competidores.

ACEPTABILIDAD → Esta opción estratégica requiere inversiones en el equipamiento, así como en capacitación y entrenamiento del personal. Adicionalmente, puede ser necesario aumentar plantel de producción.

Es necesario destacar que aunque se incorpora nueva tecnología, la escala de producción no es competitiva a nivel internacional (siquiera en comparación con CARBOSUR). Por lo tanto, CARBOSUR sigue siendo capaz de fijar el precio de mercado y mantiene el poder para sacar de mercado a QUIMSUR (algo más difícil que en la opción anterior, pero vigente).

Nuevamente, se intensificaría la inversión en la producción de un producto cuyo precio se mantiene “artificialmente” estable debido a regulaciones en las importaciones (si caen estas regulaciones ante un cambio en políticas gubernamentales, cambia el precio y pone en jaque el recupero de la inversión).

FACTIBILIDAD → Es una estrategia aplicable en el mediano-largo plazo; que implica una inversión de 10 millones de dólares. Aunque los montos de inversión necesarios podrían llegar a ser afrontados por QUIMSUR, implicaría una inmovilización de capital considerable sobre un producto cuyos riesgos se comentaron previamente. De fallar, no solo se pierde participación de mercado y se presiona sobre la relación con CARBOSUR, sino que es la opción que mayor impacto negativo tendría sobre la rentabilidad de los accionistas.

Comentarios adicionales:

- Las opciones 1, 2 y 3 exponen a QUIMSUR a mayores chances de perder el negocio, sin siquiera “dar batalla” en el mercado. De todos modos, debe recordarse que QUIMSUR tiene una amplia cartera de productos, y que aun perdiendo la totalidad de este negocio, la empresa podría continuar operando con normalidad.
- Las opciones 4 y 5 abren la oportunidad de realizar acuerdos con los actuales competidores de QUIMSUR. El solo hecho de unir las fuerzas con QUIMICA ARGENTINA y DISTRIQUIM, les permitiría acceder a casi 90% del mercado de distribución. Con lo cual sería lógico pensar en acuerdos no solo de abastecimiento sino de inversión compartida, de modo de reducir riesgo asumido por QUIMSUR.

CURSO DE ACCIÓN ALTERNATIVO

En caso de que luego del planteo de los cursos de acción anteriores, no haya surgido de las interacciones previas; es interesante abordar una perspectiva de solución basada en “desalentar la integración vertical en distribución de CARBOSUR”. González podría valerse de los siguientes argumentos para convencer a Hernández de que no necesita avanzar sobre distribución para lograr sus objetivos de crecimiento:

- Debe recordarle a Hernández la posición casi monopólica de CARBOSUR con un dominio de la producción local de carbonato de sodio, escudado en regulaciones proteccionistas.
- Remarcar la baja sensibilidad al precio de los consumidores de carbonato de sodio (con una demanda completamente inelástica).
- Podría presentarle a CARBOSUR el listado completo de clientes que actualmente maneja QUIMSUR, con detalle de volúmenes por entrega, ubicación, regularidad de compra y formas de pago. Esto haría evidente que CARBOSUR no está preparado para manejar tal volumen de actividades tanto operativas (logística) como administrativas (contactos, cobranzas, gestiones). Le sería necesario montar una estructura completa, difícil en el corto plazo e inviable si se agregan los factores financieros.
- La logística se planteaba como una complicación enorme para CARBOSUR; cómo igualaría años de experiencia de sus distribuidores en un rubro complejo y donde con productos de tan bajo precio, la incidencia de los costos de flete es fundamental? Cómo haría para escalar costos, si solo contaba con un producto a distribuir?

En ese punto, CARBOSUR ya vería con más respeto la idea de integrarse en distribución. Pero QUIMSUR, podría a su vez, redoblar la apuesta en post de lograr una solución duradera y beneficiosa para ambos:

- 1- Si el mercado no es sensible al precio; qué le impide a CARBOSUR aumentar un 15% su precio de venta a distribuidores? En definitiva, los intermediarios lo aceptarían y lo trasladarían a sus clientes.
 - 2- Controlar el precio de mercado no es tarea fácil, y se pretende una estabilidad sostenida, deben evitarse pujas entre distribuidores que terminen por repercutir en negociaciones con el proveedor. Por lo tanto, siendo QUIMSUR el mayor jugador del mercado de distribución, podría tener la exclusividad en la distribución y ser él quien atienda al resto de los distribuidores. De este modo aumenta su margen, asegura su posición competitiva y regula el precio final.
 - 3- Finalmente, para cerrar un pacto que complete el atractivo para CARBOSUR, podría plantearse una financiación de las cantidades a producir y que luego distribuirá QUIMSUR. Esto alivia los problemas de liquidez de liquidez de la empresa productora, y mejora los costos de QUIMSUR (beneficios económicos):
 - Ante una compra anticipada, QUIMSUR podría demandar un descuento en el precio.
 - Aunque el caso no lo menciona, se debe recordar el contexto argentino al momento del caso. Existe una posibilidad de que el dólar aumente a una tasa mayor que las tasas de interés para grandes operadores en el mercado local.
 - El producto de CARBOSUR se valúa en dólares como el resto de los commodities químicos. Como QUIMSUR cierra la cantidad por adelantado con CARBOSUR en moneda local (pesos argentinos), mientras las entregas se van dilatando en el tiempo, el costo en dólares se va “licuando” (decrece atento a la devaluación del peso respecto al dólar).
- Como resultado, CARBOSUR crece en beneficios en forma rápida, mejora su situación financiera y no se arriesga a invertir en actividades que no domina (evita riesgos). Por su parte QUIMSUR blinda su relación con el fabricante, se transforma en socio estratégico y consolida su posición como distribuidor de carbonato de

sodio. Este caso sería un ejemplo de un acuerdo “ganar-ganar”; donde ambos participantes se benefician y no se ven motivados a realizar acciones en detrimento del otro.

8. BIBLIOGRAFÍA

- BALLOU, Ronald H; “Logística. Administración de la cadena de suministro”; 5ta edición; PEARSON EDUCACIÓN, 2004; 816 páginas. ISBN: 970-26-0540-7.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. “Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones tácticas”; 8va edición; Pearson Educación; 2008; 560 páginas. ISBN: 978-84-8322-361-1.
- HILL, Charles W; JONES, Gareth R. “Administración estratégica”; 8va edición; McGraw-Hill; 2009; 798 páginas. ISBN 13: 978-970-10-7269-1.
- HITT, Michael; DUANE, Ireland; HOSKISSON, Robert. “Administración estratégica”; 7ma edición; Cengage Learning Editores; 2007; 840 páginas. ISBN-13: 978-607-481-342-5
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. “Exploring Corporate Strategy”; 8° edición; Financial Times Prentice Hall, 2008; 664 páginas; ISBN 978-0273711919.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; “Fundamentos de marketing”; 8va edición; Pearson Educación; 2008; 656 páginas. ISBN: 978-970-26-1186-8.
- KOTLER, Philip; LANE KELLER, Kevin. “Dirección de Marketing”; 12va edición; Pearson Educación; 2006; 816 páginas. ISBN: 970-26-0763-9.
- MULLINS, John W; WALKER JR, Orville C; LARRÉCHÉ, Jean-Claude. “Administración de marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones”; 5ta edición; McGraw-Hill; 2007; 544 páginas. ISBN 970-10-5915-8.