



**Universidad del Cema**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**CICLO DE VIDA DE LAS AGRUPACIONES  
ANÁLISIS DEL CASO MILENIO**

**AUTORES:** Alejandro Comin  
Gabriel Conte  
Hernán Mateucci



## Índice General

<b>Índice General.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Hipótesis de la Tesina.....</b>	<b>3</b>
<b>El ciclo de vida de las organizaciones.....</b>	<b>3</b>
Introducción al ciclo de vida de las agrupaciones.....	4
El modelo de Adizes. (Descripción para una empresa independiente).....	6
El camino óptimo.....	10
<b>Síntesis histórica del caso MILENIO.....</b>	<b>14</b>
<b>El ciclo de vida de las agrupaciones .....</b>	<b>15</b>
Adaptación del modelo de Adizes.....	15
El camino óptimo para las agrupaciones.....	25
<b>Conclusiones.....</b>	<b>27</b>
<b>Anexo A – El caso MILENIO.....</b>	<b>31</b>
Orígenes de MILENIO.....	32
La Asociación de Colaboración Empresaria MILENIO.....	35
GRUMI S.R.L.....	39
MILENIO, La Suma de Todas las Partes.....	42
<b>Bibliografía.....</b>	<b>51</b>



## Introducción

La teoría de Adizes respecto del ciclo de vida de las organizaciones, sin duda, ha contribuido al entendimiento de los procesos de continuo cambio en la evolución de las empresas, sus crisis, problemas (normales y anormales) y permitió deducir un camino óptimo para alcanzar la tan deseada madurez equilibrada entre la flexibilidad y el control.

Mucho se ha concluido respecto de esta teoría y este trabajo solo pretende dar un nuevo ángulo de análisis usándola como base, tratando de hacer una mirada crítica y constructiva a un tema no contemplado en la teoría original como lo es “el ciclo de vida de una agrupación de corporaciones” y dar un pequeño aporte al mundo académico a fin de que este sea finalmente usado en la creación y desarrollo de mejores “agrupaciones”

## Hipótesis de la Tesina

El ciclo de vida de una agrupación de corporaciones presenta distintas crisis a la que se enfrenta una empresa independiente en el modelo de Ichak Adizes, con lo cual el camino óptimo también es diferente.

## El ciclo de vida de las organizaciones

Todo el mundo reconoce que existe un proceso de crecimiento y desarrollo. Un chico moja su cama todas las noches. ¿Es esto normal o anormal? La respuesta claramente depende de en que edad el chico esté. Si él tiene 15 años obviamente esto es anormal.



De manera similar en cada escalón del desarrollo de una corporación u organización, poseen diferentes problemas y crisis. Problemas normales en un escalón del ciclo de vida, pueden ser anormales en otro escalón. Para los humanos es normal que un niño moje su cama pero si lo hace un adulto es un claro indicio de que algo anda muy mal.

En el caso de las organizaciones es normal que los fundadores manejen personalmente todas las tareas en los primeros escalones del ciclo. Luego cuando la organización creció sustancialmente si los fundadores siguen tratando de manejarlo todo por ellos mismos, algo anda seriamente mal ya que esa actitud, muy beneficiosa en un comienzo, se transforma en el freno del crecimiento. Una intervención externa puede ser requerida para corregir esta anormalidad y planear un futuro de crecimiento.

En todos los escalones del crecimiento hay problemas normales propios de cada momento. Los problemas son simplemente los naturales cambios del crecimiento, propios de cada escalón del desarrollo.

Los problemas pueden clasificarse en normales y anormales, los primeros son los que son de esperar sucedan naturalmente en el desarrollo del proceso de la etapa que se está transitando, los segundos son lo que no están previsto que sucedan pero de todas formas aparecen.

Es importante destacar que los problemas normales de cada etapa se han modelizado y que conociendo los pasos necesarios para resolverlos y previendo los futuros se puede avanzar mas rápidamente.

Los problemas deben ser resueltos a medida que aparecen y prever los próximos, considerando que la verdadera ventaja competitiva estará en dicha habilidad.

## Introducción al ciclo de vida de las agrupaciones



Existen varios motivos por los cuales, a pesar de los inconvenientes, las empresas deciden formar un pool:

- Mejor posición competitiva de precios para cada uno de los integrantes del grupo.
- Mayor poder ante proveedores reflejado en mejores condiciones de pago.
- Mejoras sustanciales en las negociaciones por volumen.
- Mejora y profesionalización de la gestión en las empresas integrantes del grupo
- Mayor eficiencia en los canales de distribución
- Consolidación de la cultura de los asociados
- Sinergia en utilización de herramientas de tecnología de información y comunicaciones.
- Planificación de actividades conjuntas de marketing y promoción.

Sin embargo también se encuentran con una serie de dificultades al momento de operar:

- La falta de visión y cultura estratégica de las PYMES
- La necesidad de organizar una estructura acorde.
- El temor de los integrantes de la organización a los riesgos en una operatoria conjunta
- La desconfianza
- El requerimiento de recursos humanos y tecnológicos para obtener una operatoria comercial adecuada
- La inexperiencia PYME en la coordinación de las acciones a desarrollar, de manera que todo el proceso funcione en forma cohesionada.

Las agrupaciones de empresas PYMES o pools de compra no escapan a tener un propio ciclo de vida, lo que si es llamativo es que este ciclo pasará por instancias y crisis que en algunos puntos serán similares a la de una empresa independiente pero en

algunos otros serán muy diferentes dependiendo del “momento” en que se encuentren del ciclo de vida cada una de las empresas componentes de la nueva organización.

### El modelo de Adizes. (Descripción para una empresa independiente)



### Courtship

El noviazgo es el primero de los estados, todo es nuevo, todo comienza en la mente del fundador, ahí nace la nueva idea, se concibe una nueva organización y se construye una visión. El fundador se enamora de su idea y ambos viven un "noviazgo".



**Crisis:** La falta de compromiso del emprendedor hará caer el "noviazgo" al "Affair", básicamente se acaba el amor cuando aparecen los primeros problemas.

## **Infancy**

En esta etapa la organización ya nació y como "infante" necesita cuidado constante, requiere 24 hs de intenso cuidado por parte de sus fundadores y maneja una interminable lista de requerimientos. Así como un niño llora por leche, una organización infante llora por "Cash!!"

**Crisis:** Llamada mortalidad infantil no es mas que la imposibilidad de sostener el negocio por medio de inyecciones de capital cayendo en una perdida de liquidez irreparable.

## **Go-Go**

Es el momento en que la organización aprende a caminar. La organización tiene la primera oportunidad de generar resultados. En esta etapa, la organización quiere ir a todos lados y quiere tocar todo lo que se le interpone en el camino.

**Crisis:** "La trampa del fundador" es básicamente una relación de amor - odio entre el fundador y la empresa, en esta crisis si desaparece el fundador la empresa desaparece con él. Los problemas pasan principalmente por el apetito insaciable de las ventas, la cultura de lo urgente, crisis y frustración en la dirección, debilidad en los sistemas de información, empleados frustrados, etc.

## **Adolescence**

Este tiempo difícil. La organización empieza a tener una imagen de quien realmente es, cual es su propósito, cual es su rol en el mercado. Entiende que tiene limitaciones y toma decisiones difíciles para encontrar algunas oportunidades y focalizar sus fuerzas. Es un escalón cargado de peligros para la organización.



**Crisis:** En este momento hay dos peligros que pueden arruinar le proyecto englobados en un concepto "divorcio", puede pasar o bien que el fundador vuelva a tomar las riendas y caiga nuevamente en la trampa del fundador o que el fundador sea expulsado (o autoexpulsado) y la empresa se estanque y pase a una prematura etapa de envejecimiento (salteando la madurez).

## Prime

Las empresas que logran sobrevivir a la etapa de la Adolescencia comienzan a crecer sanamente y entran en un optimo escalón llamado Prime. En este estado la organización sistemáticamente replica los éxitos de manera ágil e ingeniosa, adaptándose muy bien a entorno, resolviendo problemas causados por los cambios y su estado es joven y vital.

**Crisis:** Entrar en crisis es simplemente envejecer perdiendo el delicado equilibrio entre flexibilidad y control.

## Stable

La organización comienza a ponerse pesada, el foco puesto en la adaptación de entorno externo lograda en Prime vira hacia un foco interno, se le presta mas atención a que sucede internamente que a lo que sucede en el mercado. La organización se vuelve engreída y actúa como si pudiera dictaminar es necesario que suceda en el entorno externo. Su vitalidad comienza a decaer y la gente financiera empieza a imponer controles para resultados de corto plazo, el énfasis en marketing y en investigación y desarrollo mengua y los empleados añoran los “buenos años” y les resulta muy difícil encontrar energía para el futuro.

## Aristocracy

La compañía se convierte en un exclusivo country club. La organización promueve políticas enfocadas en promover “auto-felicitaciones” para la elite. El



“bienestar” de los gerentes es mas importante que los potenciales consumidores. Los “mensajes” de los clientes son vistos siempre como una molestia y el foco de las acciones gira en torno a “internas” de la gente aristocrática, que por otro lado se ocupa solo de eso. Aquellos que aportaban en el pasado la vitalidad, no tienen campo de acción y rápidamente comienzan a abandonar la organización. Se pierde el talento.

## **Salem City**

Para esta altura la compañía no solo no ha crecido sino que ha perdido fortunas y esto es imposible de ignorar. Las políticas de la Aristocracia se vuelven cada vez más sucias y nocivas. La reducción de costos parece ser la única salida para recuperar profit, pero los costos que se recortan no son los de la Aristocracia. Se empiezan a buscar culpable a cualquier precio y se convierte en una caza de brujas. El chivo expiatorio es castigado severamente. Las culpas pasan de una persona a la otra como una “papa caliente”. Hay defectos por todos lados. Es la última oportunidad para la empresa, para detener esta caída libre, prestar atención a entorno y reconstruir su vuelta a la pendiente positiva de Prime.

## **Bureaucracy**

Si la casa de brujas prospera lo que quedaba de talento en la organización esta definitivamente fuera. La gente que resta trata de normalizar la situación vía la implementación de procedimientos para tratar de dejar a la compañía bajo control. Ahora el foco esta en los procesos internos y no en las propuestas para adaptarse nuevamente al mercado. Las políticas se escriben para hacer más políticas y la organización se degenera dentro de la burocracia. Retornar a Prime se convierte en algo extremadamente dificultoso.

## **Death**



Finalmente la burocracia destruye la ya poca dinámica capaz de crear resultados y la empresa muere. Ya no existe la razón de ser por la cual existía la organización y es imposible dar marcha atrás.

## El camino óptimo

Como hemos visto existen diferencias marcadas entre los problemas y crisis que soportan las empresas situadas en diferentes estadios del ciclo de vida. El estudio y entendimiento de estos factores permiten deducir un camino óptimo para saltar estos obstáculos y alcanzar finalmente la situación de plenitud (Prime).

El ejercicio clave que debe realizar el emprendedor es un constante diagnóstico de en que parte de la curva se encuentra su proyecto y así poder pronosticar los problemas a los que se enfrentará prontamente y planificar como mejor resolverlos preparándose para enfrentar la próxima crisis.

Es difícil dar un modelo de camino óptimo ya este dependerá específicamente de la naturaleza y del entorno en que se encuentra el emprendimiento que estemos estudiando, pero si es posible mostrar algunos lineamientos, a modo de síntesis y para cada etapa, de los factores claves en los que el emprendedor deberá hacer foco para, basándose en la teoría del ciclo de vida, poder diagnosticar y pronosticar correctamente.

Nota: Solo tiene sentido hablar de un camino óptimo en las etapas de crecimiento de la organización en su ciclo de vida (Courtship, Infancy, Go – Go, Adolescent y Prime).

Los factores clave están nombrados por orden de importancia en cada etapa.

**Courtship** - En el momento del enamoramiento entre el emprendedor y su proyecto todos los factores son claves y dignos de recibir toda la atención, se debe planificar absolutamente todo, es el momento de bajar a papel la idea y generar el Plan de



negocios, con lo cual el emprendedor deberá hacer foco en todos los factores claves para tratar de determinar si tiene o no posibilidades de convertir su sueño en negocio.

Factores clave:

- Cliente, quienes son, cuantos hay, cuanto gastarán en esta categoría.
- Producto / servicio.
- Competencia, quienes son y que poder tienen.
- Dirección, como se va a gestionar el emprendimiento (papel clave del emprendedor)
- Capital necesario.
- Organización, sistemas necesarios para funcionar
- Know how, factibilidad de realización, disponibilidad de materiales y mano de obra.

**Infancy** - El proyecto ya es realidad, la empresa nació, empieza a operar y ahora debe ganarse un lugar en el mercado.

Factores clave:

- Cliente
- Capital (obtención).
- Producto / servicio.

**Go-Go** - La empresa ya aprendió a dar sus primeros pasos y cada vez camina más rápido.

Factores clave:

- Cliente (pierde un poco de peso, pero sigue siendo el principal punto)
- Dirección.
- Capital (obtención).



**Adolescente** - La empresa empieza a entender su lugar en el mercado y sus limitaciones

Factores clave:

- Cliente (continúa con el mismo peso)
- Dirección (pierde un poco de peso).
- Organización (aparecen los sistemas, fuerte foco)
- Capital (obtención).

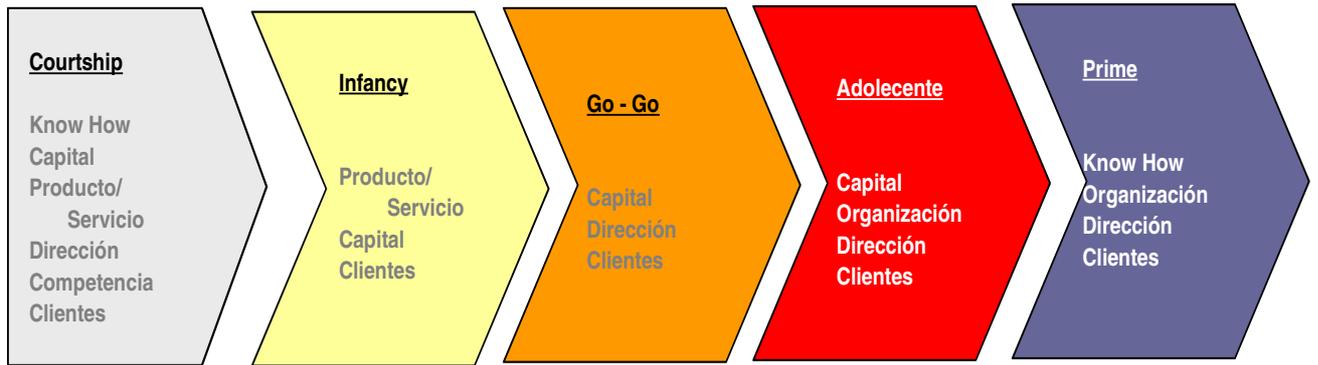
**Prime** - Se ha alcanzado la esperada plenitud, momento del balance ideal entre control y flexibilidad.

Factores clave:

- Cliente.
- Dirección.
- Capital (generación, gana un peso importante).
- Organización (pierde peso).
- Know how, mejores costos, procesos de mejora, competitividad, optimización de la cadena de abastecimiento.

**Stable** - La empresa empieza a perder el foco en el mercado y lo pone en los procesos internos. Comienza el proceso de envejecimiento.

Factores de foco en el Camino



Periodos de crecimiento



## Síntesis histórica del caso MILENIO

En la década de los 90, los precios altamente competitivos de las grandes cadenas sumado a la recesión que enfrentaba la ciudad de San Nicolás por la privatización de SOMISA creó un entorno donde los supermercados locales apenas lograban subsistir.

En 1996 ocho supermercados de la ciudad de San Nicolás se agrupan para formar la **Asociación de Colaboración Empresaria MILENIO** con el objetivo de obtener precios competitivos y hacerle frente a los gigantes.

La A.C.E. permite aumentar el poder de compra y presentarse ante los proveedores como una unidad, logrando evitar el canal mayorista y comprar muchos de los artículos directamente a los fabricantes.

Pocos años después la agrupación se presenta como una unidad ante los consumidores, lanzando a MILENIO como marca única y estableciendo un plan de marketing conjunto.

En el 2002 la devaluación monetaria que enfrentó el país fortaleció la economía regional, permitiéndole a MILENIO A.C.E. consolidar los lazos con los proveedores nacionales y bajar sus precios por debajo de las grandes cadenas.

En Febrero del 2003 los socios de la agrupación fundan **GRU-MI S.R.L.** (Grupo Milenio), cuyo objetivo sería expandir la cadena de supermercados y abrir bocas en áreas estratégicas, aprovechando las oportunidades que brindaba el mercado.

En Marzo del mismo año GRU-MI S.R.L. inaugura el primer supermercado en la zona céntrica de la ciudad, inaugurando el segundo en Septiembre del 2004.

En el transcurso del 2003, MILENIO A.C.E. inaugura una fábrica de pastas secas con el fin de realizar donaciones a la comunidad.

En el primer trimestre del 2004, GRU-MI S.R.L. incorpora como estrategia la integración vertical inaugurando una planta panificadora con el fin de abastecer a todas



los supermercados que componen la agrupación en forma centralizada y lanzar marcas propias.

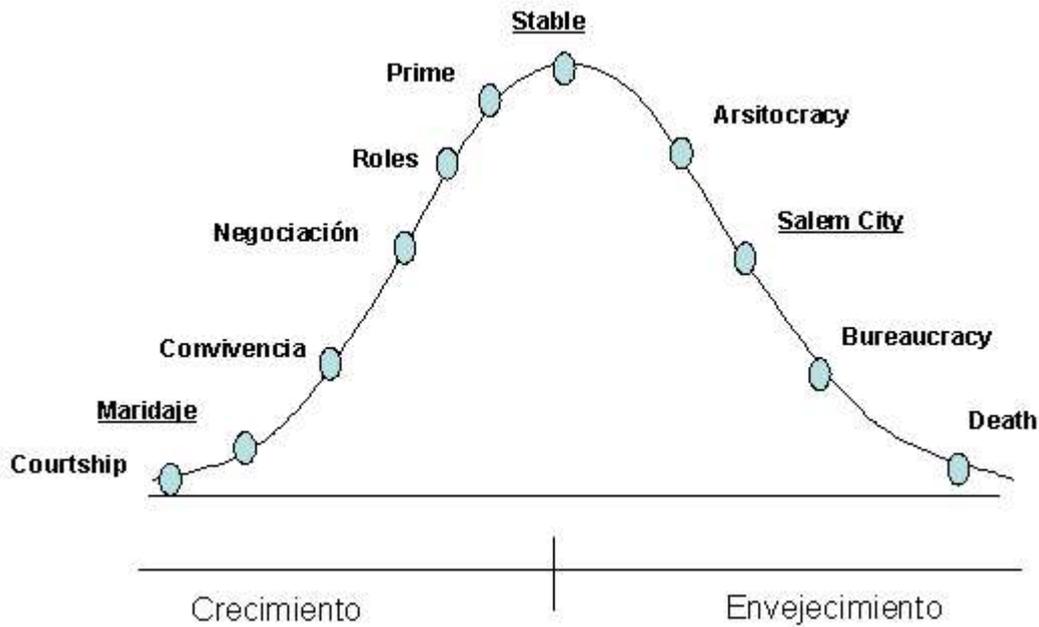
En la actualidad MILENIO es una de las cadenas supermercados líderes en la ciudad de San Nicolás, con una facturación anual \$ 32 millones y 22 locales de atención al público.

## El ciclo de vida de las agrupaciones

### Adaptación del modelo de Adizes

Así como el ciclo de vida de una organización individual se asemeja al ciclo de vida biológico de una persona, hemos visto que el ciclo de vida de las agrupaciones se asemeja al ciclo de vida de una relación de pareja, que de acuerdo con el momento que se encuentren del “romance” enfrentará diferentes etapas críticas que ya no podrán, las partes, afrontar de manera individual a no ser en detrimento de la relación.

El ciclo:



## El Noviazgo

El noviazgo es el primero de los estados, todo es nuevo y comienza cuando se conocen los futuros socios y el enamoramiento surge cuando ambos (o los que sean) entienden que existe una oportunidad de negocio que solo es posible uniendo fuerzas, ahí nace la nueva idea, se concibe un nuevo negocio y se construye una visión (en el mejor de los casos). Los futuros socios se “enamoran” entre si y de la oportunidad que ven en un futuro juntos y todos viven un "noviazgo"

Crisis: La falta de compromiso

De la misma manera que el ciclo de vida de una organización individual la falta de compromiso del emprendedor hace caer el "noviazgo" al "Affair", aquí la falta de compromiso con la idea de algunos de los futuros socios puede acabar el futuro proyecto si los que demuestran esta falta de interés son clave para se lleve adelante el negocio. Compromiso es la palabra clave y la manifestación de tal se perfecciona en la decisión por parte de los socios de aportar bienes para dar origen al proyecto común.



## El Maridaje

En esta etapa el noviazgo se convierte en matrimonio, existe un contrato formal o informal, hay compromiso, los socios creen en la idea y aportan su “deber conyugal” (hay aporte de dinero). Una vez nacida la nueva organización esta empieza a caminar, se dan los primeros pasos juntos, aun existe un fuerte enamoramiento entre los integrantes y ahora todos esperan que el “matrimonio” les provea un estado mejor que el de la “soltería”. Este es el momento de formalizar un acuerdo, cada uno de los socios para entonces habrá analizado profundamente los pormenores del nuevo proyecto y las posibilidades reales de obtener una rentabilidad adecuada a su inversión, es una etapa de ansiedad y decisión y es clave para alcanzar el maridaje, la capacidad de generar confianza en los demás de cada uno de los integrantes de la sociedad

*Crisis: Divorcio prematuro por diferencias en las características organizativas*

En un acuerdo de cooperación las diferencias organizativas entre las empresas que conforman la agrupación pueden afectar a su performance.

Este tipo de conflictos se produce cuando se dan simultáneamente las condiciones de: necesidad en la toma de decisión conjunta, diferencia de objetivos, y diferentes percepciones de la realidad entre empresas.

Las agrupaciones son un escenario propenso a la aparición de conflictos como consecuencia de la interdependencia de las empresas involucradas. Pero no todas las agrupaciones presentan el mismo grado de interdependencia, ya que dependerá de las tareas y la división del trabajo que rija en el acuerdo. Estas tareas son función de las razones estratégicas que motivaron el acuerdo.

En el caso de Milenio las razones de su conformación fueron:

Al conformar la ACE, aumentar el poder de compra y presentarse ante los proveedores como una unidad, y mostrarse ante los consumidores como una sola cara.



Otra razón estratégica al formar la SRL fue expandir la cantidad de bocas de la agrupación aprovechando la baja cobertura de determinadas zonas, impedir el crecimiento de la competencia, fortalecer el grupo frente a los proveedores, mejorar el servicio al cliente, y proteger a los socios.

Un alto nivel de interdependencia conlleva ajustes continuos y que cada socio vincule las actividades propias con las de los demás, lo cual hace mayores los costos de coordinación y la necesidad de tomar decisiones de manera conjunta.

#### Crisis: Divorcio prematuro por diferencias en las características estructurales

Parte de las complejidades estructurales entre las empresas de la agrupación se deben a factores como la edad, el tamaño, la tecnología, o la incertidumbre del entorno.

En una agrupación, la complejidad de la misma queda definida en función al número de socios, la diversidad y naturaleza de las actividades a realizar, y la necesidad de interacción entre socios.

Un mayor tamaño de la empresa, relacionado con un gran número de niveles jerárquicos, gran división del trabajo y especialización de actividades, implica una mayor complejidad.

Las complejidades estructurales de las agrupaciones favorece la aparición de diferencias de actitudes y comportamiento entre las empresas que lo integran, y serán más propensas a esto en tanto se caractericen por ser de gran tamaño, de edades avanzadas, y de baja capacidad tecnológica.

Esta crisis trata acerca de las actitudes de colectivismo vs. individualismo entre empresas.

Así es que, la probabilidad que se produzcan diferencias de objetivos y percepciones entre los socios (empresas) será mayor en aquellas agrupaciones con mayor grado de complejidad.

En el caso de la agrupación Grumi SRL, se define una estrategia única como resultado del consenso de las partes, pero se trasluce en la mente de cada socio algunas divergencias en cuanto a este norte común. Las inconsistencias frente al planteo de un



objetivo común se fueron dando desde los comienzos de la agrupación, ya que sin tenerlo claro algunas de las empresas se embarcaron en el proyecto con solo ver surgir la oportunidad y seguir a los líderes.

Grumi se caracterizó, en sus comienzos, por tener una brecha de desarrollo tecnológico importante entre las empresas. Sin embargo, transcurrido el tiempo, se definió un estándar para los sistemas contables y operativos al cual se fueron integrando cada una de las partes (hoy al 50%) de forma de aprovechar los servicios de soporte y actualización que ofrece el proveedor de tecnología.

### **La Convivencia:**

Esta es la etapa en la que todo queda a la luz, el negocio funciona y empieza a dar señales de buen futuro pero los socios descubren acciones y procesos de los otros que no son tan agradables. El matrimonio es un hecho y este los obliga a entrar en un proceso de conocimiento íntimo que implica “aceptar” o “rechazar” procesos que para las individualidades pueden ser validos pero para la agrupación son factores de irritación. El foco debe seguir puesto en el motivo por el que se “casaron” pero los temas de individualismo empiezan a tener un peso importante. Esta es una etapa de discusiones y de alta inestabilidad emocional de los integrantes de la agrupación. Durante este proceso el negocio tendrá margen de crecimiento pero la desorganización y falta de consenso entre los socios no generará las condiciones necesarias para su realización.

Crisis: Divorcio por diferencias entre los socios y por la baja performance de la agrupación

La cooperación en una agrupación no es sencilla de administrar, y las características de su inestabilidad es producto de la ambigüedad de la dirección compartida y el mix de culturas organizativas.

Así, los conflictos entre socios afectan negativamente las percepciones de cada una respecto de la eficiencia y equidad manifiesta en la agrupación.



La continuidad y el éxito de la agrupación dependerán en gran medida de la capacidad de los socios para adaptar sus comportamientos, relaciones y rutinas (consensuar, reajustar las condiciones de la alianza, adaptar sus rutinas a las necesidades de las necesidades de la relación, entre otras).

Y la performance de las agrupaciones depende de la congruencia de los objetivos perseguidos por los socios, la sinergia de los aportes de cada empresa, y la capacidad de las empresas para trabajar complementadamente.

Generalmente, los conflictos entre las partes se pueden atenuar mediante el aprendizaje y la capacidad de adaptación de las rutinas de cada empresa a las del resto.

Resulta evidente que los socios suelen demostrar un mayor compromiso y esfuerzo en las primeras etapas de la relación, cuando la percepción del potencial de la agrupación es alto. Y son estas expectativas las que no deben decaer en el acontecer de las experiencias y asegurar que la alianza no desencadene la búsqueda unilateral de los beneficios entre los socios.

En el caso de Grumi SRL, las tensiones que puedan existir entre las partes se ven compensadas con la percepción positiva que puedan tener los socios respecto del potencial conjunto de la agrupación.

## **La negociación**

Una vez superada la etapa del conocimiento y del descubrimiento de las “miserias” y “virtudes” de cada socio y si la agrupación superó la crisis de las diferencias entre los mismos, la sociedad está lista para emprender un proceso de negociación muy profundo. El análisis del negocio evidencia que no se alcanzan los objetivos propuestos, que la rentabilidad esperada no llega, está claro que esto se da por la falta de aprovechamiento de sinergias y se hace evidente la necesidad de consensuar



metas comunes para alcanzar los objetivos comerciales ya que el negocio tiene un potencial desaprovechado. Aun no se habla de una “misión” común pero si empieza a haber benchmarking entre los integrantes, esto es muy positivo ya que contribuye al mejoramiento individual de cada uno de los integrantes y por consiguiente de la agrupación como conjunto. Por otra parte el nuevo negocio da señales de oportunidades claras de crecimiento, tiene potencial, y la falta de coordinación le impide crecer, es decir que el proyecto conjunto motiva naturalmente la etapa de la negociación. Por último, el motivante mayor es que se empieza a deslumbrar que el negocio conjunto, si generan las condiciones necesarias (negociaciones), tendrá un crecimiento mucho mayor que cualquiera de los individuales, con lo cual se hace necesario empezar a profesionalizar (o responsabilizar) la gestión del negocio conjunto como una entidad independiente.

#### Crisis: Divorcio por diferencias en el grado de formalización y normalización

Muchas veces el elevado grado de formalización en una de las empresas parte de una agrupación, puede llegar a constituir un obstáculo a la flexibilidad de la otra.

La alta formalización en determinadas empresas radica por ejemplo en un exhaustivo control de costes, la aprobación de presupuestos, el análisis detallado de inversiones, entre otros. Estas no serán obviadas en la percepción de un socio acostumbrado a la formalización, y serán justificadamente descuidadas para aquel socio con una fuerte percepción de flexibilidad en los procedimientos.

Un alto grado de formalización hace que cualquier decisión de importancia, la transforme en un proceso lento y poco ágil para el apremio de implementación que amerite determinado tema.

Frecuentemente se presentan estas diferencias al existir actitudes estrictas y poco flexibles de algunos socios.

Así mismo, se puede aseverar que las diferencias de formalización de cada una de las unidades que interactúan en la agrupación son tendientes a la aparición de conflictos entre las mismas como consecuencia de las distintas percepciones en la importancia de los procedimientos, y los choques de las normas de una empresa con las costumbres y preferencias de las otras.



En el caso de Grumi SRL, las empresas que la componen venían con diferentes políticas de recursos humanos, impositiva, y de financiación. Hoy por hoy, se definen las políticas unificadamente de acuerdo a las mejores prácticas de alguna de ellas.

Crisis: Divorcio por diferencias en el relacionamiento de las unidades involucradas

Las distintas percepciones que poseen las empresas respecto de la idoneidad de determinados sistemas de control o de supervisión de las actividades pueden generar algunos problemas.

Las diferencias en el relacionamiento de las empresas es función del grado de especialización de personas pertenecientes a cada una.

Hay problemas que surgen de la misma comunicación entre empresas, ya que el compartir información a través de distintas fuentes puede ser motivo de que resulten distintas percepciones de una misma realidad.

Existiendo este tipo de diferencias de especialización entre las empresas, hace necesaria la presencia de una persona que pudiera coordinar las acciones de la agrupación con una amplia visión del negocio.

De esta manera se resume que, los conflictos entre partes son consecuencia de las diferentes complejidades que surgen de la falta de entendimiento entre las personas o empresas generalistas y personas o empresas especialistas, la obtención de información a través de distintas fuentes, y las distintas preferencias respecto a los sistemas de supervisión que se les aplica.

En el caso de la ACE, está a cargo de un gerente que, aunque no es profesional, posee mucho peso y maneja la asociación de manera totalmente independiente. Así mismo, gran parte de las decisiones son delegadas en el por los socios. Este gerente maneja muy bien las relaciones interpersonales por lo que es la cara visible para tratar con proveedores, medios, intervenir en negociaciones, y en la apertura de locales y eventos frente a los clientes.



## Los Roles

Si es posible negociar y el estudio y entendimiento del negocio conjunto es correcto se empezarán a dar las condiciones para un desarrollo y crecimiento sostenido del nuevo negocio. Para que esto sea posible deberán quedar definidos los roles de cada uno de los integrantes de la agrupación, todos estarán conformes con la parte que les toca enrolar y los que no saldrán de la agrupación, si estiman que no podrán alcanzar la “zona” de poder deseada. Una gran barrera de salida será que la agrupación es mucho más poderosa que cualquiera de sus integrantes individualmente y que el que salga se enfrentará de manera directa a ella en el mercado.

Es el momento del juego de poder y el juego persistirá entre tanto no se establezcan los líderes naturales o se retiren los jugadores claves que hacen posible la existencia de la agrupación. Cabe destacar que en la definición de los roles se definirá también la cultura de la agrupación, quien lidere influirá culturalmente toda la organización ya que tendrá un importante peso en la elección y el manejo del management de la agrupación que empieza manejarse como una entidad individual. En la lucha por el poder prevalecerán las organizaciones individuales con culturas más fuertes.

En este punto el negocio conjunto es más que cualquiera de sus individualidades, crece más velozmente, es más profesional, eficiente, competitivo y rentable, busca entrar en nuevos negocios concatenados y se solidifica en una posición estable y estratégica en el mercado.

El juego del poder será el último escollo para convertirse en un ente que actúe definitivamente como empresa individual y seguirá a partir de aquí los procesos de madurez y envejeciendo sugerido por Adizes en el “ciclo de vida de las organizaciones”

Crisis: Divorcio por diferencias en el grado de centralización de la toma de decisiones



La centralización está relacionada con la distribución de poder dentro de la agrupación. Agrupaciones más descentralizadas dan mayor participación en la toma de decisiones estratégicas a las distintas empresas y niveles dentro de la misma.

Pero los conflictos entre las partes surgen de aquellas situaciones en que las empresas que trabajan con una cultura de baja tolerancia a las diferencias de poder, deben trabajar e interactuar constantemente con otras de culturas habituadas a centralizar el poder en determinadas personas.

Con lo cual, las diferencias en el grado de centralización de poder de las empresas pueden generar conflictos cuando posean distinta tolerancia a las desigualdades de poder, y los socios de cada empresa deban relacionarse y tomar decisiones de otros con elevada frecuencia.

En Grumi SRL, las decisiones se toman mediante el consenso de los socios, pero en general hay cuatro de ellos que llevan el timón del negocio y los demás asienten. A pesar de que algunos de ellos no participen activamente en la toma de decisiones por propia decisión, existe cierto equilibrio ya que saben que, no ponerse de acuerdo durante esta etapa, todos perderán.

#### Crisis: Divorcio por diferencias en los estilos de dirección

Los factores que se ven involucrados en los estilos de dirección de cada empresa son: la actitud hacia el riesgo, los plazos de tiempo, el enfoque de la decisión, las preferencias sobre los sistemas de comunicación y control.

Generalmente es variado el grado en que difieren el estilo de dirección de una empresa a otra.

En cuanto al riesgo, hay empresas cuyas decisiones son perfectamente asumibles y justificadas por algunas, y consideradas excesivamente arriesgadas por otras.

Existen empresas que actúan con horizontes temporales muy diferentes a los plazos y prioridades de otras empresas.

Hay socios con enfoques de decisión totalmente racionales que difieren de aquellos con enfoques meramente intuitivos.



Además, las preferencias de cada empresa frente a los sistemas de control pueden ser informales (basados en la confianza) versus los formales (estructurados); y los canales de comunicación podrán ser abiertos y flexibles frente a los rígidos de otras empresas. En resumen, las diferencias en los estilos de dirección de cada empresa enfocados fundamentalmente a la aversión al riesgo y al horizonte temporal que emplean los socios, aumentan la probabilidad de la aparición de una crisis.

En el caso de Grumi SRL, el liderazgo en la toma de decisiones está en manos de los cuatro socios impulsores de todos los proyectos desde los comienzos de la agrupación; los demás socios mantienen tolerancia respecto de la desbalanceada participación de poder. De todas formas, estos últimos, tienen una valoración de los cuatro socios mediante su grado de satisfacción con el desarrollo y los resultados de las acciones que emprende la agrupación.

### **Prime, Stable, Aristocracy, Salem City, Bureaucracy and Death**

Las agrupaciones que logran sobrevivir las crisis de la adolescencia se consolidan en una única empresa y siguen a partir de ese momento los procesos de madurez y envejeciendo sugerido por Adizes en el “ciclo de vida de las organizaciones”

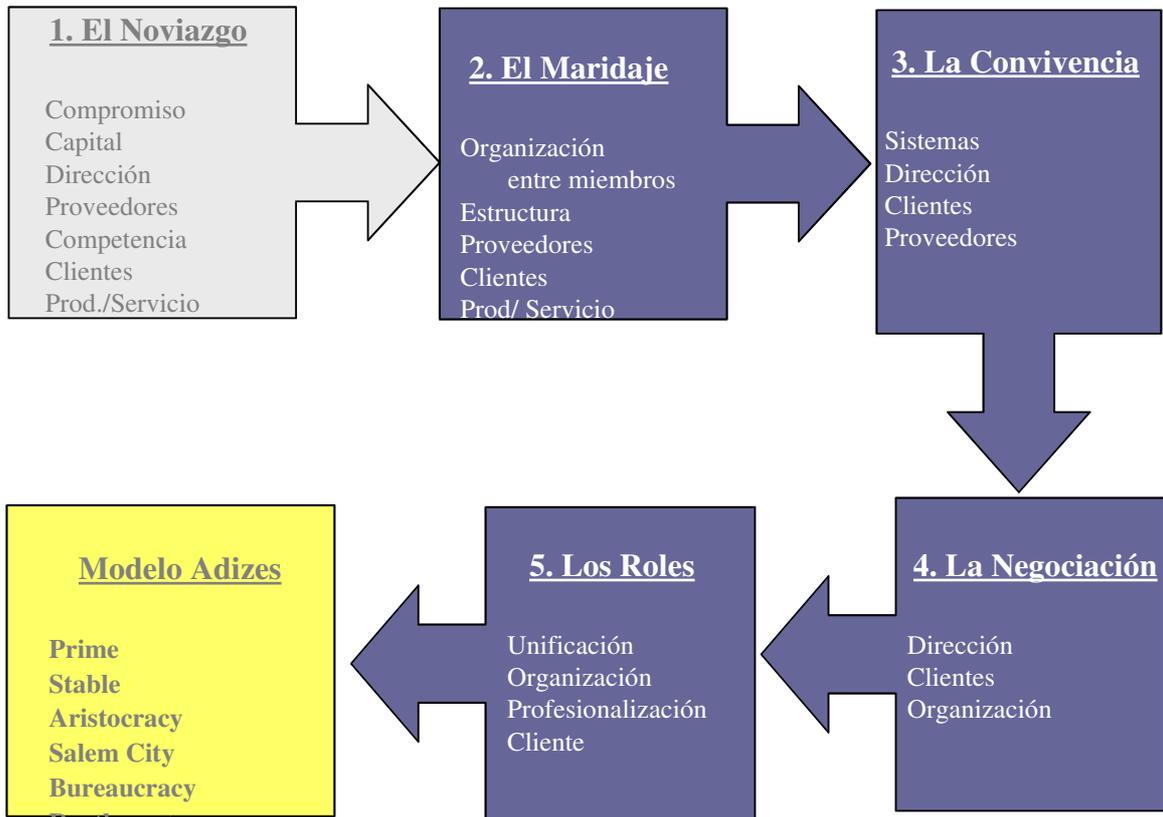
### **El camino óptimo para las agrupaciones**

Al igual que en el caso de una empresa independiente, en el modelo de la agrupaciones también es difícil describir el camino óptimo, ya que depende del entorno donde se encuentra inmersa la agrupación de empresas, y la dinámica de sus integrantes.

A continuación se describen los factores más importantes en los que los emprendedores deberá hacer foco en cada etapa para poder diagnosticar y pronosticar correctamente el mejor camino a seguir:



Los factores clave están nombrados por orden de importancia en cada etapa.





## Conclusiones

Cada vez más frecuentemente las empresas se dan cuenta de las dificultades de competir por sí solas, y enfrentarse a competidores con capacidades de producción y financieras de grandes dimensiones.

Uno de los problemas principales en las empresas pequeñas y medianas es la limitación de los recursos que pueden disponer, lo que les hace imposible realizar todas las acciones que desearían para garantizar su competitividad.

El incremento cada vez mayor de la competencia y la globalización acentúan este hecho, y les exige una dimensión (tamaño mínimo) en todas sus áreas de actividad que por si solas no podrían alcanzar.

Las agrupaciones, como nueva forma de entender la competencia, son relaciones o maneras de llegar a acuerdos de cooperación entre empresas, que de otra manera serían de mutua competencia.

Como pudimos ver, las agrupaciones usan la cooperación para sacar provecho de las complementariedades mutuas y alcanzar sus objetivos estratégicos más eficazmente, a un menor costo, y con menor riesgo que realizando otro tipo de acción.

Es así que, el objetivo de una agrupación de empresas es la sinergia que surge del intercambio de conocimientos, procedimientos, mercados, etc. entre sus integrantes.

Una agrupación no puede surgir solamente por una situación coyuntural de alguna empresa, debe surgir de una mirada estratégica a lograr mayores beneficios a diferentes plazos de tiempo. Así es que, con ella no solo se logra subsistir, sino sobresalir en un ambiente de negocios cada vez más competitivo.



Los beneficios deben notarse y hacerse claramente perceptibles para cada una de las empresas integrantes, de manera que todos estén conformes con la alianza.

Durante el crecimiento de una agrupación sabemos que pueden surgir variantes a los objetivos planteados desde sus orígenes. Esto demuestra las capacidades que son necesarias para redefinir sus metas, superar las crisis, lograr una relación realmente consistente, y darle continuidad al compromiso mutuo.

La continuidad de toda agrupación tiene como pilares fundamentales: el compartir los conocimientos y capacidades críticas del negocio, llevar la relación de forma contractual, compartir una estrategia común, y actuar en unidad.

El establecimiento de agrupaciones entre empresas, en particular, en lo que refiere al cooperativismo entre firmas medianas y pequeñas, ha sido una estrategia aún no muy transitada en América Latina. No obstante, la transformación en las condiciones de funcionamiento de las economías nacionales, plantean oportunidades y amenazas para las firmas, que exigen como respuesta nuevas estrategias competitivas

Una buena agrupación se caracteriza por estar constituida por empresas financieramente saneadas, complementariedad en sus procesos, comprometidas a cooperar, y obtener beneficios conjuntos.

Los objetivos buscados y planteados al nacimiento de la agrupación o durante su desarrollo, pueden darse en forma independiente o combinada; y se mencionan:

- Defender la posición de mercado: el crecimiento del sector o la intervención de nuevos competidores hace necesario tomar medidas como este tipo de alianzas que permitan fortalecer las capacidades del negocio propio.
- Obtener economías de escala: se trata de compartir los costos entre más jugadores, de manera de reducir los precios de venta para hacer más competitivos los productos.



- Eficientizar las operaciones: mejorar y homologar los procesos de trabajo del grupo, extrayendo lo mejor de las prácticas de cada empresa interviniente (al menor costo, en el menor tiempo, sin cuellos de botella, etc.).
- Compartir el riesgo: muchas veces las intenciones de una empresa de desarrollar nuevos productos, montar una nueva planta, hacer estudios de investigación, pruebas de mercado, entre otros, implica la necesidad fuertes inversiones que no pueden afrontarse solos; de la misma manera, muchas veces la experiencia de otros minimiza el riesgo individual.
- Apertura a nuevos mercados: es necesario contar con el apoyo de otros socios cuando se trata de acceder a nuevas zonas o mercados donde la empresa no posee el conocimiento de los clientes potenciales en las que otro socio si posee.
- Ganar productividad o tecnología: dada una amplia brecha en el desarrollo tecnológico entre varias empresas, y en virtud de los grandes costos que representa superar esa distancia, se hace necesario compartir los conocimientos tecnológicos para disponer de las condiciones competitivas que exige el mercado.

El ciclo por el que pasan este tipo de agrupaciones es comúnmente comparado con el matrimonio, ya que una relación pactada de mutuo acuerdo debe estar siempre activa, alimentándose día a día. Esto quiere decir que la relación de negocios no debe convertirse nunca en algo estático, ya que existirá mayor probabilidad de anularse si no funcionan adecuadamente.

En este tipo de relaciones hay puestas demasiadas expectativas que se desean cumplir, y el éxito o fracaso depende del grado de involucramiento y confianza que cada una de las partes aporten. Pueden hacerse muchas estimaciones basadas en proyecciones de rendimiento, pero nada está garantizado.



Cada vez que uno de los socios no esté dispuesto a esforzarse, o no aporte lo necesario para que el conjunto crezca, la agrupación correrá el riesgo de romperse.

La unilateralidad y las asimetrías de los esfuerzos llevan al fracaso. Solo la unión de esfuerzos basados en objetivos a comunes hacen rendir los frutos esperados.

Así es que, pueden destacar cuatro principios fundamentales para la formación de relaciones exitosas:

- Elegir a los socios adecuados
- Enfocarse en la creación compartida de valor incremental
- Construir relaciones de forma gradual (confianza y credibilidad)
- Disponer de capacidad de adaptación estructural



## Anexo A – El caso MILENIO

MILENIO es una de las cadenas supermercados líderes en la ciudad de San Nicolás, con una facturación anual \$ 32 millones y 22 locales de atención al público.

La agrupación, nacida de una alianza estratégica entre las cadenas de supermercados locales para obtener precios competitivos y hacerle frente a los gigantes, actualmente cuenta con una campaña de marketing unificada, una marca consolidada en



la región y desarrolla productos propios a través de su planta panificadora y su fábrica de pastas secas.

La agrupación MILENIO goza de un crecimiento sustentable, una relación ganar-ganar con lo proveedores, y un amplio reconocimiento de los consumidores que ha logrado mediante la comunicación de valores como: precios bajos, limpieza, atención al cliente e interés por la comunidad.

Sin embargo, la difusa asignación de roles, la mezcla de objetivos y la carencia de una visión unificada por parte de los socios permite plantear distintos escenarios futuros, y hace suponer que las crisis de crecimiento que deberá afrontar la agrupación pueden llegar a ser diferentes a las ya conocidas para empresas independientes.

## Orígenes de MILENIO

En la década de los 90 la paridad monetaria con el dólar permitía a las grandes cadenas supermercados tener precios muy competitivos gracias a la gran cantidad de productos importados y a los acuerdos con los distintos fabricantes.

En el mismo período la ciudad de San Nicolás sufre la privatización de SOMISA que pasa a manos del grupo TECHINT (SIDERAR), e implementa una feroz política de despidos masivos, cambiando la forma de comercialización y volviendo a los clientes más exigentes y comparativos.

Estos hechos derivaron en un mercado regional recesivo donde los supermercados locales luchaban por la supervivencia.

En 1996 ocho supermercados de la ciudad de San Nicolás se agrupan para formar la **Asociación de Colaboración Empresaria MILENIO** con el objetivo de comprar en forma conjunta y obtener precios mas competitivos en el mercado.



La A.C.E. permitió aumentar el poder de compra y presentarse ante los proveedores como una unidad, logrando evitar el canal mayorista y comprar muchos de los artículos directamente a los fabricantes.

Frente al éxito de la alianza estratégica, y a la excelente relación que se consolida entre los socios, la A.C.E. da su segundo paso presentándose como una unidad ante los consumidores, lanzando a MILENIO como marca única y estableciendo un plan de marketing conjunto compuesto por campañas de publicidad y promociones con precios homogéneos en todas las bocas.

La devaluación monetaria del 2002 fortalece la economía regional, aumentando la actividad industrial y la actividad primaria (agrícola ganadera) que se ven favorecida por la exportación, e impulsando consecuentemente al sector de servicios. (Ver San Nicolás actual - exhibidor 1)

La reactivación del mercado local encuentra a MILENIO A.C.E. solidamente organizado, permitiéndole consolidar los lazos con los proveedores nacionales y bajar sus precios por debajo de las grandes cadenas que empiezan a perder mercado a nivel nacional.

La nueva economía despoja a las cadenas multinacionales de varias de sus ventajas competitivas, viendo aumentar el costo de los productos importados y sorprendiéndose al darse cuenta que los productores y proveedores nacionales habían encontrado en las agrupaciones un camino alternativo ante los abusos monopólicos que ejercían estos gigantes.

El cambio en las preferencias de los consumidores generó un mercado desabastecido, ya que las cadenas de supermercados locales no alcanzaban a cubrir las zonas geográficas que antes hacían los hipermercados de mayor tamaño (ver cuadros de influencia - exhibidor 2), pasando de ser un mercado saturado a un mercado habido de inversiones y lleno de oportunidades.

En Febrero del 2003 los socios de la agrupación fundan **GRU-MI S.R.L.** (Grupo Milenio), cuyo objetivo sería expandir la cadena de supermercados y abrir bocas en áreas estratégicas, aprovechando las oportunidades que brindaba el mercado.



GRU-MI S.R.L. daba la forma jurídica con **fines de lucro** que MILENIO necesitaba para poder operar e invertir como grupo. La sociedad participaría como uno más de los socios en la A.C.E., a través de la cual realizaría las compras a proveedores y manejaría su campaña de marketing.

En Marzo del mismo año GRU-MI S.R.L. inaugura el primer supermercado en la zona céntrica de la ciudad, inaugurando el segundo en Septiembre del 2004.

Estos son los primeros supermercados que llevan el nombre único de MILENIO, a diferencia del resto que llevan una marca compuesta (nombre de la cadena de supermercados del socio + agrupación MILENIO).

GRU-MI S.R.L. les permitió a los socios aprovechar las oportunidades de expansión que presentaba el mercado, y que hubieran tenido que dejar pasar si seguían cuenta propia. A su vez, GRU-MI también cumple la función estratégica de impedir el crecimiento de la competencia, fortalecer a la agrupación frente a los proveedores y mejorar el servicio hacia los clientes.

En el transcurso del 2003, MILENIO A.C.E. inaugura una fábrica de pastas secas con el fin de realizar donaciones a la comunidad. La A.C.E. también comercializar las pastas en todos los supermercados de la agrupación, a los cuales le vende a precio de costo.

En el primer trimestre del 2004, GRU-MI S.R.L. incorpora como estrategia la integración vertical inaugurando una planta panificadora con el fin de abastecer a todas los supermercados que componen la agrupación en forma centralizada y lanzar marcas propias.

En la actualidad, con una economía regional próspera, y una presencia considerable en el mercado local, MILENIO cuenta con muchas oportunidad para seguir creciendo e incluso expandirse a ciudades limítrofes. Sin embargo, estas oportunidades están resultando atractivas tanto para los competidores como para distintos inversores en busca de utilidades.



MILENIO necesita definir una estrategia clara a largo plazo y organizarse internamente para implementarla.

## La Asociación de Colaboración Empresaria MILENIO

### Producto y Servicio

MILENIO A.C.E. fue fundada con el objetivo de brindar servicios a los socios que la componen. Dentro de los principales servicios se destacan: desarrollo y optimización de las relaciones con los proveedores con base en la compra conjunta, creación de alianzas estratégicas, transmisión de experiencias y conocimiento entre los supermercados que la componen, desarrollo y posicionamiento de la marca conjunta y contribución a la comunidad mediante proyectos de desarrollo social

### Estrategia de Marketing

#### - Clientes

Existen dos categorías de clientes, los socios y los socios adherentes.

Los socios son los dueños de la A.C.E. y se caracterizan por ser Supermercados tipos y Autoservicios (ver exhibidor 2) con un volumen de ventas considerable. Los mismos participan en las decisiones de managemnet, administración, marketing, operación y estrategia de la A.C.E. En la actualidad MILENIO A.C.E. agrupa 13 cadenas de supermercados, conformando un total de 22 locales de atención al público. Supermercados VICTOR es la cadena más grande y posee 7 locales, seguida GRU-MI y dos cadenas más con 2 locales cada una. El resto de los supermercados solo poseen una



boca de atención al público. Supermercados VICTOR fue el último en sumarse a la agrupación y su dueño no tiene participación accionaria en GRU-MI S.R.L.

Los socios adherentes son clientes quienes pagan un monto mensual para poder comprar a través de MILENIO A.C.E. Estos se caracterizan por ser autoservicios, almacenes y kioscos, los cuales tienen un volumen de venta menor y no representan competencia directa para los Supermercados que integran la agrupación. Los socios adherentes no tienen participación en las decisiones de MILENIO A.C.E. y tampoco tienen permitido publicitarse bajo el nombre de MILENIO.

En lo referente a los socios adherentes, MILENIO A.C.E. cumple el rol de supermercado mayorista. Sin embargo, y a diferencia del resto de los supermercados mayoristas, se opera bajo el sistema de pedidos y se ofrece el servicio solo a aquellos prospectos que no representan competencia directa en el mercado.

#### - Proveedores

Dado al gran volumen de compra de MILENIO A.C.E., la agrupación realiza sus compras directamente con los fabricantes, eliminando a los distribuidores mayoristas de la cadena de abastecimiento.

Actualmente MILENIO A.C.E. trabaja con más de 200 proveedores dentro de los cuales podemos encontrar empresas como Molinos Rio de la Plata, Coca Cola, Dolce Vita, Química Estrella, etc..

MILENIO A.C.E. realiza compras a proveedores en forma directa e indirecta, dependiendo del proveedor, el tipo de mercadería y la forma de distribución.

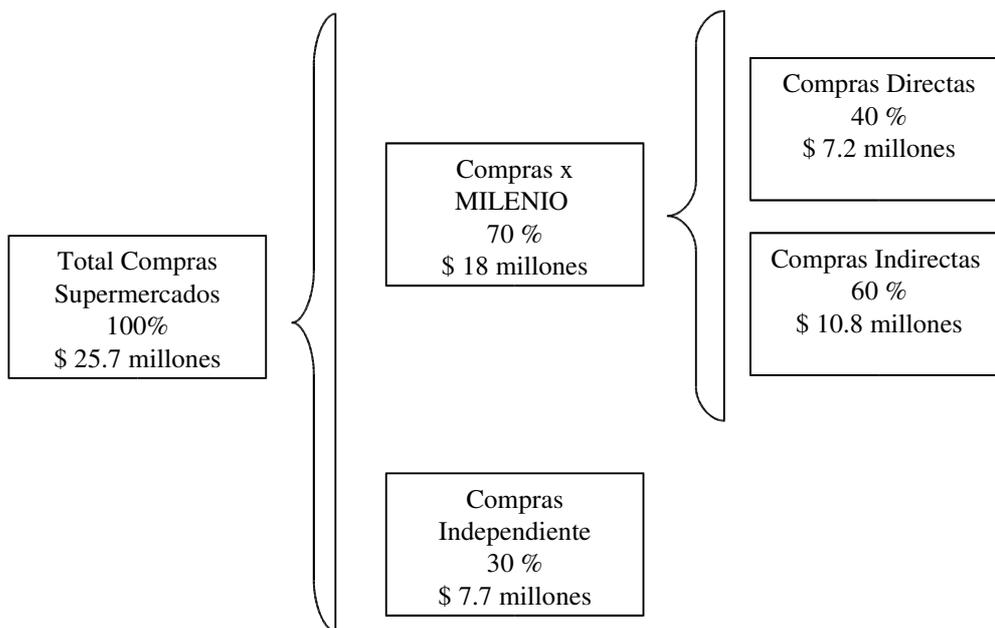
En las compras directas, MILENIO A.C.E. acuerda el precio con el proveedor, realiza el pedido, paga la orden y lo almacena en su depósito donde es retirado por los socios.

En las compras indirectas, MILENIO A.C.E. acuerda el precio y el volumen; y los socios realizan los pedidos parciales, pagan la orden y reciben los productos directamente en sus depósitos.



En forma adicional, cada uno de los socios también realiza compras por cuenta propia.

A continuación se detalla la distribución estimada de las compras anuales:



**- Competencia**

Los principales competidores en la ciudad de San Nicolás son la cadena de Supermercados NORTE con dos Hipermercados en la zona y la cadena local de supermercados Lagostena con 1 Hipermercado y 4 Supermercados Tipo. Recientemente también a ingresado en la zona un Gran Supermercado (ver exhibidor 2) de origen chino que parece ser la primera de una serie de inversiones.

**- Promoción**



MILENIO A.C.E. realiza las campañas de publicidad y promoción para toda la agrupación.

La marca MILENIO se publicita por los siguientes medios:

Medio	Frecuencia	Costo Anuales
Diario local	Todos los domingos en contratapa	\$21600
4 Radios locales	N/A	\$11000
2 Programas TV local	N/A	\$4000

Además realizar campañas publicitarias diseñadas para posicionar la marca conjunta, MILENIO A.C.E. utiliza los medios para lanzar promociones de distinto tipo como sorteos, ofertas y descuentos que se realizan en forma homogénea en todos los supermercados.

MILENIO A.C.E. también realiza importantes donaciones a la comunidad y participa en actividades de interés público.

A los fines de ser reconocidos como miembros de la agrupación MILENIO cada cadena de supermercado agrego el nombre de “Agrupación MILENIO” con el respectivo logo en su fachada. En general, el logo con el nombre MILENIO tiende a ser al menos 3 veces mayor que el nombre propio de los supermercados.

Los supermercados de GRU-MI S.R.L. son los únicos que posee el nombre único de MILENIO.

## Management

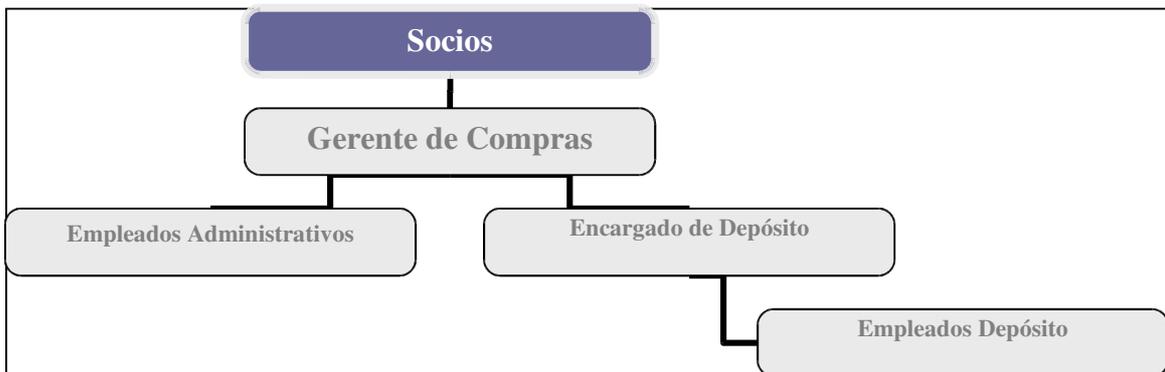
Las decisiones gerenciales de MILENIO se analizan entre los socios y el gerente de compras de la A.C.E y se deciden por consenso. Si bien existe un número



considerables de socios, en general es un grupo reducido de cuatro socios más el gerente los que terminan tomando las decisiones. Las decisiones abarcan diferentes especialidades como estrategia de marketing, compras, operaciones, etc.

Una vez tomada las decisiones, el gerente es el encargado de implementarlas. Dado que esta persona posee un muy buen manejo interpersonal, recae sobre él responsabilidades como negociar con los proveedores, realizar presentaciones públicas en los medios y frente a los clientes en eventos como aperturas de locales, etc. En definitiva, se podría decir que es la cara visible de la agrupación.

A continuación se diagrama la estructura jerárquica de la agrupación:



## GRUMI S.R.L

GRU-MI S.R.L. fue fundada en el 2003 por los ocho socios que integraban MILENIO A.C.E. en ese momento, a los cuales se le sumo el gerente de la agrupación con una participación minoritaria.



La sociedad se creó con el objetivo de expandir estratégicamente la cadena de supermercados, aprovechando la pérdida de participación de mercado de las grandes cadenas debido a los altos precios. Dado que MILENIO A.C.E. era una asociación sin fines de lucro, los socios necesitaban contar con una forma jurídica que le permitiera invertir como grupo y obtener ganancias.

Supermercados GRU-MI S.R.L pasaría a ser otro de los integrantes de MILENIO A.C.E. a través de la cual tercerizaría las campañas de marketing, el posicionamiento de la marca y el trato con los principales proveedores; al igual que el resto de los integrantes de la agrupación.

Una vez que el primer supermercado estuvo funcionando, los socios de GRUMI se dieron cuenta que estaban dadas todas las condiciones necesarias para brindar servicios en forma centralizada a toda la agrupación, lo cual determinó la creación de una unidad de negocios independiente que fundó la planta panificadora.

## Supermercados

La estrategia actual de GRUMI S.R.L. consiste en la apertura de supermercados “tipo” (ver exhibidor 2) dado que la inversión necesaria está al alcance de los socios y a que es más sencillo encontrar locales de este tamaño para alquilar.

La primera boca de expendio se abrió en la zona céntrica de la ciudad (ver exhibidor 3), tras alquilar el local de un supermercado nicoleño que había presentado quiebra. La segunda boca de expendio se inauguró recientemente en zona linderas al acceso de la ciudad.

Estos supermercados, con un área de venta promedio de 350 m<sup>2</sup> tienen una venta anual de 4 millones de pesos y una rentabilidad del 5% (ver exhibidor 4).

También emplean alrededor de 20 personas, dentro de las cuales se encuentra el encargado del local, los empleados administrativos, cajeros, reposidores y los que



atienden los departamentos especiales como carnicería, verdulería, panadería, fiambrería, etc.

GRU-MI S.R.L. cuenta con un sistema informático que le permite manejar en forma centralizada todas sus operaciones incluyendo precio, proveedores, stock, monitoreo de cajas y cajeros, y información contable básica. Los servicios de contabilidad y legales son provistos por estudios externos, los cuales en general también trabajan con MILENIO A.C.E. y los supermercados que integran la agrupación.

El management esta a cargo de los socios quienes reparten su tiempo entre GRUMI S.R.L. y sus propios supermercados. Posteriormente, las decisiones son implementadas por el encargado del local, o los empleados administrativos según corresponda.

Si bien la sociedad esta compuesta por 9 accionistas, son 4 de ellos los que realizan la mayoría del trabajo, mientras que el resto adopto una posición pasiva. Cabe aclarar que la distribución de trabajo no representa la participación accionaria, y que los socios que dedican más tiempo a GRUMI S.R.L. no reciben ningún tipo de compensación extra.

En general, y dado los distintos perfiles, cada uno de los socios cumple distintas funciones, separadas de la siguiente manera:

- Compras
- RRHH
- Sistemas
- Finanzas

Dada la amplia experiencia de cada uno de los socios en la industria, la estrategia de precios se decide en conjunto.



## Planta Panificadora

La planta panificadora fue creada como una unidad de negocios independientes, con el objetivo de proveer a la agrupación en forma centralizada, lanzar marcas propia y capturar dentro de GRUMI S.R.L. la rentabilidad que antes se estaban llevando los proveedores.

Actualmente la planta panificadora cuenta con una amplia variedad de productos (ver exhibidor 5) con los cuales abastece a los supermercados de la agrupación. Los supermercados compran el 65% de los productos de panificación a GRUMI S.R.L. y el resto a proveedores locales con el fin de ofrecer variedad a los clientes.

Al presente la planta tiene ventas de \$ 380 mil anuales, con una rentabilidad del 10 % sobre ventas. La misma emplea a 9 personas en dos turnos, distribuidos de la siguiente manera: encargado, panadería, confitería y repartidor. El management es realizado por los socios.

## MILENIO, La Suma de Todas las Partes

Como hemos visto MILENIO que comenzó como un pool de compras, se transformado en una organización compleja donde interactúan distintas entidades: las cadenas de supermercados independientes, MILENIO A.C.E. y GRUMI S.R.L. La sinergia entre estas entidades ha logrado posicionar a MILENIO en el mercado como



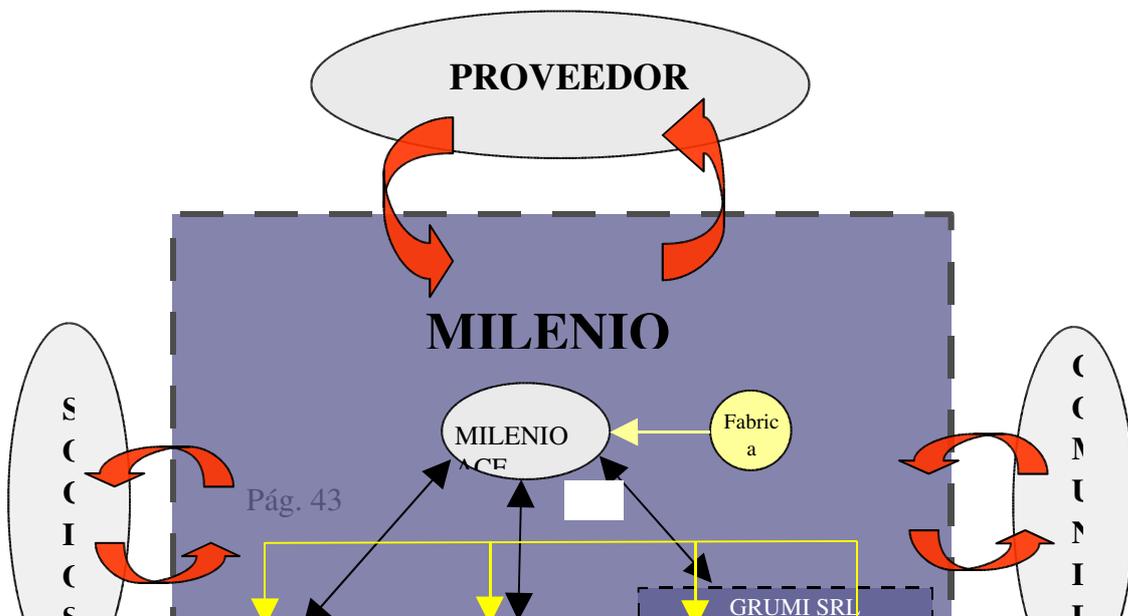
unidad, desarrollando y optimizando las relaciones con los proveedores, homogeneizando y ampliando estratégicamente los canales de distribución, poniendo en marcha una política de desarrollo social y brindando a los socios un entorno seguro donde desarrollarse. (ver grafico A.1)

Sin embargo, a esta organización que esta en etapa de expansión le quedan muchos desafíos que afrontar y muchos problemas que solucionar antes de llegar a ser una verdadera unidad.

La diversidad cultural dentro de la organización es uno de los principales problemas en la actualidad. Cada socio cuenta con sus propios valores, creencias y normas, las cuales gobiernan sus operaciones diarias y definen en que dirección aplican toda su energía.

La diversidad cultural se filtra en un sistema de asignación de autoridad que no esta claramente definido y no deja optimizar tanto las decisiones a corto plazo como las decisiones estratégicas a largo plazo.

La carencia de una visión y misión unificada departe del managemet se refleja en la ausencia del discurso motivador que utilizan los emprendedores exitosos para contagiar a sus empleados y hacerlos partícipes de un sueño.



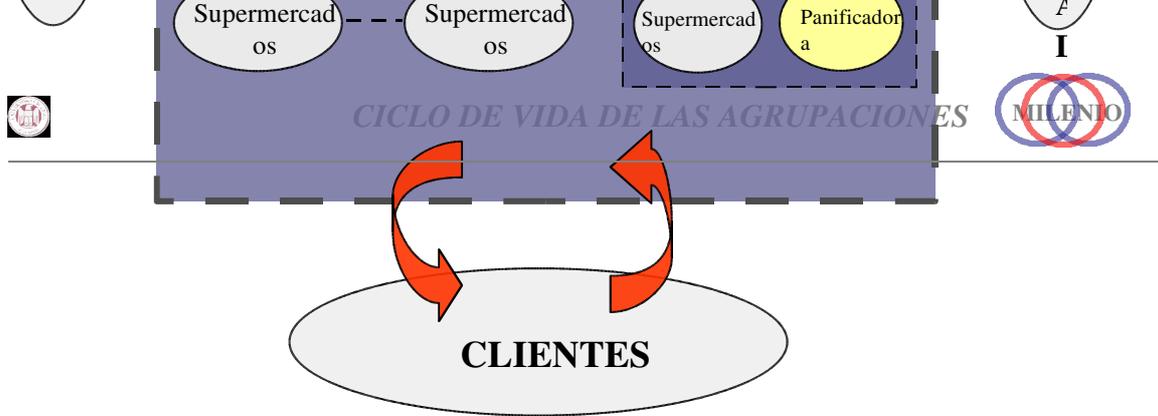


gráfico A.1 – MILENIO como organización

I

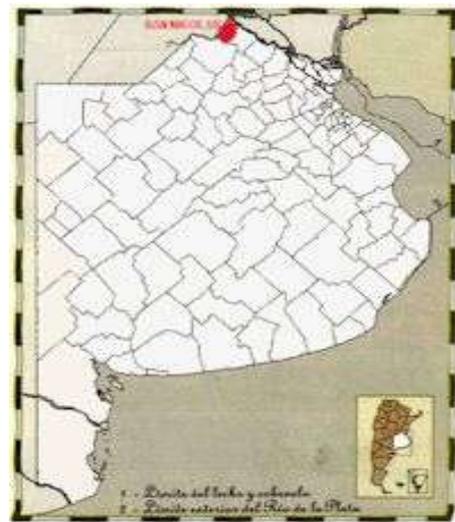
Muchos escenarios parecen ser posibles en el futuro, se estancara MILENIO en esta etapa y seguirá siendo un pool de compras con una estrategia de marketing en común que se desvanecerá con la desaparición de la presente generación; o tal vez sea GRUMI la entidad que finalmente purifique las distintas culturas y decante en un MILENIO unificado y listo para pasar a la etapa de la profesionalización.

Existirán medidas que puedan acelerar este proceso sin desmembrar la agrupación, o habrá que esperar hasta que el problema sea evidente para todos los involucrados.

Parece que hay muchas crisis por superar, pero a diferencia de los emprendimientos independientes analizados por Adizes, MILENIO deja dos interrogantes sin contestar: cuales son esas crisis, y cual es el camino óptimo para sobrellevarlas.

## Exhibidor 1 - Ciudad de San Nicolás (1994)

La ciudad de San Nicolás se ubica a 230 kilómetros de Buenos Aires y a 70 kilómetros de la ciudad de Rosario. Si sumamos la población de las ciudades cercanas (Ramallo, Villa Constitución), San Nicolás representa el eje urbano de una región de más de 200 mil habitantes.



La radicación en la zona de grandes industrias ha determinado un importante crecimiento en las actividades del área de servicios en el partido de San Nicolás, constituyendo el sector de mayor gravitación en su contexto económico (65 % del PBI).



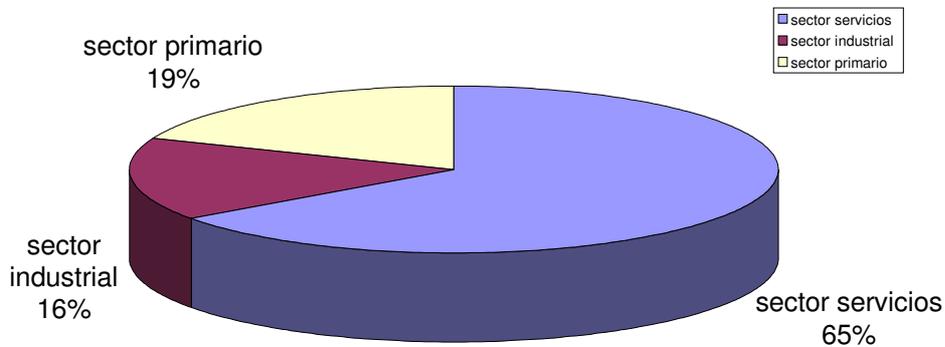
En el mismo se destacan las actividades de transporte, comunicaciones, comercio, vivienda y finanzas.

El sector industrial que representa el 16 % del PBI concentra a mas de 30 empresas medianas y grandes destacándose las actividades metal mecánicas.

No obstante existen otras plantas industriales dedicadas a la elaboración de alimentos, agroquímicos, productos plásticos, refractarios, etc.

En el sector primario, que participa con 19 % del PBI, son actividades predominantes la agricultura (soja, trigo, maíz y girasol), fruticultura y ganadería (bovinos y porcinos).

San Nicolás - PBI %



### Exhibidor 2 – Clasificación de Supermercados

TIPOS DE NEGOCIO	m <sup>2</sup> SALÓN	CUADRAS DE INFLUENCIA	TIEMPO COMPRA	PLAYA	INGRESO PUBLICO	DISTRIBUCIÓN MERCADERÍA
ALMACÉN ESPECIALIZAD O	hasta 100 m	1 a 2	10 min	NO	centro	NO
SUPERET O AUTOSERVICIO	100 a 300 m	Hasta 3	10 min	NO	costado	estrategia horizontal
SUPER TIPO	300 a 800 m	Hasta 5	20 min	NO o Chica	costado	estrategia vertical
GRAN SUPER	800 a 2500 m	Sin limite	20 a 30 min	1 a 2 veces el salón	centro y costado	estrategia vertical
HIPER	2500 a 10000 m	Sin limite	1 a 3 hs	1 a 2 veces el salón	centro	estrategia vertical

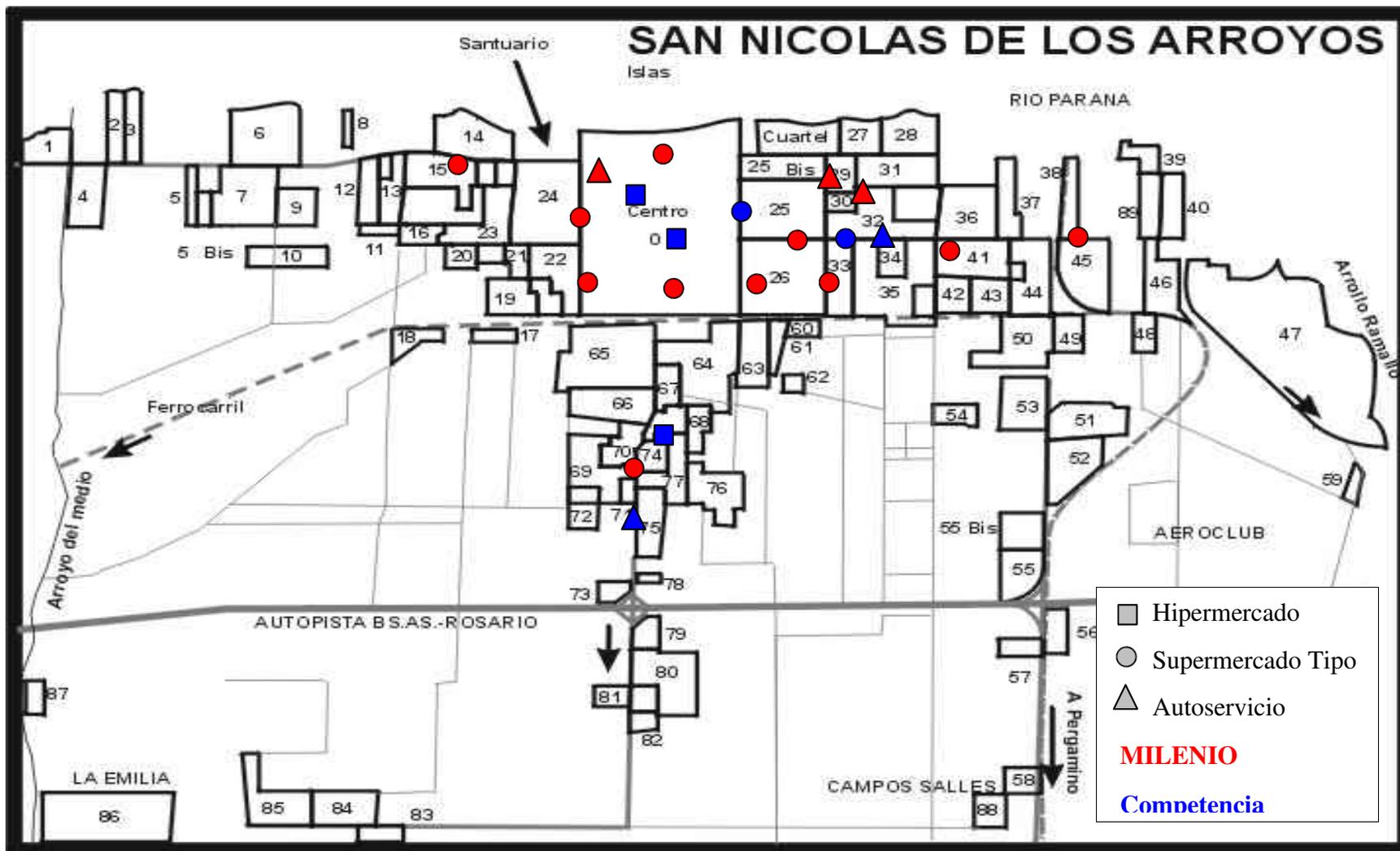


---

SHOPPING	Habit. Barrio dividido 8	Barrio local	20 min	1 vez el salón	centro y costado	estrategia vertical
----------	--------------------------------	--------------	--------	-------------------	---------------------	------------------------

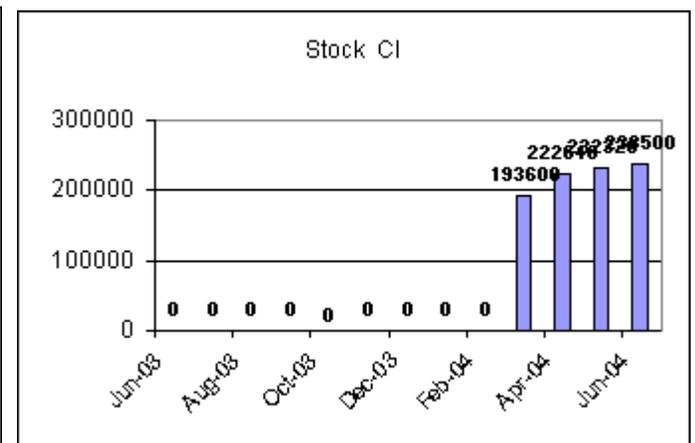
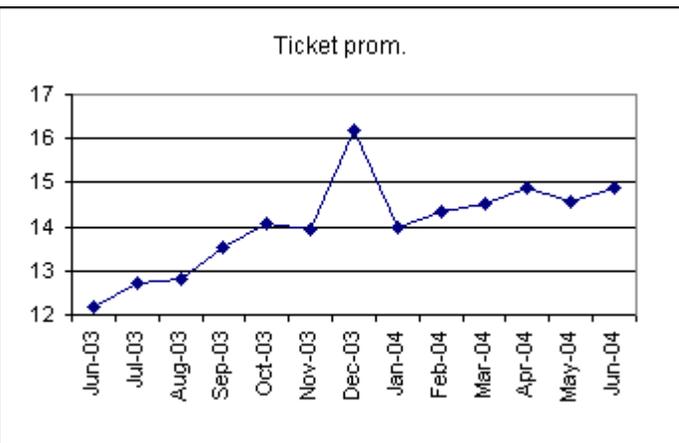
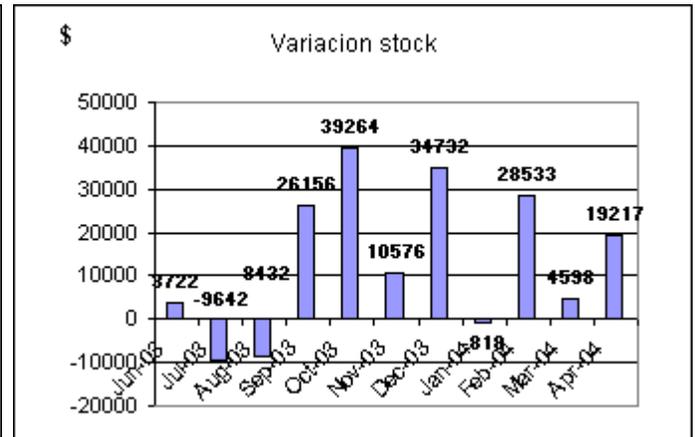
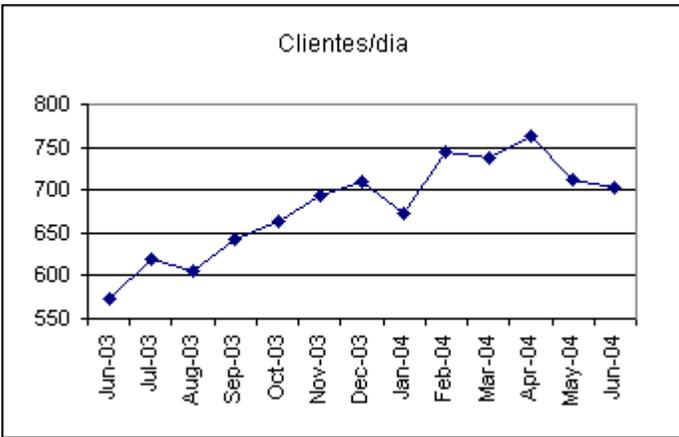
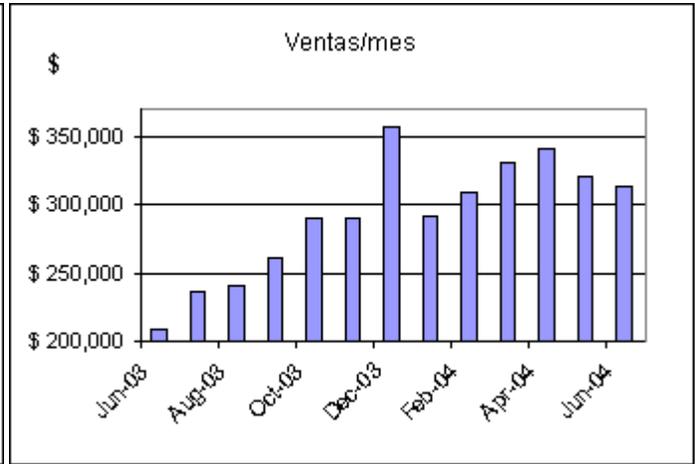
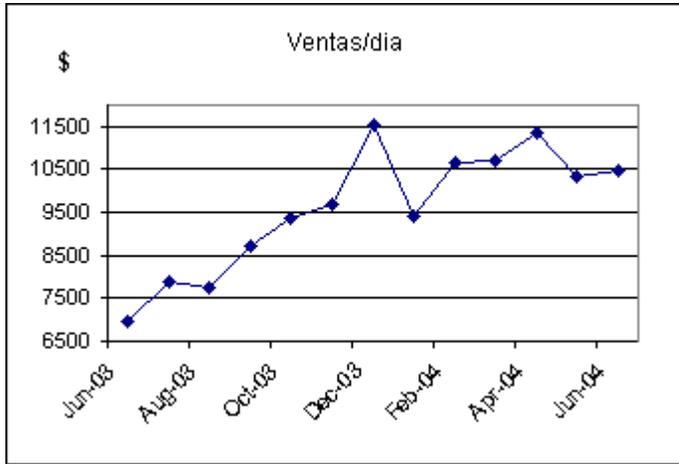


### Exhibidor 3 – Distribución de supermercados en San Nicolás





### Exhibidor 4 – Estadística del 1<sup>er</sup> supermercado de GRUMI.



**Exhibidor 5 – Productos Planta Panificadora.**

ARTICULO	VARIEDAD	ARTICULO	VARIEDAD
ALFAJOR	DE CHOCOLATE	PALMERONES	
	DE MAIZENA		ARABE
BIZCOCHO	CRIOLLO		CACERITO
	CAÑONCITO		COMUN FLAUTA
	DE GRASA		COMUN
	DE HOJ. CON CEBOLLA		CON SALAME
	HOJALDRE CHAQUEÑITO		P/HAMBURGUESA
	HOJALDRE CREMA		P/PANCHO
	HOJALDRE MEMBRILLO		RALLADO
	HOJALDRE SALADO		SALVADO
BIZCOCHUELO		PANETONE	
BUDIN RELLENO BAÑADO		PASCUALINA	
CANONCITOS C/D. DE LECHE		PASTA FROLA	
CHURROS		PASTELITOS DE MEMBRILLO	
CONITOS		PEPITOS	
FATURA COMUN		PIONONO	
GRISIN	COMUN	PIZZA	ESPECIAL
	SALVADO		SALVADO
POSTRE IMPERIAL		POSTRE MIL HOJAS	
LEMON PIE		RIGOLETOS	
MARINAS SALVADO		ROSCA PASCUA	COMUN
MARMOLADA			RELLENA
MASA DE TARTA		SCONES	
MASA FLORA		SHIPS	
MASAS FINAS		TARTA DULCE	
MASAS SECAS ESPECIALES		TARTA FRUTAL	
MASITA BAY-BISCUIT		TORPEDO	
MASITAS PALMERITAS		TORTA ALEMANA	
MASITAS PEPAS		TRENZA SALADA	
MEDIAS LUNAS SALADAS		UNGARAS	



## Bibliografía

- El ABC del Supermercado, Manual de métodos comerciales y técnicos. Biancheri T. 2000.
- Corporate LifeCycles, How and why Corporations grow and die and what to do about it. Ichak Adizes. 2002.
- Smart Aliances. Harbison, John y Pekar, Peter. Booz-Allen & Hamilton, 1998
- Collaborative Advantage. Moss Kanter, Rosabeth. Harvard Business Review, Julio 1994
- Compatibility in organizational marriages. Harvard Business Review, Vol.46 '86-93.
- Los acuerdos de cooperación de empresas industriales. C.E.P.A.L. 1998



SI autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Alejandro Comin

DNI: 22.588.369

Gabriel Conte

DNI: 24.680.894





Hernan Mateucci

DNI: 25.925.400