

Julio Cantera y Assist

Conforte, Daniel

Casos. Nro. 29  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT Uruguay  
Agosto de 2012  
ISSN 1688-9797

# Casos



## Julio Cantera y Assist

De regreso en su oficina de Montevideo, Julio Cantera, principal de Assist, hacía un balance de su reciente viaje. A fines de 2004 Assist estaba presente en 11 países – México, Guatemala, Salvador, Honduras, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Argentina y Uruguay. Durante el viaje, Julio había visitado a varios de los socios representantes de la empresa en estos países. Aunque las ventas habían crecido a un 35 por ciento anual en los últimos tres años, Julio no estaba conforme:

“Para consolidar nuestra posición y crecer, tenemos que mejorar la comunicación con nuestros socios representantes y el seguimiento de nuestros clientes. Al igual que todas las empresas multinacionales, necesitamos saber más sobre el desempeño de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes. El modelo de negocios que estamos usando no nos garantiza suficiente control sobre la cadena de valor. Necesitamos mejorar el servicio y la velocidad de respuesta a los clientes”<sup>1</sup>

Para la semana siguiente, Julio había agendado una reunión con su equipo de colaboradores para analizar mecanismos que permitieran mejorar la organización internacional de Assist y la manera de gestionar la relación con sus socios distribuidores en el extranjero.

### **Orígenes de Julio Cantera y de Assist**

Julio Cantera (41) nació y se crió en el campo. Su padre era productor y comerciante en la 5ª sección del departamento de Lavalleja. Aunque la familia era humilde y de escasos recursos, los cuatro hermanos estudiaron y se labraron una posición profesional. Julio fue al liceo en la ciudad de San José, becado por el Banco de Previsión Social en el Centro Educativo de dicha ciudad. Pernoctaba en este Centro desde donde lo llevaban al liceo. Recuerda con cariño y agradecimiento aquellos años:

“Le debo mucho a esa oportunidad que me dieron. En el Centro Educativo insistían en mantenernos siempre ocupados en actividades productivas, estudios, tareas y deportes. Fueron años importantes para formar el carácter.”

Aunque su vocación inicial era la arquitectura, antes de empezar facultad vio una computadora por primera vez y quedó fascinado con la informática. Estudió ingeniería de sistemas en Universidad ORT al tiempo que trabajaba diez horas diarias vendiendo electrodomésticos.

En 1988, cursando el segundo año de universidad, tomó contacto con dos compañeros de estudios que habían empezado una empresa para desarrollar software con un par de computadoras alquiladas. Julio les propuso participar con un 25 por ciento en esta sociedad, integrando una computadora y algo de dinero.

“Invertí todos mis ahorros en la empresa. Mis socios eran buenos en la parte técnica, pero muy débiles en comercialización y ventas. Me dediqué a armar el área comercial. No tuvieron más vacaciones desde ese día. Al principio abarcábamos todo lo que podíamos, desarrollábamos software para todo tipo de negocios.”

---

Este caso fue preparado por el Prof. Daniel Conforte de Universidad ORT Uruguay para Endeavor Uruguay bajo el Convenio ATN-ME-7200-RG con el BID, para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

Copyright © 2005 Endeavor Uruguay

---

<sup>1</sup> Todas las citas de este caso corresponden a Julio Cantera.

La primera oportunidad importante de negocios apareció al ver que el interior del país estaba desatendido en materia de servicios de informática. Concretamente, la primera gran venta fue un software para la gestión de casas de cambio que se vendió a empresas instaladas en la frontera con Brasil.

### **Desarrollo del espíritu y la capacidad de emprendedor**

En 1990, Julio participó en el Programa Empretec, un programa para el desarrollo de emprendedores. Empretec le hizo ver que tenía capacidad de emprendedor, olfato y tozudez para perseguir las oportunidades contra viento y marea.

“Me di cuenta que me faltaba formación y apoyo para formalizar los proyectos, para analizar los riesgos, el entorno, las estrategias, o sea las herramientas para evaluar el negocio antes de empezarlo.”

Rápidamente Julio fue asumiendo el liderazgo en la empresa; promoviendo pragmatismo comercial; asumiendo el rol de gerente. Sentía que había desarrollado facilidad para identificar y aprovechar oportunidades.

“Cuando terminé el curso volví a la empresa con una cantidad de iniciativas. Quería cambiar todo. Pero no estábamos preparados para tanto dinamismo.”

Al año siguiente, Julio compró la participación de sus socios en la empresa.

“Teníamos diferentes visiones; diferente energía, diferentes opiniones sobre hasta dónde podíamos llegar confiando en nuestras capacidades.”

### **1990 y Los Sorchantes**

En 1990 aparece la gran oportunidad. Los Sorchantes, una importante fábrica de panes industriales de Montevideo, tenía problemas para controlar sus recursos de distribución y ventas —el personal, los camiones, los inventarios. Julio vio que si lograba informatizarles la gestión ayudaría a mejorar el control que esta empresa tenía sobre la distribución. Inmediatamente se dedicó a investigar qué había en el mundo en materia de computación móvil.

“Había que desarrollar un sistema de facturación, cobranza, cuentas corrientes, liquidación de caja y control de stock para los móviles que vendían en ruta. Me llevó ocho meses de búsqueda y al fin encontré un *hand held*, una computadora de mano del tamaño de una calculadora grande, con 32K de memoria, una pantalla para sólo 16 caracteres y un teclado limitado.”

Julio vio que ésta era la gran oportunidad y decidió hacer foco en ella.

“Visualizada la oportunidad de un mercado totalmente virgen, y habiendo desarrollado un producto muy prometedor, fuimos abandonando los otros 20 productos que teníamos en cartera y quedamos como el primer día: un producto y un cliente.”

Desde 1990, Assist se dedicó a atender clientes con operaciones remotas, con múltiples centros de distribución, repartidores, y vendedores (ver sitio Web de la compañía en [www.assist.com.uy](http://www.assist.com.uy)). Al principio, Julio no tenía una estrategia definida en términos de mercado objetivo o posicionamiento. Se visitaban todas las empresas que tuvieran distribución de productos. Como casi todas las empresas de software en aquellos tiempos, no se hacía publicidad. Se confiaba en el boca a boca. Hasta 1993, al producto se lo conocía como “sistema de facturación móvil”. En dicho año, nació la marca Power Street. Éste era un ERP especializado en logística, distribución y ventas. Ver **Anexo 1** para una descripción del producto. Para 1995, la cartera de clientes había llegado a 150 empresas

El crecimiento había sido considerable para un mercado pequeño como el uruguayo, en el que todavía había que educar a los clientes que no estaban familiarizados con este tipo de soluciones. Para Julio, la clave del éxito de Power Street fue la continua inversión en desarrollo.

“Aplicamos un concepto único en el mercado. Mientras la mayoría de las empresas de software le cobraba a sus clientes por la adaptación del producto a sus necesidades, Assist no cobraba nada. Veíamos al cliente y a sus necesidades diferenciales como una oportunidad para mejorar el producto, para enriquecerlo, para agregarle valor. Sólo se le cobraba a los clientes cuyas necesidades no agregaran valor, por ejemplo cuando sus necesidades fueran demasiado específicas o idiosincráticas.”

## El negocio de la distribución

De 1995 en adelante, el negocio de Assist estuvo focalizado en la gestión de la distribución, el desarrollo de soluciones logísticas, el manejo de depósitos y el ruteo de transporte.

Los sistemas de gestión logística tomaron impulso en el mundo durante la década de 1990 por iniciativa de las grandes cadenas de distribución. La creciente madurez y competencia en la industria de la distribución de producto de consumo masivo en Europa y EE.UU y la tendencia a una creciente interrelación proveedor-cliente, habían impulsado conceptos tales como *Supply Chain Management* o gestión de la cadena de suministro, ECR (*Efficient Consumer Response*) que significaba “respuesta eficiente al consumidor”. La madurez de la industria alimentaria en los países industrializados, la consolidación industrial y la concentración de marcas aumentó la rivalidad entre las compañías y desencadenó la búsqueda de eficiencias en la distribución. Impulsadas por la competencia y la necesidad de bajar costos en la cadena de valor, las cadenas de distribución minoristas y los grandes fabricantes de productos de consumo masivo impulsaron el desarrollo de sistemas informatizados de gestión de reposición, inventarios, y transporte. Se difunde el uso de sistemas electrónicos de intercambio de datos, en inglés EDI (*Electronic Data Interchange*).

En Uruguay, con el liderazgo inicial de la cadena de supermercados Tienda Inglesa, también comienzan a impulsarse las prácticas desarrolladas en países industrializados. El proceso de multinacionalización de la distribución minorista, y la entrada al mercado de la cadena Casino (hipermercado Géant), dan un mayor impulso a la adopción de prácticas para mejorar la gestión del abastecimiento. También la llegada a Uruguay de las multinacionales de la alimentación, como Kraft, Unilever, Nestlé, Danone, McDonald’s, generaron una profesionalización creciente de los sistemas de distribución. Estas compañías trabajaban con un gran foco en las economías de distribución e imponían las prácticas utilizadas en otros países, sometiendo tanto a los competidores como a sus distribuidores a nuevas reglas de juego y a la necesidad de adoptar prácticas modernas.

La estrategia de entrada de estas compañías había mostrado tres etapas. La primera consistió en comprar mercado, o sea adquirir compañías existentes por el valor de sus marcas y la distribución. En la segunda etapa procedían a reestructurar sus operaciones, cerrando algunas empresas, consolidando marcas, realizando las primeras reconversiones de infraestructuras de distribución, y reestructurando la cartera de distribuidores. En algunos casos, como el de Kraft por ejemplo, se cerraban las fábricas nacionales y se pasaba a importar los productos desde las filiales de Argentina y Brasil<sup>2</sup>. En la última fase de su entrada al mercado, los conglomerados de la alimentación se concentraban en mejorar la gestión de la distribución, de imponer las políticas de distribución corporativa a todos los niveles para lograr el control de la relación con el punto de venta. La presión de la competencia generó demandas hacia la gestión de la distribución, la identificación de costos ocultos, la gestión de inventarios, la optimización de recorridos..

Según Julio, la competencia se hizo sentir en la industria de la distribución. Bajaron los precios y los márgenes de distribución; y se aumentó la presión para generar eficiencias a lo largo de toda la cadena de suministro.

“Hace 10 años un litro de helado tenía un precio de cuatro dólares al público y tenía un margen del 30%. Actualmente cuesta un dólar y tiene un margen de 12%.”

<sup>2</sup> En el caso de Kraft, si bien inicialmente cerró dos fabricas de galletitas, al tiempo, debido a características del producto importado, la empresa decidió abastecerse nuevamente en Uruguay, esta vez tercerizando la fabricación en una de las fábricas que se reabrió para este fin.

Los números eran entonces los siguientes:

	Hace 10 años	Hoy
<b>Precio de 1 litro (dólares)</b>	4	1
<b>Valor de 1 millón de litros (dólares)</b>	4:000.000	1:000.000
<b>Margen de venta (%)</b>	30%	10%
<b>Margen (dólares)</b>	1:200.000	100.000

Para lograr la misma utilidad había que vender 12 veces el volumen que 10 años antes.

### Exploración y expansión internacional

Para 1995 Assist había aprendido mucho del negocio de distribución y Julio se planteó el desafío de explorar mercados en otros países. Aprovechando sus contactos con empresas de software y fabricantes de hardware realizados en congresos, conferencias y exposiciones internacionales, Julio comenzó a visualizar las oportunidades existentes en Latinoamérica. Se dedicó un año entero a viajar, investigando mercados, visitando potenciales asociados y clientes, a conocer las diferentes exigencias formales y las regulaciones existentes en cada país. A lo largo de un año hizo contacto con 120 empresas, aprendiendo sobre sus prácticas, sus problemas y las oportunidades de negocios en el mercado de la gestión de la logística y la distribución. Aprendió que había grandes diferencias en la forma de operar la distribución. No sólo había diferencias entre países sino dentro de un mismo país – camiones propios, contratados, distribución propia o tercerizada, venta directa a minoristas y mayoristas.

“El esfuerzo fue grande. Invertimos unos 100.000 dólares en gastos de viaje, aunque me quedaba en hoteluchos de cuarta categoría y los viajes locales dentro de cada país los hacía en ómnibus. Vimos que había un mercado enorme. El tamaño de las empresas era mucho más grande que en Uruguay. Por ejemplo, empresas que tenían 300 agentes en la calle cuando en Uruguay una empresa en una posición similar solo tenía diez personas en la calle.”

Los contactos en cada país se canalizaron a través de unas 25 empresas de informática que Julio había conocido en congresos y exposiciones. Estas empresas, que se orientaban a la computación móvil, se habían identificado como potenciales socios o competidores. Julio seleccionó las empresas que pensó serían más afines con el negocio de Assist y que podrían eventualmente interesarse en vender su producto.

“La oferta que les hacíamos era atractiva. Nosotros llevábamos cinco años de inversión en desarrollo de nuestro producto. Los potenciales socios tenían dos alternativas, o invertían 5 años en desarrollo o aceptaban vender nuestro producto.”

Para capturar la oportunidad era necesario desarrollar un producto que pudiera superar las fronteras, que se adaptara a los distintos ambientes de negocios, a las distintas regulaciones, que no tuviera barreras idiomáticas y estuviera pensado en una tecnología escalable. También debía adaptarse a todos los hardware móviles disponibles.

Julio decidió convertir su empresa en un jugador internacional. Entre 1996 y 1999 Assist invirtió en el análisis y desarrollo de un producto de nueva generación. La investigación de mercado llevó un año. El análisis y diseño del producto, 18 meses; la programación, 20 meses; el testeo y el control de calidad, 8 meses.

“Durante todo este tiempo, las empresas extranjeras que habíamos contactado como futuros socios nos llamaban con frecuencia para ver si el producto estaba listo. Un día, el potencial socio de Guatemala nos avisó que no podía esperar más y que había decidido vender un producto similar de una empresa mejicana llamada Frog. Afortunadamente para Assist, la experiencia de esta gente con Frog no fue satisfactoria.”

Unos meses antes de tener el producto listo, Julio volvió a viajar para renovar los contactos.

“Por alguna razón, el mundo no había cambiado tanto en este mercado desde que salimos a explorar en 1995. El producto era tan innovador que no había salido ningún jugador a ocupar su lugar en forma masiva. De todos modos, ya se visualizaban jugadores locales que habían desarrollado un negocio prometedor en sus países de influencia”

En 2000, cinco años después de iniciadas las primeras investigaciones internacionales, se hizo la primera venta de Power Street en el extranjero. Los tres primeros clientes internacionales fueron en Guatemala: Industrias la Popular (jabones), Industrias de Grasas y Aceites de Guatemala y la Industria Nacional de Alimentos. Entre las tres, tenían 500 vendedores en la calle –equivalente a 100 empresas uruguayas.

El precio de venta de Power Street dependía del número de usuarios concurrentes a la base de datos central. Luego, por cada usuario de un *hand held* se pagaba también una licencia.

A fines de 2004, Assist facturaba en el entorno de un millón de dólares y estaba presente en 11 países – México, Guatemala, Salvador, Honduras, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay, Argentina y Uruguay.

Los clientes en Argentina llegaron por referencias de compañías en otros países:

“No hicimos un esfuerzo deliberado en ese país, aunque era un mercado natural. La elección del primer país no fue deliberada. Teníamos contactos en varios países al mismo tiempo. Pero debido a la crisis en Argentina de 2001 decidimos no hacer ningún esfuerzo allí. Varios de nuestros clientes en Argentina son multinacionales con presencia en otros países de Latinoamérica.”

A pesar de la crisis financiera y económica que golpeó a Uruguay entre 2001 y 2003, la expansión internacional había logrado dar un fuerte impulso a las ventas, que habían crecido a un ritmo del 35% anual. En 2004 las ventas en el exterior superaron a las ventas en Uruguay.

### **El modelo de socio representante**

La expansión internacional de Assist se había basado en un modelo de socios-representantes. En cada país había un representante local vinculado mediante un contrato. Al principio, los acuerdos eran de palabra ya que la prioridad era lograr las primeras ventas. Con el tiempo, los contratos se fueron haciendo más estrictos y establecían las responsabilidades y obligaciones de las partes y las expectativas de metas, resultados e inversiones. El rol del socio era invertir en desarrollar el mercado, identificar los clientes y hacer las ventas. Assist enviaba sus técnicos para realizar la implantación de Power Street y capacitar al cliente.

“Es muy difícil y costoso identificar el socio comprometido a desarrollar el negocio. En principio hay interés pero se demora mucho para concretar los contratos cuando llega el momento de comprometerse con las metas, los resultados y las inversiones. Los socios representantes que están en el mercado tienden a hacer foco en los productos y negocios que generan ingresos inmediatos. Comercializar Power Street, aunque potencialmente lucrativo, les requería invertir en desarrollo de mercados.”

Los criterios utilizados por Assist para seleccionar socios representantes eran que debía conocer el mercado, tener una trayectoria y tener llegada a los clientes. Tenían que ser referentes en el mercado que generaran confianza y dieran garantía a los clientes.

Había tres posibles perfiles de socios representantes. Por un lado estaban las empresas de hardware, cuya ventaja era tener fuerza de venta, capacidad para “golpear puertas” e identificar las empresas con proyectos. Estas empresas –según Julio– tenían fresca las necesidades de soluciones de los posibles clientes. Luego estaban las compañías consultoras, que debido a la relación continuada con sus clientes recibían demandas de servicios de software que ellas no manejaban. Éstas tenían la ventaja de estar siempre cerca, en contacto y trabajando con grandes organizaciones, y para ellas ampliar servicios a sus clientes siempre significaba una oportunidad interesante. Por último estaban las empresas que vendían soluciones informáticas, por ejemplo que ofrecían ERPs genéricos pero que no ofrecían soluciones

completas para distribución y logística. Era a esta última categoría de socios representantes a la que había que capacitar en el desarrollo del negocio de Power Street

Assist aportaba el producto y conocimiento del negocio. También el entrenamiento necesario para las ventas, la implementación y el mantenimiento del producto. Luego realizaba la supervisión y seguimiento de las cuentas de modo de controlar cómo evolucionaba la relación con el cliente, tanto en la etapa inicial –cuando sólo era un prospecto de venta– y en la etapa de cliente y usuario.

Julio todavía no estaba conforme con el modelo de negocio en lo que refería a la vinculación y gestión de los socios representantes.

“No llegué todavía al modelo de negocio que busco” decía. “No pudimos vencer algunas barreras. Tenemos problemas para transferir conocimientos a los socios y para desarrollar en ellos una cultura compatible con la nuestra. Tenemos que imponernos altos niveles de desempeño. Nuestro standard de servicio debe ser dos horas de tiempo de respuesta para solucionar los problemas del cliente. Si no están dispuestos a lograrlo, entonces no son los socios que estamos buscando.”

En opinión de Julio, la clave para poder competir residía en la capacidad para coordinar toda la cadena de valor, desde Assist hasta el cliente final.

“Necesitamos mejor información sobre el desempeño de nuestro producto a nivel del cliente, los problemas que aparecen, la respuesta que brindan nuestros socios a los clientes. Tenemos que poner en práctica un sistema de control de gestión de toda la cadena de valor. Hay que poder identificar eventuales desvíos en los desempeños previstos y controlar indicadores de velocidad de respuesta y de satisfacción del cliente.”

Era necesario que Assist pudiera controlar directamente a los clientes, en un esquema similar al que, según Julio, las multinacionales estaban aplicando en el mundo para controlar a sus filiales y empresas asociadas.

“Alguien tiene que liderar la cadena de valor, asegurando que exista total cooperación y que la información fluya eficientemente entre todos los asociados. No podemos darnos el lujo de no saber exactamente qué está pasando con nuestros productos y clientes. Necesitamos que los socios tengan una unidad de negocio para Power Street separada de sus otros negocios y productos. De este modo podremos gestionar el sistema de información desde Assist, controlar a los clientes directamente, y ayudar a los socios a mejorar sus prácticas.”

Como lo había hecho en sus inicios en la empresa, Julio estaba decidido a liderar la organización hacia las más altas metas de desempeño.

## **La competencia**

Sólo dos o tres pequeñas compañías competían con Assist en el mercado uruguayo durante la década de los '90. Assist siempre mantuvo un liderazgo claro con un 70% o más del mercado. En el mercado internacional, los competidores eran las compañías globales y algunas pocas compañías regionales.

La entrada de los conglomerados de la alimentación y de las grandes cadenas de distribución a Latinoamérica había atraído a grandes competidores globales de la industria del software como SAP y PeopleSoft.

“Las grandes compañías multinacionales de software están aplicando estrategias similares a las que aplicaron las multinacionales de productos de consumo masivo. Se encuentran en un proceso de comprar empresas locales y productos con el objetivo de adquirir acceso y participación de mercados. Luego irán clasificando y seleccionando productos. Solamente van a sobrevivir las compañías que tengan foco y suficiente tamaño de facturación. La estrategia de estos grandes competidores es comprar productos que tienen una posición de mercadeo en Méjico, USA y la UE, como podrían ser SYSGOLD y FROG. Estas compañías están focalizadas en grandes clientes.”

Las empresas globales de software, las llamadas Clase A, competían con sus productos CRM (*Customer Relationship Management*). En la opinión de Julio, era muy difícil competir con estas empresas globales debido a que los clientes multinacionales preferían contratar con proveedores globales de software. Unilever, por ejemplo, había contratado con SAP para la gestión de sus operaciones multinacionales.

La experiencia de Assist con Danone en Uruguay era un ejemplo paradigmático de lo anterior. Danone había adquirido hacía algunos años la marca Salus, líder en el mercado de agua embotellada en Uruguay. Danone internacional otorgaba todos los años un premio, el llamado premio Dan Sales, al mejor proyecto comercial entre todas sus filiales del mundo. En el año 2003, habían visitado Uruguay 34 directores de Danone que estaban al frente de sus operaciones de agua en el mundo, a conocer la experiencia de Danone con Power Street. Ese año, le otorgaron el Dan Sales de Plata a la filial uruguaya de Danone. A pesar de ello, Assist no logró cerrar un contrato con Danone en Méjico.

“Nos llamaron por teléfono para decirnos que somos “muy chicos”, que no pueden hacer negocios con nosotros. Esta es la traba más grande que tenemos para conquistar cliente globales”

Algo parecido le había pasado a Truck, uno de los competidores de Assist en Uruguay. Luego de haber instalado varias soluciones corporativas para Pepsico a nivel mundial, la nueva gerencia de Pepsico decidió que no era posible trabajar con un proveedor pequeño, que Pepsico debía hacer negocios con empresas de porte mundial.

Además de las empresas globales, Assist tenía algunos competidores de nivel regional con sede en Colombia, en Méjico, y en el propio Uruguay, como era el caso de la empresa Truck.

## Visión estratégica

Las compañías globales tercerizaban gran parte de la relación con el cliente, sin que ello significara que perdieran el control de la cadena de suministro. Assist buscaba posicionarse como proveedor líder de operaciones tercerizadas por grandes compañías globales, con foco en la industria de alimentos.

Julio explicaba su visión para el futuro de Assist

“Assist está en el negocio de ayudar a las compañías a mejorar la gestión de cada aspecto de la cadena de suministro. Actualmente, los fabricantes tienen necesidad de controlar la cadena de suministro, no solamente los aspectos operativos sino también qué pasa con la situación financiera de sus socios. Existe una tendencia mundial a la integración de la cadena de información. Por ejemplo, Unilever tiene 23 distribuidores y los contratos con sus distribuidores estipulan que tienen que darle acceso a toda la información de sus empresas. A los distribuidores no pueden instalarles un sistema SAP ya que no está pensado para gestionar clientes pequeños...”

Las grandes compañías de productos de consumo masivo competían duramente entre sí y con proveedores locales. Para Julio, el proveedor que lograra la mejor relación con el minorista ganaría el mercado. Estas compañías globales dependían de sus distribuidores para competir en los puntos de venta, para dar un buen servicio a los minoristas al menor costo posible. En general, las multinacionales encontraban barreras para lograr que los distribuidores adoptaran las mejores prácticas. Había barreras culturales, pero también había desconfianza generada por intereses no bien alineados. Las compañías necesitaban tener mejor información y necesitaban que los distribuidores compartieran la información con ellas. Los distribuidores por su lado veían con desconfianza estas prácticas de compartir información. Ellos se percibían como los propietarios de la cartera de clientes y su poder de negociación respecto al proveedor residía en la información que tenían sobre los distintos canales y puntos de venta. El proveedor deseaba ser percibido como socio, pero el distribuidor lo percibía como un enemigo. Compartir información con el proveedor era perder poder.

“Nuestra estrategia apunta a ayudar a las grandes compañías de alimentos a implantar sus modelos de negocios a nivel de sus operaciones tercerizadas; a instalar su cultura de negocios, sus estándares de desempeño, sus sistemas de gestión y sus mejores prácticas a nivel de cada distribuidor y en cada punto de venta de sus productos. Power Street es el soporte para ello, para que la compañía, los distribuidores y los puntos de venta trabajen alineados y en línea (*on line*)”

## Organización

Entre 1990 y 1995 la plantilla de Assist era de 12 personas. En 2004 trabajaban 40 personas, algo menos de la mitad en Montevideo y el resto en el exterior.

“La principal evaluación que hacemos de nuestros colaboradores es desde el punto de vista humano. Las falencias técnicas se subsanan y resuelven con capacitación y tiempo. Pero si falla la naturaleza de la persona, eso no se resuelve con nada. Lleva unos siete meses para que un nuevo empleado empiece a producir. En la primera etapa vemos si la persona encaja y si los compañeros se sienten bien. Queremos estar seguros de que cuando llega el momento de trabajar en el exterior, sus compañeros pueden confiar en él.”

Para implantar la visión estratégica de Assist se buscaba reclutar y capacitar gente en áreas de administración e informática, pero además y especialmente, en logística.

La dirección general estaba a cargo de Julio, pero se apoyaba fuertemente en dos personas clave en la organización: Daniel Cantera, su hermano, estaba al frente de las operaciones comerciales y pasaba la mayor parte del tiempo en el exterior; y Javier Toledo, que era la cabeza clave en el área de investigación y desarrollo.

## Desafíos futuros

Assist necesitaba estrechar sus vínculos con sus socios de negocios y al mismo tiempo avanzar en la fidelización de los usuarios de Power Street en el exterior.

“Buscamos mecanismos para agregar valor y a la vez fidelizar al cliente. Buscamos un nuevo ‘modelo de negocio’, por ejemplo, ofrecer servicios ASP<sup>3</sup>, para que los usuarios de Power Street no tengan que comprar servidores, ni tener personal dedicado a mantenimiento de sistemas. Esto les da ventajas de reducción de inversión y menores riesgos de obsolescencia tecnológica.”

En la búsqueda de mejorar la coordinación y control de la cadena de valor, Assist había empezado hacía dos meses a ofrecer servicios ASP en Uruguay, y ya contaban con 25 clientes afiliados. Entre ellos estaba Unilever - Uruguay. Ver **Anexo 3** para un esquema del *hosting*. ¿Cómo llevar el modelo de negocios basado en ASP a los usuarios de Power Street en el extranjero?

Para mejorar su relación con los socios representantes, Julio había estado considerando si el sistema de franquicias (en inglés *franchising*) podría adaptarse a las necesidades de Assist. Para que la venta de franquicias funcionara, habría que hacer un gran esfuerzo de estandarización de prácticas y procesos. Ver en **Anexo 4** una nota explicativa sobre franquicias. A semejanza de otros sistemas ERP, Power Street era un producto que requería de consultoría para adaptarlo a las necesidades del cliente. ¿Sería posible franquiciar Power Street? ¿O habría otros mecanismos para lograr una organización que sirviera a los objetivos de Assist?

Assist había iniciado relaciones de negocios con varios tipos de socios representantes en varios países al mismo tiempo. A través de ellos se había logrado vender Power Street a empresas en diferentes industrias. ¿Debía Assist focalizar su esfuerzo comercial en alguna industria o segmento de mercado en particular?

Las experiencias de Assist con Danone y de Truck con Pepsico demostraban que competir con las compañías globales de software en el mercado de las multinacionales de la distribución era, si no imposible, al menos muy difícil. ¿Sería posible para Assist competir como empresa independiente o debería buscarse un socio global?

---

<sup>3</sup> ASP significa *Application Service Provider*. Los proveedores de software de gestión empresarial o ERP alquilaban a sus clientes los programas que precisaran, así como el tiempo de máquina necesario para procesar sus transacciones en esas aplicaciones. En otras palabras, ofrecían la tercerización o *outsourcing* del *hosting* y gestión de las aplicaciones. (E. Kramer, Caso Insis Ltda. y la industria de los ERPs. 2004)

## **Anexo 1: Descripción de PowerStreet**

**PowerStreet** era una *suite* de soluciones informáticas para la gestión de la cadena de suministro – logística, distribución y ventas. Se componía de un conjunto de módulos o herramientas.

### **PWST BackOffice**

Era el módulo articulador de la *suite* y permitía la integración con los otros módulos de gestión para que la dirección de la empresa controlara todo el negocio –ventas, facturación, armado de repartos, inventarios móviles, depósitos centrales, cobranza, administración y comercialización. Permitía controlar la actividad de vendedores, repartidores, telefonistas y cobradores. Vinculaba cada área de la organización.

### **PWST Mobile**

Era el módulo de gestión móvil de PowerStreet, utilizando ordenadores de mano de múltiples tecnologías operando en las plataformas mundialmente más difundidas. Las funcionalidades soportadas por este sistema eran: preventa, autoventa, cobranza, stock, auditoría en ruta de tesorería e inventarios, encuestas, *merchandising*, chequeo de presencia, relevamiento de competencia, liquidaciones de caja e información de gestión de ruta, emisión a bordo de facturas, contados, notas de crédito, notas de devolución, remitos y recibos, emisión de documentos con vencimiento a futuro y múltiples vencimientos, información disponible en línea para CRM –historia de clientes, comportamiento, productos. Permitía la consulta y actualización de cuentas corrientes, así como el seguimiento de inventarios y saldos de *stock*. PWST Mobile permitía auditar toda la actividad del vendedor en forma automática.

### **PWST Synchronizer**

Era una herramienta con ingeniería de avanzada para la sincronización de base de datos. Permitía establecer “enlaces inteligentes” entre dos o más PWST Back Office, para permitir que la información fluyera en ambos sentidos según fuera calibrada la sincronización.

### **PWST AWM (Advanced Warehouse Management)**

Su objetivo funcional era proporcionar el control cuantitativo, cualitativo y espacial de los artículos físicos en los depósitos, a la vez de optimizar las operaciones y movimientos internos de los depósitos. Sus principales funciones eran: seleccionar automáticamente la mejor ubicación disponible para almacenar un artículo determinado en el depósito; seleccionar automáticamente el artículo más indicado para ser extraído de las ubicaciones del depósito; soportar todas las actividades relacionadas de preparación de pedidos; determinar con ciertos automatismos las secuencias y movimientos dentro del depósito; registrar los movimientos dentro del depósito.

### **PWST Analyzer**

Permitía el acceso y análisis de datos, administrando todos los aspectos de un *datawarehousing*, desde la importación automática de los datos operacionales hasta la utilización de la información

### **PWST Reporting Engine**

Era un generador de reportes dinámico, potente y amigable

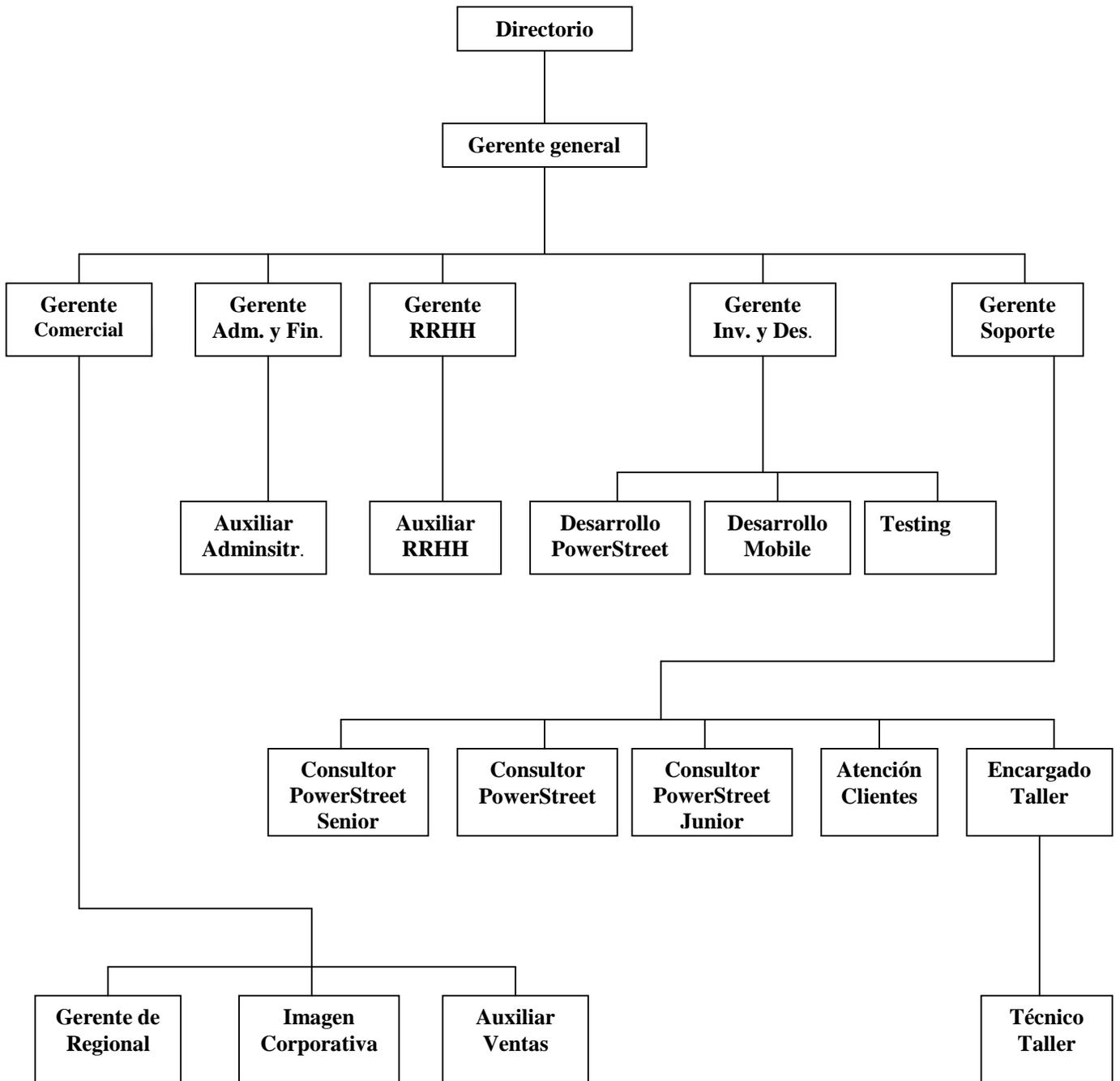
### **PWST GIS (Geographic Information System)**

El objetivo de esta herramienta era proporcionar al usuario la georeferenciación tanto de clientes como de proveedores, permitiendo graficar datos asociados a documentos (ventas, devoluciones, compras, cobranzas, pagos, cheques, adeudos). Permitía realizar las siguientes funciones: planeamiento de acciones comerciales por territorio y posterior análisis de resultados; estudio de territorios y áreas de influencia mediante variables socioeconómicas y densidad poblacional; diseño y planeamiento de zonas de ventas, repartos y cobranzas; reingeniería de rutas y de zonas optimizando recurso físicos, humanos y tiempo; comparativos de competidores en áreas de influencia; graficación de resultados de encuestas y chequeos de presencia; posición de los activos y graficación de rentabilidad.

### **PWST Consultant**

Consistía en las actividades de consultoría que brindaba Assist a sus clientes para los procesos relacionados a la *suite* de soluciones PowerStreet

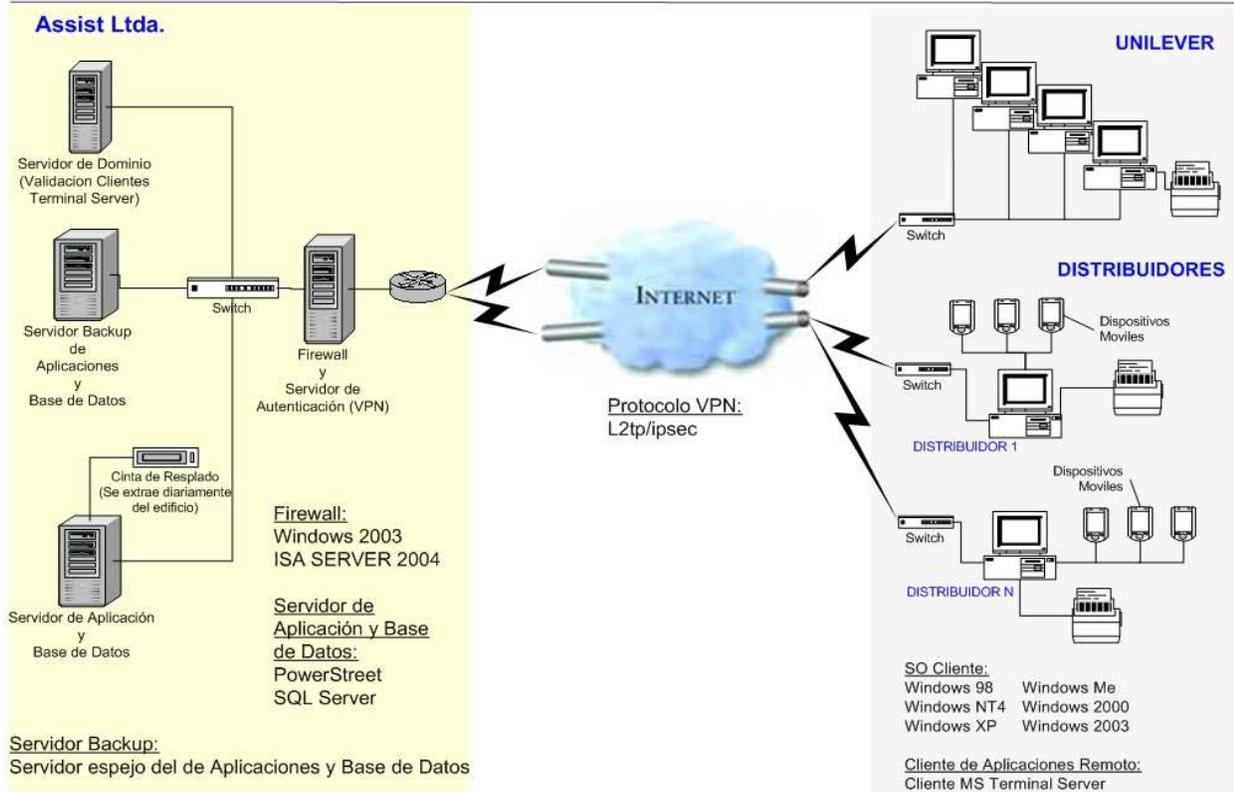
**Anexo 2: Organigrama de ASSIST (12/042004)**



### Anexo 3: Esquema del Hosting e Interconexión.

#### HOSTING

#### Esquema del Hosting e interconexión



□

#### Anexo 4: Nota sobre Franchising<sup>4</sup>

De acuerdo al Departamento de Comercio de los EE.UU. una franquicia es una forma de licencia por la cual el propietario franquiciante de un producto, servicio y modalidad de negocio obtiene la distribución a través de afiliados franquiciatario. Como contraparte al apoyo que recibe para comenzar el negocio y el uso de marcas y tecnología, el franquiciatario paga al franquiciante una suma inicial y un porcentaje de las ventas. En los EE.UU, el rango de pago de *royalties* (derechos) anuales es entre 0% y 50% de las ventas, siendo el promedio de 7%. La modalidad de franquicias alcanza a un tercio del total de ventas minoristas en EE.UU.

En 1898, General Motors estableció su primera franquicia para distribución de automóviles. En 1899, Coca Cola vendió su primer franquicia de embotellado. El sistema de franquicias se desarrolló en EE.UU por varias razones; el tamaño del país significaba que había muchos problemas logísticos para que los fabricantes distribuyeran sus productos y crearan redes nacionales. También resultaba difícil obtener capital para negocios en expansión. La venta de franquicias ayudaba a financiar el crecimiento. El negocio basado en franquicias creció fuertemente en la década de 1950 impulsado por la expansión nacional de las cadenas de comidas rápidas como Mc Donald's y Kentucky Fried Chicken. A su vez, el crecimiento se debió a otras razones. En la postguerra, la población de los EE.UU crecía rápidamente. El país prosperaba y la demanda de productos de consumo y servicios aumentó. La población se familiarizó con marcas de productos y servicios al tiempo que los avances tecnológicos llevaron a la difusión de la televisión, la publicidad a nivel nacional, y al reconocimiento de marcas.

El franquiciatario no sólo tiene acceso al derecho de comercializar un producto sino que también puede utilizar el concepto de negocio del franquiciante, el cual puede incluir el plan y la estrategia de marketing, manuales y estándares operativos, control de calidad, y un proceso continuado de apoyo y orientación.

Las ventajas de otorgar franquicias en comparación con expandir a través de locales propios son numerosas. Permite establecer una presencia y ocupar una posición en el mercado rápidamente. Otra ventaja es el flujo de ingresos generados por la venta de la franquicia y por los *royalties* periódicos. Abrir una nueva operación franquiciada requiere generalmente de menor inversión y atención gerencial por parte del franquiciante si se compara con abrir una sucursal o filial propia. Los franquiciatarios generalmente trabajan para ellos mismos y por ello están más motivados.

Las desventajas para el franquiciante incluyen tener que lidiar con las quejas del franquiciatario, la posible pérdida de interés del franquiciatario, y diferencias de criterio sobre estándares de calidad. Los franquiciatarios deben ser controlados y monitoreados, lo cual es un costo adicional para el franquiciante. Se pueden generar problemas de confianza y comunicación. Otro problema no menor es la identificación y selección de buenos franquiciatarios.

El franquiciatario se beneficia de poder iniciar su negocio basado en un sistema de negocio probado y con productos, marcas, imagen y reputación reconocida. También se beneficia de la escala y la capacidad promocional y publicitaria de la compañía que le otorga la franquicia, así como de su capacidad negociadora para la compra de materias, primas, insumos y equipamiento. Adicionalmente, el franquiciatario no necesita desarrollar nuevos productos ya que se beneficia de los esfuerzos de I+D del franquiciante. El franquiciatario se beneficia también de información estratégica que podría no estar disponible para quien maneja un negocio independiente.

La desventaja para el franquiciatario es la imposición de controles sobre los métodos y prácticas de llevar el negocio. Los contratos son generalmente restrictivos y suelen estar sesgados a favor del franquiciante. El pago inicial puede no recuperarse si el negocio no es exitoso. Los pagos por concepto de *royalties* están estipulados sobre ventas y deben realizarse aunque el negocio no alcance el punto de equilibrio. A veces también es difícil para un franquiciatario evaluar la calidad del franquiciante. Un riesgo adicional es la posibilidad de deterioro futuro de la imagen de marca y/o de la reputación de la compañía que otorga la franquicia.

---

<sup>4</sup> Esta nota es un extracto de Catherine Conned, "A Note on Franchising", Harvard Business School, cod. 9-297-108, 2001. Aquí también se puede ver una discusión más extensa sobre los costos de transacción que incurren las partes contratantes en una franquicia.

Las razones que motivan el otorgamiento de franquicias son: reducción de problemas de agencia, facilitar el monitoreo y control, compartir riesgos, y capacidad para explotar economías de escala. La franquicia es un mecanismo que relaciona dos partes en un negocio y que reduce lo que se conoce como riesgo moral (*moral hazard*). Existe riesgo moral cuando una de las partes (o ambas) tienden a alterar su conducta postcontractual de tal manera que incrementa los costos para la otra parte. La franquicia, al trasladar inversiones y riesgos al franquiciatario, protege al franquiciante de conductas oportunistas. Los contratos son diseñados de manera de equilibrar los riesgos para ambas partes.

Una razón para el éxito de las franquicias es la reducida variabilidad en la calidad de los productos o servicios. Los consumidores esperan que en cualquier lado que compren en la red de la franquicia la calidad sea igual. Para asegurar la homogeneidad en los estándares de desempeño, el franquiciante debe incurrir en inversiones significativas para estandarizar prácticas y procesos. Tales prácticas y procesos detallados deben registrarse en extensos manuales operativos que sirven para capacitar al franquiciatario y a su personal y para asegurar que se adopten los sistemas operativos establecidos por el franquiciante. El nivel de detalle de los manuales aumenta a medida que aumentan los riesgos de tener problemas de agencia. Los contratos prevén multas y hasta la terminación de la franquicia en casos de faltas graves a los estándares estipulados.