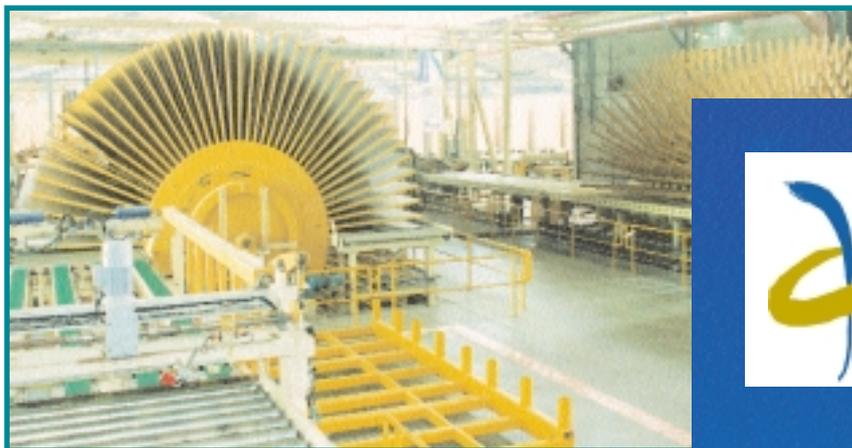


# Un ejemplo de

Imágenes: Cortesía de Sonae



## En síntesis

■ Fundada en 1959, para dedicarse al negocio de la madera, Sonae se expandió, a partir de la década de los '80, hasta convertirse en el grupo minorista más grande de Portugal. En 1997, ganó la licitación de la tercera licencia de telefonía móvil y, en sólo tres años, logró una participación de mercado del 22 por ciento.

■ El trabajo de Anderson y Goffee pone el acento en la búsqueda permanente de diversificación del Grupo Sonae —que en 2001 tuvo ingresos por valor de casi 6.400 millones de euros y un plantel de 51.000 empleados—, y analiza detalladamente su incursión en el mercado de la telefonía móvil portugués, donde se enfrentó a dos competidores firmemente establecidos.

■ A juicio de los autores, la historia de Sonae es un claro ejemplo de la importancia de un liderazgo carismático y de la visión estratégica de su presidente ejecutivo, Belmiro de Azevedo, quien aún controla la mayor parte del paquete accionario del grupo. Al mismo tiempo, sirve de lección para cualquier empresa que examine los desafíos de diversificarse estratégicamente, en especial hacia sectores poco relacionados con sus actuales actividades.

Jamie Anderson es investigadora del Centro para el Desarrollo del Management y Rob Goffee, profesor de Comportamiento Organizacional y decano adjunto, ambos en la London Business School. El artículo, publicado originalmente con el título "From Wood Panels to Mobile Phones: Strategic Diversification at Sonae Group", fue reproducido con permiso de Business Strategy Review.

# diversificación estratégica

Desde su negocio original, la fabricación de laminados de madera, Sonae —en la actualidad el grupo empresario más grande de Portugal— se expandió a rubros tan diversos como supermercados, centros de compras, turismo y telefonía móvil. Por Jamie Anderson y Rob Goffee

Los analistas, los bancos, todos decían que estábamos locos. Hasta ese momento ninguna empresa que hubiera ingresado en tercer lugar a los mercados europeos de telefonía móvil, había podido competir con los gigantes establecidos. Argumentaban que sólo podíamos aspirar a tener 30.000 clientes al cabo del primer año, y que nunca llegaríamos al punto de equilibrio. Pero subestimaron la fortaleza y el empuje de la gente de Sonae.” La contundente frase pertenece a Belmiro de Azevedo, presidente ejecutivo de Sonae, fundada a principios de 1959 en Maia, un suburbio de la ciudad portuguesa de Oporto.

Sonae dedicó sus primeros 20 años a operar en el negocio de productos de madera; específicamente, a la producción de laminados decorativos. El crecimiento de la compañía se aceleró en los '80, cuando empezó a diversificarse hacia el negocio minorista, con el lanzamiento de los primeros hipermercados en Portugal. En 1991, la creación de Sonae Inmobiliaria representó una progresión natural: tenía por objetivo la construcción de grandes centros de compras, anclados en los hipermercados de Sonae.

Poco después, la compañía empezó a examinar otras oportunidades en el mercado portugués. Ya en 1989 había participado, sin éxito, en la licitación de un canal de televisión; y tampoco pudo ganar, en 1992, la segunda licencia de telefonía móvil. Pero siguió interesada en la tecnología y las telecomunicaciones, razón

por la cual cuando, en 1997, el gobierno anunció la licitación de una tercera licencia en ese mercado, Belmiro de Azevedo —que aún tiene una participación mayoritaria en el capital accionario del grupo— renovó sus aspiraciones.

Pero de esa apuesta hablaremos más adelante, porque vale la pena repasar la historia. Entre 1959 y principios de los '80, la producción de laminados decorativos condujo, naturalmente, a iniciativas en sectores relacionados: la fabricación de paneles de madera y su exportación, así como a la integración vertical en áreas vinculadas con productos químicos y resinas. Durante toda la década de los '80, Sonae hizo grandes inversiones en tecnología para la producción, adquirió experiencia en logística, y se posicionó en los mercados internacionales como un fabricante de alta calidad y bajo costo. A principios de los '90 inició la producción y distribución en el exterior, mediante la adquisición de plantas en el Reino Unido, España y Canadá. Le demandó sólo cinco años ser el segundo fabricante de paneles de madera del mundo (después de Louisiana Pacific). Y, en el 2000, Sonae Industria ya tenía alrededor de 50 plantas en 15 países, con una capacidad de producción cercana a los 7,5 millones de metros cúbicos por año.

## La apuesta minorista

A principios de la década de los '80, eran pocas las

empresas de Portugal que no estaban bajo el control del gobierno, y la posibilidad de privatización parecía remota. Sin embargo, el sector minorista, sumamente fragmentado y sin presencia activa de empresas extranjeras, ofrecía oportunidades para cualquier grupo con sólidas capacidades financieras y de gestión. Como Sonae no las tenía, Belmiro de Azevedo estableció un joint-venture con Promodes, la cadena de hipermercados fran-

cesa. Así nació Sonae Distribución, que en 1986 inauguró el primer hipermercado de Portugal. Cuatro años después, ante la ausencia de competencia local o internacional significativa, ya se había consolidado como líder del mercado minorista de alimentos.

A mediados de los '90, la compañía operaba los hipermercados Continente, los mini-hipermercados Modelo y los supermercados Modelo Bonjour. Paralelamente, al ver lo

que estaba ocurriendo en otros mercados europeos y en los Estados Unidos, antes de que lo hiciera la competencia extranjera ingresó al negocio minorista de especialidades. Esa estrategia la diferenció de las cadenas generalistas tradicionales, como Woolworths, que reaccionó con lentitud y perdió participación de mercado cuando los nuevos formatos

minoristas empezaron a atraer el interés de los consumidores. Entre los nuevos emprendimientos de Sonae Distribución se contaron Worten (productos eléctricos y electrónicos), Modalfa (vestimen-

ta), Maxmat (materiales para la construcción y refacciones hogareñas), Sportzone (equipos para deportes) y Vobis (equipos de computación).

Después de una pequeña exploración del mercado, iniciada en 1989, la empresa ingresó a gran escala en Brasil, con la adquisición, en 1997, de una cadena de hipermercados y dos cadenas de supermercados más pequeñas. Al cabo de dos años, Sonae Distribución se había convertido en el tercer minorista de alimentos de ese país.

En 1998, Sonae Distribución logró ventas anuales por encima de 2.500 millones de euros. Operaba más de 200 bocas de expendio minoristas en Portugal, y más de 100 en Brasil. El grupo era líder absoluto en el mercado minorista de alimentos de Portugal, con una participación superior al 40 por ciento en supermercados e hipermercados.

Desde el principio, bajo la estricta guía de Belmiro de Azevedo, se había propuesto brindar a los consumidores el mejor valor por el dinero invertido, en un mercado dominado por altos precios. Al mismo tiempo, desarrolló sólidas capacidades en las áreas de marketing minorista, logística y distribución. La sede central apoyó de manera activa esos esfuerzos, que exigían el desarrollo profesional de los gerentes de las empresas minoristas: los envió a las principales escuelas de negocios de los Estados Unidos y Europa. Otra de sus funciones, en la que se involucró personalmente el presidente de la compañía, fue identificar nuevas oportunidades de negocios. Además, alentó la política de que todas las firmas del grupo compartieran recursos. Y se ocupó de implementar lo que, tiempo después, se conocería como el proceso de desarrollo profesional "Zig Zag" de Sonae, haciendo que los ejecutivos trabajaran en las diferentes empresas del grupo.

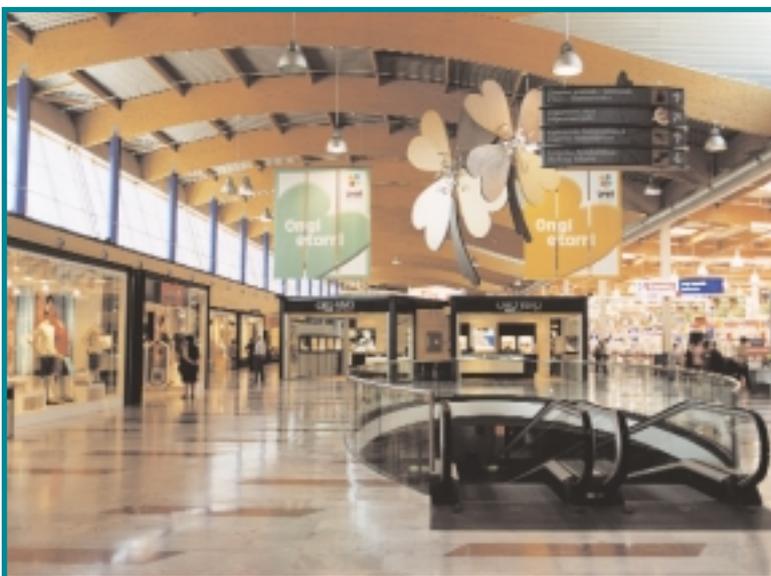
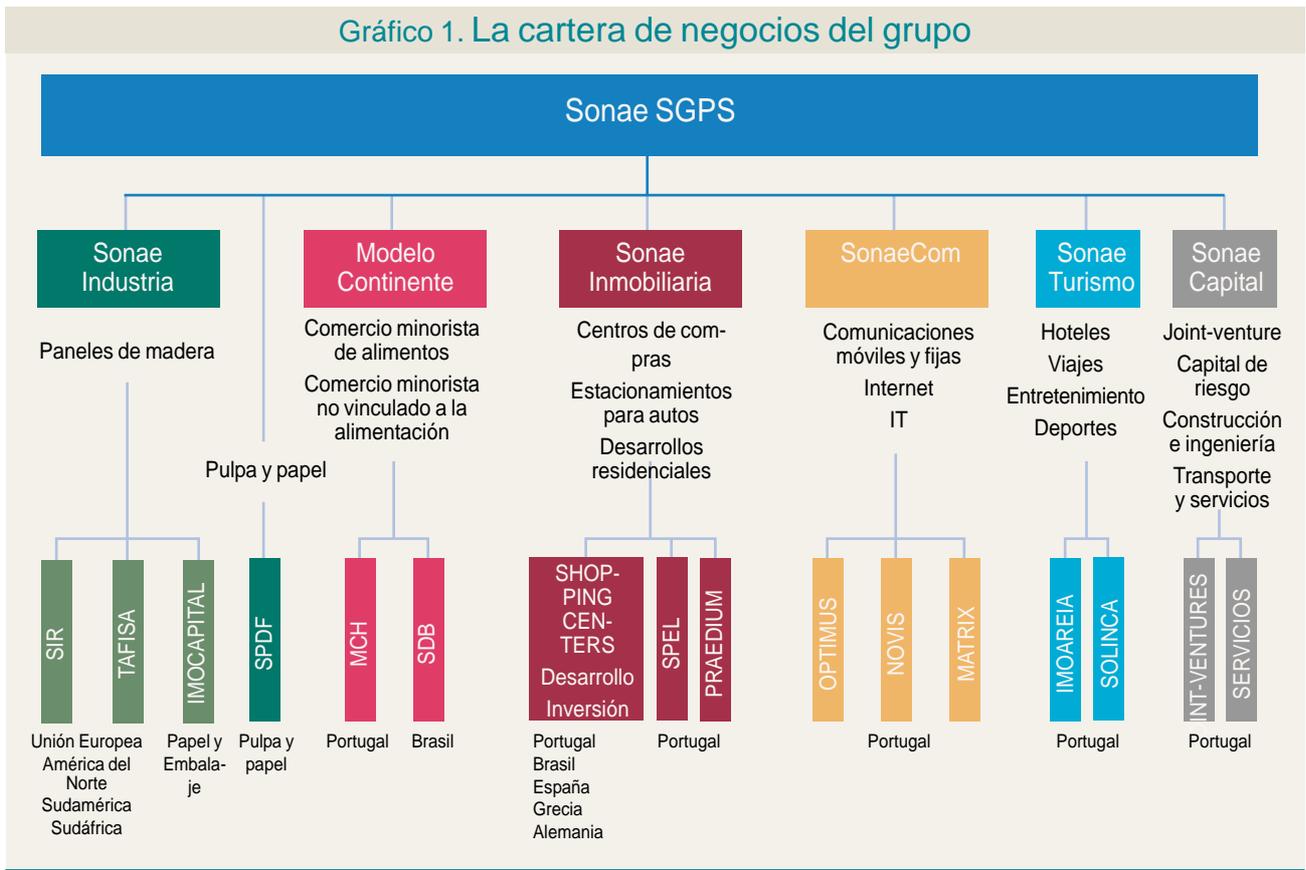


Gráfico 1. La cartera de negocios del grupo



### Una progresión natural

A medida que la cantidad de sus supermercados crecía, el grupo advirtió que, en muchas áreas, la rentabilidad se vería limitada por la necesidad de lograr economías de escala en infraestructura de soporte, como por ejemplo playas de estacionamiento, caminos de acceso y servicios públicos. “Debido a los altos costos fijos de la construcción de hipermercados en Portugal, era fundamental diversificar la inversión y maximizar la utilización de nuestros comercios —dice De Azevedo—. Y llegamos a la conclusión de que la mejor manera de hacerlo era ubicar nuestros hipermercados dentro de centros de compras. Por supuesto, también vimos otra oportunidad: ser pioneros en este formato de negocios en el país.” En 1991, Sonae Inmobiliaria inauguró CascaiShopping, el primer shopping center regional de Portugal. Con la apertura de un centro de compras por año en promedio,

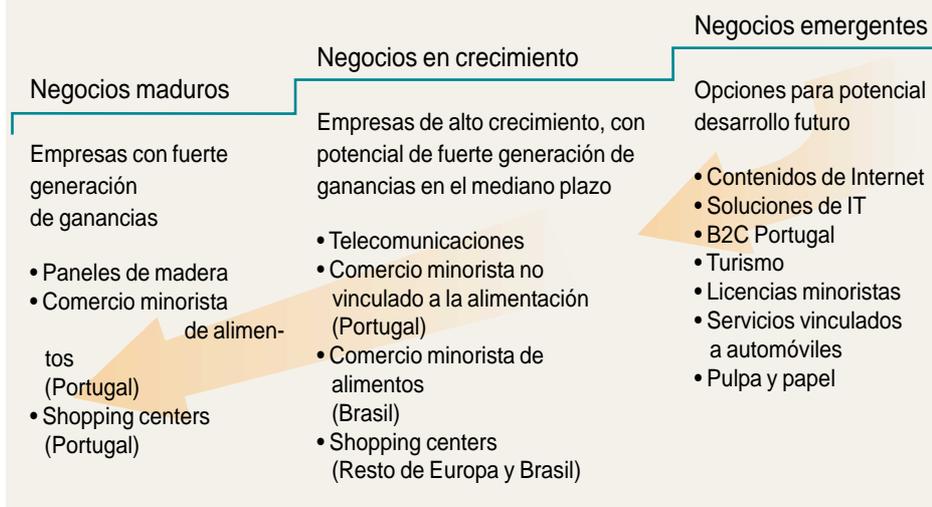
muy pronto se convirtió en la principal empresa constructora, propietaria y administradora de centros de compras del mercado portugués, que también sirvieron de plataforma de lanzamiento para la diversificación del grupo hacia los formatos minoristas de especialidades. A fines del 2000, Sonae Inmobiliaria era propietaria o copropietaria de nueve shopping centers, tres shopping malls y un parque minorista en Portugal, que recibían la visita de más de 200 millones de personas por año. A su vez, la compañía tenía 2.525 contratos de alquiler de locales y de espacio de almacenamiento. Después se embarcó en una serie de proyectos similares en Brasil, Alemania, Grecia y España. Sólo en Portugal, los ingresos totales de las actividades de administración y alquiler rondaban los 165 millones de euros, mientras que el valor de los activos netos de la cartera de propiedades de Sonae Inmobiliaria superaba los

750 millones de euros.

### Nueva función de la sede corporativa

Cuando Sonae se diversificó hacia el comercio minorista, la sede corporativa se concentró en la planificación estratégica. Y, a mediados de los '90, cuando sus negocios industriales y minoristas maduraron, dejó esa función para asumir el control estratégico. En 1996, el desafío de la expansión internacional llevó a que todas las empresas de Sonae Industria quedarán fuera del ámbito de la empresa controlante (holding). Conocida en ese entonces como Sonae Inversiones SGPS, se dedicó exclusivamente al negocio minorista. Y una nueva compañía holding, denominada Inparsa, agrupó a las firmas vinculadas con el negocio de la madera (Sonae Industria), así como a las demás actividades no estratégicas. En septiembre de 1999, el grupo

## Gráfico 2. Horizontes de crecimiento



decidió volver a fusionarse. Sonae SGPS —el nuevo nombre de Sonae Inversiones SGPS— absorbió a Inparsa y a Figeste (el holding personal de Belmiro de Azevedo), y su nuevo papel fue el de administradora de la cartera de negocios (ver Gráfico 1). Para impulsar el desarrollo de todas las empresas del grupo, el enfoque adoptado fue el que puede verse en el Gráfico 2. A su vez, el Cuadro 1 muestra los resultados financieros del grupo en los tres últimos ejercicios, período

en el que la cantidad de empleados trepó de 49.000 a 51.000.

Hasta 1998, el precio de la acción de Sonae SGPS subió de manera sostenida. La altísima cotización durante buena parte del 2000, así como la abrupta caída posterior, fueron el reflejo de la burbuja tecnológica, común a todos los mercados bursátiles. En 1999, una minoría de las acciones de SonaeCom, que incluía a la empresa de telefonía móvil de Sonae, había entrado en circulación vía una oferta pública independiente. A pesar de que SonaeCom es sólo una parte de la cartera de negocios del grupo, el mercado inversor estableció un estrecho vínculo entre el precio de las acciones de ambas. También se registró un fuerte vínculo con el precio de la acción de Modelo Continente, que se vio afectada por la incertidumbre sobre las inversiones en Brasil.

### Apuesta a las finanzas

A mediados de los '90, además de pe-

queños pasos para lograr cierta presencia en el sector del turismo, Sonae se expandió hacia las finanzas minoristas. Era difícil y caro obtener crédito en Portugal, y la empresa decidió apuntar a los individuos de alto patrimonio. Lanzó Visa Universo, una tarjeta de crédito a bajo interés, cuyos innovadores programas de descuentos consolidaron la lealtad hacia los comercios de Sonae, a través de los cuales se promocionó. Como en sólo seis meses el número de titulares de tarjetas superó los 150.000

(14 por ciento de participación de mercado), se abrió una amplia gama de oportunidades para el marketing de bases de datos en todo el grupo. Hoy, la tarjeta Universo tiene más de 200.000 clientes activos. Sonae la administra en forma conjunta con el banco BPI, y se ha convertido en un negocio rentable. En 1997, con la intención de ampliar la gama de productos que vendía a través de sus comercios, Sonae lanzó un banco con la misma marca. El foco central de esa estrategia fue aprovechar su enorme base de clientes y sus establecimientos minoristas, para ofrecer un concepto bancario alternativo al mercado masivo. Como carecía de conocimiento sobre el sector minorista de servicios financieros, la nueva empresa trabajó con consultores y reclutó personal de otros bancos portugueses. Después de 15 meses de operaciones, a pesar de haber conquistado más de 120.000 clientes, resultó obvio que la rentabilidad era difícil de lograr, y Universo fue vendido al BPI.

### Telefonía móvil: ¿espacio para uno más?

A principios de 1997, Sonae tuvo su segunda posibilidad de ingresar al mercado de la telefonía móvil, cuando el gobierno portugués llamó a licitación para otorgar una

Cuadro 1. Resultados de Sonae SGPS

(Millones de euros)	1999	2000	2001
Ingresos	5.203	5.751	6.386
Ganancia operativa	135	204	227
Cargas financieras netas	(97)	(130)	(190)
Ganancia sobre actividades ordinarias	37	73	36
Ganancia extraordinaria	111	258	50
Compañías asociadas	5	7	1.6
Ganancias antes de impuestos	153	338	88
Ganancia neta	89	256	55
Flujo de caja operativo (EBITDA)	438	546	604



tercera licencia. En 1992, la oferta de Sonae para la segunda licencia había sido superada por la de Telecel, un consorcio de compañías portuguesas al que se sumó la norteamericana Pactel. Si bien las telecomunicaciones móviles habían crecido con mayor lentitud que lo esperado, De Azevedo y otros ejecutivos de Sonae estaban convencidos de que esa industria se convertiría, pronto, en un gran mercado masivo. Además, como explica Angelo Pauperio, director de finanzas de Sonae SGPS, creían que el éxito de sus negocios dependería, cada vez más, de desarrollar capacidades en las áreas de tecnología y telecomunicaciones.

En Portugal, por ese entonces, el sector de telefonía móvil estaba dominado por dos empresas: Telecel —que había comenzado a cotizar en la Bolsa ese año (en el 2000 quedó bajo el control mayoritario de Vodafone)— y TMN, la división de telefonía móvil de Portugal Telecom (PT), de propiedad estatal. De hecho, era un segmento comparativamente pequeño del mercado de telecomunicaciones portugués. Los altos costos y la limitada cobertura fuera de Lisboa, Oporto y las principales redes viales, habían restringido su penetración más allá del sector corporativo. Y los proveedores de servicios existentes, frente a una demanda incierta, expandían la capacidad de sus redes con mucha cautela. La capacidad adicional, bajo la forma de torres de transmisión, lejos de ser el resultado de la planificación, había sido una respuesta al creciente número de usuarios.

Telecel y TMN distribuían sus productos a usuarios individuales y empresas mediante redes de agentes, un modelo habitual en el resto de Europa. Ambas habían establecido, además, sus propios puntos de venta minoristas, y ofrecían una variedad limitada de productos en hipermercados. En este último canal, la venta de teléfonos celulares repre-

sentaba menos del 13 por ciento del total en 1997, y TMN se llevaba la parte del león de ese porcentaje. En términos de estructura, TMN estaba organizada por funciones (ventas, marketing, publicidad). Por su parte, Telecel estaba organizada por segmentos, con una división entre mercado masivo y empresas. Ninguna tenía un segmento dedicado a profesionales/pequeñas compañías, a pesar de que, numéricamente, eran importantes en Portugal.

La mayoría de los consumidores consideraba a la telefonía móvil como un lujo de alto costo, y las estrategias de ventas, marketing y distribución de las dos empresas fortalecían esa percepción. La competencia en precios era limitada, dado que había tarifas similares para las llamadas dentro de la red de cada operador y fuera de ella. En el primer caso, con excepción del horario de mayor tráfico, ambos competidores cobraban una tarifa de unos 25 escudos por minuto (alrededor de 15 centavos de dólar) para productos con contrato de post-pago, y de 35 escudos por minuto para los prepagos.

### ¿Sonae podría abrir ese mercado?

En 1996, Sonae SGPS emprendió su primer estudio formal para analizar los activos (tangibles e intangibles) centrales del grupo, a fin de identificar las fortalezas que le permitirían diversificarse hacia nuevos negocios. Esa investigación puso de manifiesto que los principales eran: cultura emprendedora; experiencia para lanzar emprendimientos; conocimiento del consumidor; reconocimiento de su marca; procesos de ventas, marketing y distribución; relaciones corporativas; fortaleza financiera, y canales de distribución y de acceso al consumidor. Al mismo tiempo, Sonae reconoció que no tenía todos los recursos físicos y humanos necesarios para competir en el sector de las telecomunicaciones. Si quería ganar la

tercera licencia, y construir una posición competitiva sostenible, estaba obligada a adquirir rápidamente esas capacidades.

En consecuencia, se embarcó en un esfuerzo de contratación de personal, con el fin de armar el grupo que trabajaría en la oferta para el proceso licitatorio de la tercera licencia, así como el equipo de gestión inicial para el caso de que la ganara. Casi de inmediato, resultó obvia la necesidad de asociarse con otro proveedor de telecomunicaciones móviles, que aportara la tecnología y la infraestructura de redes indispensables para competir en el nuevo sector. Era imposible desarrollarlas internamente a un costo aceptable, y Sonae no creía poseer las capacidades de I&D de los rivales locales, que se habían asociado con grandes compañías de telecomunicaciones de Europa y los Estados Unidos.

También quedó claro que la competencia sería limitada, dado que la mayoría de las empresas importantes de Portugal, al igual que otras compañías internacionales, no concebían la idea de ingresar a un terreno en el que tendrían que luchar con dos rivales ya establecidos. Hasta ese momento, todas las que habían intentado ingresar, como tercer competidor, al mercado europeo de telecomunicaciones móviles, habían fracasado. Además, los analistas creían que, en el pequeño mercado portugués, un tercer jugador no alcanzaría la masa crítica de suscriptores que le asegurara la rentabilidad. Sin embargo, Sonae emergió como el único oferente viable. Y ello la colocó en una posición de fuerza para negociar con potenciales socios, reticentes a competir solos, pero dispuestos a invertir en una alianza.

Después de negociaciones con varias compañías, Sonae eligió como socia a France Telecom, cuyo presidente ejecutivo, Michel Bon, había sido miembro del Consejo Asesor de Sonae y tenía una estrecha relación personal con Belmiro de

Azevedo. La empresa francesa invertiría recursos humanos y financieros para asegurar el éxito del emprendimiento, a cambio de una participación del 20 por ciento. También aportaría el conocimiento técnico necesario para crear una tercera red móvil en Portugal, y manejaría la instalación física. Basada en ese significativo compromiso, Sonae presentó una oferta para la instalación de más de 900 antenas en menos de 12 meses: el plan de red móvil más ambicioso del mundo.

En noviembre de 1997, el ente regulador de las telecomunicaciones de Portugal anunció que Sonae había ganado la tercera licencia. Debido a que el lanzamiento estaba previsto para agosto de 1998, Sonae tenía menos de un año para armar su red y la infraestructura informática, y para idear una estrategia de marketing y distribución capaz de superar a los competidores ya instalados en el mercado. La nueva empresa se llamaría Optimus.

### Cambio en las reglas del juego

En lugar de adoptar las estrategias competitivas de las empresas establecidas en el mercado, la dirección de Optimus concibió una estrategia que la diferenciaría, compuesta por tres elementos: las capacidades técnicas y de infraestructura de France Telecom, su socia; los activos estratégicos de Sonae, y la nueva capacidad a adquirir.

Un elemento clave de la oferta de Sonae había sido la implantación de una amplia red móvil en todo el país. Optimus trabajó junto a France Telecom para identificar los lugares aptos de ubicación de las torres, y para contratar empresas que se ocuparían de la construcción de más de 900 antenas. La meta era una red capaz de ofrecer mejor calidad de voz y mayor cobertura que la competencia, que se había centralizado en las principales zonas me-



Belmiro de Azevedo: liderazgo carismático y visión estratégica.

tropolitanas. Además, la infraestructura de red fue diseñada para transmitir alta capacidad, que Optimus pensaba vincular con su plan de precios.

La compañía estudió las políticas de precios de TMN y Telecel, y advirtió que las características de su emprendimiento le permitirían fijar tarifas mucho más bajas para las llamadas que se hicieran dentro de la red. Al mismo tiempo, como consideraba que los planes tarifarios de sus rivales eran demasiado complejos, decidió diseñar planes más sencillos, fáciles de explicar y compatibles con los valores centrales de la compañía: transparencia, innovación, honestidad y simplicidad.

Los consumidores portugueses esperaban que Optimus combinara precios bajos y buena calidad, y la compañía se propuso satisfacer esas expectativas. Ofreció una tarifa reducida de 5 escudos por minuto (entre 2 y 3 centavos de dólar) para las llamadas dentro de la red —es decir, un 80 por ciento menos que sus competidores—, y tarifas

competitivas para otras conexiones.

Había analizado minuciosamente la capacidad de red de sus competidores, y creía que tanto Telecel como TMN tendrían dificultades para equiparar su oferta en el corto o el mediano plazo, sin sobrecargar sus sistemas. También creía que, para mejorar rápidamente la calidad de sus redes, Telecel y TMN enfrentarían otro obstáculo importante: el gasto tendría mucho impacto en los ingresos, debido a sus grandes bases de usuarios existentes.

Las investigaciones de mercado cualitativas también convencieron a la empresa de que las llamadas dentro de la red, a una tarifa reducida, no disminuirían significativamente sus ingresos: los consumidores tenderían a hablar más tiempo, lo cual generaría ingresos promedio por usuario similares a los de sus competidores. Dicho en términos sencillos: aunque la tarifa de 5 escudos para comunicarse dentro de la red era baja, Optimus creía que el aumento en la cantidad de minutos de uso podría compensarla.

### La gente, recurso crítico

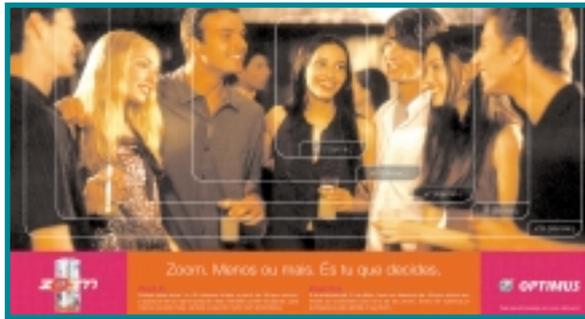
Otro desafío fue el reclutamiento de la gran cantidad de personas que se requerían para administrar una empresa de telefonía móvil. Sonae SGPS se ocupó de identificar a gerentes generales y de marketing en otras divisiones del grupo, y jugó un papel clave en la contratación de personal ajeno a las compañías de Sonae. Entre noviembre de 1997 y agosto de 1998, Optimus reclutó más de 450 empleados. Además, utilizó los recursos humanos de France Telecom, en calidad de empleados temporarios “a préstamo”. Un equipo de proyecto, encargado de desarrollar la estrategia de marketing y distribución, recibió la consigna de aprovechar las fortalezas existentes en el Grupo Sonae, pero que también se preocupara por diferenciar a Optimus de sus rivales.

La empresa había reclutado a gerentes de marketing experimentados de compañías como Procter y Unilever, pero subrayó su intención de crear un nuevo enfoque de marketing, razón por la cual decidió no contratar personal que proviniera del sector de telecomunicaciones. A su vez, los enormes canales de distribución de Sonae le brindaron una oportunidad única, y Optimus también reclutó gerentes de marketing de las filas de Sonae Distribución, a fin de maximizar las sinergias.

### Segmento por segmento

Un elemento importante de la estrategia de diferenciación de Optimus fue su enfoque de segmentación de clientes. La táctica para conquistar el mercado se basó en tres unidades de negocios, que se encargarían de: (a) servicio residencial; (b) servicio a profesionales/PyMEs, y (c) servicio a grandes empresas. Esta estructura organizacional se reflejó en toda la empresa, por cuanto cada departamento trató de satisfacer las necesidades de cada una de las unidades. El foco en un segmento específico apuntó a que cada área sobresaliera en su función, a lo largo de toda la cadena de valor del proceso de marketing y ventas: desde el análisis de mercado hasta el diseño de producto, la publicidad y el enfoque comercial, para finalizar en los procedimientos de atención al cliente. Toda la energía de la organización se orientó a capturar los clientes de cada segmento, en diferentes maneras.

Para el segmento residencial, se decidió que Optimus reprodujera algunas de las actividades de marketing y distribución de sus competidores: apertura de puntos de venta minoristas dedicados al negocio y creación de una red de agentes. Pero también habría una diferencia importante: la comercialización de



los teléfonos celulares a través de los hipermercados, supermercados y comercios minoristas de especialidades de Sonae. Junto a los especialistas de Sonae Distribución, Optimus hizo experimentos con el packaging, exhibidores en los puntos de venta y materiales de marketing, todos específicamente diseñados para la distribución a través de canales masivos. El concepto apuntaba a convertir al teléfono móvil en un producto que se compraría como otros bienes de electrónica de consumo: las cámaras fotográficas, por ejemplo. El producto, pre-empaquetado, recibió el nombre de "Optimus Boomerang Package". En su propuesta, la compañía subrayó los elementos vinculados con la "moda" y con la "función" del teléfono en sí mismo, que los competidores no habían enfatizado. El nombre elegido respondió al hecho de que el logo de Optimus tiene una forma que recuerda a la de un bumerang.

Mientras experimentaba con los conceptos de marketing, Optimus decidió lanzar una campaña para aprovechar el entusiasmo que el inminente lanzamiento despertó en los consumidores y en los medios. En mayo de 1998, sin que mediara una campaña de marketing formal, el reconocimiento de la marca Optimus en el mercado se aproximaba al 40 por ciento, y treparía al 70 por ciento en el mes de agosto, después de una limitada publicidad en los medios.

En junio, la compañía había lanzado el programa de pre-suscripción denominado Pioneer, mediante el

cual invitó a los consumidores a sumarse a la nueva red, garantizándoles la oferta más competitiva para los usuarios de telefonía móvil de Portugal: una propuesta de valor única de 5 escudos, durante un año, para llamadas dentro de la red.

El Pioneer Programme fue acompañado por una

intensa publicidad en los medios, a fin de que los consumidores visitaran los puntos de venta minoristas de Sonae, donde podían completar el formulario para abonarse al sistema. La activa participación de Belmiro de Azevedo y de otros ejecutivos del grupo facilitó la interacción entre Optimus y Sonae Distribución. Optimus pagó espacios en los supermercados Continente, y allí instaló centros de información para los clientes, dándoles la posibilidad de suscribirse al Pioneer Programme.

Los resultados fueron sorprendentes: entre junio y agosto de 1998, Optimus suscribió a su futura red a más de 270.000 clientes individuales (la cifra rondaba los 410.000 abonados, si se contaba a las PyMEs y las grandes empresas). Optimus identificó al segmento intermedio, o de "pequeñas empresas profesionales", como un objetivo importante; en el momento del lanzamiento, la empresa era la única competidora que tenía una división exclusivamente dedicada a atender a ese grupo de clientes. Cuando Optimus ingresó al mercado, creó un nuevo canal de ventas y nuevos productos para enfatizar el foco en ese segmento. Primero, armó una fuerza de ventas indirecta que le permitió multiplicar la cantidad de visitas a potenciales clientes; la idea era establecer distribuidores para las PyMEs, que tendrían sus propios vendedores, pero respetarían las pautas impuestas por los gerentes de cuentas de la compañía. En segundo lugar, diseñó un nuevo concepto de pro-



ducto, que permitió a las pequeñas empresas compartir el mismo paquete de minutos entre diferentes usuarios (empleados) de la misma cuenta. Tanto el enfoque comercial como el de marketing eran nuevos en el mercado portugués.

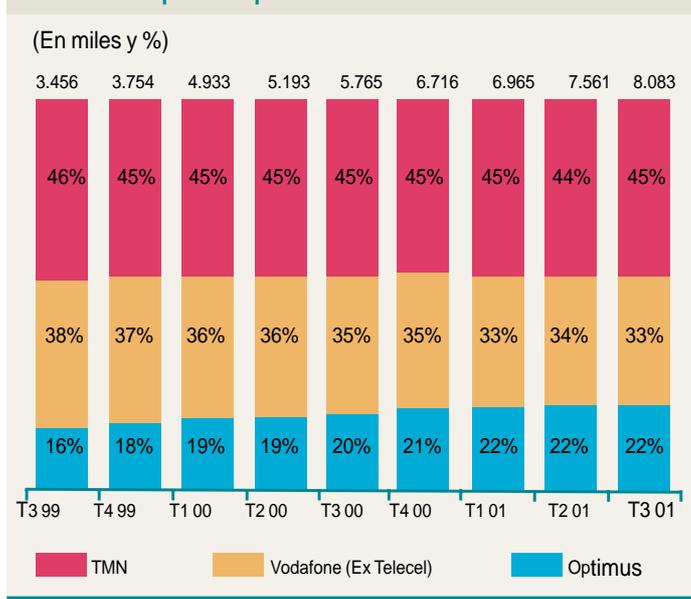
Para lanzar su campaña de marketing destinada al sector “Negocios Corporativos”, antes del lanzamiento de la red, Optimus también apeló a las conexiones corporativas de Sonae. Telecel, la segunda empresa en ingresar al mercado, había tenido que luchar denodadamente para penetrar en muchos sectores del mercado B2B (entre empresas), debido a la fuerte competencia que le planteaba TMN. En el sector de servicios financieros de Portugal, por ejemplo, TMN tenía un índice de penetración del 100 por ciento. La participación personal de Belmiro de Azevedo, y de otros directores de Sonae, abrió las puertas para que Optimus captara a grandes clientes corporativos del país.

### El lanzamiento de la red

En las semanas previas al lanzamiento, previsto para agosto de 1998, el entusiasmo era palpable. “Los gerentes y el personal de Sonae Distribución llamaban para preguntarnos cuándo recibirían los productos. Optimus fue la espada, pero los empleados de nuestros puntos de venta fueron los cruzados”, recuerda Luis Reis, director de SonaeCom.

Desde el lanzamiento hasta la Navidad de 1998, la producción tuvo que quintuplicarse para hacer frente a la demanda. Los clientes esperaban horas, dentro y fuera de los puntos de venta minoristas, para adquirir

### Gráfico 4. Telefonía móvil: participación de mercado



un paquete Optimus.

La estrategia de la firma, basada en diferenciarse de sus competidores en términos de calidad de red y métodos de marketing, obtuvo resultados inmediatos. De una participación de mercado de 1,6 por ciento en el tercer trimestre de 1998, trepó al 16,2 por ciento un año después y al 22,2 por ciento para fines de 2001 (ver Gráfico 4).

Si bien Optimus obtuvo parte de ese crecimiento en la participación de mercado a expensas de sus rivales, el crecimiento orgánico, logrado gracias a una clara orientación al mercado masivo, sumó un gran número de nuevos suscriptores. Por cierto, la comercialización de teléfonos móviles a través de los canales minoristas existentes del Grupo Sonae, una estrategia en la que Optimus fue pionera, permitió que vastos sectores de consumidores portugueses accedieran por primera vez al servicio. En el 2000, los canales para el mercado masivo representaban más del 27 por ciento de las nuevas ventas de Optimus a abonados residenciales (ver Gráfico 5).

Ese mismo año, su base de abonados se incrementó un 73 por cien-

to, superando ampliamente el 43 por ciento de crecimiento en la penetración total de la telefonía móvil, con lo cual la compañía sumó otros 3,7 puntos porcentuales a su participación de mercado.

### A la caza de rentabilidad

A fines de 2001, Optimus seguía registrando un fuerte crecimiento en clientes e ingresos. En el tercer trimestre de ese año, su base de abonados registró 141.000 usuarios más que en el trimestre anterior.

Del total de abonados (1,8 millón), sólo el 10 por ciento era inactivo. La participación de mercado también seguía creciendo, aunque más lentamente. Los ingresos por servicios aumentaron un 14 por ciento: de 131 millones de euros en el segundo trimestre de 2001, a 149 millones en el tercero. El ingreso promedio mensual por usuario, considerando los mismos períodos, subió de 28,2 millones de euros a 29,4 millones, y los ingresos promedio por minuto de aire facturado, de 0,23 a 0,24 euros. A su vez, los ingresos derivados del tráfico de datos (no de voz) fueron de 9,7 millones de euros en el tercer trimestre, levemente por debajo de los 9,8 millones de euros del trimestre anterior.

También mejoraron los resultados operativos de Optimus. Las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, o cash flow operativo), crecieron 1,2 por ciento, hasta representar el 12,9 por ciento de los activos, por encima del 11,7 por ciento registrado en el segundo trimestre. El margen operativo de efectivo por usuario —la diferencia entre el ingreso promedio por

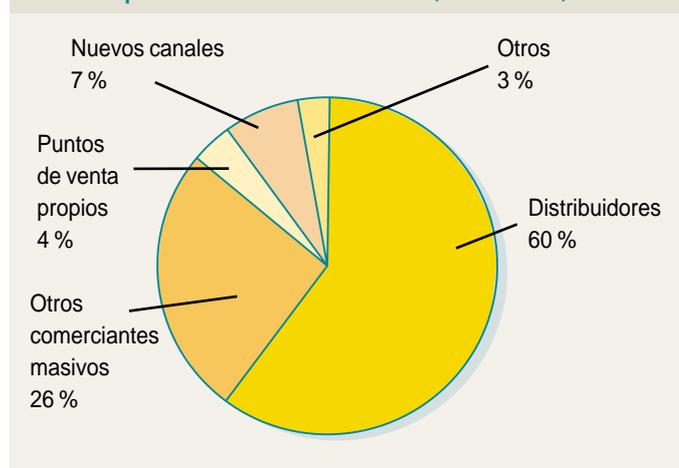


usuario y el costo mensual de efectivo por usuario— creció de 1,3 millón de euros en el segundo trimestre, a 2,2 millones en el tercero. Al cabo del ejercicio 2001, Optimus tenía 1,9 millón de abonados (505.000 más que en el 2000), ingresos por valor de 618 millones de euros (35 por ciento más que el año anterior) y un cash flow operativo de 78 millones de euros, en tanto que registró una pérdida neta de 24 millones de euros.

De hecho, enfrentaba varios desafíos. Su estrategia de diferenciación le había permitido crecer rápidamente, y registrar un aumento en la participación de mercado mayor al de sus principales competidores. Además, se había beneficiado con el veloz crecimiento orgánico de abonados a la telefonía móvil. Pero, ya en el 2000, algunas de sus ventajas iniciales habían empezado a evaporarse. Si bien en los sectores minorista y de centros de compras pudo erigir sólidas barreras de ingreso de competidores por haber sido la primera, Telecel (hoy Vodafone) y TMN se embarcaron, con el tiempo, en ambiciosos proyectos de expansión de sus redes. Y no tardaron en reproducir las innovaciones de marketing de Optimus, como la distribución de teléfonos a través de comerciantes masivos. Ello significó una interesante oportunidad de ingresos para Sonae Distribución, que sacó partido de la intensa competencia por el espacio en sus puntos de venta minoristas. Fiel a los intereses comerciales de sus accionistas, abrió su canal de distribución a otros proveedores de telefonía móvil.

Otro problema fue la saturación del mercado. A fines del tercer trimestre de 2001, la penetración de la telefonía móvil había llegado a más del 80 por ciento en Portugal. El foco de

**Gráfico 5. Abonados residenciales por canal de ventas (año 2000)**



Optimus y de sus competidores se trasladó de la adquisición de clientes a la retención, y a maximizar el ingreso promedio por usuario. Los denominados “efectos de red” también afectaron a Optimus. Dado que las llamadas dentro de la red (es decir, entre suscriptores de la misma red) eran más baratas que las llamadas a otras redes, la menor participación de mercado de la compañía actuó como factor de disuasión para clientes potenciales.

Apesar de ello, los ejecutivos de Optimus se mantuvieron optimistas: “Hemos demostrado que nuestras capacidades de marketing y de servicio al cliente son las mejores, y eso nos ayudará a consolidar nuestra posición en el futuro. No siempre seremos la número tres de este mercado”, aseguró Antonio Casanova, presidente ejecutivo de Optimus.

### Enseñanzas de la diversificación

Uno de los interesantes resultados de la diversificación de Sonae hacia el sector de las telecomunicaciones móviles fue el de brindar, a muchos de sus directivos y gerentes, la oportunidad de adquirir experiencia en una nueva industria. Joao Paulo Pinto, miembro del directorio de Novis que participó en el lanzamiento de Optimus, fue elocuente al respecto: “Hoy soy una

persona diferente de la que era cuando estaba en Sonae Industria. El pensamiento estratégico y táctico que demandó el sector de telecomunicaciones fue muy exigente y complejo. Conocer el mercado, desarrollar productos a la medida de sus necesidades o capacitar a los distribuidores, son cosas que ahora podemos aplicar en Sonae Industria”.

Si bien es difícil medir el impacto de esa experiencia en todo el grupo, la política de carrera profesional “Zig Zag”, alentada por Belmiro de Azevedo, contribuirá a que los ejecutivos transfieran el conocimiento a otras empresas. Por cierto, ya lo aplicó al lanzamiento de un proveedor de servicios de Internet y de contenido online (Matrix), a una compañía de telecomunicaciones de línea fija (Novis) y a una consultora en integración de sistemas para el sector de las telecomunicaciones (WeDo). Estas empresas, junto con Optimus y Publico (un periódico), hoy forman una nueva compañía subsidiaria, denominada Sonae Com.

Si bien es difícil medir el impacto de esa experiencia en todo el grupo, la política de carrera profesional “Zig Zag”, alentada por Belmiro de Azevedo, contribuirá a que los ejecutivos transfieran el conocimiento a otras empresas. Por cierto, ya lo aplicó al lanzamiento de un proveedor de servicios de Internet y de contenido online (Matrix), a una compañía de telecomunicaciones de línea fija (Novis) y a una consultora en integración de sistemas para el sector de las telecomunicaciones (WeDo). Estas empresas, junto con Optimus y Publico (un periódico), hoy forman una nueva compañía subsidiaria, denominada Sonae Com.

### Lecciones para aprender

La diversificación del Grupo Sonae aporta algunas lecciones valiosas a cualquier empresa que esté considerando ingresar a una nueva industria o sector de negocios:

- Antes de encarar una diversificación estratégica, debe evaluar en profundidad sus activos estratégicos centrales, y determinar en qué medida servirán de plataforma de lanzamiento para incursionar en nuevos negocios.

- Identificar los activos estratégicos que le faltan para tener éxito en el nuevo mercado, y definir si es posible adquirirlos a un costo razonable. En algunos casos, ello podría lo-

grarse mediante asociaciones estratégicas y otros tipos de alianzas.

n Cuando en el mercado existen competidores establecidos, la diversificación nunca es fácil. No sólo hay que identificar los activos estratégicos (existentes y por adquirir) que permitirán ingresar al nuevo mercado, sino la forma de utilizarlos para diferenciar a la compañía.

n Otro tema a considerar es si los activos estratégicos que la empresa aportará al mercado, nuevos o diferenciados, realmente son únicos. Si a los rivales les resultará fácil adquirirlos, copiarlos o convertirlos en innecesarios, cualquier ventaja competitiva podría ser efímera.

n Un aspecto relacionado es el grado al cual la diversificación ampliará el aprendizaje en toda la organización. En el caso de Optimus, el Grupo Sonae le permitió aprovechar sus fortalezas centrales en marketing y sus canales de distribución, e implementar una estrategia a fin de adquirir los activos estratégicos adicionales. Ahora, la compañía tiene por delante el desafío de seguir innovando, diferenciándose de sus rivales. Y, por supuesto, el desafío de mejorar su rentabilidad. También será interesante observar si la organización es capaz de crear valor, transfiriendo el aprendizaje adquirido a otras divisiones del Grupo Sonae. |

©Trend Management/  
Business Strategy Review

