

# **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA UN FUTURO INESPERADO**

**RODOLFO W. SALAS**

**WinRed.Com**  
Aportamos valor para tu negocio

## ANTECEDENTES

- ◆ Egresado de la Universidad de Belgrano con el título de Licenciado en Administración - Buenos Aires, Argentina.
- ◆ Posgrado de Costos en la Universidad de California, Berkeley - USA.
- ◆ MBA otorgado por AMBAI, Cambridge - USA.
- ◆ Asistencia a Seminarios Internacionales de Marketing y Modelos de Gestión.
- ◆ Ha sido distinguido por el CELADI ( Centro Latinoamericano para el Desarrollo de la Inteligencia ) por su trayectoria académica y empresarial.
- ◆ Autor de diversos libros de Estrategias de Negocios – Editorial de Belgrano y Ediciones virtuales.
- ◆ Ha escrito numerosos artículos en Management, Marketing, Estrategia, Costos y Precios.
- ◆ Expositor internacional en los X, XI, XII, XIII, XIV y XV Congresos de SLADE ( Sociedad Latinoamericana de Estrategia ).
- ◆ Expositor, Moderador y Miembro del Comité Ejecutivo del Primer Congreso Argentino de Estrategia realizado en Buenos Aires. Expositor y Moderador en el Segundo Congreso Argentino de Estrategia efectuado en Tandil – Pcia. de Buenos Aires. Miembro del Comité Ejecutivo y Moderador del XIV Congreso de SLADE.
- ◆ Expositor en el Simposio Nacional de Estrategia organizado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y SLADE.
- ◆ Ha dictado diversas Conferencias y Seminarios en Universidades, Instituciones y Empresas.
- ◆ Ex Coordinador de Actividades Extracurriculares de la Universidad de Belgrano - Facultad de Ciencias Económicas.
- ◆ Ex Director de la Escuela de Gestión Empresarial de la Fundación Universidad de San Isidro.
- ◆ Ex Secretario Académico del Dto. de Administración de la Universidad CAECE.
- ◆ Ex funcionario y directivo de diversas empresas e instituciones.
- ◆ Ex docente de Costos del MBA de la Universidad de Palermo.

- ◆ Ex docente de Integración Gerencial en el Doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad de Belgrano y de Costos en el Master Internacional de Ingeniería en Automotores organizado por la Universidad de Belgrano y la Universidad Politécnica de Madrid.
- ◆ Ex docente de Financelogistics y Gestión Estratégica de Costos Logísticos en la Escuela de Posgrado en Logística Empresarial de la Universidad Tecnológica Nacional - Regional Pacheco.
- ◆ Director de Marketing y Negocios de CITOBIS S.A. - Consultora en gestión empresarial.
- ◆ Profesor Titular de Marketing Estratégico II y Estrategia de Marketing en la Universidad Católica de Salta - Subsede Buenos Aires.
- ◆ Profesor Titular de Política de Precios y Negocios en el Master de Management Estratégico y Marketing dictado en la Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- ◆ Profesor Titular de Pricing en el Master Internacional en Dirección de Marketing dictado entre la Universidad del Salvador y la State University of New York .
- ◆ Jurado de Tesis en Maestrías y Doctorados en la Universidad Nacional de Misiones y de Maestrías en la Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales.
- ◆ Socio Fundador y Tesorero de SLADE - Argentina.

**Email** : [masalas@fibertel.com.ar](mailto:masalas@fibertel.com.ar)

**Web** : <http://rws.tripod.com.ar>

## **Dedicatoria**

A Luciana y Natalia, madres de mis futuros nietos, y al resto de mi familia.

## PRESENTACIÓN

Cuando Rodolfo W. Salas me solicitó realizar la presentación de la última versión de su libro “Estrategia de Negocios” no dude en aceptarlo, suponer un honor introducir la obra de un autor con el currículum y experiencia en el mundo académico y empresarial, como la de este autor. Quien escribe estas líneas es licenciado en C.C. Económicas por la Universidad de Santiago de Compostela de España en el año 1990, y desde entonces ajeno al mundo académico, he ido adquiriendo una formación empresarial a través de la experiencia que facilita el trabajar cada día, evolucionando con la aparición del fenómeno Internet, y especialmente desde el año 1999 con la puesta en marcha de un proyecto empresarial nacido en y para Internet, - WinRed.Com, Portal enfocado a dar valor añadido a la empresa en general y los negocios en particular - iniciativa de la que soy el principal promotor, y en la actualidad director de estrategia, o CEO, como se dice en términos anglosajones.

Para empezar comentar que la satisfacción de poder leer e introducir un libro como este es doble, por un lado por el ya mencionado autor del libro y por otro lado por la temática que aborda, el siempre apasionante tema de la gestión estratégica e innovadora de los negocios, no obstante la actual versión del presente libro, - julio de 2002 -, es ya la tercera después de su primera publicación en el año 1997 con el título “Estrategias de Negocios”, este publica una segunda revisión en el año 2000, rebautizada con el título “Estrategias de Negocios en la era digital”, dando entrada a nuevas variables que afectan a la estrategia, tras la gran explosión a nivel mundial de Internet en lo que respecta a su lado más comercial y la aparición de nuevas herramientas tecnológicas soportadas en el protocolo estándar y universal de Internet, TCP/IP, a través del cual millones de ordenadores a lo largo y ancho del mundo pueden estar interconectados entre sí en tiempo real. Este nuevo y potente canal de comunicación e información abre a la empresa nuevas posibilidades con las que apoyar su estrategia con el fin de diferenciarse de sus competidores y lograr ventajas competitivas. Rodolfo ya en esa segunda versión nos hablaba de cómo afianzar la estrategia iniciada en el mundo tradicional y complementarla con las posibilidades del mundo virtual, no de forma aislada, sino a través de una fórmula integradora.

Y situándonos en la tercera versión de este libro, la cual estoy exponiendo con sumo agrado, y rebautizando de nuevo el título de su libro como “ Estrategias de Negocios para un futuro inesperado”, aquí Rodolfo introduce nuevas variables consecuencia de una nueva realidad empresarial motivada por los excesos realizados en los años anteriores, donde el capitalismo nos enseña su peor cara, olvidándose en muchos casos de objetivos empresariales coherentes por parte de ejecutivos y accionistas, a través de una falsa estrategia orientada a engordar a cualquier precio el valor de las acciones, buscando un rápido enriquecimiento.

**El viaje que uno realiza con la lectura de este libro se divide dos etapas, claramente diferenciadas:**

Una primera etapa donde el autor define las distintas variables que afectan a la estrategia, variables que debemos contemplar no de forma aislada desde la empresa, sino todo lo contrario, teniendo muy presente la opinión de lo que nos rodea, en especial los clientes, y como no empleados, proveedores, aliados y accionistas, sin olvidar que estas variables son algo dinámico, ya que el mercado evoluciona cada vez con mayor velocidad, y donde los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos.

Rodolfo de nuevo nos ayuda a comprender una nueva realidad empresarial, la “globalidad” que domina en el actual mundo empresarial, y que convive con una “regionalización” de mercados o espacios económicos caracterizados por estar regulados por unos mecanismos o convenios que permiten aprovechar mejor los recursos con que cuentan los países miembros, lo que les permite especializarse en tipos de productos o métodos de producción, es necesario integrar ambos conceptos, hoy más que nunca es aplicable aquello de “piensa global, actúa local”.

El autor nos advierte de que debemos ampliar la visión de nuestro entorno, con las nuevas reglas de juego puede aparecer un competidor de un mercado muy alejado al nuestro, y conocer nuestro mercado como si ya formase parte de él, por ello es necesario ampliar nuestro análisis local a un nivel casi o definitivamente global, ya no llega con conocer como nadie el mercado en que nos desenvolvemos, debemos analizar nuestra capacidad de producción, nuestros recursos humanos, tecnológicos y económicos, para ver si estamos en condiciones de dar el paso a otros mercados antes de que lo haga nuestra competencia, ya que el conocer nuevos mercados como el propio autor indica nos ayudará a generar “nuevas opciones de cambio”.

En esta primera parte del libro también se habla del conocimiento, de cómo la era digital permite que los clientes estén cada vez mejor informados, cada vez conocen mejor los productos, y ante esta situación la empresa debe también evolucionar, hacia la cualificación de sus trabajadores y aplicar nuevas tecnologías que permitan detectar y gestionar la información que obtenemos de nuestro entorno.

Nos recuerda que para conocer mejor a nuestros clientes debemos segmentarlos en función de su perfil, agrupándolos según el mercado en clientes con mismas necesidades y hábitos de compra, esto nos ayudara a posicionar mejor nuestros productos, lo que junto con el diseño de un mix de marketing nos permitirá acertar lo máximo posible en el cumplimiento de nuestros objetivos.

También en esta primera etapa el autor nos muestra las distintas estrategias posibles, consecuencia del estudio de las variables comentadas con anterioridad, y las clasifica a partir de cuatro categorías: (de integración, de diversificación, intensivas y defensivas).

En consecuencia en esta primera parte del libro, Rodolfo nos avisa que es necesario conocer las “nuevas” reglas de juego, y no se trata de inventarlas sino de redefinir las clásicas reglas de juego y adaptarlas para la gestión de los negocios en esta nueva realidad, el presente no nos deja ver un futuro claro.

En la segunda parte del libro para ver con más claridad lo expuesto en la primera parte, propone a través de un caso práctico, acompañar a la empresa Syrus en el análisis de las distintas variables que le permitirán definir su mejor estrategia.

Syrus es una empresa que produce y comercializa pasta fresca en el mercado argentino y que busca dar el salto a mercados exteriores, empezando por Brasil, y después a otros países limítrofes que también forman parte de MERCOSUR, para ello se apoya en la experiencia adquirida en su mercado local y en su apertura a otros mercados regionales dentro de su propio país, Syrus busca adaptar su ESTRATEGIA para colocar sus productos en otros mercados exteriores.

Para ello analiza las siguientes variables: una investigación del mercado con las características del país en el que quiere vender sus productos, investigación de la situación del mercado en cuanto al tipo de producto que quiere comercializar, un análisis FODA de sus posibles competidores, contempla una estrategia general y otra específica, realiza una planificación, analiza una estrategia de precios-valor, marca objetivos medibles, estudia canales alternativos de venta y distribución, y no olvida una interesante propuesta de venta a través de su sitio web, experimentando con el comercio electrónico (e-commerce), para ello describe el método de venta y analiza medios seguros de pago para su sitio web.

En definitiva Rodolfo pone a nuestra disposición un completo estudio que no deja a nadie indiferente, por la cantidad de ideas que genera y de las que cualquier empresario o emprendedor puede aprovechar para aplicar en su negocio o empresa.

**Manuel Trincado**  
**Dirección y Estrategia Web**  
**WinRed Network**

## **PALABRAS PRELIMINARES DEL AUTOR**

**Estrategias de Negocios para un Futuro Inesperado**, está pensando en como adaptarse a los cambios del entorno que se producen en forma discontinua.

Por tanto, que hay que tomar líneas de acción en forma inmediata para no quedar perdido, así, confrontando día a día con las estrategias empresarias que se están formulando para poder recorrer un camino, si son las adecuadas o merecen ser ajustadas, o quizás reinventadas; entonces, es mejor tomar una decisión antes que no hacer nada, el riesgo siempre hay que asumirlo.

Hacia ello está orientado el texto, dejando la mente abierta del estratega para alcanzar distintas posibilidades, sabiendo de la dificultad que tienen los líderes para capturar nuevas ideas ya que intentan reforzar lo que hacen, están conformes con su posición, y temen poner en peligro lo que ya consiguieron, llegando, de tal forma, a dudar de las tecnologías de avanzada.

En esta nueva era digital, Internet será un lugar en el que pocos podrán conseguir hacer una diferencia, porque todos van a poder competir, es por ello, que cuando los clientes puedan navegar mejor y encontrar lo que están buscando, perderán la ansiedad y el temor por esta tecnología.

Así, en la mayoría de los casos, con la integración entre Internet y las actividades tradicionales, se conseguirá el rumbo indicado que llevará a la estrategia ganadora.

Con respecto al libro, está dirigido a los que pretenden acceder a nuevos mercados para lo cual se desarrolla un caso práctico que ilustrará y facilitará una mejor comprensión de la lectura.

En el primer módulo, se definirán pautas en la nueva era digital, luego se tratará la problemática de la visión y del medio ambiente, después los aspectos salientes para saber si la empresa está en condiciones de exportar.

El Caso Integrador Syrus conforma el último módulo del libro, donde se efectuará un desarrollo de los factores involucrados en la implementación para el acceso a los nuevos mercados.

En cuanto al público objetivo, está dirigido a la gente de negocios relacionada con las áreas de Estrategia, Management, Marketing y Emprendedores.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Dr. Carlos Cleri por su prólogo de la primera versión de Estrategias de Negocios en el año 1997.

Al Dr. Luis Bianco, no solo por ser un destacado miembro de la comunidad estratégica latinoamericana, sino por su hombría de bien.

Al Dr. Roberto Bloch y a la Prof. Master y Lic. María Laura D'Alía por sus continuas muestras de apoyo.

Una mención especial para el Prof. Master y Lic. Leonardo Martín Salas Vetre por el valioso aporte de sus ideas y por la supervisión general del Caso SYRUS.

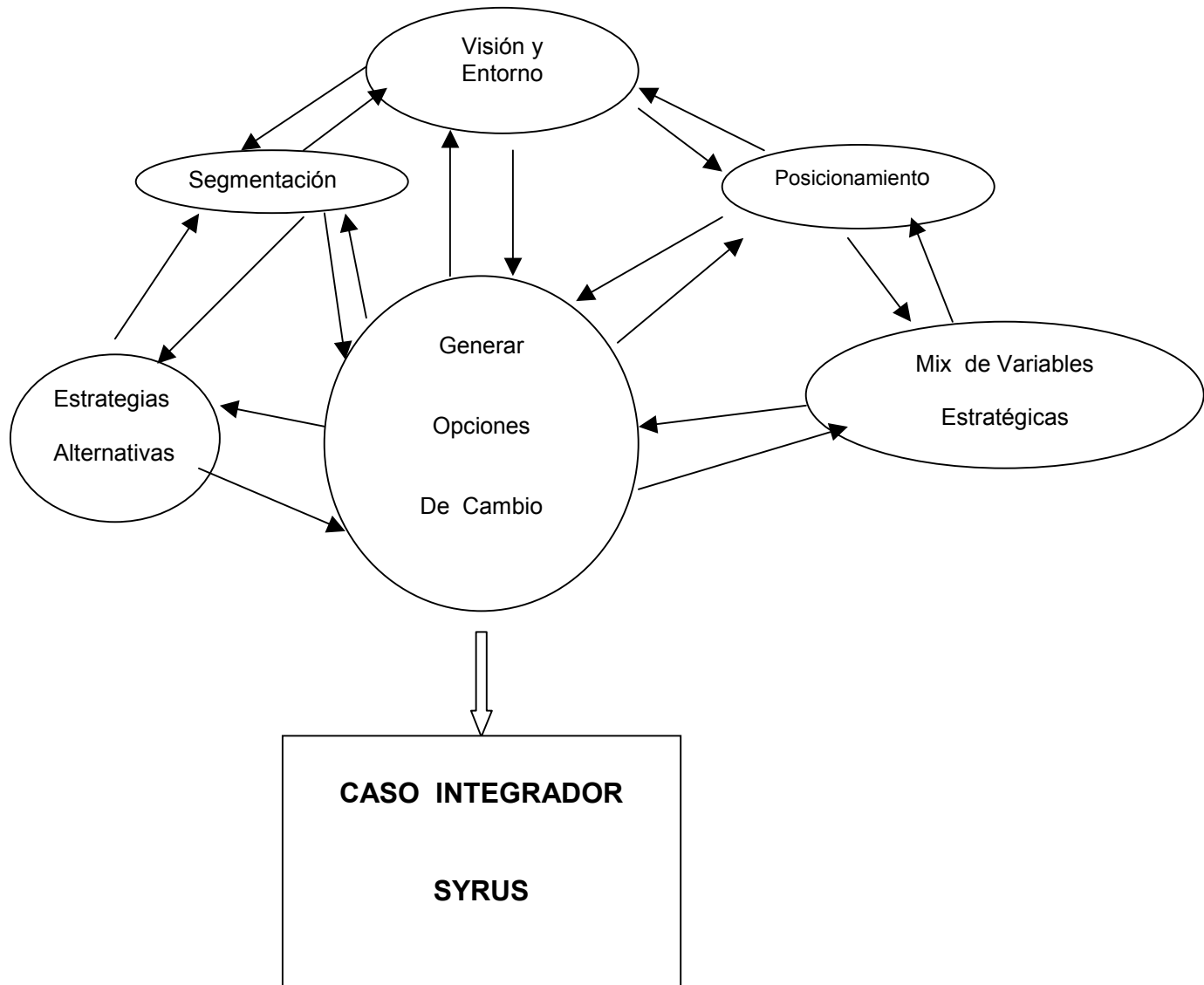
Al Lic. Ricardo Trotti, Lic. Pablo Fernández, Lic. Miguel Lapidoth y Lic. Alejandro Carino por su eficaz colaboración.

También, por la incesante búsqueda de datos para el Caso SYRUS de : Lic. Laura Torti, Lic. Gabriela Fainstein, Lic. Andrea Lagomarsino, Lic. Paula Cejas, Adriana Galván y Silvia Juárez.

Además, a Martín Roqueiro por su constancia y criterio puesto de manifiesto en forma permanente.

Por último, un sincero reconocimiento para todos los socios y amigos de SLADE ( Sociedad Latinoamérica de Estrategia ) y para todos los cibernautas que me conocen a través de la Red.

# DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA UN FUTURO INESPERADO



# RWS



## INDICE

### **MÓDULO 1 - ACCEDIENDO A NUEVOS MERCADOS**

<b>CAPITULO 1 :</b>	
<b>Introducción.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPITULO 2 :</b>	
<b>La visión y el entorno.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPITULO 3 :</b>	
<b>Las etapas previas.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO 4 :</b>	
<b>Como generar opciones de cambio.....</b>	<b>34</b>

### **MÓDULO 2 - CASO INTEGRADOR SYRUS**

<b>CAPITULO 5 :</b>	
<b>La Empresa .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO 6 :</b>	
<b>Investigación de mercado general.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPITULO 7 :</b>	
<b>Análisis FODA y Competidores.....</b>	<b>55</b>

<b>CAPITULO 8 :</b> <b>Investigación de mercado</b> <b>específica.....</b>	<b>59</b>
<b>CAPITULO 9 :</b> <b>Determinación de Estrategias (general-</b> <b>específica).....</b>	<b>62</b>
<b>CAPITULO 10 :</b> <b>Planificación.....</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO 11 :</b> <b>Pricing strategic y Balance Scorecard.....</b>	<b>71</b>
<b>CAPITULO 12 :</b> <b>Integración de canales</b> <b>alternativos.....</b>	<b>88</b>
<b>EPÍLOGO.....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>100</b>

## **MÓDULO 1 - ACCEDIENDO A NUEVOS MERCADOS**

## CAPITULO 1

### INTRODUCCIÓN

A fines del siglo XVIII la máquina a vapor al provocar una revolución industrial, cambió el rostro del mundo: expansión del capitalismo y del colonialismo, aparición de la clase obrera, nacimiento del socialismo; no obstante esa máquina, en definitiva, solo reemplazaba al músculo.

Con su vocación de sustituir al cerebro, la computadora está por provocar ante nuestros ojos mutaciones todavía más formidables e inéditas.

Todo cambia a nuestro alrededor: el contexto económico, los datos políticos, los parámetros ecológicos, los valores sociales, los criterios culturales y las actitudes individuales.

La tecnología de la información y de la comunicación, así como **la revolución digital**, nos hacen ingresar en una nueva era, cuya característica central es el transporte instantáneo de datos y la proliferación de relaciones y redes electrónicas; así, Internet es el corazón, la encrucijada y la síntesis de la gran mutación en curso.

En el ámbito mundial de la relación entre política y economía, (como aportantes primarios), y la cultura, tecnología, derecho y finanzas internacionales (como secundarios), se diseñan los espacios en los que las empresas "actúan" estando el comercio en la puja de la competitividad mundial.

Estas relaciones, conforme el comportamiento tanto político como económico, se presentan en dos escenarios: por un lado, el proceso *globalizador* con dos alternativas, o bien globalización por regiones o bien globalización por países; por otro lado, la *regionalización* como proceso propio, donde se establecen las disputas a nivel mundial partiendo de estas apreciaciones espaciales en la competencia bloque-bloque.

Las raíces cercanas del proceso que hoy denominamos *globalización* se encuentran en los procesos de transformación del sistema económico y comercial que se inicia en el período posterior a la Segunda Guerra, impulsando su lanzamiento hacia casi todas las regiones del mundo, primero con el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones y profundizando, luego, con la caída del muro de Berlín en 1989.

Existe globalización por acercamiento entre países, de una forma u otra el proceso tenderá a la ubicación espacial a un nivel global, en cambio, la *globalización por regiones* supone el acercamiento a aplicaciones de organización a nivel mundial doblemente reguladas. Por un lado, la regulación de las actividades en cada región (mediante mecanismos de integración); y luego la compatibilización con acuerdos de orden suprarregional ( OMC, FMI, ONU y otros ).

La *globalización por países* supone un desarrollo diferente del anterior, para ello se deben presentar acciones sesgadas sobre las relaciones bloque-bloque, que importen decisiones de orden de seguridad colectiva, diferenciación de nacionalidades y acciones empresarias.

Asimismo, importa la pérdida de fuerzas regionales en atención a fines mayores que el contexto regional frena y restringe, esta es una hipótesis de acción-reacción a las definiciones de la nacionalidad-estado.

Desde el punto de vista de los efectos que produce la globalización y los aspectos que envuelve dentro de las estructuras políticas nacionales, existe un efecto fundamental que es el relativo al *desplazamiento del comercio*, el cual produce:

- Relocalización de las actividades productivas que como consecuencias ocasiona:
  - a) Fragmentación de las regiones de producción (por región y por tipo de producto).
  - b) Reintegración de la producción (porque existen diferentes demandas).
  - c) Pérdidas de espacios geográficos (debido al traslado de actividades productivas, básicamente las intensivas en mano de obra, lo que genera el retorno a las actividades primarias).

➤ Reemplazo en las formas de intercambio intraindustrial: dado que actualmente el 70% de los productos comercializados internacionalmente son manufacturas (dentro de la misma rama de producción), el efecto intraindustrial provocó y provoca cambios:

a) Vertical: a lo largo del sector industrial.

b) Horizontal: a lo largo de la misma rama industrial, en este sentido, el cambio se relaciona asimismo con una redefinición competitiva global, dada por el surgimiento de nuevas formas de funcionalidad que tienen los sectores en la misma industria y en las empresas en su conjunto.

Ahora bien, considerando el lado del comercio internacional, no debe desestimarse la mayor posibilidad de colocación que ofrece la integración y el mayor poder de negociación frente al resto de los países y uniones comerciales, dada la tendencia mundial a la constitución de grandes bloques comerciales.

La conformación de un mercado común permite aprovechar las ventajas comparativas y derivadas de diferentes dotaciones relativas de factores y de las diferentes necesidades relativas de materias primas para producir cada bien.

Al establecerse el libre comercio interno se induce a la especialización y se permite el aumento de la eficiencia asignativa, si la sociedad desea mantener cierto grado de protección industrial, por considerar a la industrialización como un bien social, el Mercado Común proporciona economías de escala que no pueden ser aprovechadas bajo un régimen de protección nacional.

Otras ventajas del Mercado Común son: mayor variedad de bienes finales a disposición de los consumidores, lo que representa un incremento en su bienestar; mayor competencia que implica, entre otras cosas, mayor calidad de los bienes y servicios ofrecidos, menores precios y una asignación de recursos más eficiente.

Por otra parte, la conformación de un mercado común es una respuesta adecuada a la consolidación de grandes espacios económicos en el mundo y la necesidad de lograr una adecuada inserción internacional.

Es por ello, que el MERCOSUR es un ambicioso proyecto de integración económica firmado por la Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, siendo su

objetivo básico el de aumentar el grado de eficiencia y competitividad de las economías involucradas, ampliando las actuales dimensiones de sus mercados y acelerando su desarrollo económico mediante el aprovechamiento eficaz de los recursos disponibles.

Así, la constitución de un Mercado Común afianza las relaciones comerciales, políticas, científicas, académicas, culturales, entre otras, todo lo cual aleja considerablemente la posibilidad de conflictos entre los países.

Finalmente, **el MERCOSUR aparece como un reaseguro para la democracia de los países intervinientes**, al posibilitar un mayor grado de desarrollo económico con equidad distributiva.

***Llegó la hora para que cada líder de negocios no sólo se concentre en la estrategia de su propia empresa sino también se transforme en un estadista !!!***

## **CAPITULO 2**

### **LA VISIÓN Y EL ENTORNO**

En un contexto globalizado y altamente competitivo las necesidades de las empresas, se inclinan a encontrar nuevos mercados y productos con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes por el grado de funcionalidad, calidad y precio de los bienes y servicios ofertados.

Además, estamos en un nuevo milenio, donde los cambios tecnológicos se han producido en forma acelerada y continua, si bien, se observa un elevado crecimiento en el sector servicios, aparecen nuevas industrias de alta tecnología : informática, comunicaciones, instrumentos analíticos, farmacéutica, robótica y biogenética, entre otras.

Ahora bien, se efectuará el desarrollo de las algunos interrogantes para poder maniobrar en este panorama estratégico de incertidumbre y complejidad, con el fin, que las empresas, puedan encontrar las claves para enfrentar con éxito el futuro; comencemos por la visión, que es una imagen del futuro que se desea crear en el tiempo presente tal como si estuviera sucediendo, es lo que se espera ser en el futuro.

**¿Cuál es nuestro negocio ?**

**¿ A dónde queremos ir ?**

**¿ Cómo será la empresa en el futuro ?**

La visión de nuestra empresa será :

- ◆ Incursionar en nuevos mercados.
- ◆ Ser reconocida por empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- ◆ Promover la innovación, iniciativa y el trabajo en equipo de nuestra fuerza de trabajo.
- ◆ Tener capacidad para anticipar y responder a los cambios creando oportunidades.

**¿ Cuáles son los escenarios que servirán de basamento para el diseño de estrategias en nuestro negocio ?**

Con respecto al escenario económico, se aprecian algunas tendencias :

- Una baja sostenida en la intensidad de la utilización de las materias primas.
- Sustitución de la mano de obra, por conocimiento y capital, y un mayor grado de desempleo.
- Movimientos de capital, tipos de cambio y flujos de crédito, han pasado a ser la fuerza impulsora de la economía mundial, en lugar del flujo de bienes y servicios.
- Inestabilidad en los precios.
- Fenómenos climáticos sumamente adversos y sus graves consecuencias económicas.
- El impacto de las crisis latinoamericanas.

- Fusiones y adquisiciones de empresas en forma continua.
- Integraciones económicas continentales y regionales.

Por otra parte, PETER DRUCKER - el destacado especialista en management, propone nuevas realidades (1) para actuar como basamento de las estrategias, a saber :

- ◆ Caída abrupta de la tasa de natalidad en el mundo desarrollado.
- ◆ Modificaciones en la distribución del ingreso disponible.
- ◆ Redefinición de performance, consiste en equilibrar los resultados a corto plazo con la prosperidad a largo plazo.
- ◆ La competitividad global en todas las organizaciones tiene que ser una meta estratégica, ya que impone a tener niveles de productividad similares a los fijados por los líderes mundiales.
- ◆ La economía cada vez es más global pero las fronteras políticas no van a desaparecer.

En cuanto a MICHAEL PORTER - famoso especialista en estrategia, atribuye que en una economía globalizada las ventajas competitivas duraderas (2) residen en determinados factores locales como el conocimiento, las relaciones y la motivación.

Así, el mapa económico mundial está dominado por **clusters** ( término utilizado por PORTER ), al que define como las masas críticas de empresas que actúan en industrias relacionadas con asiento en una región.

(1) DRUCKER P. Los desafíos de la administración en el Siglo XXI. Editorial Sudamericana. Año 1999.

(2) PORTER M. Ser Competitivo. Editorial Deusto. Año 1999.

La proximidad geográfica y cultural provee a las empresas de mejor información, relaciones más estrechas y otras ventajas difíciles de alcanzar por competidores lejanos.

Con respecto a las diversas tendencias en el escenario económico, se desprende que ahora existen **nuevas reglas de juego**, y por todo ello, se hace necesario efectuar algunas reflexiones dentro de un marco económico globalizado, hipercompetitivo y sumamente complejo, en el cual, se manifiesta con mayor fuerza el conocimiento.

### ¿ Qué es el conocimiento ?

Datos, información, imágenes, símbolos, cultura, ideología o valores.

El concepto más razonable desde el punto de vista económico es lo siguiente : búsqueda de los datos, los mismos, se clasifican y generan información, y finalmente, el conocimiento se adquiere interpretando la información.

En relación a la organización empresaria acerca del concepto tradicional de empleador, se hace notar las siguientes consideraciones : la empresa para la que trabaja la gente está desapareciendo lentamente, cada vez hay más personas que tienen empleos temporarios, y también, se generaliza la tercerización de los servicios, de tal manera, los empleados brindan su servicios con una empresa o en forma personal desde su hogar, como ejemplo procesamiento de datos, para otra empresa en la cual no están integrando la plantilla de trabajo.

Otro cambio notorio es el de la composición de la fuerza laboral, en donde se aprecia un reemplazo del trabajador poco calificado, caracterizado por la fuerza muscular por un operario que genera conocimiento, así como ejemplo, se observan : máquinas inteligentes que controlan la producción, ahorran energía y regulan el medio ambiente, sistemas electrónicos de datos conectados con otras empresas y nuevos métodos de producción : lean production.

Como consecuencia de ello, se advierte un cambio en la proporción entre la mano de obra directa e indirecta, los trabajadores directos o productivos, son los que realmente hacen el producto en la línea de fabricación alcanzando el valor agregado, el resto de la mano de obra, que efectúa una contribución indirecta está compuesta por trabajadores administrativos, técnicos y profesionales que originan tanto o más valor agregado en la empresa, en relación a la mano de obra directa.

Acerca de la fabricación de productos se aprecia una marcada tendencia hacia una mayor variedad de los mismos, con el fin de satisfacer deseos, gustos y necesidades de los clientes, y cada vez, el ciclo de vida es más corto para la introducción de los nuevos productos.

Los clientes demandan mejor calidad de los productos con una presentación superior y precios accesibles, ahora bien, disminuir calidad o incrementar precios no es siempre la estrategia viable a corto y mediano plazo.

### **¿ Cómo se adaptan las empresas en este tipo de contexto ?**

Para este proceso de adaptación las empresas deben anticiparse y reaccionar antes de verse afectadas por los cambios, es decir, evitar los problemas antes que ocurran, una mejora continua de las operaciones, determinar los requerimientos de los clientes y las amenazas competitivas, y finalmente, sistematizar el enfoque interno y externo, en otras palabras, en lo interno, formando equipos de trabajo interfuncionales, y en lo externo, construir relaciones con los proveedores y otros miembros que integren la cadena de valor extendida, para brindar una perspectiva en común con ambos enfoques para la resolución de problemas.

Así, de acuerdo a lo manifestado los problemas son resueltos siguiendo el camino holístico, en donde se considera el análisis de los elementos integrantes como un todo, y además, están interconectados entre sí, no en forma independiente.

### **¿Cuáles son las claves para competir ?**

- Proveer visión en los negocios.
- Monitorear y comprender el medio ambiente.
- Segmentación, elección del mercado meta y posicionamiento.
- Generar opciones estratégicas de cambio.
- Equilibrio en la utilización de las estrategias por Internet.

## **RESUMEN**

En este capítulo, se ha desarrollado la visión y el entorno, las dos primeras claves para competir.

Por todo lo expuesto, la formulación, evaluación e implementación de las estrategias en los negocios, será algo complejo y adaptable, resultando ser esencial para el logro del éxito empresarial.

Asimismo, con el fin de poder conservar y crear clientes, las ventajas competitivas son el fundamento de toda estrategia, además, serán recursos adicionales en favor de la empresa para que pueda tomar distancia de sus competidores.

## **CAPITULO 3**

### **LAS ETAPAS PREVIAS**

Estrategia consiste en la selección y empleo de las variables que permitirán determinar un curso de acción dirigido a lograr los objetivos prefijados por la empresa, teniendo como etapas previas : la segmentación, la elección del mercado meta, y finalmente, el posicionamiento.

En cuanto al paso siguiente, se planifica acerca de los tipos de estrategias que la empresa puede adoptar, se hace referencia a las alternativas, como ejemplo : integración, penetración, desarrollo de mercado, diversificación, entre otras. ( 3 )

( 3 ) DAVIS F. Strategic Management. Prentice Hall, 1999.

## SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

Son dos de los aspectos clave del marketing, que afectan el éxito o el fracaso en la implementación de estrategias. (4) y (5)

Los mercados pueden determinarse en conjunto o clasificarse en segmentos, suele ser más efectivo limitarse a segmentos seleccionados del mercado para ejercer un mayor control sobre ellos.

Entonces, se define a la segmentación del mercado como la subdivisión del mercado en subseries de clientes según sus necesidades y hábitos de compra.

Además, la segmentación del mercado es una variable significativa para implementar estrategias, por los siguientes motivos :

- ◆ Las estrategias de crecimiento : desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado y diversificación, requieren que se incrementen las ventas mediante nuevos mercados y productos.
- ◆ La empresa puede operar con recursos limitados, ya que no se requiere producción, distribución y publicidad masiva.
- ◆ Las decisiones para segmentar el mercado afectan directamente al marketing mix.

Para identificar los segmentos potenciales del mercado, el estratega debe determinar las características y las necesidades de los consumidores, analizar las similitudes y diferencias de los consumidores y elaborar perfiles de grupo de consumidores. En cuanto al perfil del consumidor, cabe mencionar, que está compuesto por las siguientes variables :

- ◆ Geográficas.
- ◆ Demográficas y Socioeconómicas.
- ◆ Uso del producto.
- ◆ Estilo de vida y psicográficas.
- ◆ Hábitos de compra.
- ◆ Uso de los medios de comunicación.

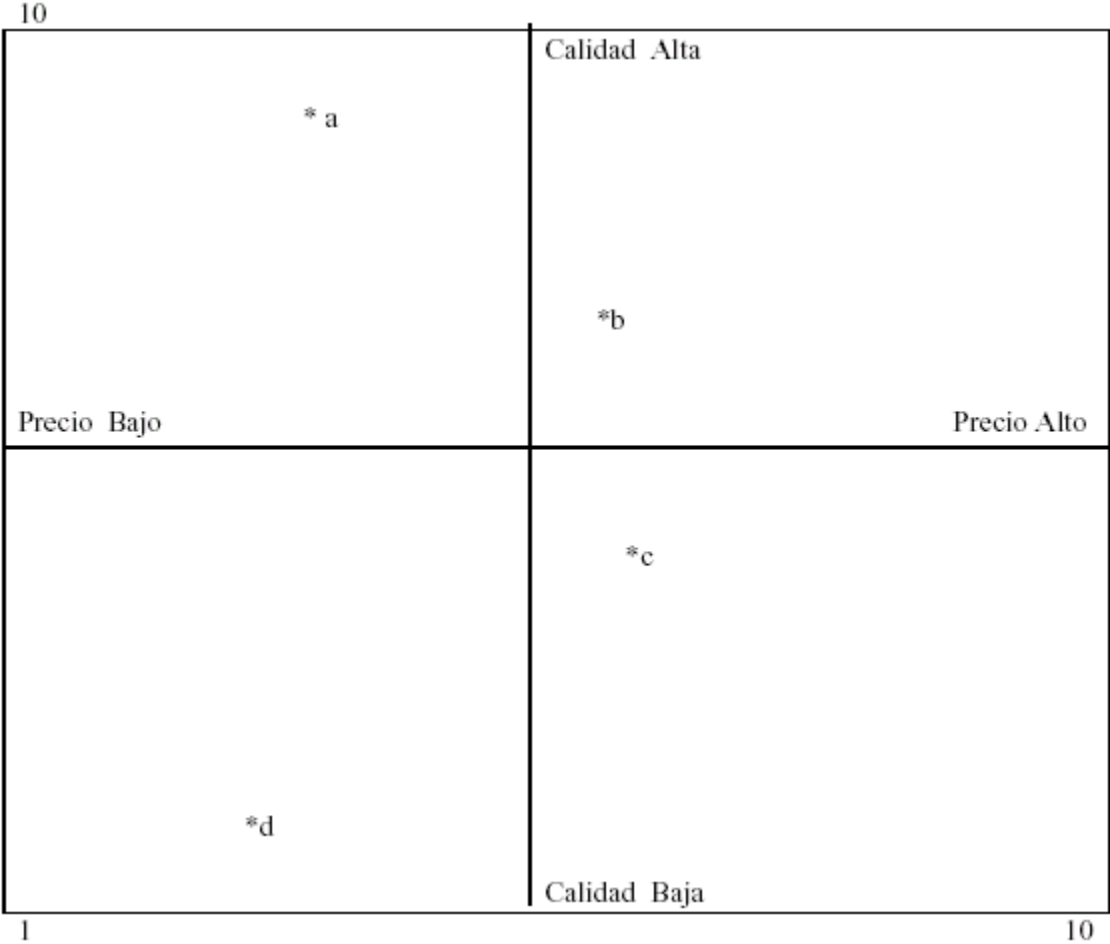
(4) KOTLER P. Dirección de Marketing. Editorial Prentice – Hall. Año 2001.

(5) LAMBIN J. J. Márketing estratégico. Editorial Mc - Graw Hill. Año 1995.

Por todo ello, se podrá determinar el mercado meta hacia el cual se dirigirán los esfuerzos operativos a través del marketing mix.

Una vez identificados los clientes que se tendrán en la mira, el paso siguiente consiste con el posicionamiento de los productos, que implica la elaboración de un esquema que refleje como perciben nuestros productos los clientes de acuerdo a sus necesidades y deseos, y comparados con los de la competencia.

En un mapa de posicionamiento, los cuatro lados representan los atributos del producto ; alto/bajo precio, alta calidad/baja calidad, los números en los ejes vertical y horizontal son el grado de conveniencia del producto desde el punto de vista del cliente desde uno en la escala inferior hasta diez en la superior; las letras a-d representan a cuatro competidores que operan en el mercado.



Con esta técnica, las empresas encuentran el camino para tener que informar a los clientes qué pueden esperar y luego superar esa promesa.

## **ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS**

Los tipos de estrategia forman parte del proceso de formulación, algunas de ellas se detallan, a saber :

### **ESTRATEGIAS DE INTEGRACION**

Las estrategias de integración son : Hacia delante, Hacia atrás y Horizontal, las mismas permiten que la empresa controle a los distribuidores, proveedores y competidores.

#### **INTEGRACION HACIA ADELANTE**

Consiste en adquirir la posesión o ejercer un mayor control sobre los distribuidores o minoristas, una de las formas más comunes es otorgar franquicias.

#### **INTEGRACION HACIA ATRÁS**

En este caso, se trata de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.

#### **INTEGRACION HORIZONTAL**

Consiste en la posesión o ejercer un mayor cantidad de acciones de los competidores de la empresa, actualmente es muy utilizada como estrategia para el crecimiento.

Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.

## **ESTRATEGIAS INTENSIVAS**

Estas estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

### **PENETRACION DE MERCADO**

Se trata de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes mediante un mayor esfuerzo de marketing.

Consiste en aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario y ofrecer muchas promociones de ventas con artículos.

### **DESARROLLO DE MERCADO**

En este caso, se trata de introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas, cada vez es más favorable el desarrollo de mercados internacionales.

### **DESARROLLO DE PRODUCTO**

Se trata de incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, se requiere un elevado gasto en investigación y desarrollo.

## **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION**

Hay tres tipos de estrategia de diversificación : Concéntrica, Conglomerado y Horizontal, en este momento están perdiendo popularidad.

### **DIVERSIFICACION CONCÉNTRICA**

Consiste en la incorporación de productos o servicios nuevos pero relacionados, como ejemplo una fábrica de empaques industriales adquiere un fabricante de empaques de consumo.

### **DIVERSIFICACION EN CONGLOMERADO**

Se trata de la incorporación de productos o servicios nuevos pero que no están relacionados, como ejemplo, las utilidades que se esperan obtener cuando se desmantelan las empresas adquiridas y se vende las unidades de negocio de poco a poco.

## **DIVERSIFICACION HORIZONTAL**

Se trata de la incorporación de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, de los clientes actuales; esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación en conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes.

## **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

Las estrategias defensivas son : la empresa de riesgo compartido (joint venture), el achique, la desinversión y la liquidación.

### **LA EMPRESA DE RIESGO COMPARTIDO ( JOINT VENTURE )**

Se trata cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o un consorcio temporal para aprovechar alguna oportunidad, otros tipos de contratos de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y desarrollo, la distribución, las licencias, la producción, y también con los competidores.

### **EL ACHIQUE**

Este caso se presenta cuando una empresa se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades.

### **LA DESINVERSION**

Se llama a la venta de una unidad estratégica o la parte de una empresa, con frecuencia, se utiliza con el fin de reunir capital para efectuar otras inversiones estratégicas.

### **LA LIQUIDACION**

Se trata de la venta de los activos de una empresa por su valor tangible, más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

Las empresas que luchan por sobrevivir emplean la combinación de varias estrategias defensivas al mismo tiempo, como ejemplo : el achique, la desinversión y la liquidación.

## **OTRAS VARIABLES ESTRATÉGICAS**

Una vez determinado qué tipo de estrategias serán adoptadas, el paso final previo a la ejecución será el diseño del mix de marketing, para ofrecer el producto en el mercado, el cual, se adaptará al interés del cliente, por las ventajas que debería de brindar.

## **RESUMEN**

Para alcanzar los objetivos prefijados por la empresa, se han desarrollado las etapas previas : la segmentación, la elección de la meta y el posicionamiento.

Luego, se han explicado los distintos tipos de estrategias alternativas que permiten planificar qué tipo de estrategia alternativa será utilizada por la empresa (intensiva, diversificación, defensiva, entre otras ).

## **CAPITULO 4**

### **COMO GENERAR OPCIONES DE CAMBIO**

Antes de la operatoria de exportación y la investigación de potenciales mercados, se necesita poder determinar si la empresa está en condiciones de exportar, lo que implica, evaluar costos, capacidad de producción, demanda interna, entre otras cosas, pues la sola existencia de elevados stocks y capacidad ociosa, no son elementos suficientes para lograr el éxito en este campo. (8)

Por lo tanto, se debe de tener en cuenta, una serie de factores para la toma de decisiones, en relación a un plan de exportaciones, y la definición de la correspondiente política a aplicar por la empresa.

(8) FRATALOCCHI A. Como exportar e Importar. Cálculo del costo y del precio internacional. Aplicaciones Tributarias S.A. Año 1997.

## **EVALUACION DE LA EMPRESA**

Una adecuada estadística posibilitará a conocer el volumen de producción y venta de los últimos años, así como las variaciones producidas en los stocks., como así también, deberá analizarse las expectativas sobre el comportamiento futuro de las ventas, para saber si corresponde aumentar el ritmo de producción.

Además, un análisis de costos permitirá definir cuál es el punto óptimo de producción para el cuadro de ventas actual y futuro.

### **CAPACIDAD OCIOSA**

La misma deberá analizarse de acuerdo a dos factores :

- Capacidad ociosa actual.
- Expectativas referidas al comportamiento futuro del mercado interno.

Si las expectativas futuras superan la capacidad disponible actual, se deberá plantear la posibilidad de incorporar nuevos equipos con el avance tecnológico requerido por el futuro plan de exportaciones.

En cuanto a, si las expectativas del mercado interno son inferiores, se tendrá que verificar que la tecnología actual, se adapte a la producción de los bienes destinados a la exportación.

### **TECNOLOGIA DE EXPORTACION DISPONIBLE**

En este caso puede suceder lo siguiente :

- Que la tecnología disponible sea apta para la exportación.
- Que la tecnología disponible no sea apta, o no se utilice a pleno.

En ambos casos, se hace referencia al comentario efectuado en el tema de capacidad ociosa.

## **EL PRODUCTO A EXPORTAR EN EL MERCADO**

La selección del o de los productos a exportar, debe ser una resultante de un estudio producto / mercado, debido a que un bien comercializado en el mercado interno, puede no serlo en el exterior.

Es por ello, que se deberá considerar los siguientes interrogantes :

- Es un producto versátil, de fácil adaptación o no ?
  - De tener que adaptarlo, cuál será su costo ?
  - Los insumos necesarios, son de normal abastecimiento ?
  - La adaptación, deberá hacerse sobre el producto, o sobre algunos de los componentes ?
  - Se requerirá personal de la empresa, o se contratará personal externo ?
- Estas preguntas necesitan ser respondidas, para poder preparar el producto, y así la empresa, pueda decidir, si va a la conquista de los mercados externos.

Para ciertos productos, lo mejor sería fabricar pocas unidades, y luego, se trataría de comercializarlas en el mercado seleccionado, ahora bien, si la experiencia resulta un fracaso, el intento tiene un menor costo, que el de haber contratado a un especialista en márketing internacional.

Por otra parte, existen empresarios que no reconocen el valor de un estudio de mercado, ésta equivocación tiene sustento, en que si el producto tiene calidad en el mercado interno, y la gente lo acepta y compra, por lo tanto, deberá ser vendido sin dificultad en el mercado externo.

Es por ello, que resulta ser necesario evaluar lo siguiente :

- Experimentar con una partida mínima de productos, o bien, contratar la realización de un estudio de mercado.

## **SELECCION DE POSIBLES MERCADOS**

Cuando las empresas deben de encarar una experiencia a nivel internacional, las decisiones a tomar son complejas, algunas de ellas, son similares a las efectivizadas en el mercado interno, en tanto otras, estarán relacionadas por los aspectos específicos de los países en cuestión, como ser :

- Condiciones políticas, económicas y sociales.

- Competencia.
- Restricciones arancelarias.
- Aspectos culturales, religiosos y de idioma.
- Facilidades de transporte y de comunicaciones.
- Nuevos hábitos de compra.
- Nuevas preferencias del consumidor.

## PAISES COMPRADORES

En un principio, todos los países pueden ser potenciales compradores, pero como encarar el análisis de todos los países es un imposible, el estudio debe centrarse en los países que revisten mayor interés por cercanía, situación política económica, aspectos culturales, entre otros.

En ese sentido, un buen canal de información es el SICC ( Sistema de Información Comercial Computarizado ), que pertenece a la Secretaría de Comercio.

Se trata de un sistema de apoyo e impulso a las exportaciones, su finalidad, es de poner al alcance de todos los operadores, todos los elementos necesarios para la correcta toma de decisiones, el mismo está compuesto, por distintos subsistemas que se complementan entre sí, a saber :

- Oportunidades de exportación.
- Ofertas exportables.
- Estudios de mercados.
- Estadísticas.
- Legislación.
- Eventos promocionales.

## DATOS ESTADISTICOS

Contar con las estadísticas de los últimos años, es una de las informaciones fundamentales para la toma de decisiones, a saber :

- Estadística de las exportaciones argentinas.
- Estadística de las importaciones del país que se analiza.

Asimismo, es importante conocer la evolución económica y productiva del país analizado.

## CONSEJERIAS ECONOMICAS ARGENTINAS EN EL EXTERIOR

En el exterior, actualmente, existen las oficinas comerciales argentinas, en las cuales se encuentran al servicio del exportador argentino, a través de ellas, se pueden obtener datos del mercado del país de interés, como ser :

- Régimen de la importación vigente.
- Puertos de acceso.
- Posibles clientes, entre otros.

El servicio es gratuito, no obstante, para conseguir la información requerida, se debería transmitir al consejero la mayor cantidad de datos posibles, describiendo el producto en cuestión, y si es posible catálogos.

## OTRAS INSTITUCIONES

Es importante tener las direcciones de :

- Cámaras gremiales empresarias.
- Organismos oficiales nacionales e internacionales.
- Depósitos para mercaderías.
- Medios de promoción y publicidad.
- Empresas de transportes, entre otros.

## PERFILES DE MERCADO

Los informes de mercado del país / producto bajo análisis, constituye en la mayoría de los casos, una de las formas más apropiada de proporcionar a la empresa de una información práctica, relativamente rápida y de fácil lectura.

Acerca de la investigación de mercado, la herramienta operativa que facilita la tarea, es un proceso para obtener, ordenar y analizar información sobre productos, mercados, consumidores, promoción, entre otros, con el fin de evaluar la incidencia y el comportamiento de cada uno de los factores mencionados y obtener conclusiones, para orientar cuáles son las acciones que debería tomar la empresa.

En general, los perfiles de mercado versan sobre un solo producto, o referentes a un grupo de productos sobre un mismo mercado, los estudios apuntan a facilitar el acceso a determinados mercados, así, deberán suministrar la información que necesitan los exportadores.

## **RESUMEN**

Con todos los elementos mencionados, la empresa deberá decidir, si está en condiciones para poder exportar o no, de acuerdo a su capacidad disponible y grado de avance tecnológico, o si le conviene exportar o no, en relación a tal o tales productos, que pueda llegar a colocar en tal o tales países del exterior, es decir, se exporta a ese país o se busca uno nuevo.

## **MÓDULO 2 - CASO INTEGRADOR SYRUS**

## **CAPITULO 5**

### **LA EMPRESA**

En este trabajo se mostrará la propuesta de cómo efectuar los primeros pasos para acceder al Mercosur, a través de la reformulación estratégica de SYRUS, sintetizada en los principales objetivos empresariales:

- Brindar un producto diferente (pastas frescas) premium de excelente calidad.
- Mantener e incrementar el mercado local y el español.
- Desarrollar el mercado de Brasil, aspirando a un objetivo posterior que será el resto de países que integran el MERCOSUR, luego, este último mercado se podrá utilizar como referente para acceder a mercados internacionales de mayor volumen, obteniendo como consecuencia un mayor volumen de ventas para lograr un mayor poder de negociación.

El esfuerzo se centrará en este último objetivo, así, el desarrollo del mercado de Brasil como primer paso, con las fases que se detallan a continuación:

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO GENERAL**

### **ANÁLISIS FODA**

### **COMPETIDORES**

## **INVESTIGACIÓN DE MERCADO ESPECÍFICA**

### **DETERMINACIÓN DE ESTRATÉGIAS (GENERAL-ESPECÍFICA)**

### **PLANIFICACIÓN**

### **PRICING STRATEGIC**

### **BALANCE SCORECARD**

## **INTEGRACIÓN DE CANALES ALTERNATIVOS**

Finalmente, no hay que olvidar las siguientes preguntas primordiales que tendrán su respuesta a lo largo de éste capítulo, a saber:

- ¿Se conocen nuestros productos? ¿Qué tanto se los conoce? ¿Qué expectativas tienen de ellos?
- ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Qué imagen y confianza tiene de ellos?
- ¿Que servicios ofrecen y a qué precios?
- ¿Que parámetros utilizan para calcular el precio?
- ¿Existe una necesidad real en los clientes? ¿Cuál es?
- ¿Existe satisfacción en los clientes?
- ¿Qué puedo darle que no le brinda la competencia?
- ¿Cómo posiciono mi producto?
- ¿Qué posibilidades tengo?
- ¿Cuál es el mercado potencial?

SYRUS S.A. se creó, el 17 de Julio del año 1983 y consta de cinco miembros fundadores, los cuales aportaron equitativamente la parte correspondiente al capital social de la empresa.

La misma, nace como una empresa productora y comercializadora de pastas frescas a nivel interno, con sus instalaciones ( oficina y planta fabril ), situadas en la Capital Federal.

Cuenta con tecnología de punta, en cuanto a las maquinarias se refiere, y con cuatro Líneas de Producto, las cuales tienen sus respectivas UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) :

- Raviolos.
- Ñoquis.
- Tallarines.
- Raviolón.

En la actualidad, los productos son distribuidos no sólo en Capital, sino también, en el interior del país.

La empresa, está posicionada entre las grandes marcas productoras de pastas frescas del país.

SYRUS es una fábrica de pastas, con un concepto diferente, aquí en Argentina, es una empresa, que se esfuerza por acompañar al país en su proceso de transformación.

A través del tiempo, fue creciendo en el volumen de ventas, respetando la calidad de sus productos, los mismos, son elaborados con materias primas frescas y ricas en proteínas, minerales, hierro y calcio, además, sus rellenos adicionan estos beneficios, ya que están compuestos por carne vacuna, pescado fresco, pollo, jamón, queso, hongos, verduras, ricota, entre otros.

Esta compañía, se está expandiendo y abriendo nuevas bocas de expendio en el país, con nuevos productos para los consumidores, como las "Pastas Frescas Congeladas", que por su especial elaboración, los productos mantienen su contenido y sabor intactos, sin necesidad de aditivos químicos, que alteren sus gustos.

Existen concretos proyectos de construir otra planta de producción, en ese lapso, y asimismo, cabe destacar, que la ampliación de la planta, sería por módulos productivos.

En estos momentos SYRUS, tiene una capacidad de producción de 25 toneladas mensuales de pastas para exportar, cualquiera sea el producto, y a su vez, puede abastecer la demanda interna.

La experiencia lograda durante los últimos años, de comercializar en el país, sumado a la gran apertura hacia mercados externos, de la economía de nuestro país, ha permitido replantear la metas empresarias, incorporando en la estrategia, la comercialización de los productos en el exterior.

## **NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIA**

Frente a la posibilidad de exportar, lo primero para hacer, es el análisis interno de la empresa, el cual permitirá poder apreciar, cómo y dónde, está la situación de la empresa, y la manera, de prepararse para afrontar ese objetivo.

Se puede decir, que la compañía cuenta con una infraestructura moderna, y una planta de producción, acorde con las exigencias necesarias, para la producción de alimentos perecederos.

Con respecto a los bienes de capital, son de una utilización relativamente corta, los mismos, se compraron recientemente, y tan sólo tienen un año de uso, además, tienen un mantenimiento adecuado, por lo tanto, se piensa que no sufrirán ante el cambio, si bien, se puede detectar que si se realizan grandes compras desde el exterior, se debería contar con algunos bienes de capital más, no obstante, la empresa se encuentra en condiciones, para poder cumplir con las primeras exportaciones.

Cuando se hace referencia al tema de los recursos humanos, cabe destacar, que se realizaría un reentrenamiento, para agilizar el proceso de fabricación, y en las áreas gerenciales, obligar a la capacitación del personal, para que se mantenga actualizado y sea eficiente, también hay que tener en cuenta, a la fuerza laboral, no como uno de los factores, sino como el más importante de la organización.

La empresa utiliza en el mercado interno la distribución hacia dos canales, uno fuerte ( Supermercados - Restaurants ), y uno débil ( Almacenes - Rotiserías - Autoservicios -Fast - Food ), hay que mantener el canal fuerte, y ocuparse del mercado externo, en los cuales, se encontrarán los mejores resultados.

Una vez realizado, todo este reordenamiento interno, se va a poder cumplir con las características de la empresa, que son : calidad, confiabilidad, cantidad, continuidad y costos.

Otro aspecto a considerar, es el de lograr que cada uno de los empleados, en cualquier nivel, se esfuerce por ser más eficiente en sus tareas, así, de esta forma, la empresa se transformará del mismo modo, y alcanzará el éxito.

## **PRODUCTOS**

SYRUS tiene una amplia gama de productos que van desde los simples tallarines al huevo, hasta un producto diferenciado, como lo es el raviolón de centolla.

Los productos son de consumo, y perecederos, éstas dos características, necesitan operar con los mayores recaudos, y con una higiene total.

Las pastas frescas, están catalogadas como un producto artesanal, el cual lleva consigo las especificaciones necesarias, para poder llegar al cliente y satisfacer su necesidad.

Para esta empresa, primero está la calidad y después el precio, es por ello, que se tiene mucho cuidado, en todo lo que se refiere a la misma, porque se cree que es fundamental, para el tipo de producto, que se fabrica.

Así, se cuenta con un certificado de calidad, emitido por el I.N.A.L., en el cual consta, la calidad excelente de los productos, y también, que son productos sin aditivos.

Para esta compañía la calidad, es una inversión y no un gasto, en consecuencia, se invierte continuamente capital, para poder mantener una calidad eficiente y constante.

Los envases de los productos, son cajas de cartón resistentes, pero a la vez, suave al tacto, en ellas, está el logotipo de la empresa y su nombre, todo en color, lo cual le brinda una imagen diferente, y especial al consumidor.

El cartón de las cajas cuenta con un bajo índice de porosidad, para evitar el ingreso de sustancias que alteren el producto.

El embalaje va a estar dado, por cajas de cartón corrugado, las que podrán llevar seis cajas en total de nuestros productos, en dos columnas de tres cajas, lo cual se realiza, para que no se aplasten las pastas, y provoque un deterioro al producto.

El embalaje estará precintado correctamente, y con las marcas correspondientes, impresas sobre el cartón.

## LOS PRODUCTOS Y SU COMPOSICION

PRODUCTO	COMPOSICION
ÑOQUI DE PAPA	PURE DE PAPA DESHIDRATADO, SAL, HUEVOS, NUEZ MOSCADA
ÑOQUI SOUFFLE	A BASE DE SALSA BLANCA, CLARAS AL HUEVO BATIDAS, QUESOS, SAL
RAVIOL RICOTA	A BASE DE RICOTA, NUEZ, SAL, CONDIMENTOS
RAVIOL VERDURA Y POLLO	CARNE DE POLLO, ESPINACA, ACELGA, SAL, NUEZ MOSCADA, CONDIMENTOS
RAVIOLON CENTOLLA	CENTOLLA, APIO, QUESO GRUYERE, QUESO BLANCO, CONDIMENTOS
RAVIOLON CONGRIO	CONGRIO, APIO, QUESO BLANCO, QUESO GRUYERE, CONDIMENTOS
RAVIOLON JAMON Y MUZZARELA	MUZZARELA, JAMON, QUESO GRUYERE, CONDIMENTOS
RAVIOLON DE RICOTA Y PEREJIL	RICOTA, NUECES, PEREJIL, APIO, SAL, CONDIMENTOS
TALLARIN ESPINACA	A BASE DE HARINA, ESPINACA, HUEVOS, CONDIMENTOS
TALLARIN AL HUEVO	A BASE DE HARINA, HUEVOS FRESCOS, CONDIMENTOS

- **TODAS LAS MASAS SE PRODUCEN A BASE DE HARINA, AGUA Y SEMOLIN.**

## **CAPÍTULO 6**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO GENERAL**

Se realizará un relevamiento del perfil del mercado a nivel macro y micro analizando ventajas y desventajas.

#### **Datos básicos**

Brasil es una república federal, compuesta por 23 estados, tres territorios y distrito federal, Brasilia. Superficie: 8.511.965 Km

Regiones naturales: Amazonia, noroeste (llanura, costera y sertao), mesetas central y meridional.

Clima: principalmente tropical.

En la Amazonia cálido y húmedo durante todo el año, caluroso y seco, y en el sur y el sureste, veranos cálidos e inviernos fríos.

Ríos principales: Amazonas, Sao Francisco, Araguaia, Parnaíba.

Forma de gobierno: república presidencialista federal.

Jefe de estado: presidenta. Fernando Enrique Cardoso.

Jefe de gobierno: presidente.

Órganos legislativos: Congreso Nacional: cámara de diputados (513 miembros, 4 años) y senado (69 miembros, 8 años).

Poder judicial: supremo tribunal de justicia, tribunal federal de apelación.

Tribunales federales en cada estado.

Población: 159.500.000 de habitantes.

Es el sexto país del mundo en población.

Plurirracial: 60 % raza blanca, 30% de origen mixto (mezcla de blancos, indios y negros).

El gran crecimiento demográfico se explica por el mantenimiento de altas tasas de natalidad y fecundidad, y la disminución de las tasas de mortalidad debido al mejoramiento de las condiciones sanitarias y a la mayor difusión de medidas para prevenir las enfermedades.

Los estados Atlánticos desde Maranhao hasta Río Grande do Sul, representan en superficie sólo el 35 % del territorio y, sin embargo, concentran el 90 % de la población total del país, la tasa de crecimiento anual es de 2,7 %.

<b>TASA</b>	<b>PORCENTAJE (por mil)</b>
Natalidad	28
Mortalidad	8
Mortalidad infantil	36,1
Esperanza de vida	65 años
Densidad	16 hab- km.

La población económicamente activa se distribuye de la siguiente manera:

Sector primario	31 %
Sector secundario	27 %
Sector terciario	42 %

De otra forma resulta lo siguiente:

Minería, agricultura y pesca	28,6 %
Industria y construcción	28,8 %
Banca y servicios	44,6 %

**Porcentaje de población según grupos de edades :**

<b>Grupos de edades</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
<b>0-19 años</b>	52,3	52,8	53	48,3
<b>20-59</b>	43,7	42,7	41,8	45
<b>+ de 60</b>	4	4,5	5,2	6,5

**Datos básicos e indicadores sociales por región :**

	<b>Norte</b>	<b>nordeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>sur</b>	<b>Centro-oeste</b>	<b>Total</b>
<b>% de la superficie del país</b>	42	18	11	7	22	<b>100</b>
<b>Población(%)</b>	2,8	29,8	44,8	15,9	6,7	<b>100</b>
<b>Población urbana(%)</b>	S-d	54,4	84,6	63,5	72,9	<b>71,9</b>
<b>Esperanza de vida al nacer</b>	63,6	51	64,4	67,2	63,9	<b>60,1</b>
<b>Mortalidad infantil (/mil)</b>	74,3	124,5	71,6	60,9	73,5	<b>87,9</b>
<b>Agua de re(% hogares)</b>	79,9	42,6	81,7	61,7	55,9	<b>66,2</b>
<b>Servicios sanitarios(% h)</b>	35,2	15,8	66	48,9	22,2	<b>46,1</b>
<b>Alfabetización (%)</b>	86,8	60	86,3	85,7	76,6	<b>78,7</b>

**Principales ciudades :**

Brasil es una de las primeras naciones industriales del mundo, buena parte de la industria se concentra en Sao Pablo con 18.000.000 de habitantes, la población de Brasil reside principalmente en la costa y en el sureste, en grandes núcleos urbanos como Sao Pablo, Río De Janeiro y Belo Horizonte. El núcleo de mayor desarrollo corresponde al triángulo formado por éstas tres ciudades.

Sao Pablo es la mayor concentración industrial no sólo de Brasil sino de Latinoamérica, en ella se desarrollan industrias: metalúrgicas, químicas, textiles, gráficas, alimentarias, entre otras.

Río de Janeiro es la segunda y Belo Horizonte se destaca por su complejo petroquímico (Petrobras).

Otras ciudades que se destacan son Porto Alegre (capital de Río Grande Do Sul), Joinville (Santa Catarina) y Curitiba (Paraná) todos centros poliindustriales.

**Idioma y religión :**

El idioma oficial es el portugués, también hay lenguas indias tradicionales, la religión católica 90%, protestante 6% y animista (macumba, candombe, budista y hebreos).

**Moneda utilizada y tipo de cambio respecto al dólar :**

La moneda utilizada es el Real (R\$) el tipo de cambio respecto al dólar es variable en una proporción de u\$s 1=2,12 R\$, con un posible deterioro mayor del Real en el corto plazo.

**Ingreso Nacional y per cápita :**

El ingreso per cápita es de u\$s 5.091.

Los gastos familiares están conformados por: salud u\$s 90,25 y la canasta familiar u\$s 218,95. El salario mínimo es de u\$s 242. Estos datos van a sufrir bruscas alteraciones por la devaluación del real que comenzó en enero de 1999.

### Resumen de indicadores generales y comparación con otros países:

país	Población (millones de habitantes)	Variación del real 97/98(%)	Total(u\$s Mil millones)	Per capita (en u\$s)	Producción industrial(12 meses En%)	Precio al consumidor(variación 12 meses)
Argentina	35,7	8,4	323,9	9.072	5,9	1,2
Brasil	159,5	3	812	5.091	2,4	4,1
Chile	14,7	7,1	77,1	5.246	-3,6	5,4
Colombia	36,6	3,2	94,6	2.607	7,8	20,8
Ecuador	11,9	3,4	20,1	1.689	N/d	33,6
México	98,3	7	402,6	4.095	6	15,1
Perú	24,5	7,4	64,6	2.636	0,8	8,4
Venezuela	22,6	5,1	85,9	3.799	N/d	39,6

### Principales actividades económicas:

Brasil posee una industria de transformación muy variada (automotriz, aeronáutica, de armamentos, de montajes eléctricos, textil, agroalimentaria) concentrada en el sudeste del país, la producción del sector constituye la mayor parte de las exportaciones de Brasil (siderurgia).

Regiones	Establecimientos Industriales	Personal ocupado	Valor de la Producción industrial
Sudeste	58%	66,3%	73%
Sur	20,3%	19,4%	16,2%
Nordeste	14,3%	10%	7,7%
Centro-oeste	4,2%	1,8%	1,2%
Norte	3,2%	2,5%	1,9%
Brasil	100%	100%	100%

## Producción agropecuaria de Brasil

Producto	Puesto mundial
Soja	2
Caña de azúcar	2
Banana	1
Naranja	1
Cacao	2
Café	1
Maíz	3
Caucho	11
Bovinos	2
Porcinos	4

### Fuentes de energía:

El 91% de la energía que se consume en el país tiene origen en las centrales hidroeléctricas, el resto se obtiene de la energía nuclear en base a la explotación del uranio en Angra dos Reis.

### Consumo de energía eléctrica por regiones:

Región	Consumo(en % del total)
Sudeste	69
Sur	13,5
Nordeste	12,5
Centro-oeste	3
Norte	2
Total	100

### Participación de las distintas ramas de la industria en el producto del sector:

En 1997 el monto de inversiones en Brasil a los distintos sectores (agro, industria y servicios) fue de u\$s 15.311,1 millones, para el sector industrial fueron u\$s 12.818,6 millones, de los cuales u\$s 322,6 millones fueron invertidos en la industria de alimentos y bebidas.

La balanza comercial de las empresas extranjeras, específicamente del rubro alimenticio, tiene un superávit de u\$s 977 millones, lo que muestra que es momento propicio para la importación en Brasil de los productos, ya que no encontraremos barreras burocráticas para el ingreso de los mismos.

Por lo expuesto, se determina que el punto de partidas sin dudas deberá ser la ciudad de Sao Paulo debido a su gran concentración demográfica (18.000.000 de habitantes), centro de consumo, industrial, entre otros, además, serán tenidos en

cuenta para analizar el riesgo país, tamaño y características de mercado, tipo de consumidor y proyectar ventas y consumo.

**Clasificación de los productos en el N.C.M(nomenclador común del mercosur):**

De las reglas generales para la interpretación del sistema amortizado de clasificación de las mercaderías, se obtiene la clasificación de los productos, en la sección IV productos de la industria alimenticia, bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre, tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados se desprenden la nota 19 preparaciones a base de cereales, de harinas, de almidón de fécula o de leche, pastelería.

Finalmente, es el N.C.M.N número 19.02.20.00

**Descripción:**

19.02 pastas alimenticias, incluso cocidas o rellenas(de carne u otras sustancias) o bien preparadas en forma, tales como espaguetis, fideos, macarrones, tallarines, lasaña, ñoquis, ravioles, canelones, cuscus, incluso preparado.

19.02.20 pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otra forma.

## CAPÍTULO 7

### ANÁLISIS FODA Y COMPETIDORES

Se efectuará un comentario detallo de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

#### **Fortalezas:**

- 1- A pesar de ser productos perecederos se ha desarrollado un tipo de envase con atmósfera controlada con CO<sub>2</sub>(dióxido de carbono) que prolonga la validez del producto, el que se utiliza actualmente.
- 2- Otro método utilizado para la conservación es la ionización, cuyas máquinas ya se han adquirido y se comenzaron a utilizar, la ionización es un método de tratamiento y conservación de alimentos que es inocua para la salud, eficaz, no contribuyendo a la contaminación y al deterioro del medio ambiente, y su costo es competitivo, además, es un proceso de aplicación frío que no necesita de altas temperaturas.
- 3- Otra ventaja es que se prolonga la validez del producto y a la vez descontamina, este tema, se analizará más adelante con profundidad.
- 4- Control con la cadena de frío a través de un sensor de frío y/o viabilidad del envase.
- 5- Personal capacitado y operando en comercio internacional.
- 6- Es un producto de fácil y rápida cocción.

#### **Oportunidades:**

- 1- No existe en el mercado Brasileño un producto premium como SYRUS, el mismo, es un producto más artesanal que industrial.
- 2- Nuevas variedades de producto para el mercado de las pastas, específicamente de aquellas que son rellenas.
- 3- A pesar de ser un mercado en madurez, no se encuentra todavía satisfecho.
- 4- Comienza a incrementarse el consumo de pastas.

- 5- Las distribuidoras para los supermercados están bien organizadas, siendo para SYRUS el principal objetivo.
- 6- El 75 % de la compra de alimentos se realiza en los supermercados(en la Argentina el 80 %).

#### **Debilidades:**

- 1- Conservación del producto en el punto de venta
- 2- Tiempo de llegada al punto de venta.
- 3- Contacto directo con la distribuidora y no el cliente.
- 4- Tiempos de producción largos (20 días).
- 5- Falta de experiencia con el mercado Brasileño.

#### **Amenazas**

- 1- No es buena la cadena de frío en los supermercados de Brasil (ver en investigación específica).
- 2- Otro problema es que el envase pueda sufrir daños durante el transporte, y así, modificar la atmósfera controlada (ver en investigación específica).
- 3- El contacto con el consumidor será a través de distribuidoras (mayoristas y/o cadenas de súper e hipermercados).
- 4- Dependere de terceros para el transporte y todo lo que ello implica, por ejemplo, la llegada en tiempo y forma de la distribuidora, inclusive la salida de fábrica en tiempo y forma.
- 5- Control inespecífico de consumo, facturación y precio de venta.
- 6- La marca no es conocida en el mercado.
- 7- Competidores de gran volumen como Sadia que inclusive exporta a la Argentina, podría brindar competencia tanto en Brasil como en la Argentina o tomar represalias en Argentina.

## **COMPETIDORES**

La mayoría son empresas totalmente industrializadas en las cuales la calidad de las pastas son regulares - malas, las fábricas pequeñas con propia boca de expendio son las que cuentan con una calidad regular - buena, no obstante su precio es considerablemente más alto.

### **LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DE BRASIL**

- Massas Aloniert Ltda.
- Massas Harlem Ind. e Caneloni.
- Pastinex Massa Al.
- Pillsbury Brasil Ltda.
- Santa Branca Ind.
- Sadia.
- Quacker Brasil Ltda.
- Etti Prod. Alim. Ltda.

### **LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DEL EXTERIOR**

- Baricca.
- Parma Itacta.
- Vesuovo.

De éstas empresas competidoras solo Sadia exporta, el volumen de exportación de pastas de Sadia a la Argentina en 1997 fue de u\$s 99.539,40 (u\$s 8.294,95 / mes), lo que muestra que no es competitiva en nuestro mercado, o bien, el mercado de Brasil demanda tanto que no tiene suficiente capacidad ociosa para exportar.

Considerando los montos en base a volúmenes (kg.), se obtienen:

- u\$s 99.539,40----- 8.420 kg. = 8,42 ton / año
  - u\$s 8.294,95----- 701,6 kg. = 0,7016 ton / año
- (Fuente A.N.A.)

Del análisis realizado en el mercado de Sao Paulo, se recopilaron los siguientes datos del producto y el precio en u\$s / kg. de cada competidor:

Producto	Di cunto	Vesuovo	Pillsbury	Sta. Branca	Massas Aloniert	Massas Harlem	Pastinex Massas
Ñoqui de papa	5,80	4,50					
Ñoqui soufflé	6,50						
Ravioles de ricota	9,40	7,20	6,30	6,00		5,60	4,90
Ravioles de verdura y pollo	9,80		6,30	6,60			
Raviolón de centolla							
Raviolón de congriso							
Raviolón de muzzarella y jamón	9,40						
Raviolón de ricota y perejil	4,60					3,50	
Tallarín de espinaca	4,60		3,60		4,60	3,50	
Tallarín al huevo	4,60	3,60	3,60		4,60	3,50	3,20

Estos datos obtenidos de los siguientes supermercados:

- Sé.
- Carrefour.
- Pao de Azúcar.
- Lar Center.
- Shopping Paulista.
- Morumbí Shopping.

## CAPÍTULO 8

### INVESTIGACION DE MERCADO ESPECÍFICA

En la cual, se utilizará información tanto primaria como secundaria.

#### EL PRODUCTO

El nombre genérico es Pastas, en portugués es “Massas”.

Descripción técnica: producto alimenticio a base de harina, huevo y agua, en algunos casos rellenos con verduras, fiambres, queso o carnes (roja o blanca).

#### Propiedades nutritivas básicas comunes a todos los productos:

Componentes	Porcentajes
Carbohidratos	71
Proteínas	13,50
Materias grasa	2
Cenizas	0,68
Fibra	0,33
Sodio	154 mg
Potasio	7,50 mg
Energía	356 k cal

Las pastas que se venden en los supermercados se envasan con un sistema de atmósfera controlada (con CO<sub>2</sub>), evitando así, la oxidación del producto, ya que la misma necesita O<sub>2</sub> para dicho proceso; mediante la atmósfera controlada se retrasa el envejecimiento, manteniéndose intacta la calidad.

En Brasil la cadena de frío es un problema, ya que por las noches se desconectan los equipos, nuestro producto resiste 14 hs. sin frío (ya que no está congelado) y el supermercado los desconecta 12 hs.

Ahora bien, la dificultad está en aquéllos supermercados que no abren los 7 días de la semana.

Otro problema, es que si el envase sufre algún golpe fuerte en la distribución puede dañarlo y perder la atmósfera controlada haciendo más perecedero al producto con una validez inferior a 48 hs.

## **CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

La mayoría de los competidores utiliza medios gráficos, tanto publicaciones de ofertas en los supermercados como en los periódicos de amplia difusión.

Las publicidades televisivas se realizan a través de programas interactivos donde se ofrecen distintas clases de premios, este tipo de publicidad es sólo utilizado por los líderes.

Otro medio gráfico específico, es la publicidad institucional que la realizan pocos, siendo Sadia uno de ellos.

## **EL MERCADO Y EL CONSUMIDOR**

Comenzando de una visión macro del mercado, la meta será: los estados Atlánticos desde Maranhao hasta Río Grande do Sul que concentran el 90% de la población total del país.

En cuanto a por edades, el mercado meta está a partir de los 20 años que representa el 51,5% de la población (los menores de 20 no son grandes consumidores).

Dentro de los estados Atlánticos dirigiendo el objetivo a la mayor masa de consumo, se encuentra la región sudeste con el 44,8% de la población, la región sudeste tiene un 84,6% de población urbana, 81,7% de hogares con agua de red, 66% de servicios sanitarios y una alfabetización del 86,3%; con estos datos, se facilita la localización del mercado meta que se desea buscar.

Para seguir profundizando hacia la localización de centros de mayor consumo, se encuentran las ciudades de Sao Paulo, Río de Janeiro y Belo Horizonte, la ciudad de Sao Paulo tiene 18.000.000 de habitantes de los cuales el 70% realiza sus compras en los Híper, Súpermercados y mercados de concentración, esta cifra esta creciendo día a día pro el fenómeno del súpermercadismo que implica la mayor concentración de la oferta y la demanda en un mismo lugar, centralizando así los mercados.

La región sudeste es también la que utiliza una mayor cantidad de energía, consume el 69% del total, debido no sólo a la alta densidad demográfica o industrial sin también a los Shopping, híper y supermercados.

## **CONSUMO DE PRODUCTO**

La habitualidad del consumo de pastas está centrado en los días jueves y domingos, son los días de mayor consumo, el día domingo se caracteriza (al igual que en la Argentina) por el consumo en familia.

## **IMPORTACIONES**

Se realizan importaciones desde Italia, Estados Unidos y Argentina, las de Estados Unidos e Italia son de menor importancia mientras que las de Argentina son esporádicas y no terminan de consolidarse en el mercado, por la utilización inadecuada de un canal de distribución.

## **CANALES DE DISTRIBUCION**

Los canales más utilizados son las distribuidoras, proveedoras de supermercados e hipermercados, así como también, de mercados de menor envergadura.

Algunos fabricantes, específicamente los de productos artesanales, tienen sus propios puntos de venta.

El tipo de canal más utilizado es el indirecto, a través de terceros (proveedores de supermercados e hipermercados) y en forma extensiva.

## **REGULACIONES GUBERNAMENTALES**

Son las mismas de la Argentina, las cuales concuerdan en varios puntos con las de la FDA (Food and Drugs Administration).

Los requisitos de calidad están dados como para un producto de mediana baja calidad, en los cuales para prolongar la validez del producto se valen de compuestos químicos que alteran el sabor del producto desmereciéndolo y reduciendo su calidad nutricional.

El mercado Brasileño no es tan exigente con el tipo de envase sino con la calidad del producto.

## **CAPÍTULO 9**

### **DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS (GENERAL / ESPECÍFICA)**

En este tópico, se detallarán las estrategias que configuran el marketing-mix.

#### **ESTRATEGIA GENERICA**

Diferenciación por segmento, a través de productos premium de excelente calidad y buen sabor, además, de su buena conservación.

La diferenciación se logrará en base al excelente servicio tanto al cliente como al distribuidor, con una atención permanente y el flujo continuo y constante del producto, y también con la obtención de las informaciones de mercado y descubriendo nuevas necesidades e inquietudes.

Los tres grandes nexos con el mercado serán:

- 0800 las 24 hs.
- una página web + e-mail.
- información y control de gestión de la distribuidora.
- A corto plazo.

Tener presencia en el mercado apuntando a un permanente crecimiento, además, se buscará brindar a los clientes mayor variedad y calidad de producto, el mercado meta será inicialmente Sao Paulo, zona urbana, Shopping y centros de concentración de la oferta y demanda, y el target de consumidor será aquél que sea mayor de 20 años.

La idea es abarcar la mayor cantidad posible del mercado (20% del total) contemplando crecer en otras ciudades, otros estados, para luego apuntar a todo el Mercosur y CEE.

## **ESTRATEGIA DE MARKETING**

- Beach - Head o Cabeza de Playa realizando una fuerte presión en un punto (Sao Paulo) para luego efectuar una expansión.
- Una barrera de entrada para competidores argentinos será nuestro canal de distribución, el cual será semi-exclusivo, es decir, se dedicará a la distribución de productos de otros rubros, pero en el rubro pastas será distribuidor exclusivo nuestro.
- Servicio de atención al cliente a través de una línea 0-800 en Brasil, una página web con e-mail.
- La estrategia publicitaria se basará en la presencia del producto en los grandes centros de consumo, y se analizará también, la posibilidad de publicitar en medios radiales como un segundo paso luego de las primeras ventas.

## **ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION**

Consistirá en la forma de distribución y el análisis del tipo de transporte.

- Distribución indirecta selectiva, se contactarán a mayoristas y se enviarán propuestas comerciales a través de la embajada de Brasil y se negociará cerrar contrato bajo los términos de semi-exclusividad o no exclusividad, así como también, se ofrecerá la posibilidad de vender sin contrato con algunas condiciones básicas o de representación de la distribución.
- Análisis de transporte: terrestre, marítimo, aéreo (dirigible).

Transporte terrestre: el tiempo de tránsito de origen a destino es de aproximadamente 7 días a un costo 50% superior al marítimo (u\$s 3.000.-/40 ton), la conservación en frío del producto es óptimo.

Transporte marítimo: el tiempo de tránsito de origen a destino es de aproximadamente 20-30 días a un costo 50% menor al terrestre (u\$s 1500.-/40 ton), la conservación en frío del producto no es óptimo.

Transporte aéreo (Zepelín): el tiempo de tránsito de origen a destino es de aproximadamente 2 días a un costo similar o inferior al terrestre, la conservación en frío del producto es óptimo, hay que considerar como posible vía de transporte a partir del año 2003. ( Ver el Diario Ambito Financiero: Los dirigibles vuelven con todo del 1/10/98 )

## **ESTRATEGIA ESPECIFICA**

En lo que respecta a los envases con atmósfera modificada, que es lo que se está utilizando en el mercado actualmente, la validez del producto es menor que aquellos que fueron tratados con ionización.

### **Utilización de nuevos equipos recientemente adquiridos de ionización:**

Se trata de fuentes de energía, máquinas de rayos x o aceleradores de electrones, así como fuentes selladas de radioisótopos (CO-60,CS-137); casi todos pertenecen al amplio aspecto cubierto por la radiación UV, luz visible, radiación infrarroja, microondas. Este método tampoco deja radiación residual.

Este es un proceso físico “frío”, lo cual es una ventaja desde el punto de vista nutricional y organoléptico, ya que el aumento de temperatura al finalizar el proceso es de 1-2 °C.

En la interacción con la radiación ionizante se producen efectos biológicos como: descontaminación microbiana, fúngica y parasitaria, inhibición de la formación de brotes, demoras en el proceso de maduración y/o senescencia, desinsectación, etc. Se puede afirmar que la pequeña pérdida de algunos micronutrientes, vitamina C y tiamina, se debe a que estos son tan sensibles a este método como al calor.

Un informe de un comité internacional de expertos, FAO (Organización de alimentos y agricultura) / OMS (Organización mundial de la salud) / OEIA (Organización internacional de energía atómica), dentro de la estructura de las naciones unidas, 1981, estableció que cualquier alimento ionizado a una dosis máxima de 10kgy (1 kg. = 1000 joule/kg.) no presenta riesgo toxicológico

Hoy en día esta aceptado el tratamiento hasta con 30 kg., en cuanto a la regulación legislativa, el CAA (Código alimentario argentino) en su Art. 174, cubre los aspectos relacionados con lo requisitos a cumplir por los productos a tratar, la instalación y su operación, así como la dosimetría correspondiente.

Toda esta reglamentación tiene varios años de vigencia en el país y trata de cubrir el concepto de combinación de buenas practicas de manufactura de ionización, que nos lleva a un aseguramiento de la calidad para mercados externos.

En lo que respecta al control de la cadena de frío, se ha adquirido un censor que permite saber si durante el traslado del producto se interrumpió la cadena de frío o si el alimento sufrió algún golpe fuerte.

Los productos de SYRUS se diferenciarán por su calidad, buen sabor y plazo de validez mayor que los demás.

El canal será indirecto selectivo, la distribución comenzará en Sao Paulo a través de las distribuidoras de los supermercados e hipermercados, y aquellos centros de concentración de la demanda.

## **CAPÍTULO 10**

### **PLANIFICACIÓN**

En éste punto se analizarán: la estructura del negocio, la determinación de la inversión que se realizará en el mismo, los principales costos y tiempos de recupero, la red de distribución (selectivo), publicidad, precio y tiempo de ejecución. Se desarrollará el presupuesto de las ventas, confeccionará el presupuesto económico, se calculará el punto de equilibrio en \$ y el margen de seguridad, y se determinarán las nuevas erogaciones a efectuar para mejorar la tecnología existente.

#### **ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

Estará dividida la estructura del negocio en dos o más partes dependiendo del canal de distribución.

Por un lado se encuentra el fabricante con su Departamento de Comercio Exterior, luego la distribuidora que puede ser mayorista o Supermercado, en el caso del supermercado el circuito se cierra en el consumidor, y en el caso del mayorista, se cierra el circuito con el consumidor o bien el producto sigue a un tercero y de allí al consumidor.

## **PRESUPUESTO DE VENTAS 1999-2001.**

Los presupuestos de ventas y económico, el punto de equilibrio y el margen de seguridad se detallan más adelante, en cuanto a las erogaciones para poder cumplir con este requerimiento de exportación comprenden la adquisición de maquinarias por un valor de \$ 145.533.-

<b>AÑO</b>	<b>U.E.N.</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>FOB</b>	<b>VTAS. EN U\$S</b>	<b>VTAS. POR AÑO EN U\$S</b>
<b>1999</b>	<b>Ñoqui Soufflé</b>	<b>24. 000</b>	<b>3,05</b>	<b>73. 200</b>	<b>244. 920</b>
	<b>Raviolón Centolla</b>	<b>36. 000</b>	<b>3,07</b>	<b>110. 520</b>	
	<b>Raviolón Congrio</b>	<b>20. 000</b>	<b>3,06</b>	<b>61. 200</b>	
<b>2000</b>	<b>Ñoqui Soufflé</b>	<b>34. 000</b>	<b>3,05</b>	<b>103. 700</b>	<b>333. 670</b>
	<b>Raviolón Centolla</b>	<b>47. 000</b>	<b>3,07</b>	<b>144. 290</b>	
	<b>Raviolón Congrio</b>	<b>28. 000</b>	<b>3,06</b>	<b>85. 680</b>	
<b>2001</b>	<b>Ñoqui Soufflé</b>	<b>50. 000</b>	<b>3,05</b>	<b>152. 500</b>	<b>477. 500</b>
	<b>Raviolón Centolla</b>	<b>64. 000</b>	<b>3,07</b>	<b>196. 480</b>	
	<b>Raviolón Congrio</b>	<b>42. 000</b>	<b>3,06</b>	<b>128. 520</b>	

## ANÁLISIS ECONOMICO 1999-2001

	1999	2000	2001
<b>Ventas</b>	244.920	333.670	477.500
<b>Costos Variables</b>	126.560	168.620	238.570
<b>Contribución Marginal</b>	118.360	165.050	238.930
<b>Costos Fijos</b>	92.860	102.460	122.420
<b>Utilidad</b>	25.500	62.590	116.510
<b>Margen de Contribución</b>	48,33	49,47	50,04
<b>Margen de Utilidad</b>	10,41	18,76	24,40
<b>Punto de Equilibrio</b>	192.153	207.136	244.654
<b>Margen de Seguridad</b>	21,54	37,92	48,76

Nota: En el presente presupuesto se considera 1U\$\$ = \$1.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos por ventas con los costos totales, en donde la utilidad es igual a cero.

Cabe destacar, que no se efectuará un análisis del tema sino se mostrará únicamente las fórmulas del punto de equilibrio en pesos y el margen de seguridad, que nos permite poder determinar en que estado se encuentra la viabilidad económica del proyecto de exportación.

La fórmula del punto equilibrio en pesos es la siguiente:

$$V \$ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ingresos por Ventas}}}$$

La fórmula del margen de seguridad, se detalla a continuación:

$$MS = \frac{\text{Ventas del proyecto} - \text{Ventas en equilibrio}}{\text{Ventas del proyecto}} * 100$$

## ESTADOS CONTABLES

Los estados contables correspondientes son los siguientes:

	1995	1996	1997	1998
Activo	1.766.000	1.942.600	2.136.860	2.350.546
Pasivo	566.000	622.600	684.860	753.346
Patrimonio Neto	1.200.000	1.320.000	1.452.000	1.597.200
Ventas	650.000	715.000	786.500	865.150
Gastos de Comercialización	336.000	369.600	406.560	447.216
Ganancias	314.000	345.400	379.940	417.934

## EVALUACION DEL PROYECTO DE INVERSION

De acuerdo a los cuadros anteriores, se puede apreciar que los indicadores económicos (Ventas, Utilidad, Margen de Contribución, Margen de Utilidad, Punto de Equilibrio y Margen de Seguridad) son satisfactorios, entonces, corresponde seguir con el paso posterior que es el flujo de fondos del proyecto, aplicando el método del valor actual neto, el más utilizado en la práctica.

La tasa de descuento o tasa de corte del 10 % utilizada para obtener el VAN, surge del coeficiente de riesgo de la empresa, así, para su cálculo se considera el riesgo país, riesgo de mercado y riesgo del proyecto.

El método del valor actual neto a una tasa de descuento del 10 %, se detalla a continuación:

Año	Entradas (salidas) de caja	Valor actual de \$ 1 al 10%	Valor actual de los flujos de caja
0	\$ (145. 533)	1,000	\$ (145. 533)
1	\$ 25. 500	0,909	\$ 23. 180
2	\$ 62. 590	0,826	\$ 51. 699
3	\$ 116. 510	0,751	\$ 87. 499

VAN = \$ 16. 845

En este caso, el cálculo anterior nos dice que para financiar el proyecto podríamos contraer un crédito de \$ 162.378 al 10 % de tasa bancaria, retirar \$ 16.845 y devolver el crédito emprendiendo el proyecto: - En miles de pesos -

<b>Año</b>	<b>Flujos de caja</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización del crédito</b>	<b>Saldo pendiente del crédito</b>
<b>0</b>	(145, 5)			162, 4
<b>1</b>	25, 5	16, 2	9, 3	153, 1
<b>2</b>	62, 6	15, 3	47, 3	105, 8
<b>3</b>	116, 5	10, 6	105, 8	0, 0

En cuanto a la determinación del flujo de fondos de los distintos escenarios, no se ha fijado ninguna probabilidad de ocurrencia (optimista, moderado y pesimista), esto se debe a que el negocio tiene perspectivas muy favorables y no está expuesto a riesgos que lo puedan perjudicar.

Como conclusión, el proyecto de exportación desde el punto de vista estratégico, de marketing, económico y financiero es factible.

## CAPÍTULO 11

### PRICING STRATEGIC Y BALANCE SCORECARD

Syrus es una empresa con un perfil de tipo agresivo, en un ambiente relativamente estable, con cierta ventaja competitiva y una fuerza financiera importante.

Consideramos que la empresa cuenta con oportunidades para ingresar en el mercado brasilero, ya que no existe otro producto premium como Syrus; cuenta también con nuevas variedades de pastas (pastas rellenas); el mercado no está saturado y comienza a incrementarse el consumo de pastas.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta también la distribución (que está a cargo de terceros), que la marca no es conocida en el mercado, y en especial a la competencia.

La empresa deberá identificar quiénes serían sus **competidores** actuales y potenciales, la personalidad y estructura organizacional; cuáles son sus fortalezas y debilidades con relación a la empresa; cuáles son sus márgenes; su reputación; cómo están formadas sus líneas de producto; cómo se puede utilizar la información para inferir en la conducta de los competidores a fin de hacer las metas más fáciles de alcanzar o más rentables.

Si Syrus ignorara los futuros planes de sus "posibles" competidores y sus precios dicha ignorancia, crearía condiciones que invitan a una guerra de precios.

Desde luego, Syrus también debe tener en cuenta a **los clientes**; identificarlos: quiénes serán los clientes potenciales y por qué comprarían el producto; cuál es el valor económico del producto percibido por ellos; la sensibilidad al precio; cómo podría la estrategia a elegir y el posicionamiento influir en la voluntad de pagar de los clientes.

Trataría de relacionar al producto con un importante beneficio final para que el cliente se muestre menos sensible al costo; estudiarlos de tal manera que pueda deducirse de qué forma responderían a una modificación en el precio; convencerlos de que las comparaciones entre marcas resultan difíciles; centrar su atención en las características únicas del producto.

Otro factor a tener en cuenta son **los costos**, cuáles serán los costos adicionales relevantes; en qué niveles de producción se requerirán gastos adicionales en costos semifijos y cuánto representarán.

Las decisiones relacionadas con la fijación de precios (11) se encuentran relacionadas con las decisiones a cerca de los niveles de venta, y en las ventas influyen los costos de producción, de marketing y la administración.

Hay que evaluar la sensibilidad de los compradores al precio, y en base a ello, elegir las cantidades que se producirán y los mercados que se atenderán (se compararán los precios que pueden cobrar, los costos en los que pueden incurrir)

Una firma con costos bajos puede cobrar precios más bajos y vender más por que puede utilizar en forma rentable los precios bajos para atraer a los clientes.

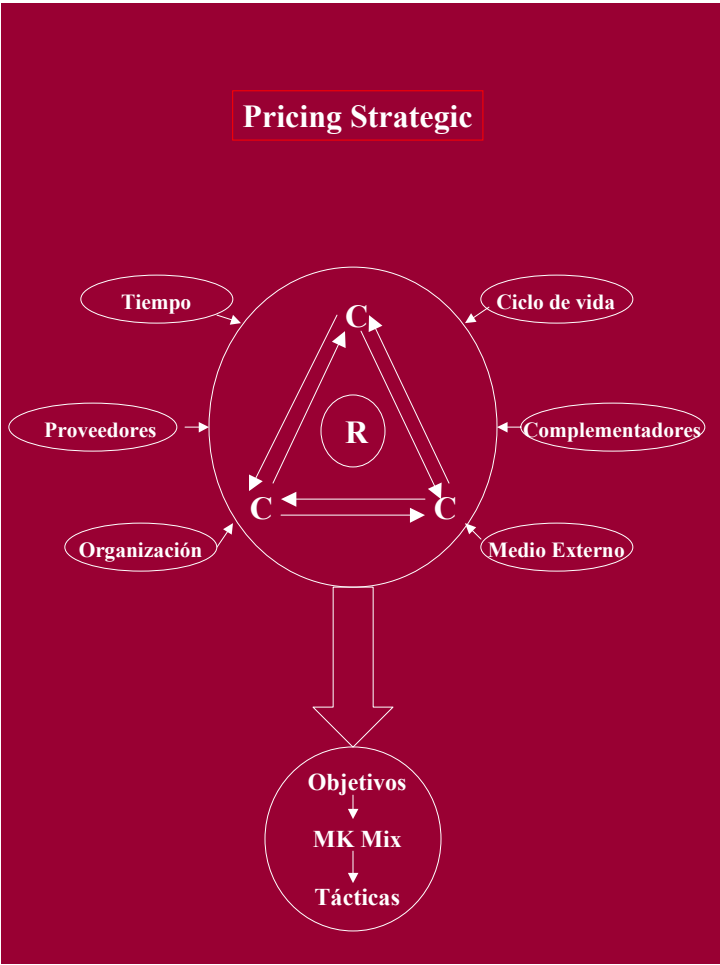
Si tuviera costos más elevados, no puede permitirse ofrecer un precio inferior a los productos de menores costos para atraer a los compradores más sensibles al precio.

Debería delimitar sus ventas a aquellos compradores dispuestos a pagar un sobreprecio.

Luego se deberá recopilar toda la información obtenida para realizar un análisis estratégico, el resultado final de la etapa de análisis es una estrategia de precios - valor (plan para llevar adelante el negocio).

(11) NAGLE T. Y HOLDEN R. Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Editorial Granica. Año 1998.

Otros factores a tener en cuenta en el presente análisis son el tiempo, los proveedores, el ciclo de vida de los productos, el medio externo, complementadores, la organización; que darán como resultado los objetivos, el marketing mix y las tácticas. (12)



(12) SALAS R. Estrategias de precios para el nuevo milenio. Publicado en Newsletter de SLADE. Año 2000.

## COSTOS PRINCIPALES DE OPORTUNIDAD

- Gracias al Mercosur tenemos un 0 % de derechos y estadística.
- 18 % de PIP (IVA Brasil).

Para calcular el costo financiero del reintegro del PIP, se ha tenido en cuenta la tasa del mercado Brasileño 35 % anual (efectiva) lo que da un aproximado de 2,53 % de interés mensual, esta tasa de 35 %, con la actual crisis financiera brasilera, puede sufrir bruscas alteraciones permanentes.

Este interés mensual resulta de:

$$\begin{aligned} \text{Tasa de Interés mensual} &= (1 + 0,35)^{1/12} - 1 \\ &= 0,0253 = 2,53 \% \end{aligned}$$

Entonces, para el monto FOB se tomará el 18% PIP, el cual se recupera a los 30 días, y a ese valor del 18%, se lo multiplica por 2,53% mensual, y así, quedará el costo de oportunidad del 0,4554% (del monto FOB) por inmovilizar ese capital durante 30 días.

Costo de exportación a Brasil	Costo de importación en Brasil
Mercadería FOB	Monto CIF
Gastos Despachante (1%)	Costo PIP (0,4554%)
Despacho aduanero (1,5%)	Despachante (1%)
Embalaje y acondicionamiento (2,5%)	Despachante aduanero (1,5%)
Seguro (5%)	Descarga flete(U\$S 2400/25 TON)
CIF	DAF

Llevando estos costos del precio FOB al precio DAF de cada producto e incrementando un 20% sobre el valor DAF (correspondiente al margen de rentabilidad de las distribuidoras), se obtendrá el precio de venta al consumidor.

Es decir, que al precio FOB le sumamos los gastos de importación y exportación, obtenemos el precio DAF, a este le sumamos el 20% de ese valor DAF, y así, se obtiene el valor de mercado (valor de venta al consumidor).

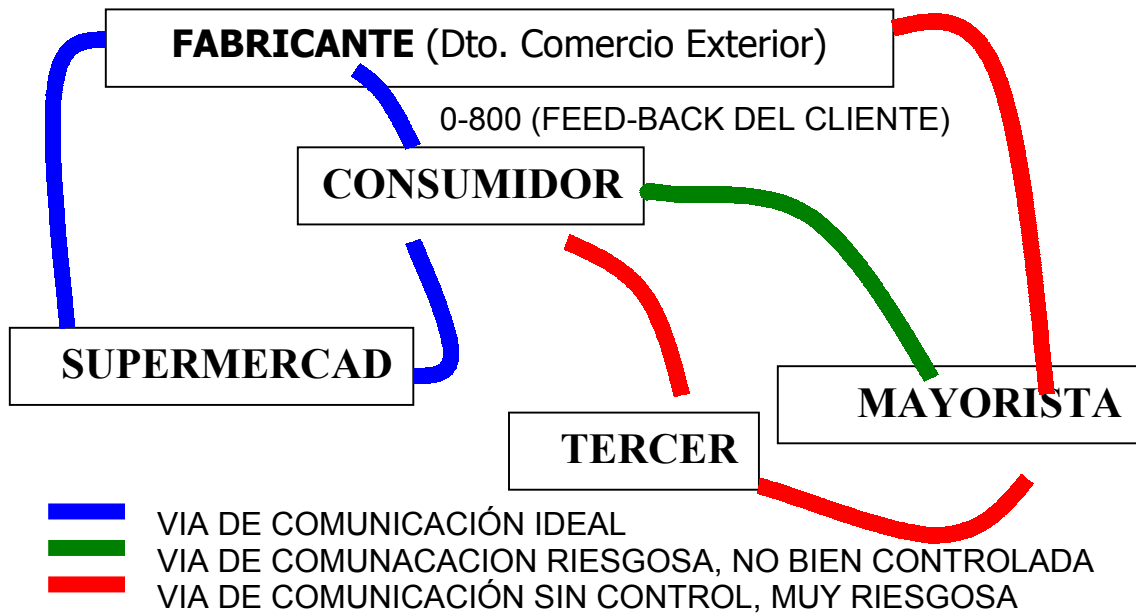
Cabe mencionar, que a todos estos costos se deberá agregarle el costo de operatividad del Departamento de Comercio Exterior, los cuales se detallan a continuación :

- Los gastos de la línea 0-800 de atención al cliente las 24 hs., son los siguientes:

Línea 0800 instalación	u\$S	5000.-
Costo de llamadas (u\$S 0,08 c/u)	u\$S	240.-
Entrenamiento de personal (3)	u\$S	240.-
Sueldos (c/u 800. 3 turnos)	u\$S	2400.-
TOTAL	u\$S	7880.-

## RED DE DISTRIBUCION

Se realizara a través de distribuidores locales mayoristas y/o supermercados, y/o hipermercados, dependiendo de los resultados futuros. (13)



(13) STERN L. Y OTROS. Canales de comercialización. Prentice Hall Iberia, 1999.

### **Algunos de los supermercados considerados son:**

- Sé.
- Carrefour.
- Pão de Açúcar.
- Lar Center.
- Shopping Paulista.
- Morumbí Shopping.

### **TIEMPO DE EJECUCION**

El tiempo total de ejecución será de 96 días (tiempo inicialmente estimado 90 días), y estará distribuido de la siguiente manera:

1. Negociación y contratación de la distribuidora. 60 días.
2. Acondicionamiento y embarque de la mercadería. 7 días.
3. Transito de la mercadería a São Paulo. 7 días.
4. Despacho en frontera de cruce días 4 y 5 de Transito. 2 días.
5. Descarga en destino (distribuidoras / supermercados). 2 días.
6. Envíos a los centros de distribución a los puntos de venta. 7 días.
7. 0-800 Contratación del servicio en Argentina. 90 días.
8. 0-800 Toma y capacitación de personal en Argentina. 90 días.

Cabe destacar, que los días considerados son días operativos (dependiendo de los días laborales de ambas aduanas y de los destinatarios)

### **ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO**

La estrategia se basara en brindar una gama de productos nuevos por distintas razones para aquellos productos que ya existían como ñoquis de papa, la diferenciación consistirá en que el producto es fresco con un envase nuevo y de una calidad inexistente en el mercado de los supermercados, y finalmente, en las pastas rellenas no se conocen las variedades de centolla y congrio.

La política de ventas será agresiva avasallado al mercado a través de las distintas distribuidoras.

Se realizara un gran esfuerzo de ventas en lo que respecta a presentaciones y propuestas comerciales, inclusive se analizara la posibilidad de realizar visitas a los clientes de las distribuidoras (los supermercados) para presentar los productos.

### **PROPUESTA COMERCIAL**

La propuesta comercial consistirá no solo en una simple oferta exportable sino que se ofrecerá el producto nacionalizado, es decir, libre de todos los gastos de importación a Brasil y puesto en el deposito de la distribuidora.

También, se ofrecerá acordar y firmar un contrato de abastecimiento o en casos muy especiales, se ofrecerá la representación de la distribución en forma no exclusiva por zonas de ciudades o inclusive regiones, dependiendo de la capacidad operativa y de cobertura de la distribuidora, considerando asimismo su situación y liquidez financiera.

**Propuesta comercial tipo:**

**Buenos Aires, de**

**de 1999**

**Señores:**

Distribuidores Mayoristas o Supermercados o Hipermercados

De nuestra mayor consideración:

Por medio de la presente, hacemos llegar la propuesta comercial de distribución de pastas frescas congeladas. En la misma se puede optar por tres tipos de operatoria en base al volumen a consumir y al grado de relacionamiento para con nuestra empresa que sea de vuestro interés. Los tres tipos son los siguientes:

- A través de Orden de Compra.
- Firma de Contrato de abastecimiento semestral o anual.
- Representación de la Distribución en forma no exclusiva.

Nuestros productos están compuestos por las mejores materias primas existentes en el mercado actual, no cuentan con ningún tipo de aditivo ni sustancias que no sean naturales, lo cual garantiza una elevada calidad de los mismos, estas pastas se han vendido en la República Argentina y España con mucho éxito y jamás hemos recibido queja alguna de parte de nuestros clientes. Además, hemos desarrollado un nuevo packaging que permite al producto llegar en las mejores condiciones prolongando el periodo de conservación del mismo, así como también, la rigidez del envase evitando ser dañado fácilmente y perder dichas cualidades.

Son productos de consumo masivo perecederos, envasados en packaging plástico con fondo rígido trilaminado de polipropileno y tapa impresa de polipropileno trilaminado ambos barrera ya que se tratara el producto con cargas de ionización y el embalaje del producto se hará en cajas de transporte de 50 unidades de 330 gs. Cada una (total por caja 16,5 Kg.) de cartón corrugado con la impresión del logotipo y el nombre de la empresa.

La palletización se realizará sobre bancales standard de 1 m x 1.2 m y 30 cm. de espesor. Sobre dicho bancel se apilaran 6 cajas en altura completando los 3,3 m (3 m de las 6 cajas de 0,5 m cada una mas 0,3 m de bancel). Luego, se colocaran cantoneras de cartón reciclado (PVC tiene baja reciclabilidad) y por ultimo un film de polietileno de alta densidad (Strech) adherible.

Las referencias comercies son una amplia cadena de restaurantes y supermercados de Argentina y el Grupo Serra de España, los que hacen llegar las felicitaciones y agradecimientos por la calidad de los productos y la rápida salida de ellos.

Con respecto a las referencias bancarias, la empresa opera con el Citibank, el BankBoston y el Banco Itaú, distinguidos con la categoría "C", y operan en el comercio internacional.

También, la compañía es socia de la Cámara de Exportadores de la República Argentina, de I.N.A.L., un organismo nacional de control de alimentos, y de otro organismo nacional, C.O.P.A.L.

La compañía esta dispuesta a soportar todos los gastos que se refieran al envío de muestras de las pastas, para que ustedes puedan certificar la excelencia del producto y las cualidades de su nuevo packaging ofertado.

La cláusula de comercio a la que la compañía se ajustara, será la de Envío Libre de Gastos (DAF=Delivery And Free), la cuál especifica que entregaremos la mercadería libre de gastos en vuestro deposito.

Con respecto a la forma de pago, la empresa esta dispuesta a utilizar la carta de crédito irrevocable y divisible con la sujeción a la cláusula roja.

La empresa otorgara descuentos especiales por volumen de compra, y por pago al contado, del 6% sobre el valor de facturación de la mercadería.

Los lotes máximos de producción dispuestos a exportar son diez toneladas y el mínimo de una tonelada.

Los plazos de entrega serán de veinte idas aproximadamente a partir de la firma del contrato, esto es debido a que el producto debe someterse a un proceso de industrialización y no se puede tener almacenado, ya que es un producto fresco y perecedero.

El proceso de fabricación ha sido controlado por el I.N.A.L. y se emitió un certificado de calidad en el que consta que no existen aditivos a los productos, ni ninguna sustancia que no sea natural.

Tanto el origen como la procedencia es de la república Argentina y la validez de la propuesta es de un máximo de sesenta días, durante este período de tiempo, se respetarán los siguientes precios por unidad de 330 g.

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIOS EN u\$s</b>
Ñoquis de papa	1.14
Ñoqui soufflé	1.16
Ravioles de ricota	1.07
Ravioles de verdura y pollo	1.11
Raviolón de centolla	1.17
Raviolón de congrio	1.16
Raviolón de muzzarella y jamón	1.14
Raviolón de ricota y perejil	1.09
Tallarín de espinaca	1.09
Tallarín al huevo	1.10

## **ANALISIS PARA INSTALACION DE PLANTA EN BRASIL**

Debido a la situación actual de los mercados financieros internacionales y considerando el alto riesgo de Brasil con una alta tasa interés anual, además, por la recientes devaluaciones efectuadas, este proyecto se analizará en una segunda etapa, una vez que la crisis del mercado brasilero se asiente sobre bases seguras.

## **IMPLEMENTACION**

Aquí expondremos como llevar adelante el curso de acción seleccionado.

## **DOCUMENTACION REQUERIDA**

Tanto para la exportación a Brasil como la importación de Brasil, se necesitaran los siguientes documentos:

**1.- Conocimiento rodoviario:** acredita la propiedad de la mercadería durante el transporte, prueba del cargamento, el cual es emitido por la compañía transportadora (en este caso terrestre).

En el caso que se comiencen a utilizar los dirigibles, será la guía la aérea.

**2.- Factura comercial:** utilizada por la aduana para determinar el valor exacto de las marcadoras y preparar la documentación consultar, de dicha factura se tomarán los valores de referencia para el cálculo de los impuestos al valor agregado de brasil y Argentina.

La factura deberá tener: todos los detalles técnicos de la mercadería, indicar la unidad de medida, y cantidad de unidades que se están facturando, sus unitarios y totales, indicar las condiciones de pago y previo, moneda de facturación, pesos netos y brutos, medidas y/o volumen, marcas de identificación (en las cajas de transporte), números de los bultos.

**3.- Certificados:** tratándose del Mercosur se deberá presentar **Certificado de Origen del Mercosur** para no tener que pagar derechos y aranceles.

Certificado sanitario, fitosanitario: sanitario por el origen animal de nuestro producto, fitosanitario por el origen vegetal e ictiosanitario por el origen de frutos de mar (centollas y congrio).

**Estos certificados se emiten para confirmar que la mercadería no está afectada por ninguna enfermedad o insectos nocivos, y que han sido elaborados de conformidad con las normas prescriptas.**

**4.- Packing-list o lista de empaque:** en la cual se detallará el contenido del envío para una mejor verificación en aduana.

## **ENVASES Y EMBALAJES**

No hay que olvidar, que el envase promueve las ventas y el embalaje protege al producto, el envase sólo será modificado en los textos ya que figurarán tanto en español como en portugués.

El diseño del envase será el mismo envase plástico con fondo rígido tr laminado de polietileno y tapa impresa de polietileno ambos barrera ya que se tratará el producto con cargas de ionización (ver estrategia específica – producto).

El embalaje del producto se hará en cajas de transporte de 50 unidades de 330 gs. cada una (total por caja 16,5 kg.). Dicha caja de cartón corrugado será de 150 lbs. de mullen, con una buena tolerancia a la humedad (índice de humedad COBB = 0,65) y una resistencia a la compresión de columna de 110 kg., ya que deberán soportar un peso de 99 kg. resultante de apilar 6 cajas de 16,5 kg..

Se analizará a futuro reemplazar este envase por la bolsa de polietileno tr laminado con barrera para evitar roturas.

El inconveniente sería discontinuar la producción con la máquina termoformadora del envase rígido con tapa impresa.

## **PALLETIZACION (ACONDICIONAMIENTO)**

La palletización se realizara sobre bancales standard de 1 m x 1.2 m y 30 cm. de espesor. Sobre dicho bancale se apilaran 6 cajas en altura completando los 3,3 m (3 m de las 6 cajas de 0,5 m cada una mas 0,3 m de bancale).

Luego, se colocaran cantoneras de cartón reciclado (PVC no es bien aceptado por el mercado Brasileño por su baja reciclabilidad), y por ultimo, un film de polietileno de alta densidad (Strech) adherible.

El Strech adherible se utilizará en lugar del termocontraíble, para evitar accidentes de quemaduras en los operarios, optimizando de esta manera costos y evitando riesgos.

## **CONTROL DE GESTION**

El control de la calidad de atención al cliente se realizara en base al 0-800 y a encuestas que se realizaran a los consumidores durante tiempos determinados por los resultados previos obtenidos.

Se estipulara en el contrato de provisión a las distribuidoras un piso y un techo de precio de venta al público.

Se requerirán estadísticas de consumo por sectores y regiones semanales y mensuales, así como también, de la facturación y precio de venta al público.

En cuanto a la forma de pago, será a 30/90 idas de recibida la mercadería, dependiendo el plazo de acuerdo al cliente.

Entonces SYRUS, en momentos que se agudiza las crisis financiera en Brasil por la devaluación del dólar y el incremento de las tasas y precios, se encuentra a la espera de una respuesta de la propuesta ofrecida a los distribuidores mayoristas, supermercados e hipermercados.

## BALANCED SCORECARD

La técnica de Balanced Scorecard (14) surge inicialmente en 1992 como una herramienta para trasladar la visión organizacional dentro de un conjunto de objetivos estratégicos y/o tácticos medibles.

El Balanced Scorecard identifica los factores de creación de valor económico a largo plazo, observado desde 4 perspectivas:

- Financiera: Cómo deben ser vistos los accionistas
- Clientes: Cómo deben ser atendidos
- Procesos de negocios: Qué procesos internos deben ser mejorados
- Aprendizaje y crecimiento de la organización: Cómo llevarlo a cabo

El Balanced Scorecard es un proceso iterativo que toma como base fundamental la estrategia. Una vez que la misma está decidida, se determina la forma de medirla. Las medidas son indicadores clave del desempeño, como por ejemplo: si la estrategia es la mejora de las relaciones con los clientes, un indicador clave del desempeño (I.C.D.) podría ser medir el tiempo que los ejecutivos de cuenta pasan con ellos.

Para poder medir el desempeño se deben localizar los datos. Para ello se divide en 2 categorías: interna y externa. La información interna es aquella que proviene de los registros internos. La externa es información a cerca de la industria, competencia, etc.

Para la captura de información interna, existen productos de software especialmente dedicados. En el caso de la externa, podría ser utilizada si se encuentra con formato electrónico; de todos modos, esto generalmente representa de un 10% a un 20% del volumen total de datos.

(14) KAPLAN R. Y NORTON D. Cuadro de Mando Integral ( The Balance Scorecard ). Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

## **DESARROLLO**

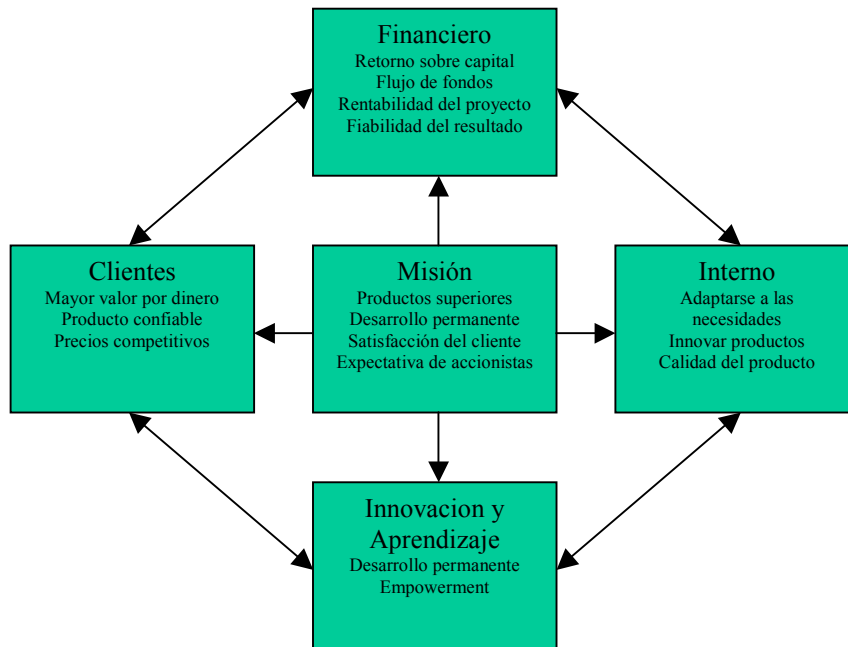
Para definir el modelo de medidas se debe llevar una forma que sea mensurable. Los pasos deben ser:

- Definir el objeto del desempeño
- Definir una escala de puntuación
- Establecer la importancia relativa de los I.C.D.
- Establecer las relaciones y vínculos entre los I.C.D.
- Clasificar los períodos de tiempo dentro de los cuales los I.C.D. serán resumidos
- Proveer comentarios y guías escritas para los usuarios del Scorecard

Después, debe establecerse la forma de análisis de los datos obtenidos para establecer las causas y efectos de los vínculos, siendo la parte más crítica del proceso.

Para ello debería utilizarse software específico complementado con correo electrónico e Internet. (15)

(15) AMOR D. La revolución del E-business. Editorial Prentice Hall. Año 2000.



En éste modelo ingresaremos los datos obtenidos del análisis realizado en el año 1998 (momento del análisis de exportación a España). Dichos datos serán actualizados para el desarrollo de la nueva estrategia con vistas al Mercosur.

La **misión** apunta a brindar servicios que superen las necesidades de los clientes, cubrir las expectativas de los accionistas y desarrollo permanente de productos y servicios.

En lo concerniente a lo **financiero**, se analizan aspectos como:

Retorno del capital empleado: el valor actual neto a cinco años es de 4.500.000.

Rentabilidad del proyecto: la tasa interna de retorno es del orden del 18% en dólares.

Capital de trabajo: 1.200.000.

Flujos de efectivos: 650.000 anuales y en crecimiento.

Con respecto a los **clientes**, la meta será los estados atlánticos desde Maranhao hasta Río Grande do Sul, que concentran el 90% de la población total del Brasil.

Los clientes buscarán el mayor valor por su dinero, por lo que exigirán un producto confiable a un precio competitivo.

Su sensibilidad al precio será mayor con los productos más comoditizados, como los raviolos de ricota, producto del cuál existe una amplia oferta.

Será posible obtener mayores ganancias por unidad en los productos de mayor grado de elaboración como los exclusivos raviolos de centolla y congrio, debiéndose en éstos productos mantener la calidad esperada.

Los centros de mayor consumo se encuentran en la ciudad de Sao Paulo, Río de Janeiro y Belo Horizonte. La ciudad de Sao Paulo posee una población de 18.000.000 de habitantes, de los cuáles el 70% compra en Híper y Supermercados.

En lo referido a **innovación y aprendizaje**, se identifican la metodología para el desarrollo permanente, y la forma de lograr empowerment.

El aprendizaje y el crecimiento (16) direccionan la atención hacia el centro del negocio.

Para lograr este objetivo, Syrus ha desarrollado un modelo de evaluación interno mediante indicadores de desempeño, que resultan en un proceso iterativo de mejora continua. Los resultados actuales del mismo se detallan a continuación:

I.C.D.	Peor resultado	Mejor resultado	Resultado actual	Calificación normalizada
Retención de Clientes	70	100	85	5
Encuesta de satisfacción de clientes	5	0	4	8
Tiempos de respuesta del servicio	30 min	0 min	6 min	8
% de clientes que recompran	50	100	75	5
% de envíos en tiempo	70	100	88	6

Con esta información, Syrus puede obtener mediciones de desempeño normalizadas, para poder continuar con su proceso de mejora continua.

Para lograr mejoras en la **perspectiva interna**, Syrus ha decidido focalizar su atención en el desempeño de los procesos internos que dirigen el negocio; adaptarse a las necesidades del cliente; innovar en productos y servicios; mejorar permanentemente la calidad, y generar interacción en el cliente.

La forma de trabajar sobre éstos indicadores es la incorporación de un sistema de análisis de datos que posee las interfaces que se detallan a continuación:

Proceso	Herramienta
<b>Medir</b>	Extracción de datos de los sistemas informáticos internos a intervalos regulares de tiempo.
<b>Analizar</b>	Análisis de datos mediante herramientas a medida. Incorporación de datos de Internet.
<b>Gerenciar</b>	Integración con correo electrónico.

(16) SENGE P. La danza del cambio. Grupo Editorial Norma. Año 1999.

Este sistema de reciente incorporación tiene como objetivo facilitar la automatización de la implementación de la metodología de Balanced Scorecard.

## CAPÍTULO 12

### INTEGRACIÓN DE CANALES ALTERNATIVOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN

Según análisis adjuntos la empresa Syrus, posee ingresos por \$ 1.018.525 y una rentabilidad por UEN de

	Ñoquis	Ravioles	Raviolón	Tallarines
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>64%</b>	<b>70%</b>	<b>74%</b>	<b>86%</b>

#### Target:

El mercado objetivo son los hogares, restaurantes, supermercados, hipermercados, mayoristas y comercios minoristas.

Se observa que es potencialmente aplicable una política de delívery en la venta y distribución de productos .

Una de las maneras de llegar a tener canales de distribución con llegada al consumidor sería la implementación de e-commerce asociados con un sitio de venta de producto asociado a las pastas como por ejemplo vinotecas, club del vino. Realizar promociones asociados con la venta por internet de supermercados, etc.

Para ello es necesario hacer una reseña del entorno en el cual se encuentra este tipo de comercialización y el de la empresa.

En sentido de la empresa, debemos mencionar que el público objetivo de nuestros productos son las amas de casa o PSH que realizan las compras para el hogar y

quienes planifican las comidas, los restaurantes con importantes menús en pastas.

En el primer caso debemos asociar la existencia en los hogares de tecnología que permita acceder a un web site, con la necesidad de compra de estos productos por este canal.

En segundo lugar debemos ponderar en qué grado nuestro público objetivo posee los conocimientos técnicos y hábitos de compra por las tiendas virtuales.

Como primer análisis debemos reconocer a este canal de ventas como el medio para acceder a un nuevo mercado. El mercado del “público tecnificado”.

El período de introducción a este mercado será lento pero permanente en el tiempo y con valores agregados importantes que llevarán beneficios a los clientes. Este es el punto de partida.

Para contrarrestar el aspecto tecnológico vs tipo de compradores masivos, es interesante colocar un nuevo integrante a esta estrategia que, sin realizar esfuerzos, se vería beneficiado.

Este o estos nuevos integrantes son las entidades bancarias y las compañías emisoras de tarjetas de crédito que, asociándose virtualmente con Syrus, llevarían esta nueva forma de comprar pastas a un target C1, C2 Y C3.

En este caso, se estaría aprovechando el Know How de estas empresas en la promoción de nuestra estrategia para clientes con un alto grado de conocimiento del significado INTERNET y/o E-COMMERCE.

En cuanto a la venta a comercios llegarían sin inconvenientes en virtud de estar menos atomizados este segmento. (aquí se incluye a los restaurantes).

### **¿Por qué las entidades bancarias y/o tarjetas de crédito / débito?**

La respuesta es sencilla. El medio de pago.

El potencial cliente que recibe una promoción junto con el resumen mensual en donde se le anuncia que puede comprar pastas frescas congeladas con antelación de 6 horas en adelante sin moverse de su casa y pagarlas con su tarjeta, es una ventaja comparativa interesante.

Sobre esto es oportuno mencionar que la inversión para llegar a este servicio es muy baja.

Para la empresa los riesgos se minimizan.

Verificación de cuenta on line.

Cobro de venta en 48 hs.

Seguridad informática encriptada

Password y asociación de clientes.

Fidelización de clientes.

Lealtad con la marca.

Identidad de marca.

## **E-commerce**

El E-Commerce hace referencia a la venta de productos y/o servicios a través de World Wide Web de Internet.

El comercio electrónico es una nueva tendencia que representa una gran oportunidad tanto para el comercio como para el consumidor final, y es por ello que Syrus no puede dejar de aprovecharla.

Los bienes y servicios adquiridos pueden ser enviados al comprador (en el caso de productos tales como libros, comestibles, etc.), bajarlos desde internet para uso futuro (como en el caso de programas para la computadora, base de datos, etc.) o es posible acceder a ellos directamente en línea (tal es el caso de información, estudios de mercado, estadísticas, periódicos, publicaciones e informes en general).

El e-commerce se divide en dos grandes grupos: B2B (business to business), que se refiere a las transacciones entre empresas, y B2C (business to consumer), referente a las transacciones entre empresas y consumidores. Para desarrollar B2C se requiere que un comercio con el apoyo de proveedores instale una tienda virtual que los usuarios de internet puedan visitar.

El caso de Syrus se trataría B2B en el caso de mayoristas, minoristas y restaurantes y B2C en el caso de consumidores finales.

Los principales productos que se manejan a través de la red son: información, viajes, música, software, hardware y libros y aquí hacemos mención a la llave de un potencial negocio realizan un Joint Venture con Librerías Yenny.

En este contexto, la tarjeta de crédito / débito bancaria es el medio de pago predilecto, un 90 % de las transacciones se realizan a través de este medio, con lo cual sólo un 10 % quedaría como pago mediante otra forma. Se puede estimar, por los importes manejados, que esta tasa puede incrementarse un poco.

### **¿Cuáles son los beneficios?**

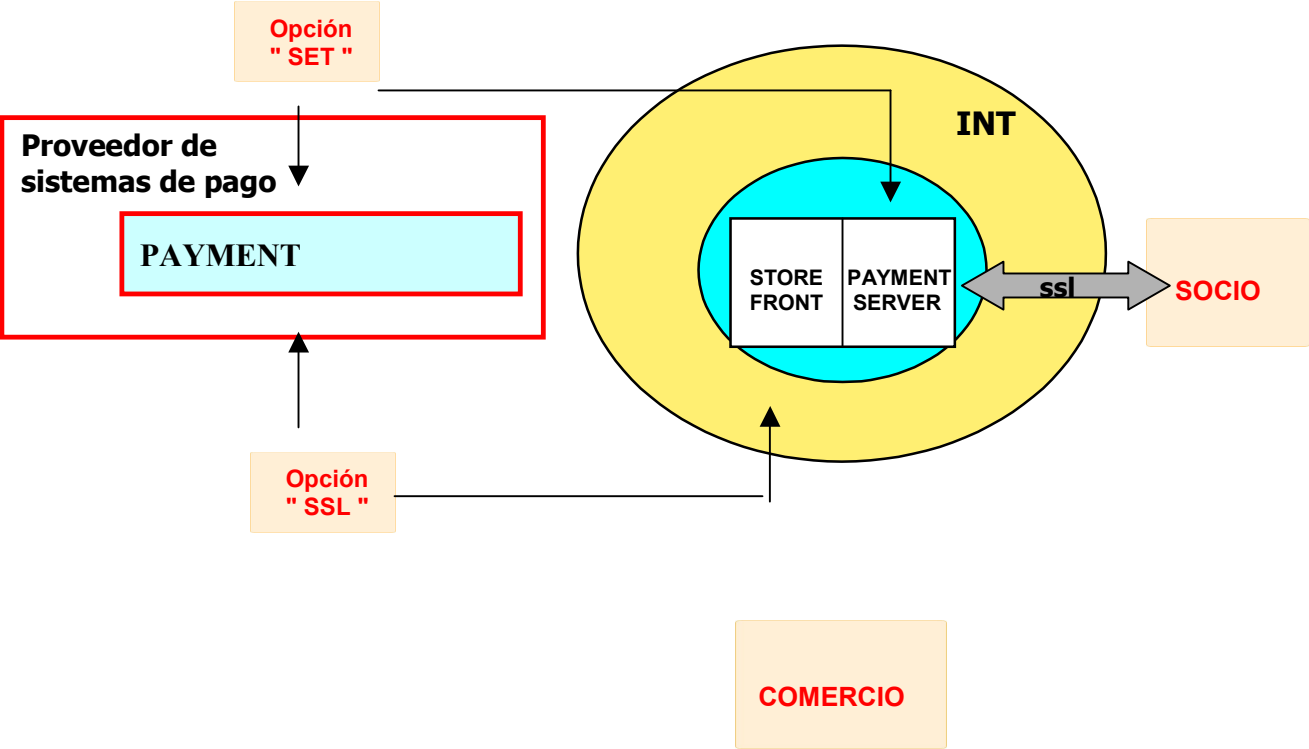
- La posibilidad de llegar a un mercado global.
- La atención de los clientes de una manera personal, lo que permite formar una relación estrecha con ellos.
- La comodidad de poder comprar desde el hogar, evitando así el desplazamiento y las incómodas colas en los comercios.
- El acceso al comercio virtual las 24 hs. del día y los 365 días del año
- La cancelación del pago de la compra a través de la Web es rápida y segura.
- La posibilidad de acceder a catálogos de productos y/o servicios en línea y acompañados de audio, video y gráficos.

- Realizar comparaciones en línea de precios, tiempos de entrega y formas de pago entre los distintos comercios virtuales.
- Con una mayor disponibilidad de información confiable, se mejora la capacidad para compararla en forma rápida, los márgenes se reducen, los precios tienden a la baja, la oferta total mejora y la balanza del poder se inclina hacia el consumidor, quien será el ganador final.

El crecimiento exponencial de las ventas electrónicas representa un cambio paradigmático que afecta a todos, desde los fabricantes hasta el consumidor final.

*E-commerce significa aprovechar nuevas oportunidades comerciales, pero no solo eso, también aplicar una visión estratégica sobre el presente y el futuro de su empresa, y comprobar que un nuevo canal de acceso a consumidores esta listo para ser desarrollado.*

ESQUEMA RED DE E-COMMERCE



Para armar un site es necesario contar con tecnología que puede llegar a ser de importantes dimensiones en el aspecto económico.

Sin embargo existen proveedores de los servicios asociados a esta necesidad que proporcionan un costo anual de:

Servicio		Anual	Descripción
Certificación Anual		\$ 300,00	Fijo
Cargo por conexión a Gate Way	\$ 100,00	\$ 1.200,00	Fijo
Cargo por trx a Gate Way	\$ 0,30		Variable
CSP (customer service provider)	\$ 250,00	\$ 3.000,00	Fijo
Inversión Inicial por Ingreso al sistema	\$ 1.000,00		Inversión

El Gate Way es el procesador de las transacciones y el encargado de la liquidación de pagos en los diferentes emisores de tarjetas de crédito.

A efectos de brindar seguridad y confianza a los clientes sobre la operatoria de compra a través de Internet, Syrus deberá proveerles información detallada y recomendaciones sobre las mejores prácticas implementadas.

- Descripción completa de los bienes y/o servicios ofertados.
- Modalidades y procedimientos para los siguientes puntos:
  - ⇒ Normas de seguridad con las que opera su store-front o merchant server (site).
  - ⇒ Facturación.
  - ⇒ Disponibilidad de los productos.
  - ⇒ Información sobre el estado de los pedidos.
  - ⇒ Reclamos (reemplazos, cambios o reembolsos) por parte del cliente.
  - ⇒ Políticas de envíos.
    - La dirección de e-mail y el número de teléfono de su servicio de atención al cliente.
    - Información clara sobre los precios de los productos y los impuestos que los mismos posean.
    - Moneda en la que se realizan las operaciones.
    - País y domicilio donde residen sus oficinas comerciales.

## MODALIDADES OPERATIVAS (SET / SSL)

El Gate Way, a efectos de brindarle la mayor seguridad al momento de realizar su pago con Tarjeta de Crédito / débito deberá cumplir con tres aspectos importantes, los mismos son:

- Encriptado de la información de pago – A través de la conexión segura bajo protocolo SSL.
- Autenticación del comercio – A través del certificado solicitado por el comercio a través del gate way, se identifica en forma unívoca a Syrus
- Validación completa de datos de la tarjeta – Para las marcas que operan con código de seguridad (CVC o CVV).
- El gateway de pagos operara con las dos tecnologías disponibles para realizar transacciones de comercio electrónico en forma segura.

Las mismas son:

- SSL: Secure Socket Layer
- SET: Secure Electronic Transaction

## DIFERENCIAS ENTRE OPERAR CON SSL Y SET

SET ( secure electronic transaction )	SSL (secure socket layer)
* Prestigio	* Uno más
* Confiabilidad: Muy Seguro ante el acecho de los hackers	* No tan seguro en la protección de los datos de la tarjeta de crédito
* Implementación en forma estandar customización ad hoc	* Implementación con
* Futuro: Preparado para migrar a FULL SET.	
* Estandar internacional para las principales tarjetas de crédito.	

Si alguien quiere comprar por internet usando su tarjeta de crédito, solo hay una forma segura de hacerlo: **SET**. Al estar avalado por las entidades financieras y los medios de pago internacionales utiliza claves criptográficas robustas, sin restricciones de exportación por parte de los EE.UU.

Para operar bajo SSL el comercio recibirá una pieza de software llamada CAL, la cual deberá estar embebida en su site, y a través de la cual establecerá la conexión con el gate way

Syrus deberá tener una página en Internet (site de compras) para poder operar. La conexión a establecer entre el usuario y su site deberá ser una comunicación segura vía SSL (3.X o superior).

- Al finalizar la compra, el usuario seleccionará el medio de pago Tarjeta. En ese momento se deberá establecer una conexión segura entre ambas partes (si todavía no está asegurada la conexión), y el usuario deberá ingresar los datos correspondientes a su tarjeta.
- El comercio recibirá los datos y deberá enviar los mismos al gate way, para solicitar la autorización y realizar la captura de la operación en forma On-Line.
- Al momento de recibir la respuesta, el comercio deberá comunicar al cliente, de forma fehaciente, el resultado de la misma.
- El comercio procederá a realizar la distribución de los bienes o servicios que haya comercializado, por el medio que haya definido.

**EL SITE SYRUS**

A mi criterio y con el objetivo de incorporar esta clase de servicio de venta, es posible realizar el análisis de precios desde la implementación de un servicio de e-commerce propio.

Como Hipótesis de mínima, mediante la estrategia integradora de marketing, las ventas de Syrus se incrementarán en términos de volumen de la siguiente manera, conociendo el target al cual se apunta.

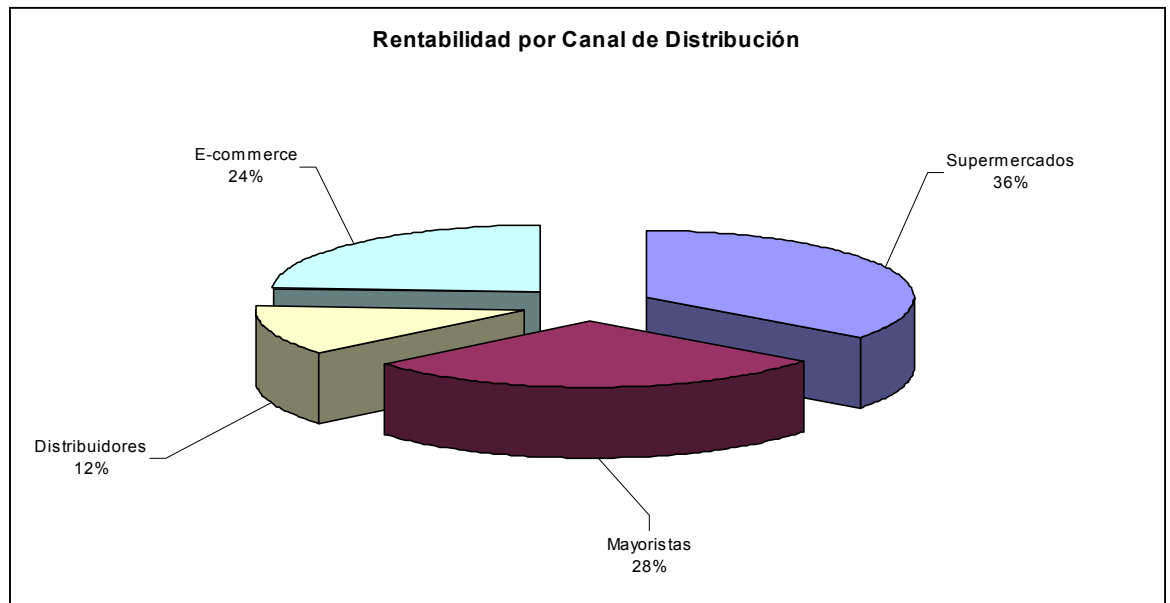
	<b>Ñoquis</b>	<b>Ravioles</b>	<b>Raviolón</b>	<b>Tallarines</b>
<b>Incremento por e-commerce %</b>	<b>17%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>

Estimamos que por cada transacción de venderán 1,5 Kg promedio de pastas.

## RENTABILIDAD POR CANAL

### Rentabilidad Unitaria por Canal

	Total	Supermercados	Mayoristas	Distribuidores	E-commerce
Ingresos por Canal	\$ 1.018.525,00	\$ 598.068,75	\$ 227.365,25	\$ 86.494,75	\$ 106.596,25
Costos por Canal	\$ (246.000,00)	\$ (75.393,30)	\$ (66.989,00)	\$ (60.572,10)	\$ (43.046)
<b>Total Rentabilidad</b>	<b>\$ 772.525,00</b>	<b>\$ 522.675,45</b>	<b>\$ 160.376,25</b>	<b>\$ 25.922,65</b>	<b>\$ 63.550,65</b>
Kg	313000	184125	73055	26020	29800
Rentabilidad p/kg	\$ 2,47	\$ 2,84	\$ 2,20	\$ 1,00	\$ 2,13
Ingresos p/kg	\$ 3,25	\$ 3,25	\$ 3,11	\$ 3,32	\$ 3,58
<b>Índice de rentabilidad</b>	<b>76%</b>	<b>87%</b>	<b>71%</b>	<b>30%</b>	<b>60%</b>



Finalmente, la implementación de la estrategia de desarrollo de mercado en el MERCOSUR con todas las etapas descritas en este capítulo, ha llevado a Syrus a poner en práctica nuevas metodologías, para trasladar la visión organizacional dentro de un conjunto de objetivos estratégicos y tácticos medibles, con la firme intención de trabajar sobre los factores de creación de valor económico a largo plazo.

Para lograr este ambicioso objetivo, ha definido en forma interna los indicadores clave de desempeño y ha implementado una primera versión del sistema informático necesario para facilitar la medición, análisis y gerenciamiento en función de la información.

El objetivo final es lograr ventajas competitivas sostenibles para poder obtener en el mediano y largo plazo un crecimiento sostenido de su cuota de mercado, sin dejar de lado la obtención de beneficios.

## **EPILOGO**

En un entorno globalizado y altamente competitivo, se advierte en general, los continuos avances tecnológicos, las secuelas de la crisis financieras internacionales, la estabilidad en los precios, que cada vez los clientes son más exigentes, una mayor diversidad de productos con un ciclo de vida más corto, una menor utilización de la mano de obra productiva y una creciente participación de los trabajadores del conocimiento.

Estas modificaciones tienen implicancias significativas, especialmente, para la problemática empresarial, a través de la visión y el entorno, y para al mercado externo, la empresa deberá decidir, si está en condiciones de poder exportar o no, de acuerdo a su capacidad disponible y grado de avance tecnológico, o si le conviene exportar o no, en relación a tal o tales productos, que pueda llegar a colocar en tal o tales países del exterior, es decir, se exporta a ese país o se busca uno nuevo.

Por último, cuanto más fácil, resulta para el lector, ahora, llegar a la etapa de implementación de las estrategias de negocios en la era digital, después de haber experimentado con el Caso Syrus, y así poder alcanzar, ventajas competitivas perdurables y / o competencias esenciales, que permitirán retener y crear clientes, posibilitando así, el éxito empresarial tan deseado.

Espero que el estimado lector haya podido encontrar respuestas a los siguientes interrogantes :

¿Cuáles son las claves competitivas para crear y retener clientes ?

¿Cómo se adaptan las empresas en este tipo de contexto globalizado y altamente competitivo ?

¿Cuáles son las tendencias ?

¿Qué es el conocimiento ?

¿Cómo es la composición de la nueva fuerza laboral ?

¿Cómo nos está yendo ?

¿Qué es lo que hay que hacer ?

¿Cómo hay que hacerlo ?

¿Cuál es el valor que perciben los clientes ?

¿Cómo se determinan los precios ?

¿Quiénes son mis competidores ?

¿Cuáles son las expectativas de desarrollar estrategias por Internet ?

Si la mayoría de las respuestas son encontradas por el lector habrá conseguido lograr la siguiente meta :

**" MANEJAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS EN UN ENTORNO INCIERTO Y COMPLEJO "**

## BIBLIOGRAFIA

AAKER D. Strategic market management. 1995, by John Wiley and Sons, Inc. New York.

ALTSCHUL C. Dinámica de la negociación estratégica. Ediciones Granica. Año 1999.

ALVAREZ H. Fundamentos de dirección estratégica. Ediciones Eudecor. Año 1999.

AMOR D. La revolución del E-business. Editorial Prentice Hall. Año 2000.

ARESE H. Comercio y marketing internacional . Grupo Editorial Norma. Año 1999.

ASSAEL H. Comportamiento del consumidor. International Thomson Editores. Año 1999.

ASSEFH A. Comercialización internacional. Gheri - Carozzo Editores. Año 1993.

BANGS JR. J. H. La guía de planificación del mercado. Ediciones Macchi. Año 1994.

BARKER J. Paradigmas. Editorial Mc Graw- Hill. Año 1995.

BENDELL T., BOULTER L. & KELLY J. Ventajas competitivas a través del benchmarking. Ediciones Folio S. A. Año 1994.

- BIASCA R. Resizing. Ediciones Macchi. Año 1993.
- BIASCA R. Renovación intencional. Ediciones Macchi. Año 1997.
- BIASCA R. ¿Somos Competitivos? Ediciones Granica. Año 2001.
- BODIE Z. Y MERTON R. Finanzas. Editorial Prentice Hall. Año 1999.
- BROOKING A. El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio. Editorial Paidós. Año 1997.
- CHAMPY J. Reingeniería en la gerencia. Grupo Editorial Norma. Año 1995.
- CLERI C. Estrategias de alianzas en un escenario de creciente globalización. Ediciones Macchi. Año 1996.
- COLAIACOVO J. L., AVARO R. y otros. Joint ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional. Ediciones Macchi. Año 1992.
- COLAIACOVO J. L., ASSEFH A. Y GUADAGNA G. Proyectos de exportación. Ediciones Macchi. Año 1993.
- COLAIACOVO J. L. Técnicas de negociaciones. Ediciones Macchi. Año 1994.
- COLAIACOVO J. L. Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones. Ediciones Macchi. Año 1996.
- COLMAN B. Glosario. Términos de uso actual para Negocios, Comercio Exterior, Finanzas y Economía. Editorial de Belgrano. Año 1996.
- DALMASSO E. “ Hagan su apuesta, señores “. Paper. Congreso de SLADE – Puebla, México. Año 2000.
- D ' AVENI R. Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering. Published by The Free Press, 1994.
- DAVID F. Strategic Management, by Prentice – Hall, 1999.
- DE BONO E. El pensamiento lateral. Editorial Paidós Año 1995.
- DE BONO E. Más allá de la competencia. Editorial Paidós. Año 1994.
- DE BONO E. Lógica fluida. Editorial Paidós. Año 1996.
- DE BONO E. Simplicidad. Editorial Paidós. Año 2000.

DEMING E. Calidad, productividad y competitividad. Editorial Díaz de Santos. Año 1989.

DOLAN R. AND SIMON H. Power Pricing. Published by The Free Press, 1997.

DRUCKER P. Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Año 1993.

DRUCKER P. La sociedad poscapitalista. Editorial Sudamericana. Año 1993.

DRUCKER P. La administración en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana. Año 1996.

DRUCKER P. La información que importa. Revista Gestión. Volumen 1 / Número 1 / Enero - Febrero 1996.

DRUCKER P. Predicciones de un maestro . Entrevista. Revista Gestión. Volumen 1 / Número 4 / Julio - Agosto 1996.

DRUCKER P. Trabajar sin partitura. Revista Gestión. Volumen 2 / Número 2 / Marzo - Abril 1997.

DRUCKER P. Y NAKAUCHI I. Tiempo de desafíos. Tiempo de reinventaciones. Editorial Sudamericana. Año 1997.

DRUCKER P. Al pie de la letra. Revista Gestión. Volumen 4 / Número 1 / Enero - Febrero 1999.

DRUCKER P. Los desafíos de la administración en el Siglo XXI. Editorial Sudamericana. Año 1999.

FRATALOCCHI A. Como exportar e importar. Ediciones Cangallo. Año 1994.

FRATALOCCHI A. Márketing y comercio exterior. Ediciones Cangallo. Año 1993.

FRATALOCCHI A. Incoterms, contratos y comercio exterior . Ediciones Macchi. Año 1994.

FRATALOCCHI A. Como exportar e importar. Cálculo del costo y del precio internacional. Aplicación Tributaria S.A. Año 1997.

FRESCO J. C. Y RENNER M. Cambio en los paradigmas. Innovación y creatividad para el mejoramiento continuo. Ediciones Macchi. Año 1994.

GALBRAITH J. K. La cultura de la satisfacción. Emecé Editores. Año 1992.

GATES B. Camino al futuro. Editorial Mc Graw Hill. Año 1995.

GONZALEZ D.E. Y ORLANDO J. Distribución y márketing. Ediciones Macchi. Año 1993.

GOLDRATT E. Y COX J. La meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo. Año 1996.

GRIFFIN R. Y EBERT R. Negocios. Editorial Prentice - Hall. Hispanoamericana. Año 1997.

HAMEL G. Y PRAHALAD C. K. Compitiendo por el futuro. Editorial Ariel S.A. Año 1995.

HAMEL G. La fórmula de la revolución. Revista Gestión. Volumen 2 / Número 3 / Mayo - Junio 1997.

HAMMER M. Y CHAMPY J. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Año 1995.

HAMMER M. La revolución de la reingeniería. Editorial Díaz de los Santos. Año 1997.

HAMMER M. Unificar los procesos. Volumen 3 / Número 1 / Enero - Febrero 1998.

HANSON W. Principios de mercadotecnia en Internet. International Thomson Editores. Año 2000.

HERMIDA J., SERRA R. Y KASTIKA E. Administración y estrategia. Ediciones Macchi. Año 1993.

HERMIDA J. Márketing de concepto + franchising. Ediciones Macchi. Año 1993.

HERMIDA J. Y RICO R. Márketing para momentos de crisis y recesión. Ediciones Macchi. Año 1995.

HESELBEIN F., GOLDSMITH M. Y BECKHARD R. El líder del futuro. Ediciones Deusto S.A. Año 1996.

KAPLAN R. Y NORTON D. Cuadro de Mando Integral ( The Balance Scorecard ). Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

KANTER R. World Class. Thriving locally in the global economy. Published by Simon and Schuster, 1996.

KASTIKA E. Los 9 Mundos de la Creatividad en Management. Ediciones Macchi. Año 1999.

KEEGAN W. Marketing management. Published by Prentice Hall, 1998.

KOTLER P. Y ARMSTRONG G. Fundamentos de la mercadotecnia. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1996.

KOTLER P. Dirección de marketing. Editorial Prentice – Hall. Año 2001.

KOTLER P. Pensar globalmente, actuar localmente. Entrevista. Revista Gestión. Volumen 1 / Número 5 / Septiembre - Octubre 1996.

KOTLER P. El desafío de crear experiencias. Revista Gestión. Volumen 2 / Número 5 / Septiembre - Octubre 1997.

LAMBIN J. J. Márketing estratégico. Editorial Mc - Graw Hill. Año 1995.

LAMBIN J. J. Caso prácticos de márketing estratégico. Editorial Mc - Graw Hill. Año 1995.

LEDESMA C. Nuevos principios de comercio internacional para actuar en escenarios globalizados. Ediciones Macchi. Año 2002.

LEVITT T. Comercialización creativa. Editorial C.E.C.S.A. Año 1996.

LEVY A. Márketing avanzado. Ediciones Granica. Año 1996.

LEWIS J. Alianzas estratégicas. Ediciones Vergara. Año 1993.

MANGANELLI R. Y KLEIN M. Como hacer reingeniería. Grupo Editorial Norma. Año 1995.

MINTZBERG H., QUINN J. B. Y VOYER J. El proceso estratégico. Edición breve. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1997.

MORENO J. M. Manual del exportador. Ediciones Macchi. Año 1992.

MORENO J. M. Márketing internacional. Ediciones Macchi. Año 1995.

MONROE K. Política de precios. Editorial Mc Graw - Hill. Año 1992.

MORRIS D. Y BRANDON J. Reingeniería. Editorial Mc Graw - Hill. Año 1994.

NAGLE T. Y HOLDEN R. Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Editorial Granica. Año 1998.

NAGLE T. Cuidado con el precio. Revista Gestión. Volumen 4 / Número 5 / Setiembre - Octubre 1999.

NALEBUFF B. Y BRANDENBURGER A. Coopetencia. Grupo Editorial Norma. Año 1996.

NIERENBERG G. El negociador completo. Editorial Limusa. Año 1997.

PEPPERS D. Y ROGERS M. Uno por uno : el márketing del siglo XXI. Editorial Vergara. Año 1996.

PEREL V. Y BLANCO I. Humanware. El management del siglo XXI. Ediciones Macchi. Año 1995.

PETERS T. Cómo salir bien parado. Carta de noticias / Revista Gestión. Volumen 1 / Número 1. Febrero de 1996.

PETERS T. Conozca los diferentes modelos de empresa, antes de reinventar la suya. Carta de noticias / Revista Gestión. Volumen 3 / Número 4. Julio de 1998.

POPE J. Investigación de mercados. Grupo Editorial Norma. Año 1995.

PORTER M. Estrategia competitiva. Editorial Rei Argentina S.A. Año 1992.

PORTER M. Ventaja competitiva. Editorial Rei Argentina S.A. Año 1991.

PORTER M. La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Vergara. Año 1991.

PORTER M. Los caminos de la rentabilidad. Revista Gestión. Volumen 1 / Número 1 / Enero - Febrero 1996.

PORTER M. La hora de la estrategia. Revista Gestión. Volumen 2 / Número 3 / Mayo - Junio 1997.

PORTER M. Los clusters y la competencia. Revista Gestión. Volumen 4 / Número 1 / Enero - Febrero 1999.

PORTER M. Ser competitivo. Editorial Deusto . Año 1999.

PRAHALAD C. .K. Evolucionar para seguir. Revista Gestión. Volumen 2 / Número 2 / Marzo - Abril 1997.

PRAHALAD C. .K. El futuro ha llegado. Revista Gestión. Volumen 3 / Número 2 / Marzo - Abril 1998.

PRAHALAD C. .K. Y VENKATRAM RAMASWAMY. Cooperación y competencia. Revista Gestión. Volumen 5 / Número 3 / Mayo - Junio 2000.

PRICE WATERHOUSE. El cambio óptimo. Las mejores prácticas para transformar su empresa. Publicación de Irwin. Año 1995.

RICO R. Calidad estratégica total : Total Quality Management. Ediciones Macchi. Año 2001.

RICO R. Total Customer Satisfaction. Ediciones Macchi. Año 1993.

RICO R. Benchmarking estratégico y táctico . Ediciones Macchi. Año 1996.

RICO R. Y DORIA E. Gerentes ansiosos, empresas distraídas. Ediciones Macchi. Año 1999.

RICO R. Y DORIA E. Retail Marketing. Editorial Prentice - Hall. Año 2002.

ROBBINS S. Y COULTER M. Administración. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1996.

ROBBINS S. AND COULTER M. Management. Prentice Hall, 1999.

ROMERO ULLMANN R. Estructuras empresarias para el comercio internacional. Editorial Depalma. Año 1993.

SALAS R. Costos gerenciales. Lo que hay que saber para no correr riesgos. Publicado por ADE - UCES - FAECC. Año 1995.

SALAS R. Serie de costos y precios. La información de costos como ventaja competitiva en un marco económico globalizado. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. " ABC " : un programa para el éxito. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. Política de precios en un marco económico globalizado. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. Costos de importación. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. Aplicaciones " ABC ". Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. Caso de estrategia empresarial en el mercado externo. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Serie de costos y precios. Casos de costeo tradicional. Editorial de Belgrano. Año 1996.

SALAS R. Estrategias de negocios. Herramientas y modelos para la gestión empresarial en un marco económicamente globalizado y altamente competitivo. Editorial de Belgrano. Año 1997.

SALAS R. Serie de costos estratégicos. Hacia el logro empresario de mejorar los beneficios. Una perspectiva de los costos de la diversidad. Editorial de Belgrano. Año 1997.

SALAS R. Costos y globalización. Revista Postcátedra. Número 9. Editorial de Belgrano. Año 1997.

SALAS R. Serie de costos estratégicos. Las decisiones de inversión. Editorial de Belgrano. Año 1998.

SALAS R. Serie de costos estratégicos. Costeo de servicios. Editorial de Belgrano. Año 1998.

SALAS R. Serie de costos estratégicos. Target Costing. Editorial de Belgrano. Año 1998.

SALAS R. "ABC ". Un programa de cambio organizacional. Diario La Ciudad de Belgrano. Número 67. Publicación realizada por la Universidad de Belgrano. Año 1998.

SALAS R. Los escenarios mexicanos. Entrevista. Revista Postcátedra. Número 12. Editorial de Belgrano. Año 1998.

SALAS R. Target Costing y la Creación de Valor. Publicado por el Newsletter de SLADE ( Sociedad Latinoamericana de Estrategia ) - Capítulo Argentino. Año 1999.

SALAS R. Herramientas para la gestión estratégica del marketing. Paper. Año 1999.

SALAS R. Estrategias de precios para el nuevo milenio. Publicado por el Newsletter de SLADE (Sociedad Latinoamericana de Estrategia ) - Capítulo Argentino. Año 2000.

SALLENAVE J. P. La gerencia integral. Norma. Año 1994.

SENGE P. La quinta disciplina. Ediciones Granica. Año 1996.

SENGE P. La danza del cambio. Grupo Editorial Norma. Año 1999.

SERRA R. Y KASTIKA E. Re - estructurando empresas. Ediciones Macchi. Año 1994.

SERRA R. Y OTROS. El nuevo juego de los negocios. Grupo Editorial Norma. Año 2001.

SHANK J. Y GOVINDARAJAN V. Gerencia estratégica de costos. Grupo Editorial Norma. Año 1995.

SHANK J. El cliente fija los costos. Revista Gestión. Volumen 1 / Número 5. Septiembre - Octubre 1996.

SHANK J. Con el foco en el mercado. Revista Gestión. Volumen 5 / Número 3. Mayo - Junio 2000.

SOLANA R. Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio. Ediciones Interoceánicas S. A. Año 1996.

SOLE MORA M. Los consumidores del Siglo XXI. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1997.

SOLOMON M. Comportamiento del consumidor. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1997.

SOROS G. La crisis del capitalismo global. Editorial Sudamericana. Año 1999.

STEINER G. Planeación estratégica. Editorial C.E.C.S.A. Año 1996.

STERN L. Y OTROS. Canales de comercialización. Prentice Hall Iberia, 1999.

STONER J., FREEMAN R. Y GILBERT D. Administración. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1996.

TOFFLER A. El cambio del poder. Editorial Plaza & Janés. Año 1992.

TOFFLER A. Y TOFFLER H. La creación de una nueva civilización. Editorial Plaza & Janés. Año 1995.

TUCKER S. Política de precios. Editorial Deusto. Año 1971.

VAN HORNE J. Administración financiera. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. Año 1997.

VELASCO E. El precio variable estratégica de márketing. Editorial Mc Graw - Hill. Año 1994.

WILENSKY A. Política de negocios. Ediciones Macchi. Año 1997.

WILENSKY A. La promesa de la marca. Grupo Editorial Temas. Año 1998.

WIND J. AND MAIN J. Driving change. How the best companies are preparing for the century 21 st. Published by The Free Press, 1997.

YIP G. Globalización. Grupo Editorial Norma. Año 1996.

