



# Universidad Abierta Interamericana

**TESIS:** Plan de Negocios para evaluar la factibilidad de fabricar y comercializar Vitamina E Natural Líquida, extraída de los desechos de desodorización del Aceite de Girasol y de Soja.

**TESISTAS:** Catalano Lorena – Cian M. Julia

**NOMBRE DEL TUTOR:** Lic. Rubén Pavetto

**TITULO A OBTENER:** Licenciatura en Comercialización

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES – SEDE REGIONAL ROSARIO  
CAMPUS PELLEGRINI**

**FECHA:** Julio de 2004

## INDICE:

Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción.....	3
Investigación de Mercado.....	4
Análisis de la Situación.....	7
• Escenario Político / Legal.....	7
• Escenario Económico.....	12
• Escenario Sociocultural.....	15
• Escenario Tecnológico.....	17
Competitividad.....	18
Análisis de la competencia: 5 fuerzas competitivas.....	22
Matriz de las nuevas entradas de Yip.....	24
Empresa.....	25
• Organigrama.....	26
• Estructura organizacional según Mintzberg.....	27
Análisis de Mercado.....	28
• Análisis del sector.....	28
• Segmentación para el Mercado Industrial.....	32
• Análisis del Consumidor Industrial – Fidelización.....	32
• Análisis del consumidor final.....	34
FODA.....	35
Planeamiento Estratégico.....	36
• Misión.....	36
• Visión.....	36
• Posicionamiento - Cadena de Valor.....	37
• Plan (Estructura – Cultura).....	39
• Patrón de Comportamiento.....	40
• Matriz de Direcciones de Desarrollo Estratégico.....	41
• Matriz de Riesgos en Procesos de Diversificación.....	41
• Matriz BCG.....	42
• Matriz de Directrices para Nuevos Productos.....	42
Plan de Marketing (Mercado Meta Primario / Secundario, Objetivos y Subobjetivos).....	43
• Producto.....	44
• Precio.....	53
• Distribución.....	54
• Comunicación.....	56
Recursos Humanos.....	61
Control.....	63
Pert.....	64
Análisis Económico / Financiero.....	65
Sensibilización.....	66
Anexos	
Bibliografía	

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

### **OBJETIVO DEL PLAN DE NEGOCIO:**

Realizar una estrategia de diversificación desarrollando un nuevo producto (Vitamina E Natural Líquida) para un mercado nuevo, en una empresa en marcha que se dedica a la refinación y fraccionado del aceite comestible y que está ubicada en la provincia de Santa Fe.

### **INVESTIGACION DE MERCADO:**

En base a los datos secundarios y primarios podemos afirmar que sería conveniente la elaboración y comercialización en el mercado nacional de la Vitamina E Natural Líquida. Además según los datos obtenidos de las encuestas telefónicas, pudimos analizar la demanda en el mercado nacional y cómo se encuentran segmentados los potenciales clientes. También pudimos analizar a qué precio sería conveniente ofrecer el producto en el mercado nacional y conocer el grado de satisfacción que tienen actualmente con su proveedor los clientes actuales.

### **ANALISIS DE LA SITUACION:**

La empresa existente es una S.R.L. y la misma afrontará con recursos propios, la inversión necesaria para poner en marcha esta nueva unidad de negocio.

La empresa no requerirá de personal extra para la implementación de este proyecto, ya que actualmente cuenta con todos los recursos humanos necesarios.

Consideramos que tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, por lo cual, el potencial para generar utilidades es elevado ya que no existe en el mercado otra empresa que fabrique vitamina e natural líquida. Esto también puede resultar atractivo para la entrada de otras empresas, pero su entrada se verá restringida principalmente por una cuestión de que la empresa ingresante deberá estar relacionada con el acceso a la materia prima necesaria para la obtención del producto, además de ser necesaria una elevada inversión inicial y afrontar el posicionamiento logrado por haber sido el primer productor nacional con una fuerte presencia de marca. Esto también conlleva más riesgos, ya que será difícil la liquidación de los activos si se decidiera salir del negocio.

### **ANALISIS DEL MERCADO:**

Pudimos determinar que las industrias que nos competen (veterinaria, droguerías, laboratorios y cosmética) presentan una tendencia creciente para los años venideros. Además los compradores presentan las características de un consumidor industrial y la demanda es derivada, ya que el consumo del bien que ofrecemos dependerá de la cantidad demandada de los productos finales que contienen el bien intermedio ofrecido.

### **ESTRATEGIA GENERICA:**

La forma de competir de la empresa en un determinado sector es el posicionamiento, esto exige contar con una ventaja competitiva, la misma puede ser en costo o en diferenciación.

La estrategia genérica elegida es la de Liderazgo Enfocado en Diferenciación, ya que actuaremos en un segmento específico del mercado por medio de un producto diferenciado que será percibido como único por los consumidores.

### **OBJETIVO DEL PLAN DE MKT:**

Alcanzar una cuota del mercado del 40% del Mercado Meta Primario para el final del período Enero 2005 / Diciembre 2006.

#### Mercado Meta Primario

Conformado por pequeñas y medianas empresas nacionales; es decir, aquellas que consumen entre 1 y 100 kgrs anuales de vitamina e, de las sig. Industrias:

- Veterinaria
- Droguerías y Laboratorios
- Cosmética
- Aceitera (solamente a la empresa que nosotros proveemos el servicio de refinación)

#### Mercado Meta Secundario

Conformado por el mercado externo de las industrias mencionadas anteriormente y por aquellas aceiteras nacionales que exporten sus productos a Japón.

#### RECURSOS E INVERSION:

INVERSION INICIAL: \$ 132.015

PRONOSTICO DE LA DEMANDA ANUAL A ABARCAR: 1.980 KGRS

PUNTO DE EQUILIBRIO EN \$: 77.946 anuales, \$ 7.086 mensuales

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES: 715 Kgrs Anuales, 65 Kgrs Mensuales

VAN (tasa de descuento del 12 %): \$ 125.135

TIR: 74%

TC: La empresa recuperará el capital invertido casi 1 vez y media en 24 meses, es decir, que se necesitan 1 año y medio para recuperar la inversión.

#### PROGRAMACION Y CONTROL:

Las reuniones de control mensuales nos permitirán evaluar como se va desempeñando el plan de negocios y tomar las acciones preventivas en el caso de sufrir desviaciones, o en su defecto, las acciones correctivas necesarias.

## **INTRODUCCION:**

El negocio a desarrollar surge de la idea de un Ingeniero de nacionalidad italiana, quien plantea la inquietud de investigar la viabilidad de llevar a cabo un proyecto que actualmente existe en Italia y no en Argentina. Se trata de una estrategia de Diversificación; es decir, consta en el desarrollo de un producto nuevo para un mercado nuevo: Vitamina E Natural Líquida, que sería obtenida luego de implementar en una empresa en marcha dedicada a la refinación y fraccionado del aceite comestible de girasol y soja, un proceso de desodorización de los propios desechos del aceite comestible.

Dicha Vitamina es utilizada por droguerías, laboratorios, veterinarias y cosmetologías que la emplean en comprimidos, cremas, cápsulas, etc, entre otros productos. Además es utilizada por las aceiteras que exportan el aceite comestible a Japón (ya que constituye un requisito legal exigido por dicho país).

Cabe aclarar que no existe en el país ninguna empresa que obtenga de sus procesos la Vitamina E Natural Líquida ni en Polvo, si en cambio, existen empresas que importan y comercializan ambos productos.

La presentación del plan será realizada por las Analistas en Comercialización Lorena Catalano y M. Julia Cian, con el propósito de evaluar la factibilidad técnica-económica-financiera del proyecto en cuestión y analizar la viabilidad del mismo.

## **INVESTIGACION DE MERCADO:**

### **OBJETIVO:**

Analizar la viabilidad de la elaboración y comercialización en el mercado nacional de la Vitamina E Natural Líquida.

### **SUBOBJETIVOS:**

- Analizar la cantidad demandada en el mercado nacional y cómo se encuentran segmentados los potenciales clientes.
- Analizar a qué precio sería conveniente ofrecer el producto en el mercado nacional.
- Conocer el grado de satisfacción que tienen actualmente con su proveedor.
- Conocer las exigencias en cuanto a cantidad requeridas por los proveedores actuales.
- Conocer cuál es el medio preferido para publicitar los productos.

### **FUENTES DE INFORMACION:**

- Datos Secundarios: la información recopilada referida al tema de estudio se obtuvo de:
  - Diario 16, Junio de 1993, “Se crea en Cebolla la única fábrica de Vitamina E Natural”.
  - Folletos y Publicaciones de Bionat (Empresa Española que elabora Vitamina E Natural Líquida).
  - Folletos y Publicaciones de Nutrilite (Empresa Estadounidense que elabora complejos vitamínicos con Vitamina E).
  - Revista ABC de la Sanidad, Jueves 16 de Septiembre de 1993, “Las vitaminas antioxidantes podrían reducir la mortalidad por cáncer”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 54 a 61, Diciembre de 1994, “Valor y utilización de los destilados del proceso de desodorización en el procesamiento de aceites comestibles”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 191 a 199, Junio de 2000, “Utilización de antioxidantes en grasas y aceites”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 217 a 220, Junio de 2000, “Mecanismos de acción de los antioxidantes”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 222 a 225, Junio de 2000, “Efectos del procesamiento y los antioxidantes en la estabilidad oxidativa de los aceites vegetales”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 506 a 512, Diciembre de 2000, “Grasas y aceites alimentarios. Parte 1.”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas), págs. 84 a 94, Marzo de 2001, “Grasas y aceites alimentarios. Parte 2.”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas) 43, Tomo XI, N° 2, 2001, págs. 232 a 239, “Grasas y aceites alimentarios. Parte 3.”.
  - Revista A&G (Aceites y Grasas) 44, Tomo XI, N° 3, 2001, págs. 366 a 372, “Grasas y aceites alimentarios. Parte 4.”.
  - Revista El Mundo, Sección Salud, págs. 3 a 5, Jueves 27 de Octubre de 1994, “Vitaminas para no oxidarse”.
  - Revista Medicinas Alternativas, págs. 36 a 40, “Antioxidantes para la belleza y la salud”.
  - Revista Prevenir, págs. 21 a 26, “Antioxidantes”.
  - Revista Saber Vivir Natural, págs. 44 a 45, “Antioxidantes, la panacea de la mesa”.

- [www.antioxidantes.com.ar/12/Art188.htm](http://www.antioxidantes.com.ar/12/Art188.htm), “Aspectos destacados del Xith Meeting of the Society for Free Radical Research International”.
  - [www.asaga.org.ar/magazine/n50/revista.asp?rcode=50&acode=54](http://www.asaga.org.ar/magazine/n50/revista.asp?rcode=50&acode=54), “¿Cuál es el mejor aceite?”.
  - [www.encyclopedia.us.es/wiki.phtml?title=antioxidante](http://www.encyclopedia.us.es/wiki.phtml?title=antioxidante), “Antioxidante”.
  - [www.engormix.com/nuevo/prueba/alltech\\_notas.asp?valor=155](http://www.engormix.com/nuevo/prueba/alltech_notas.asp?valor=155), “Protección antioxidante en el intestino: un buen comienzo es la mitad de la batalla”.
  - [www.forever-life.com/vitaminaE.htm](http://www.forever-life.com/vitaminaE.htm), “Vitamina E”.
  - [www.hispano.primavi.com/nyheter/printNyhet1.cfm?nyhetsID=31](http://www.hispano.primavi.com/nyheter/printNyhet1.cfm?nyhetsID=31), “Vitamina E: un antioxidante clave en el cuerpo”.
  - [www.impresión.calrin.com/imprimir.jsp?pagid=671747](http://www.impresión.calrin.com/imprimir.jsp?pagid=671747), “Dicen que la expectativa de vida podría trepar a los 120 años”.
  - [www.juver.com/nutricion/articulos/radical.htm](http://www.juver.com/nutricion/articulos/radical.htm), “Radicales Libres”.
  - [www.lavoz.com.ar/2003/0518/suplementos/salud/nota165627\\_1.htm](http://www.lavoz.com.ar/2003/0518/suplementos/salud/nota165627_1.htm), “Usos y beneficios del girasol”.
  - [www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002406.htm](http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/002406.htm), “Vitamina E”.
  - [www.nutrar.com/detalle.asp?ID=135](http://www.nutrar.com/detalle.asp?ID=135), “Vitamina E”.
  - [www.nutricionpreventiva.com/index.php?apuntador=vita\\_e](http://www.nutricionpreventiva.com/index.php?apuntador=vita_e), “Vitamina E en algunos alimentos”.
  - [www.nutryweb.com/recursos/contenidos/C10/C10.asp?idContenido=464](http://www.nutryweb.com/recursos/contenidos/C10/C10.asp?idContenido=464), “Vitamina E”.
  - [www.pasqualinonet.com.ar/Antioxidantes.htm](http://www.pasqualinonet.com.ar/Antioxidantes.htm), “Los Antioxidantes”.
  - [www.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-I/guia/guianutr/compo41.htm](http://www.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-I/guia/guianutr/compo41.htm), “Vitaminas liposolubles”.
  - [www.zonadiet.com/nutricion/vit-e.htm](http://www.zonadiet.com/nutricion/vit-e.htm), “Vitamina E”.
- **Datos Primarios:** la información primaria fue recabada por medio de una encuesta que contiene preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple, la cual antes de ser utilizada definitivamente se testeó con una muestra reducida hasta llegar a la encuesta que se presenta en el **Anexo 1**. La encuesta resultante se llevó a cabo telefónicamente a partir del censo obtenido de las fuentes secundarias formadas por: droguerías, veterinarias, laboratorios y cosméticas que se obtuvieron de La Guía de la Industria, Páginas Amarillas, Páginas Doradas y de Cilfa (Centro Industrial Laboratorios Farmacéuticos Argentino).

Ver **Anexo 2** para los resultados de las encuestas.

### CONCLUSION:

De acuerdo a la investigación de mercado realizada podemos concluir lo siguiente:

- De las 393 empresas encuestadas, un 14% (55 empresas) utiliza la Vitamina E en la elaboración de sus productos.
- Dentro de los rubros que utilizan la Vitamina E en la elaboración de sus productos, podemos observar que la mayoría son Laboratorios, siguiéndoles las Veterinarias y Droguerías y en menor medida las Cosméticas.
- Los productos donde más se utiliza la Vitamina E son en cremas, siguiéndoles en importancia los comprimidos y en menor cantidad las cápsulas. También se la utiliza con otros fines como ser para la elaboración de inyectables, acetato, bronceadores, emulsiones, lociones, shampoo y preparados especiales.

- La mayoría, consume Vitamina E en Polvo; mientras que sólo una minoría consume la Vitamina E Líquida o ambas.
- Del total de empresas que utiliza la Vitamina E en Polvo, la mayoría estaría dispuesta a consumir Vitamina E Líquida. Solo 1 empresa no estaría dispuesta a consumirla, argumentando que ella misma se autoabastece de su planta de Suiza.
- De las empresas que actualmente consumen Vitamina E en Polvo y estarían dispuestas a consumir Vitamina E Líquida a un menor precio; el 66% pagaría hasta \$ 80 por Kgr, mientras que un 24% pagaría hasta \$ 100 y solo un 10% hasta \$ 120.
- La mayoría de las empresas consume Vitamina E marca Roche, siguiéndole la marca Basf, las Marcas Propias, Todo Droga y otras marcas.
- Podemos determinar 3 rangos de precios:  
 Los precios de Vitamina E en Polvo van de \$50 a \$60 por kgr.  
 Los precios de Vitamina E Líquida van de \$150 a \$200 por kgr.  
 Los precios de Vitamina E Líquida pero que es comprada en grandes cantidades van de \$60 a \$90 por kgr.
- La mayoría tiene como proveedor a Distribuidores y Droguerías diversas, una parte importante a Roche, en menor cantidad a Basf y a Todo Droga.
- La mayoría consume entre 1 y 5 kgrs anuales, y en menor medida consumen entre 6 y 100 kgrs anuales, una minoría consume entre 101 y 240 kgrs anuales.
- No existe ninguna exigencia en cuanto a las cantidades mínimas a consumir por parte de los proveedores.
- La mayoría de las empresas están satisfechas con sus proveedores actuales, mientras que solo una pequeña porción están poco satisfechas y una minoría está muy satisfecha.
- Entre los medios publicitarios más utilizados por los proveedores de Vitamina E se encuentran los folletos y las revistas especializadas, y en menor medida utilizan otros medios como las gacetillas y diarios.
- La mayoría de las empresas están interesadas en recibir mayor información sobre la Vitamina E natural líquida.

## ANALISIS DE LA SITUACION:

### Escenarios: Análisis PEST

#### POLITICO / LEGAL:

- El proceso de obtención de Vitamina E es un proceso totalmente “Verde”. Es decir, absolutamente limpio, que no produce efluentes ni influencias contaminantes, ya sean sólidos, líquidos o gaseosos. Además, al reciclar los residuos (contaminantes) se está contribuyendo de forma eficaz a la mejora de las condiciones del medio ambiente.
- Según el Art. 524 (Res. 2012, 19.10.84) del CAA (Código Alimentario Argentino), los establecimientos que fraccionan y envasan aceites, deben cumplir con las disposiciones generales del CAA y además, disponer de locales destinados exclusivamente a este fin, aprobados por la autoridad competente.
- La empresa debe abonar el 3 por mil en concepto de D.R.E.I.
- La empresa está exenta del pago de Ingresos Brutos.
- La empresa para poder comercializar el producto deberá cumplir con los siguientes requisitos según el destino de uso del mismo:

#### A. BROMATOLOGÍA (Para la utilización en productos comestibles como el caso del Aceite)

##### INSCRIPCIÓN DE ESTABLECIMIENTO

1. Solicitud de Inscripción de Negocio con sellado de \$ 9.90
2. Depósito Bancario \$ 143.10
3. Guía Formulario Obligatoria
4. CUIT

##### INSCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

1. Nota dirigida al Sr. Director de Bromatología solicitando la inscripción del producto, sellada en el Nuevo Banco de Santa Fe por \$ 9.90. Una por producto.
2. Datos del titular del producto. Razón social, dirección, teléfono, fax, e-mail
3. Fotocopia de CUIT
4. Fotocopia del Certificado del Material del Envase
5. Fotocopia de la última tasa bromatológica paga
6. Monografía descriptiva del proceso de elaboración, **con carácter de declaración jurada** firmada por el propietario del producto o el Director Técnico, en la cual debe constar:
  - a. Denominación del producto
  - b. Marca del producto
  - c. Titular del producto
  - d. Establecimiento elaborador, RNE
  - e. Materias primas de elaboración, porcentaje de las mismas,
  - f. Método de elaboración y/o fraccionamiento (equipos, temperaturas, tiempos, etc.)
  - g. Controles higiénico-sanitarios (materias primas, proceso, producto final)
  - h. Causas posibles de alteración del producto
  - i. Período de aptitud del producto
  - j. Materiales de los envases y gramajes adoptados
7. Proyecto de Rótulo (3 copias)

- a. Denominación de venta del producto. Según C.A.A., en letras de igual tipo, tamaño y visibilidad
  - b. Marca (no es obligatoria, SI LO ES EN LA MONOGRAFIA)
  - c. RNE (en caso de elaboración para terceros este número es siempre del Establecimiento elaborador)
  - d. RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios) (NO Obligatorio)
  - e. C.G. (Código Geográfico que se asigna de acuerdo a la zona en que se encuentra la planta elaboradora)
  - f. Nombre y dirección de la razón social titular del producto
  - g. Ciudad, Provincia de Santa Fe (en caso de ser una elaboración para terceros estos datos serán siempre de la firma titular del producto)
  - h. Industria Argentina
  - i. Peso o volumen y/o número de unidades y Venta al Peso.
  - j. Listado de ingredientes utilizados, en orden decreciente de sus proporciones
  - k. Modo de conservación
  - l. Fecha de vencimiento o la leyenda “Consumir antes de ....”
  - m. Número de lote o fecha de elaboración, envasado o duración (día-mes-año)
  - n. Preparación o instrucciones de uso del alimento cuando corresponda
8. Depósitos por derecho de inscripción (\$47.70) y aprobación de rótulos (\$19.10). Las boletas de depósito se retiran en la DGBQ y se abonan en el Nuevo Banco de Santa Fe. Si se inscribe un producto en carácter de TRAMITE PREFERENCIAL (el trámite completo se acorta de 60 a 15 días) se debe abonar un 50 % más por los dos conceptos.
  9. Para reinscribir un producto: Mismo trámite y documentación, pero adjuntando los rótulos (no proyecto de rótulo) y una copia del certificado de inscripción original.
  10. Cuando un producto ya inscripto sufre un cambio de formulación o forma de elaboración, debe comunicarse adjuntando la nueva monografía.

**B. SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal) (Para la utilización en productos Veterinarios)**

**INSCRIPCIÓN DE PRODUCTOS**

1. Habilitación Municipal (duplicado y certificado por escribano)
2. Estatuto de la sociedad (duplicado y certificado por escribano)
3. Carta poder a favor del gestor (si se da el caso) (duplicado y certificado por escribano)
4. Copia de habilitación de cada producto otorgada por la autoridad sanitaria provincial (duplicado y certificado por escribano)
5. Monografía descriptiva del proceso de elaboración
6. Formulación cuali-cuantitativa del producto
7. Materias primas empleadas (para cada una)
  - a) Calidad o grado de pureza
  - b) Fórmula química y nombre según IUPAC
  - c) Peso molecular
  - d) Función tecnológica
8. Tiempo y condiciones de conservación del producto
9. Concentración y precauciones de uso
10. Envases empleados

11. Capacidades (volúmenes a comercializar)
12. Proyecto de rótulo
13. Hoja de Seguridad de cada componente
14. Inscripción del producto ante el INAL certificado por escribano público
15. Copias de métodos analíticos utilizados para el control de calidad de materias primas y producto terminado
16. Copia de un protocolo analítico del producto terminado
17. En caso de desinfectantes se deberá presentar un informe sobre la toxicidad de los componentes individuales y residuos del producto para corto mediano y largo plazo
18. 2 (dos) muestras de 250 g del producto terminado
19. 2 (dos) muestras de 50 g de cada una de las materias primas.

**C. ANMAT –INAL (Para la utilización en productos Farmacéuticos, de Laboratorios y Droguerías)**

**ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología médica**

**INAL: Instituto Nacional de Alimentos**

**R.N.E. ELABORADOR-IMPORTADOR-EXPORTADOR DE PRODUCTOS DE USO DOMESTICO**

1. CUIT
2. Inscripción ante Aduana
3. Estatuto
4. Habilitación Municipal del depósito (propio o de tercero), incluyendo el plano aprobado.
5. Matrícula o Título Habilitante del Director Técnico.
6. Copia del DNI del Director Técnico
7. Declaración Jurada de BPM firmada por el Director Técnico
8. Nota de las partes donde se designa al Director Técnico
9. Lista de productos a importar/exportar/elaborar
10. Poder para el caso de apoderado
11. **Toda la documentación legalizada por escribano y Colegio de Escribanos**

**INSCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE USO DOMESTICO (R.N.P.U.D.) (Registro Nacional de Productos de Uso Doméstico)**

1. Rótulo o etiqueta
2. Muestras del producto
3. Ficha técnica del producto donde conste:
  - a) Composición centesimal cuali-cuantitativa
  - b) Características físico-químicas del producto
  - c) Identificación del lote o partida
  - d) Estudio de estabilidad
  - e) Método de elaboración
  - f) Materias primas activas
  - g) Métodos analíticos para identificar y valorar las materias primas con sus límites de tolerancia
  - h) Método de control de calidad
  - i) Método de desarrollo para la determinación de las materias primas activas del producto terminado
  - j) Envase

- Desde mayo de 2002 se revirtió el signo deficitario de las cuentas fiscales, producto de la contención del gasto público y el aumento en la recaudación tributaria. Este resultado fiscal se consigue gracias a que en los ingresos hay un record en la recaudación de impuestos impulsada por gravámenes distorsivos como es el caso del impuesto al cheque y las retenciones. Sin estos impuestos sería imposible lograr superávit fiscal o primario.  
La mejora en las cuentas fiscales podría dar lugar a la reducción y la posterior eliminación de algunos impuestos distorsivos, tales como las retenciones a las exportaciones, lo cual tiene un impacto directo sobre los precios dado que reducen el costo de oportunidad de ingresar al mercado internacional.
- La recaudación de impuestos sigue creciendo fuertemente, habiéndose alcanzado en mayo de 2004 un nuevo récord absoluto.  
La recuperación de la recaudación del IVA es producto del mayor nivel de actividad económica y de una mejora en el cumplimiento tributario.
- En abril del 2002 mediante la resolución 35/2002, el Ministerio de Economía fijó un derecho del 20% a la exportación para consumo de un importante número de mercaderías. Para el complejo oleaginoso, la medida afecta principalmente a los granos de soja y girasol y sus aceites.
- El fuerte rebote de la economía en 2003 se vio impulsado por la sustitución de importaciones inducida por la devaluación, y por una coyuntura externa muy favorable, debido al alza de los precios de los principales commodities que exporta el país.
- Un elemento clave en el proceso de sustitución de importaciones, fue la existencia de un elevado nivel de capacidad ociosa en el stock de capital, que pudo ser utilizado en la medida en que fuera de fácil adaptación a procesos de producción ajustados a los nuevos precios relativos. La importante disponibilidad de capacidad ociosa fue crucial para la recuperación de la oferta, dada la barrera inicial a la importación de bienes de capital y de piezas y accesorios.
- El proceso de sustitución de importaciones que se disparara tras la salida de la convertibilidad, donde el productor local reemplaza paulatinamente al anterior proveedor extranjero en segmentos donde la producción argentina reúne pautas de calidad, diseño y/o confiabilidad similares a las internacionales, lejos se encuentra de haber terminado.  
El reemplazo de productos importados por oferta nacional durante el año 2003 ha sido del orden del 27.6% de las compras externas “teóricas”; es decir que de no haber existido cambio alguno en los precios relativos, las importaciones hubieran sido un 27.6% mayores de lo que realmente fueron.  
Entre los sectores con menor sustitución se destacan los químicos (9.6%) donde existe un conjunto de productos, para los que la oferta local aún es limitada -como el caso de los principios activos para la fabricación de productos farmacéuticos y los hidrocarburos-. Y la maquinaria de uso industrial, muy influida por las mayores importaciones de maquinaria agrícola que en muchos casos ha experimentado problemas de oferta.
- En 2003, las exportaciones argentinas crecieron un 14%. Se estima que para este año, el país obtendrá un nuevo incremento del 11%. Las subas que están teniendo lugar en nuestras exportaciones aparecen dominadas por el fenómeno de la soja, y es natural que así ocurra dada la magnitud registrada por esta producción y por el ímpetu que muestran sus precios en el mercado mundial. No obstante, sería equivocado pensar que constituye el único factor que motoriza el comercio exterior.

- La mejora del salario nominal se produjo como consecuencia de la política de ingresos impulsada por el gobierno (incrementos de suma fija establecidos en varias oportunidades para los trabajadores del sector privado y aumento de los salarios mínimos de convenio) y de la mayor demanda de empleo provocada por la recuperación de la actividad económica.
- Según el índice de la Fundación Mercado, a partir de encuestas realizadas en Bahía Blanca, Capital Federal, Gran Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Rosario y Tucumán, 2004 se inició con un crecimiento en la confianza que se mantuvo durante febrero. El aumento de los últimos tres meses estaría marcando un nuevo techo, superior al observado en el período agosto/noviembre de 2003, pero todavía inferior al del inicio de la actual gestión de gobierno.
- La Escuela de Gobierno de la Universidad Di Tella prepara el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG), sobre la base de una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5. Se trata de una herramienta valiosa para monitorear en forma periódica la confianza de la sociedad en la administración. El ICG obtuvo en marzo un valor de 3,14, un 5% menos que en febrero. Se trata del mismo nivel registrado en junio del año pasado. El ICG se ubica por encima del promedio de toda la administración Kirchner y muy por encima del de toda la serie. En una perspectiva de mediano plazo, se incrementó un 255% en un año.  
La tendencia es la misma de los últimos diez meses: la imagen general del gobierno y su capacidad para resolver los problemas de la gente son los atributos que generan más confianza en la población. El 66% de la población tiene una imagen positiva del gobierno y el 84% piensa que está resolviendo los problemas del país o sabe cómo hacerlo, pero necesita tiempo.
- De acuerdo con los datos de un sondeo de la firma Analogías llevado a cabo entre 550 habitantes de todo el país, si hoy hubiera elecciones presidenciales, Nestor Kirchner sería el vencedor.
- El Gobierno se encuentra en una pulseada con el Fondo Monetario y el Grupo de los 7 por los recursos disponibles para hacer frente al pago de la deuda pública, reestructuración mediante. El debate por el superávit primario ya es un clásico y desde el exterior se supone que, dado el importante ritmo de la recuperación económica, la Argentina puede pagar más. Pero el Gobierno trata de esconder la mejoría fiscal y explica que primero saldará la deuda interna.  
Lo que resulta evidente es que mejoró la capacidad de pago de la economía argentina, como lo demuestra otro indicador que prepara el Centro de Estudios de la Nueva Economía de la UB. El Índice de Capacidad de Pago de Argentina (ICPA) mide en qué medida el sector público y el privado pueden pagar sus obligaciones; y registró en su última medición disponible –la de enero– una suba del 62,1% respecto del nivel registrado en diciembre.  
El ICPA se elabora sobre la base de un promedio de cuatro indicadores: el resultado fiscal primario, el tipo de cambio real, las reservas del Banco Central y el saldo de la balanza comercial. El fuerte ascenso se debió sobre todo al mejoramiento en la situación fiscal del sector público nacional y al incremento en las reservas.  
Nuestro país tiene firmado un acuerdo con el FMI para el trienio 2004-2006 pero que en septiembre de este año hay que fijar las metas cuantitativas para los años 2005 y 2006.

## **ECONOMICO:**

\* El año pasado, hubo un fuerte crecimiento del PBI del 8.7%. Sin embargo, para este año se estima un crecimiento económico del 5.5%, mientras que para el 2005 del 4%.

\* Desde julio de 2002 el BCRA viene acumulando reservas, en un contexto de tasas de interés en baja. Otro signo de la normalización del sistema financiero es que desde septiembre de 2002 las entidades no pidieron asistencia al BCRA.

\* La salida de capitales privados se atenuó desde junio de 2002.

\* La depreciación del peso produjo importantes saldos superavitarios en la balanza comercial, debido principalmente a la sustitución de las importaciones.

\* Luego de la debacle económica de fines de 2001 y comienzos de 2002, paulatinamente se fue recomponiendo la confianza en el sistema financiero. El gradualismo de Lavagna permitió ir dejando atrás el corralón y acercó nuevamente a la gente al banco. Hoy hay entidades que llegan a rechazar plazos fijos de clientes a tasas del 3% anual. Esto puede verificarse en el Índice de Confianza en el Sistema Financiero que prepara el Centro de Estudios de la Nueva Economía, que depende de la Universidad de Belgrano. El último índice disponible, correspondiente a febrero de 2004, es un 32,2% más alto que el de hace un año.

\* Otro tema a tener en cuenta es que como aumentaron las rentabilidades de los sectores transables (la industria y el agro), ya sea los de exportación como los de sustitución de importaciones, esos sectores encontraron mucho autofinanciamiento. Muchos de ellos ni siquiera quieren correr el riesgo del crédito todavía, porque tienen mucho cash.

\* El Gerente General de Credicoop Carlos Heller, vaticinó un crecimiento de más del 30% anual del crédito en la Argentina, aunque aseguró que aún así, será durante muchos años uno de los países con menor porcentaje de financiamiento bancario del mundo. Los países desarrollados tienen niveles de financiamiento bancario en relación al producto bruto del 70-80 %, Brasil tiene el 26%, Chile aún más. La Argentina estaba en más del 20% antes de la crisis y ahora está en el 8%. Uno podría decir que el financiamiento al sector privado es de los más bajos del mundo y evidentemente con ese nivel de financiamiento es muy difícil pensar en un proyecto de crecimiento sostenido. Evidentemente, tiene que crecer el financiamiento porque eso va a significar que crece la inversión y por ende la actividad productiva. Si bien ahora es bajo, dijo Heller que se revirtió la tendencia, dejó de bajar y comenzó a crecer. Medido en términos anuales, está creciendo más del 30% anual. Aún así, a ese ritmo seguirá siendo bajo durante muchos años. Según el mismo, la economía se financió hasta aquí con capacidad ociosa instalada y con autofinanciamiento en muchos casos, pero el ritmo de crecimiento de la economía necesita que efectivamente haya inversión para ser sostenible, y la inversión necesita financiamiento.

\* Si bien las percepciones sobre la situación general y la disponibilidad de empleo permanecen altas, el anuncio de aumento de tarifas y el aumento estacional de precios (carne, taxis, cigarrillos) ha incrementado las expectativas de inflación. Según José Luis Maia, la inflación para este año estará entre el 7% y el 10.5%.

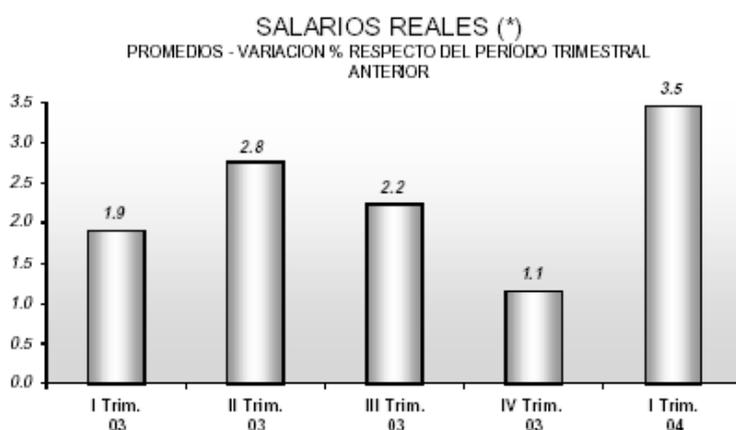
\* El fuerte crecimiento de 8,7% del PBI que se registró el año pasado, desde los deprimidos niveles posteriores a la devaluación y el default, se vio reflejado en un ascenso igualmente elevado del empleo: algo más de un millón de puestos entre el primer y el cuarto trimestre. Pero los nuevos puestos son, en su mayoría, precarios. La crisis de diciembre de 2001 profundizó el fenómeno de precarización laboral y cuya característica han sido los empleos inestables, de bajos ingresos y sin beneficios sociales.

\* Entre el 4º trimestre del 2002 y el 4º trimestre del 2003 se incorporaron 1.096.000 personas al mercado laboral (público y privado), y continuó recuperándose la tasa de

empleo aún sin considerar los planes de empleo. Además se produjo una disminución en la desocupación de 877.000 personas (-29,4%). Las estimaciones de crecimiento económico para el 2004 sugieren que el desempleo seguirá en baja en el futuro inmediato.

\* La elasticidad del producto del empleo es muy grande: da 0,8%, es decir que si crece el producto 10%, el empleo lo hace en un 8%. El promedio durante la convertibilidad era de alrededor del 0,35%, o sea que estamos más que duplicando el producto del empleo en estos años.

\* El salario real detuvo su caída e inició un proceso de recuperación en 2003.



\* La posibilidad de interrupciones en el suministro de gas en el invierno, con su correlato de cortes de electricidad que ya sufrieron algunas empresas, es un fantasma que atemoriza pero que no sorprende. Es una tormenta que ya fue pronosticada, que recalentó la interna del gobierno, reavivó los roces entre el presidente Néstor Kirchner y el sector de las empresas de servicios por el tema tarifas, que puede complicar la relación con los países vecinos y que es capaz de enfriar, en caso de que se sucedan los cortes, el apoyo que recibe la actual administración de gran parte de la sociedad.

Un déficit de gas estimado para el invierno en 8,8 millones de metros cúbicos diarios muestra otra de las paradojas del país, como en su momento fue la imagen del hambre como contratacara de la Argentina exportadora de alimentos: el segundo usuario mundial de gas natural con reservas para 14 años –en los niveles actuales de consumo– enfrenta la escasez en medio de la abundancia.

Desde la privatización y hasta 1992, las inversiones en la producción, transporte y distribución de gas alcanzaron a u\$s 8.264 millones. En los '90, 6,5 millones de argentinos se incorporaron al consumo de este combustible que en la actualidad llega a 25 millones de personas. En 2003, la producción fue de 50.600 millones de metros cúbicos, con exportaciones por 6.750 millones de metros cúbicos, principalmente a Chile. La Argentina es el segundo país del mundo en cantidad de automotores que funcionan con gas natural comprimido. Al ser una fuente de energía de bajo costo, con una tarifa para grandes usuarios industriales de u\$s 0,02 por m<sup>3</sup>, muchas empresas optaron por este insumo: la mitad del gas natural que utiliza la industria nacional se concentra en sectores de gran capacidad exportadora, como el petroquímico, químico, siderúrgico, destilerías, alimentos, cemento, aceites y aluminio. El presidente Kirchner culpó de la crisis a la falta de inversiones de las empresas del sector. Las compañías apuntan al tema tarifas: la pesificación de los precios para el mercado interno y el congelamiento de los ingresos de las distribuidoras y transportadoras de gas llevaron a que se frenaran las inversiones. Sin embargo, del lado oficial indican que en realidad las inversiones habían desaparecido mucho antes: a modo

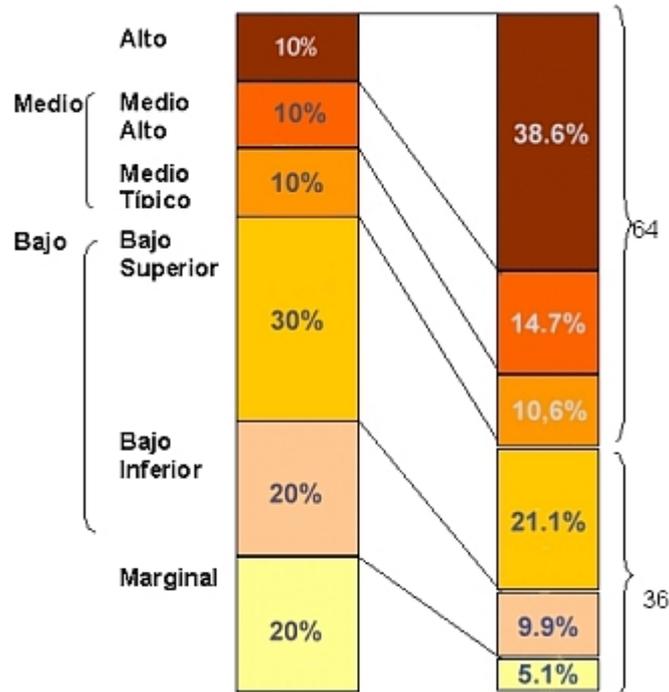
de ejemplo señalan que el último gasoducto fue construido en 1988. Las petroleras ya habían advertido en 2002 que iba a escasear el gas por la devaluación y por los aumentos del precio del crudo a nivel internacional: resulta más rentable invertir en nuevos yacimientos de petróleo. Por otra parte, también es mucho más beneficiosa la exportación de gas natural porque su precio se cotiza en dólares.

De un lado y otro exponen sus razones y a la búsqueda de una solución es donde apuntan con las reuniones que mantienen el gobierno y empresarios del sector.

En Economía se habla de que el problema sigue siendo el tema tarifario y se indica que las compañías energéticas están presionando con el suministro de gas y electricidad para que se defina lo antes posible un incremento generalizado. Para De Vido, en cambio, la cuestión pasa por las inversiones que no se hicieron en los últimos años. Sus colaboradores advierten que desde el sector privado se trata de cargar las culpas al Estado por esta situación crítica. Por este tema, en las últimas horas hubo cruces de línea entre Lavagna y De Vido, quienes se habrían hecho mutuos reproches. Los asesores de Lavagna se quejan de que las restricciones que se aplicarán en los suministros de electricidad y de gas podrían actuar como un eventual factor de desaceleración de la economía. En cambio, en el Ministerio de Planificación están convencidos de que con las medidas adoptadas se van a superar las dificultades. “Vamos a estar muy justos para el invierno, pero no va a hacer falta cortar el gas a los domicilios”, dicen los asesores de De Vido. En Economía no están tan seguros.

José Luis Maia opina que antes la economía crecía fundamentalmente por los servicios, que no son energéticamente intensivos. La industria es intensiva en energía. Es decir que la estructura del crecimiento en la Argentina demanda más energía y más aún cuando de un año a otro hay sectores que crecieron más del 100%. La estructura productiva es distinta y por lo tanto la demanda de la energía fue mucho mayor de la esperada, porque el crecimiento de la economía fue mucho mayor de lo esperado. Esto, más allá de la discusión sobre quién tiene la culpa; si las privatizadas, el gobierno, los planes de inversión.

**SOCIOCULTURAL:**



\* Según el Nuevo Índice de Nivel Socioeconómico Argentino elaborado por la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y la Cámara de Control de Medición de Audiencia (CCMA), el 10% de la población designado como Medio Típico es el que tiene el 10% de la riqueza. Por encima de él hay un 20% de los hogares y, por debajo, un 70%.

Entre los niveles Medios y Alto que conforman el 30% de la población concentran el 64% de la riqueza, mientras que el 70% restante de la población tiene solo el 36% de la riqueza.

\* El Coeficiente de Gini es el indicador más utilizado para medir la desigualdad del ingreso en una sociedad, especialmente a través del ingreso per cápita familiar.

Varía entre 0 (situación ideal en la que todos los individuos o familias de una comunidad tienen el mismo ingreso) y 1 (valor al que tiende cuando los ingresos se concentran en unos pocos hogares o individuos).

Valores de hasta 0,30 (que se ven en los países escandinavos) reflejan una distribución del ingreso equitativa. Se puede hablar de situaciones de desigualdad a partir de 0,40 y hasta 0,60, intervalo donde se encuentran los países latinoamericanos. Por encima de 0,60 el índice expresa una distribución gravemente inequitativa.

En octubre de 2002, el índice de desigualdad en los aglomerados urbanos del país relevados por la EPH fue 0,532; su valor era 0,470 en mayo de 1995. Según el SIEMPRO, el incremento de la desigualdad del ingreso tuvo una gran incidencia en el crecimiento de la pobreza en el periodo 1998-2001. Los programas sociales, en particular el Plan Jefes y Jefas de Hogar, que otorga un subsidio de \$ 150 a más de dos millones de beneficiarios, contribuyó según el organismo a mitigar el alza del Coeficiente de Gini después de la crisis.

\* El fuerte rebote de la economía, que en 2003 creció 8,7%, se tradujo en una importante baja del desempleo y de los niveles de pobreza y de indigencia. Entre el primer y el segundo semestre del año pasado, el porcentaje de pobres en la población de las 28 áreas urbanas relevadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) descendió 6,2 puntos, al pasar de 54% a 47,8%.

La indigencia cayó en forma aún más pronunciada: se redujo de 27,7% en el primer semestre de 2003 a 20,5% en el segundo semestre. Son indigentes quienes, dentro de la población pobre, no cuentan con suficientes ingresos para comprar una canasta básica de alimentos. Al proyectarse a todo el país, estos porcentajes arrojan que en las áreas urbanas hay ahora 16,4 millones de pobres, 2,1 millones menos que en el primer semestre, cuando había 18,5 millones. El número de indigentes se redujo en 2,3 millones, al caer de 9,5 a 7,2 millones.

\* El INDEC lanzó formalmente en diciembre de 2003 importantes cambios metodológicos realizados en su Encuesta Permanente de Hogares (EPH), que mide los indicadores del mercado de trabajo y los datos necesarios para calcular los niveles de pobreza e indigencia. La EPH se realiza ahora en forma continua y no, como ocurría anteriormente, en dos semanas puntuales del año. Entre otras innovaciones, el cuestionario de la encuesta introdujo mejoras para determinar con más precisión los ingresos de las personas y hogares.

Según la metodología que aplica el INDEC, un hogar y las personas que lo componen son pobres - o, dicho de otra manera, están por debajo de la "línea de pobreza"- si sus ingresos no son suficientes para cubrir una Canasta Básica Total (CBT), que incluye alimentos, vestimenta, transporte, servicios de salud y otros.

Las personas se encuentran por debajo de la "línea de indigencia" si esos ingresos no alcanzan para adquirir una Canasta Básica de Alimentos (CBA).

Con la antigua EPH, se tomaban como referencia las canastas del mes anterior al de la encuesta. Debido a que la nueva EPH se realiza en forma continua, se utilizan como parámetro las seis canastas del semestre, según el momento en que se relevan los ingresos del hogar encuestado.

Los Valores correspondientes a Marzo de 2004 de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) –Línea de Indigencia - y de la Canasta Básica Total (CBT) – Línea de Pobreza - para el adulto equivalente en el Gran Buenos Aires, son de \$ 106,02 y \$ 232,18, respectivamente.

\* Se produjo una recuperación de los ingresos, que en los trabajadores registrados del sector privado fue, según el ministerio de economía, de 7% entre el primer y el segundo semestre.

\* Se observa una marcada tendencia del mercado hacia el cuidado de la salud y la belleza. Por otro lado, existe cada vez una mayor presión por parte de los consumidores y de la opinión pública, para la eliminación de aditivos que no sean naturales y hacia el consumo de productos de ese origen.

\* La Argentina está teniendo un éxodo de población calificada que daña la competitividad futura de la nación.

\* El patrón de recuperación de la demanda se destaca por un apreciable crecimiento del consumo. Varios factores explican el renovado dinamismo del consumo interno. Luego de la dramática caída provocada por la crisis en el ingreso real de los asalariados, durante 2003 se verificó una incipiente recomposición en la distribución del ingreso. Esto se debió tanto a la recuperación del empleo, al incremento en el número de horas

trabajadas, como al aumento de los salarios de los trabajadores del sector privado (formal e informal) y, en algunos casos, del sector público.

El incremento resultante de la masa salarial de la economía, en un contexto de marcada desaceleración de la tasa de inflación e incluso de cierta deflación observada en los precios de la canasta básica, se tradujo en una mayor demanda interna.

Al mismo tiempo, las mejores perspectivas económicas redujeron la probabilidad percibida por los asalariados de quedar desempleados y alentaron, a su turno, decisiones postergadas de consumo.

La gradual reversión de las conductas de ahorro precautorio (desplegadas por los agentes desde el segundo semestre de 2001 y acentuadas inmediatamente después de la devaluación frente a la incertidumbre provocada por la crisis) ayudaron también a explicar la reanimación registrada por el consumo privado, particularmente en el caso de las familias ubicadas en los tramos superiores de la distribución del ingreso.

Estos sectores se vieron beneficiados por el “efecto riqueza” positivo provocado por la depreciación del peso, que incrementó el poder adquisitivo de sus ahorros sobre los bienes internos (tanto en el caso de aquellos agentes que mantuvieron sus ahorros en dólares fuera del sistema bancario durante la crisis como en el de aquellos que vieron pesificadas sus colocaciones financieras a una paridad de \$/US\$ 1,4 más CER).

\* Los distintos hechos sociales de protesta (concentraciones, movilizaciones, cortes de rutas y de calles, paros parciales y totales, tomas de establecimientos, etc) cayeron marcadamente a partir de abril de 2002.

### **TECNOLOGICO:**

\* Si bien las importaciones de bienes de capital crecieron 93,4% interanual promedio entre 2003 y 2002, se quintuplicaron entre enero de 2003 (US\$ 96 millones) y enero de 2004 (US\$ 512 millones). La acelerada recuperación de la inversión, particularmente de aquellos componentes de la inversión reproductiva como maquinaria y equipo durable, permite que ya a partir de 2003 el factor capital vuelva a contribuir positivamente al crecimiento del producto.

\* La industria y el agro son los sectores que más han demandado bienes de inversión en 2003. De mantenerse el actual ritmo del ciclo económico, inevitablemente tendrá que aumentar las inversiones por cuanto hay varias ramas industriales que están llegando al límite de la capacidad y enfrentan una demanda interna y externa en ascenso. En este sentido, se estima que en 2004 se operará, por primer vez después de la crisis, un nivel positivo de inversión neta.

En el caso del agro –un sector clave orientado a la exportación que logró autofinanciarse en un contexto de ausencia de crédito- se aprecia un aumento de las inversiones destinado a compensar la descapitalización arrastrada en años anteriores. Si bien a lo largo de los noventa la actividad agrícola basó su crecimiento en un uso intensivo de tecnología, con una incorporación generalizada de maquinaria, a partir de 1998 esa dinámica se quebró, y comenzó una marcada desinversión sectorial. Sin embargo, el favorable contexto actual, con un tipo de cambio real competitivo por primera vez en años, y precios internacionales en niveles históricamente elevados, aumentó los costos de oportunidad de no maximizar los rindes por falta de máquinas o ineficiencia en su funcionamiento, alentando una mayor compra de equipos, entre los cuales una parte considerable son de origen importado.

\* En lo que respecta a las fuentes de financiamiento, el actual proceso expansivo de la inversión viene siendo financiado exclusivamente con ahorro interno. La recuperación

de la inversión desempeñará un rol clave para la sustentabilidad del crecimiento en el mediano y largo plazo.

### COMPETITIVIDAD:

El Informe de **Competitividad Global del Foro Económico Mundial** emplea dos enfoques complementarios para el análisis de la competitividad.

Los índices se construyen utilizando datos cuanti y cualitativos. Los segundos son obtenidos a través de una encuesta de opinión realizada entre miles de ejecutivos de todo el mundo. Los datos restantes proceden de instituciones como Naciones Unidas, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

El **Índice de Competitividad para el Crecimiento** (Growth Competitiveness Index o **GCI**) mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo. Se basa en tres amplias categorías de variables: ambiente macroeconómico, instituciones públicas y tecnología.

El GCI fue introducido originalmente por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y desarrollado con la asistencia de John McArthur.

Los países se dividen en dos categorías: innovadores y el resto. En el caso de los primeros, el GCI pone un énfasis especial en el rol de la innovación y la tecnología: asigna un peso de 50% al subíndice de tecnología y de 25% a cada uno de los otros dos subíndices. Para el resto de las naciones el GCI se calcula dando el mismo peso (1/3) a cada subíndice.

El Índice de Competitividad Microeconómica (MICI) (denominado Business Competitiveness Index o **Índice de Competitividad para los Negocios** o **BCI** a partir de 2003) evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su stock de recursos. Este índice se basa en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios. Este último se describe en función del conocido esquema del "diamante" de Michael Porter.

El BCI fue creado por Michael Porter, del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School.

	<b>Índice de Competitividad para el Crecimiento (GCI) del Foro Económico Mundial</b>	<b>Índice de Competitividad para los Negocios (BCI) del Foro Económico Mundial</b>	<b>Índice de Competitividad del International Institute for Management Development (IMD) de Suiza</b>
<b>2002</b>	64 (entre 80 naciones)	65 (entre 80 naciones)	49 (último lugar)
<b>2003</b>	78 (entre 102 naciones)	69 (entre 101 naciones)	29 (penúltimo lugar de 30)

En el ranking de **Competitividad del International Institute for Management Development (IMD) de Suiza**, se evalúan medio centenar de países en función de más de 300 criterios, haciendo uso de datos cuanti y cualitativos. Los criterios corresponden a cuatro grandes áreas: Desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia del sector privado e infraestructura. En el ranking del año 2002 la Argentina se desplomó al último lugar y en 2003 fue penúltima.

En 2003 el IMD realizó algunos cambios metodológicos. Además de dos nuevos países, que aumentó a 51 los Estados analizados, incorporó al ranking ocho economías subnacionales, entre ellas San Pablo. También se agregaron nuevos criterios. Por otro lado, se construyeron dos rankings para países y regiones subnacionales con población por encima o por debajo de los 20 millones de habitantes. Esto se debe a que, en opinión del instituto, el tamaño de las economías se está convirtiendo en un factor cada vez más

importante. Las economías más populosas presentan un modelo competitivo diferente al de las más pequeñas.

Para Michael Porter, la Argentina colapsó debido a sus debilidades en el nivel microeconómico, referido a la calidad de las estrategias de las empresas y del ambiente en el que operan.

Desde la crisis de diciembre de 2001, la Argentina se desplomó en los rankings de competitividad mundial de las principales instituciones especializadas. Desde entonces el país no ha logrado recuperarse.

Los rankings de ambas organizaciones son el resultado de años de investigación teórica y empírica sobre los factores que determinan la competitividad de las economías nacionales y, por lo tanto, sus posibilidades de sustentar altas tasas de crecimiento y mejores niveles de vida.

Una nación competitiva es, entonces, la que produce con eficiencia bienes y servicios que pueden ofrecerse a precios elevados y que, por lo tanto, es capaz de sustentar ingresos altos para los ciudadanos y una moneda fuerte.

El informe del Foro Económico Mundial 2003 destaca el rol jugado en la crisis argentina por los problemas en el nivel microeconómico. En términos generales, los resultados del estudio muestran que es incorrecto pensar que las mejoras microeconómicas se producirán en forma automática si se instituyen apropiadas políticas macroeconómicas. La competitividad microeconómica puede mejorar sustancialmente por acción del Estado y el sector privado. No se trata del enfoque estrecho de reducir el rol del gobierno y eliminar las distorsiones del mercado. El sector público debe cumplir un conjunto de "roles positivos", entre ellos invertir en recursos humanos, estimular una demanda más exigente y construir capacidad de innovación.

*Michael Porter* destaca "la necesidad de incorporar mejor la competitividad microeconómica en los esfuerzos para estimular el crecimiento". Países en desarrollo pueden lograr, como fue el caso de la Argentina, altas tasas de crecimiento durante cierto tiempo atrayendo capitales externos que crean una "ilusión de progreso". Pero sin adecuadas reformas micro el espejismo desaparece: el crecimiento se frena a medida que el país falla en lograr un buen desempeño en materia de exportaciones, creación de puestos de trabajo, mejora de los salarios y buenos retornos sobre la inversión.

En Argentina, "sin reformas microeconómicas, se crearon pocos empleos y la desocupación permaneció obstinadamente alta". El peso, ligado uno a uno con el dólar, se apreció debido a que las debilidades microeconómicas impedían igualar el aumento de la productividad norteamericana. La sobrevaluación de la moneda "incrementó aún más la presión sobre la balanza comercial, reduciendo las reservas del país. Las finanzas públicas en deterioro y los balances externos no sustentables culminaron en la crisis argentina de 2002".

También en los países desarrollados los cambios en la esfera microeconómica son indispensables para afrontar el problema del desempleo, aumentar las exportaciones y mejorar el nivel de vida.

El tipo de reforma microeconómica que debería encarar un país depende de su nivel de desarrollo. El estudio distingue tres estadios. En el primero, donde la economía está impulsada por los factores de la producción (como los salarios bajos y los recursos naturales), las empresas compiten en base a precios. En el segundo, basado en la inversión, la fuente de ventaja competitiva es la eficiencia en la producción de bienes y servicios estandarizados. La tecnología y el diseño proceden en general del exterior, a través de la inversión extranjera directa, joint ventures, licencias o imitación. El tercer y último estadio de desarrollo es el impulsado por la innovación. La competitividad surge de la capacidad de producir bienes y servicios con tecnología de punta.

Pasar de un estadio a otro es un proceso dificultoso, en el que la política gubernamental y las acciones del sector privado pueden conducir a un progreso sustancial. Uno de los obstáculos es que las fortalezas de las etapas anteriores se convierten en debilidades en las fases más avanzadas. El sector privado, que debe adoptar nuevas estrategias y modificar sus prioridades de inversión, puede resistir los cambios orientados a abandonar modos de operación arraigados y que fueron rentables en el pasado.

Como medida amplia de nivel de desarrollo económico y productividad, el estudio 2002 dividió a los ochenta países en tres grupos según su PBI per cápita del año 2001 ajustado por poder adquisitivo. El índice de competitividad microeconómica demostró tener una fuerte correlación positiva con el ingreso per cápita.

Entre los componentes del índice, las características de las empresas que muestran mayor correlación con el ingreso son la sofisticación del proceso de producción, la naturaleza de la ventaja competitiva (costos bajos vs. productos diferenciados) y la extensión de la capacitación y el marketing. Entre los aspectos del ambiente de negocios más importantes se encuentran la calidad de la infraestructura y las escuelas públicas, la disponibilidad de capital de riesgo, la colaboración entre las universidades y la industria en actividades de investigación, las normas ambientales, el nivel de exigencia y sofisticación de los compradores, la calidad de los proveedores y los centros de investigación y capacitación, la efectividad de la política antimonopólica y la influencia negativa de la corrupción.

Para los países de ingreso medio como la Argentina las prioridades de las empresas deberían ser desarrollar marcas propias, en lugar de trabajar con productos no diferenciados o diseñados en el exterior, invertir en investigación y desarrollo y ampliar su presencia en la cadena de valor.

Los cambios en las estrategias competitivas de las compañías deben ser acompañados por transformaciones paralelas en el ambiente de negocios. Aquí es donde el gobierno ejerce una influencia decisiva en sus tres jurisdicciones: nacional, provincial y municipal. Por ejemplo, en esta etapa es necesario que la demanda interna se haga más exigente para inducir a las empresas a producir bienes y servicios de mejor calidad, y esto depende en parte de los estándares regulatorios, las leyes de protección al consumidor, las prácticas de compras del sector público y el esquema arancelario. También es indispensable desarrollar mejores mercados financieros capaces de expandir el crédito y la capitalización bursátil. Las universidades y otros centros de investigación necesitan mejorar sus capacidades y vincularse con el sector privado.

La economía nacional debe avanzar desde el predominio de empresas aisladas a la formación de conglomerados o "clusters", es decir, redes de compañías, proveedores de bienes y servicios y otras instituciones pertenecientes a un mismo rubro o especialidad, que en la práctica se asientan frecuentemente en una misma región o ciudad. Los países tienden a especializarse en determinados clusters, que tienen una alta participación en el producto bruto y las exportaciones.

En el ranking de competitividad para el crecimiento, que aborda las cuestiones macro, la Argentina también cayó.

El estudio pone énfasis en el progreso tecnológico como único modo de que una nación pueda gozar de altas tasas de crecimiento en forma continua. En las etapas tempranas de desarrollo económico, los países que logran un rápido crecimiento son aquellos que saben adoptar y adaptar tecnologías desarrolladas en el exterior. En fases posteriores una nación debe construir capacidad propia de innovación tecnológica.

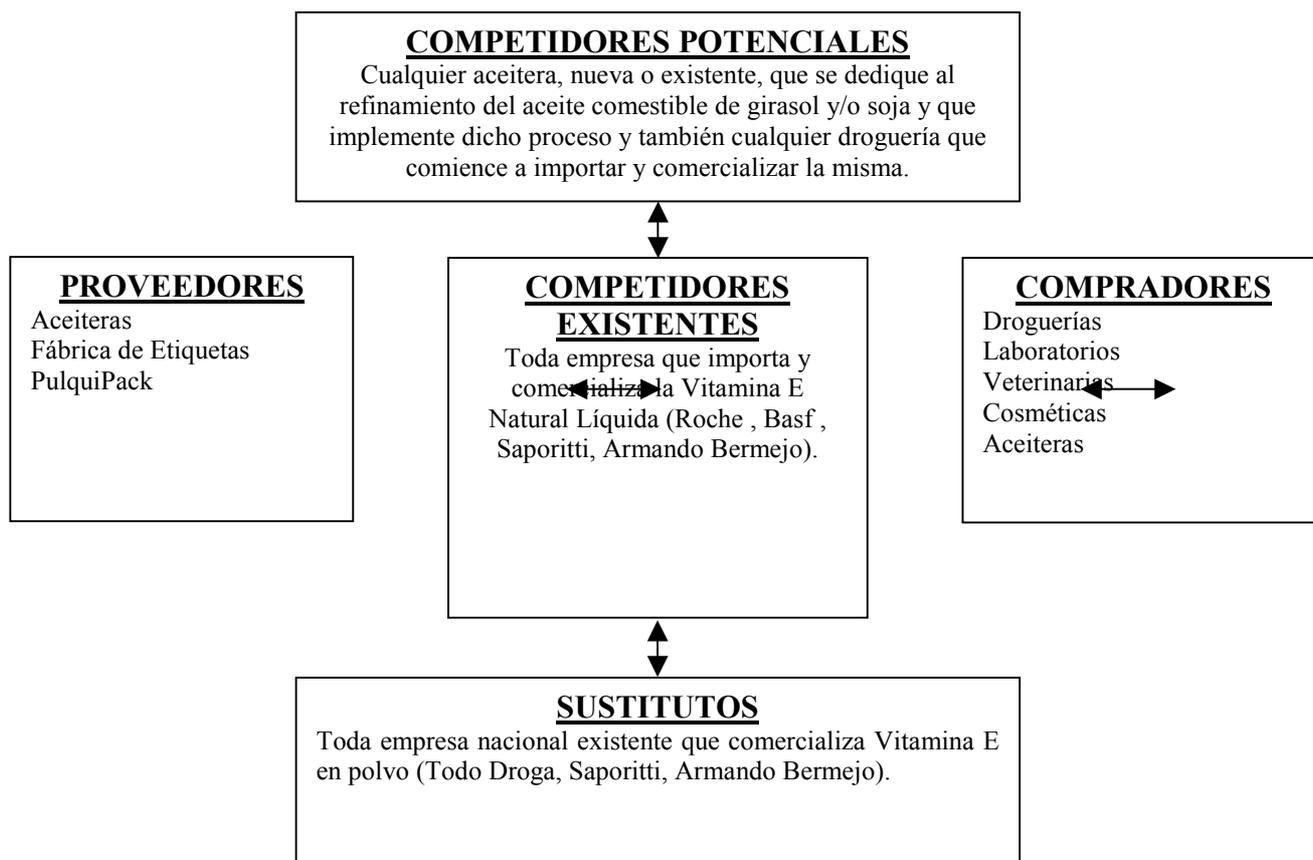
Hay 24 países que, por la cantidad anual de patentes en relación con la población, se clasifican como innovadores centrales. Para estas economías la tecnología tiene un peso de 50% en el índice global; las instituciones públicas, así como el ambiente

macroeconómico, 25%. En el resto de las naciones las tres categorías poseen el mismo peso.

Para evaluar la capacidad tecnológica de los países que, como la Argentina, no son innovadores centrales, se consideran tres aspectos: innovación, presencia de tecnologías de la información y la comunicación, y transferencia de tecnología. Esta última, que se refiere a la capacidad para aplicar y adaptar tecnología extranjera, demuestra ser en la etapa intermedia de desarrollo un fuerte impulsor del crecimiento. La Argentina, aunque supera a Brasil en innovación, se encuentra muy por debajo de éste en transferencia de tecnología.

Convertirse en un innovador central es un proceso difícil en el que las principales barreras son la falta de un marco legal e institucional que impulse las actividades de riesgo y la competencia, la escasez de emprendedores con la capacidad y disposición de aprovechar las oportunidades ofrecidas por la tecnología moderna, y la falta de fondos para investigación y desarrollo.

## Análisis de la competencia: 5 fuerzas competitivas de Porter



Los **Competidores Potenciales** se deberán enfrentar con las sig Barreras de Entrada:

- Diferenciación de Productos: por haber sido los primeros en entrar en la industria, los mismos deberán superar la diferenciación lograda a través de la marca por medio de la publicidad.
- Necesidades de Capital: los competidores potenciales deberán sortear el obstáculo de inversión de grandes recursos financieros para los requerimientos de capital en concepto de publicidad, investigación, desarrollo e implementación de un proceso de similares características.
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala: acá los potenciales entrantes deberán afrontar el hecho de que la empresa cuenta con acceso preferencial a la materia prima y que resultará dificultoso el acceso a cualquier otra empresa que no se encuentre en esta industria.

Los **Competidores Existentes** se deberán enfrentar con las sig Barreras de Salida:

- Activos Especializados: esta barrera está dada por la dificultad que presenta el poder liquidar los activos si se sale del negocio ya que toda la maquinaria es específica para esta actividad y no se podría utilizar en ninguna otra industria.
- Emocionales: los directivos se negarán a tomar decisiones de salir del negocio, entre otros motivos, por cuestiones de orgullo.
- Interrelaciones Estratégicas: relacionadas con otras unidades de negocio.

Los **Proveedores** de Aceite tienen gran poder de negociación ya que están concentrados, los costos de cambio de un proveedor a otro es muy elevado, teniendo en cuenta que a la empresa le significaría muy altos costos conseguir otro proveedor para que le provea el aceite crudo.

Los **Compradores** se diferencian por la cantidad que adquieren anualmente. Los grandes consumidores tienen gran poder de negociación ya que están concentrados, tienen fuentes de suministro alternativas y presionan a los proveedores para reducir los precios. Los pequeños y medianos consumidores no tienen gran poder de negociación ya que se encuentran fragmentados, compran escasos volúmenes anuales por lo cual pueden ejercer escasa presión a los proveedores que se encuentran concentrados.

Los **Sustitutos** los constituyen todas aquellas empresas que importan y comercializan Vitamina E en polvo, ya que ésta realiza la misma función (en la mayoría de los casos) que la Vitamina E líquida, a un precio inferior.

En el mercado existen una serie de antioxidantes de origen sintéticos (vitamina e en polvo), denominados BHA y BHT, que están sujetos a fuertes restricciones por parte de las diferentes legislaciones, incluso prácticamente prohibido su uso para consumo humano en EEUU y Japón.

Los tocoferoles sintéticos tienen una actividad vitamínica algo menor que los naturales.

El atractivo de un segmento varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. En este caso, tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, por lo cual, el potencial para generar utilidades es elevado ya que no existe en el mercado nacional otra empresa que fabrique vitamina e natural líquida. Esto también puede resultar atractivo para la entrada de otras empresas, pero su entrada se verá restringida principalmente por una cuestión de que la empresa ingresante deberá estar relacionada con el acceso a la materia prima necesaria para la obtención del producto, además de ser necesaria una elevada inversión inicial y afrontar el posicionamiento logrado por haber sido el primer productor nacional con una fuerte presencia de marca. Esto también conlleva más riesgos, ya que será difícil la liquidación de los activos si se decidiera salir del negocio.

		BARRERAS CONTRA LA SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS CONTRA LA ENTRADA	Bajas	Rendimientos Bajos y Estables	Rendimientos Bajos y Riesgosos
	Altas	Rendimientos Altos y Estables	<b>Rendimientos Altos y Riesgosos</b>

Consideramos que no existe competencia indirecta en los segmentos a los cuales nos dirigimos, a excepción del mercado dirigido a rejuvenecer la piel (Cosméticas) y a ayudar por medio de productos que elaboren los laboratorios medicinales a dicho fin. En este caso, podemos considerar competidores indirectos a los gimnasios, maquillaje, ropa e indumentaria juvenil, etc.

## MATRIZ DE NUEVAS ENTRADAS DE YIP

	<b>BAJA DIFERENCIACION</b>	<b>ALTA DIFERENCIACION</b>
<b>MUCHOS RECURSOS</b>	ATAQUE FRONTAL	<b>GUERRA RELAMPAGO</b>
<b>POCOS RECURSOS</b>	MINIDUPLICA	ATAQUE LATERAL

La forma seleccionada para entrar al mercado será utilizando una Guerra Relámpago en la cual se necesitarán suficientes recursos como para poder generar un negocio Estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante Interrogante de acuerdo a la matriz BCG.

Con este tipo de guerra, se intentará reducir al máximo el tiempo posible de respuesta de las empresas competidoras existentes actualmente en el mercado, frente a una nueva estrategia.

## **Empresa:**

Se trata de un emprendimiento nuevo para una empresa en marcha que se dedica al refinamiento y fraccionado del aceite comestible, entre otras cosas.

La empresa cuenta con recursos propios para la implementación de dicho proyecto.

Dicha organización está ubicada dentro de la Provincia de Santa Fe, lugar muy propicio ya que ofrece las siguientes ventajas:

- abundancia de recursos naturales
- adecuada infraestructura
- recursos humanos calificados
- potencial económico.

Su situación estratégica la ubica en un punto central con relación a los países limítrofes. Tres de los corredores biocénicos tienen a la provincia como eje vertebrador, permitiéndole extender su influencia sobre una región en la que fluye la mayor parte del comercio exterior de la Argentina y el Mercosur.

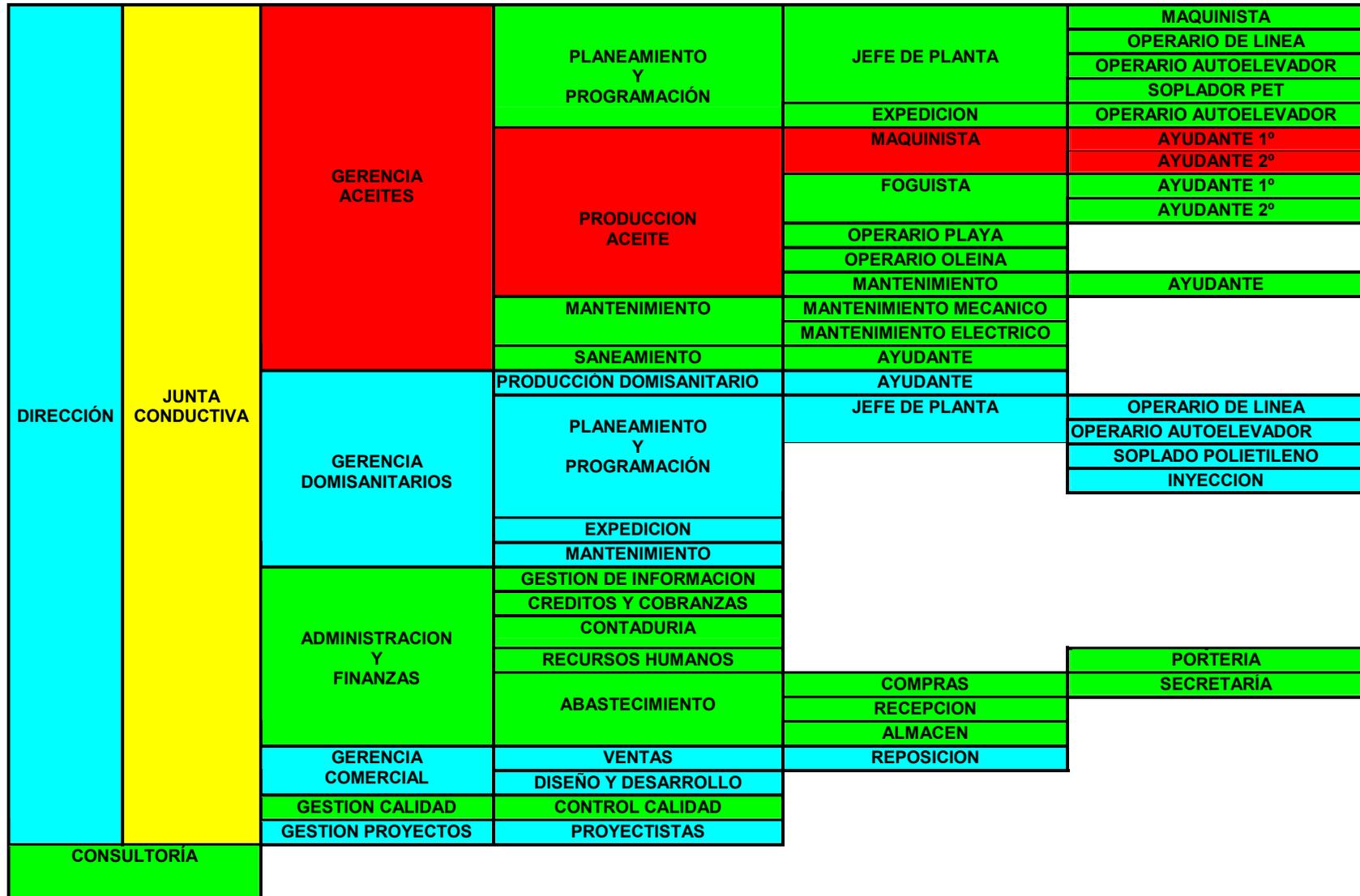
La empresa tiene una Estructura Funcional ya que se basa en las actividades primarias que realiza, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal.

Ventajas de esta Estructura:

- El director general mantiene contacto con todas las áreas.
- Reduce y simplifica los mecanismos de control.
- Existe una clara definición de las responsabilidades.
- Los niveles de dirección intermedios y altos son cubiertos por especialistas.

Desventajas de esta Estructura:

- La alta dirección tiene demasiado trabajo rutinario.
- La alta dirección subestima las cuestiones estratégicas.
- Dificultad de gestionar la diversidad.
- Difícil coordinación entre funciones.
- Fracaso en la adaptación.



## Estructura Organizacional Según Mintzberg:



**Núcleo operativo:** abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios.

**Cumbre estratégica:** aquí se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, el director general, y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. También están incluidos aquí aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia.

Además la cumbre estratégica esta encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización.

**Línea media:** la cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes a los supervisores de contacto, quienes tienen autoridad directa sobre los operarios, y abarca el mecanismo coordinador que hemos llamado supervisión directa. La organización necesita toda esta cadena de gerentes de línea media en la medida en que sea grande y confié en la supervisión directa para la coordinación. En teoría, un gerente, puede supervisar a todos los operarios. En la práctica la supervisión directa requiere un estrecho contacto personal entre el gerente y el operador, con el resultado de que existe cierto límite para la cantidad de operadores que puede supervisar un gerente, llamado extensión del control.

En esta jerarquía, el gerente de línea media ejecuta una cantidad de tareas en la corriente de la supervisión directa por encima y por debajo de él.

**La tecnoestructura:** aquí encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar gente para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Así, la tecnoestructura es efectiva solo cuando puede usar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de otros más efectivo.

Las analistas de control de la tecnoestructura sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización.

Aunque los analistas existen para estandarizar el trabajo de otros, su propio trabajo pareciera estar coordinado con el de los otros principalmente a través del ajuste mutuo. Es en esta parte de la estructura en donde nosotras, como consultoras en Comercialización, nos encontraríamos, asesorando a la empresa constantemente para el logro de sus objetivos.

**Staff de apoyo:** gran cantidad de unidades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Esta área suministra servicios específicos. Pero funciona independientemente del núcleo operativo.

Las unidades de apoyo pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía dependiendo de los receptores de este servicio. En la empresa se utiliza el Método de Coordinación de Supervisión Directa, mediante el cual el trabajo es controlado desde la Cumbre Estratégica, a través de la Línea Media hasta el Núcleo Operativo.

## ANALISIS DEL MERCADO:

### Análisis del Sector:

Debido a la devaluación sufrida en el año 2001, los precios de los productos importados sufrieron un incremento considerable, por lo cual, algunas empresas comenzaron a sustituir la Vitamina E Natural Líquida por la Vitamina E en Polvo Artificial.

Según los datos obtenidos por el SIM (Sistema Informático María) en el año 2003 en la Argentina se importaron 4.950 kgrs de **Vitamina E** (en polvo y líquida).

En el primer semestre del año 2004 se importaron 2.389 kgrs de Vitamina E.

Durante la última década se observa en los **Aceites Vegetales** una de las mayores tasas de crecimiento dentro de los productos agroindustriales. El aumento de las áreas sembradas y rendimientos de los principales granos oleaginosos fue acompañado por un importante crecimiento de la capacidad de procesamiento.

Óptimas características agroecológicas para la producción primaria, modernas fábricas con un alto nivel tecnológico, una eficiente infraestructura portuaria y una extensa red de almacenamiento conforman un sector altamente competitivo de significativa participación en el comercio mundial en determinados segmentos (aceites y harinas de soja y girasol). También juega un papel muy importante la inmediatez de un río de la importancia del Paraná, que permite ligar el comercio argentino con otras regiones y países del mundo. El complejo oleaginoso constituye el principal bloque exportador de la economía nacional, llegando a abastecer a más de 60 países.

La industria aceitera argentina es, junto a las de EEUU y Brasil, una de las principales del mundo. En nuestro país, las provincias de Santa Fe y Buenos Aires concentran el mayor número de establecimientos y de capacidad instalada total del sector.

El escenario que rodea el comercio de oleaginosas está dificultado por numerosas barreras impuestas por países compradores. Asimismo la aplicación de políticas de subsidio por parte de los países productores distorsiona la oferta del producto así como sus precios.

A pesar de esto, el complejo oleaginoso argentino ha demostrado tener excelentes posibilidades de continuar siendo el mayor generador de divisas del país.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de los aceites producidos en nuestro país se destinan al mercado externo, y como consecuencia de la devaluación, los precios de los aceites comestibles en el mercado interno se incrementaron significativamente.

El principal destino del girasol es la industrialización para la elaboración del aceite. En la actualidad, Argentina es el 1er productor y exportador de **Aceite de Girasol**. Por la magnitud de su producción, el aceite de girasol es el 2º en importancia después de la soja. Sin embargo, es el más consumido en alimentación en el mercado interno. Teniendo en cuenta sus características de sabor suave y su tenue color amarillo, el aceite de girasol resulta uno de los preferidos para su empleo doméstico o industrial.

En la última década el consumo de aceite de girasol mostró una sostenida tendencia creciente hasta el año 2000. Sin embargo, en los 2 años siguientes se observó una fuerte retracción, siendo sustituido en parte por aceite de soja.

El mercado del aceite de girasol está afectado por numerosas restricciones tales como cupos y elevados aranceles impuestos por los países importadores. Sin embargo, a pesar de este complejo escenario, la producción argentina llega a un importante número de países.

La soja es el cultivo oleaginoso de mayor importancia a nivel mundial. Argentina, junto con Brasil y Estados Unidos son los principales productores. El principal destino de las semillas de soja es la industrialización para la obtención de aceite.

Argentina es el primer exportador mundial de **Aceite de Soja** llegando a abastecer a más de 50 países. Este hecho se fundamenta en la elevada producción y en el relativamente bajo consumo doméstico, producto de una población menos numerosa que la de otros países productores. El aceite de soja es el de mayor volumen de producción en el ámbito nacional. Las principales provincias productoras son Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires. Argentina destina casi la totalidad de su producción al mercado externo. El complejo sojero, integrado por porotos, aceites y harinas, constituye la principal fuente de divisas para el país. Los volúmenes exportados en los últimos años muestran una tendencia creciente aunque su valor ha experimentado una fuerte caída debido al descenso de los precios internacionales.

En la actualidad, la soja constituye el principal cultivo. El factor que consolidó el predominio de la soja, a partir de 1996, fue el empleo de la semilla genéticamente modificada, con resistencia específica al herbicida glifosato. El empleo de esta semilla permite reducir el uso de agroquímicos además de facilitar la siembra directa y así disminuir costos de producción. La nueva semilla tuvo amplia aceptación entre los productores; se estima que en la actualidad más del 95% de la superficie sembrada corresponde a soja genéticamente modificada.

Indicadores			
<b>Producción (1)</b>	<b>Ene – Oct 03 vs. 02</b>	<b>Volumen (miles de ton) Ene – Oct - 2003</b>	
Aceite de soja	↑ 15 %	3.770	---
Aceite de girasol	↑ 10 %	1.230	---
<b>Exportaciones (2)</b>	<b>Ene – Oct 03 vs. 02</b>	<b>Volumen (miles de ton) Ene – Oct - 2003</b>	<b>Monto</b>
Aceite de soja	↑ 24 %	3.477	↑60 %
Aceite de girasol	↑ 1,9 %	880	↑7,4 %
<b>Precios (3)</b>	<b>Nov 03 vs. 02</b>	<b>Precio FOB promedio Nov 03</b>	
Aceite de soja	↑ 12 %	592 US\$/ton	---
Aceite de girasol	↑ 5 %	599 US\$/ton	---
FUENTES: (1) SAGPyA, (2) INDEC, (3) SAGPyA			

La **industria cosmética** es un sector que gasta anualmente grandes sumas de dinero en el lanzamiento y promoción de nuevos productos, así como en el reforzamiento y renovación de los atributos más destacados de las distintas formulaciones. Desde el punto de vista comercial, se trata de un mercado en el que interactúan laboratorios, farmacias y perfumerías, supermercados y grandes tiendas, profesionales de la salud, consejeros de belleza, las autoridades sanitarias y los consumidores, entre otros.

A pesar de la crisis, las mujeres no abandonan el consumo de productos de belleza. De las 1.547 lectoras que contestaron la encuesta de Mujer en Clarín.com, 403 confesaron que no dejarían de comprar una fragancia (27% de las respuestas) y 668 se resistieron a prescindir de las cremas para la cara (26%) y el cuidado del cuerpo (17%).

Jorge Mendez, titular de la cámara que nuclea a las empresas de venta directa (que venden cosméticos en un 65%), dijo que el año pasado, las ventas crecieron un 40% respecto del 2002, cuando alcanzaron los 1.983 millones de pesos.

Las empresas que elaboran cosméticos están apuntando cada vez más su negocio hacia un sector de la población que —aseguran— tiene buenas perspectivas de crecimiento: el de los hombres. En el país, la demanda de los consumidores está focalizada en productos para el pelo, como geles o champués; desodorantes; cremas antiarrugas y hasta autobronceantes.

Es, tal vez, la expresión de lo que en el mundo se da en llamar al hombre "metrosexual", o heterosexuales que no temen mostrar que se preocupan, y mucho, por el cuidado de su imagen.

Expertos en marketing aseguran que Buenos Aires es una de las capitales del mundo donde el mercado de cosméticos para hombres debería tener un fuerte crecimiento. Aseveran que la alta tolerancia de los porteños a la homosexualidad masculina es una clara señal en ese sentido.

Los fabricantes apuestan a un mayor desarrollo del negocio. Aseguran que el hombre es un potencial comprador de cremas para el rostro (antiarrugas); que también se preocupa por prevenir las estrías, teñirse el pelo, cuidarse las uñas y exigir cada vez una mayor variedad de fragancias en perfumes o desodorantes.

Quienes más demandan este tipo de productos son hombres de entre 25 y 50 años, de nivel socioeconómico medio y alto. Un set de belleza masculina puede arrancar en unos 36 pesos. Otra con artículos más sofisticados o importados, llega a los 65. Y siempre hay margen para gastar mucho más.

El rubro "hombres" viene creciendo a paso firme. En el bimestre enero-febrero se compró un 5% más respecto del período anterior, según la consultora ACNielsen.

Stefan Niekind, director de marketing del laboratorio Weleda, aseguró que "el mercado para hombres está creciendo y que, en un par de años, las tendencias europeas, que incluyen todo tipo de cremas, bases y maquillajes, van a "despertar" la demanda de los hombres argentinos.

Una empresa brasileña, que también acaba de lanzar cremas para combatir las arrugas de los dos sexos, acusó —en el último año— un crecimiento en las ventas del 44% en los productos destinados exclusivamente a los hombres.

Las empresas tienen claro que la estrategia del negocio apunta directamente hacia los bolsillos masculinos: "El hombre busca calidad y está dispuesto a pagar por ella. En cambio, la mujer, busca una mezcla de buena calidad y mejores precios". Según Famá, los hombres son muy prácticos a la hora de comprar. "A diferencia de las mujeres que tardan 30 minutos promedio para decidirse por una crema, ellos concretan la compra en sólo 4 minutos".

En cuanto a la **industria farmacéutica**, en Argentina está lo suficientemente desarrollada y la capacidad del sector no se agota en el mercado interno. Hoy, los laboratorios nacionales y las firmas extranjeras que establecieron plantas en la Argentina para elaborar medicamentos también están al servicio de la salud de habitantes de las partes más disímiles del globo. Actualmente, el grueso de las ventas al exterior -un 67%- se realiza a los países del Mercosur y de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Y poco a poco los laboratorios están descubriendo mercados más distantes. Las ventas al exterior del sector crecieron un 30% en el primer cuatrimestre del año respecto del mismo período de 2003. Con estos números, el país mantiene su puesto como primer exportador de medicamentos de América del Sur y se ubica entre los 18 principales del mundo. "Desde la devaluación se vive una ola de ventas al exterior en grandes y medianos laboratorios nacionales. En este período, que supuso las primeras operaciones de muchas firmas del sector, se creó una conciencia exportadora notable", dijo entusiasmado el subdirector ejecutivo de la Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos (Cooperala), Juan Carlos López. Esta entidad agrupa a 87 laboratorios pyme nacionales. Un 80% de estas firmas argentinas ya exporta a América latina, mientras que unos "14 laboratorios exportan al norte de África o a naciones de la ex Unión Soviética, como Azerbaijón y Turkmenistán", según López.

Los laboratorios extranjeros con plantas productivas en el país -agrupadas en la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (Caeme)- también se muestran optimistas respecto del desempeño de las exportaciones. Estas empresas -que absorben el 56% de las exportaciones del rubro- creen que las ventas al exterior de productos farmacéuticos podrían trepar de 266,3 millones de dólares en 2003 a 300 millones de dólares este año. "Gracias a su clase media, la sociedad argentina tiene un nivel de gasto médico y farmacéutico superior al de otros países y esto permite producir más medicamentos para más gente a mejores costos", dijo el funcionario Marcelo Elizondo de la Fundación Exportar.

Actualmente, las ventas al exterior representan el 20% de los ingresos del rubro cuando a principios de los años 90 no llegaban al 2%, según Caeme. "Nuestro sector es generador de divisas pese a que no lo había sido históricamente", señaló Quiñones.

Pero no todas son rosas. La devaluación redujo el atractivo de la venta de medicamentos en el mercado interno y encareció las importaciones de "principios activos" que son la materia prima de los medicamentos.

Aun cuando el costo de importación de estas sustancias es de tres a uno en relación con el de 2001, los laboratorios nacionales pueden competir en el exterior porque disponen de "alta tecnología, gente capacitada y costos competitivos", explicó López, de Cooperala. La inversión en tecnología y en capacitación del personal se relaciona con la tarea de fiscalización encarada por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (Anmat), encargada de regular al sector. Este organismo adoptó en el país recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para asegurar las buenas prácticas productivas del sector y realiza inspecciones periódicas en los laboratorios del país para cerciorarse de que se aplican en la producción métodos químicos y físicos validados en el globo. Si se detectan fallas, la Anmat puede determinar la clausura de los establecimientos.

El desarrollo actual de la industria farmacéutica no sólo permite a la Argentina exportar productos terminados. También está llevando a los laboratorios internacionales a invertir aquí unos 50 millones de dólares al año en investigaciones para el desarrollo de nuevos medicamentos. Estos estudios tienen por objetivo lograr la aprobación de los nuevos productos por parte de organismos como la Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos y la Agencia de Medicina Europea (EMEA, en inglés), entre otros.

La **industria veterinaria** de la República Argentina produce los insumos necesarios para el mejoramiento de la producción, y el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades de los animales domésticos.

Nuestro sector aporta constantemente por medio de sus productos nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la productividad, la sanidad y la calidad de los productos resultantes de la producción animal.

Según el vicepresidente de la Cámara Argentina de la Industria de Productos Veterinarios (CAPROVE), las perspectivas de la situación político-económica del país para el 2004 permiten poner las esperanzas en un negocio creciente con respecto al 2003. Si no ocurriera nada en el campo internacional o local que sacuda nuevamente la economía, se puede esperar al menos, que los niveles de consumo del segundo semestre del 2003 se repitan, y tal vez crezcan en forma moderada.

Se nota además un claro cambio en los hábitos de compra de productores y dueños de mascotas. En medio de la crisis y la incertidumbre se privilegiaba el precio en detrimento de la calidad y el respaldo y trayectoria del fabricante. Hoy se nota una reversión de este orden de prioridades. Los clientes vuelven a la calidad, la seguridad y las marcas.

### **Segmentación Para el Mercado Industrial:**

La base de segmentación seleccionada para el mercado en cuestión es la Demográfica y dentro de ella dividimos en:

- Industria: nos vamos a enfocar en las sig. Industrias:

- Veterinaria
- Droguerías y Laboratorios
- Cosmética
- Aceitera (solamente a la empresa que nosotros proveemos el servicio de refinación)

- Tamaño de la Compañía: las dividimos en 3 tamaños:

- Pequeñas: aquellas que consumen entre 1 y 5 kgrs anuales
- Medianas: aquellas que consumen entre 6 y 100 kgrs anuales
- Grandes: aquellas que consumen de 101 kgrs anuales hasta 240 kgrs anuales

### **Análisis del Consumidor Industrial:**

La compra es más racional que emocional, el comprador industrial se ve influido por consideraciones presupuestarias que deberá ajustar a ciertos requerimientos técnicos de calidad y servicio. La calidad para el consumidor industrial consiste en el cumplimiento de ciertas propiedades y características bien definidas de acuerdo a standards de producción específicos a cumplir por la empresa abastecedora. Cuanto más rápido y digno de confianza sea el servicio de entrega, tanto menor será la inversión necesaria en inventarios. Otro elemento a considerar por el consumidor industrial es la relación Valor-Precio; éstos no siempre se inclinan por el menor precio.

Los miembros que participan en el proceso de la decisión de compra son:

- Usuarios: todas aquellas empresas que utilizan la vitamina e en la elaboración de sus productos (droguerías, laboratorios, veterinarias, cosméticas, aceiteras, etc).
- Influyentes: las personas que influyen en la decisión de compra y que definen las especificaciones y proporcionan información para evaluar las alternativas son los técnicos responsables del laboratorio de las distintas empresas.
- Decisores/Autorizantes/Compradores: las personas que tienen poder de decisión y autoridad para seleccionar los proveedores, negociar con ellos y establecer las condiciones de compra son los responsables del Area de Compras.

### **Fidelización:**

Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. En una primera etapa, la empresa se dedicará a captar los potenciales clientes, ya que es nueva en ese segmento, quitándoselos a la competencia. Una vez de que los consumidores adopten por primera vez el producto, comenzará la etapa de fidelización. Los clientes verdaderamente fieles aportan, casi invariablemente, los siguientes beneficios:

- ✓ Son más rentables: debido a que están más dispuestos a pagar un premium de precio por los productos que compran. Es más fácil venderles nuevos productos, extensiones de línea, etc porque confían plenamente en nuestra marca y en la empresa. En muchos casos son monomarcas, es decir compran a la empresa todo lo que necesitan del rubro en cuestión.
- ✓ Son recomendadores boca a boca: es decir venden por nosotros. Esto representa un valor importantísimo para la empresa.
- ✓ Permanecen mas tiempo con la marca: algunas veces de por vida.

Dado todo lo anterior surge ya una primer conclusión importante: el objetivo final debe ser incrementar la cantidad de clientes leales, más que la de clientes satisfechos. Sabemos que es mucho más fácil venderle a alguien que ya es cliente de la empresa que a alguien que no lo es.

A pesar de ello, resulta paradójico que muchas organizaciones sigan asignando sus mayores recursos comerciales a la captación de nuevos clientes y destinen tan poco a la fidelización de los que ya tienen, que es donde, en muchos casos, están las mejores oportunidades de mejora de volumen y rentabilidad. De hecho, vemos frecuentemente que hasta se descuida este último aspecto, lo cual representa un grave error estratégico. Con el marketing de fidelización lo que se busca es que, a través del conocimiento que la empresa tiene del cliente y que va logrando a través del tiempo, puede ofrecer un servicio diferenciado y que cree barreras naturales para que le sea más difícil al cliente ir a otra empresa que permanecer en ella.

La empresa para lograr la fidelización de sus clientes debe tener en cuenta lo siguiente: Asegurar una visión compartida en el equipo de dirección de la empresa acerca de la importancia del tema, los objetivos de largo plazo, los recursos por asignar, etc. Debe lograrse la adhesión y la activa participación de todos los sectores de la organización, y no solamente del área comercial. Además la empresa debe establecer un sistema de medición de la lealtad de los clientes. Deben asegurarse que exista un proceso confiable para la detección de necesidades y expectativas de cada segmento de clientes.

Sensibilizar y capacitar a todos los empleados de la empresa en relación con este tema. Mostrarles los indicadores actuales y plantearles los objetivos de mejora por lograr.

La empresa debe incluir los sistemas de reconocimiento del personal y las mejoras logradas en la lealtad de los clientes.

Además la empresa debe implementar la base de datos de clientes y segmentarla.

Debe desarrollar acciones de marketing, ventas y atención de clientes para uno o más segmentos a fin de incrementar, en cada caso, el valor percibido por ellos.

En países como el nuestro, se dice que es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes. El marketing de relaciones supone invertir en la construcción de la confianza del consumidor a largo plazo, a través del mantenimiento de buenas relaciones con los clientes, distribuidores, comerciantes, suministradores, por medio de la promesa y cumplimiento del suministro de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precio razonable a lo largo del tiempo.

### **Análisis del Consumidor Final:**

Es muy difícil determinar los requerimientos diarios de Vitamina E en los seres humanos, ya que éstos varían considerablemente de acuerdo a las características de cada persona. De todas formas, en líneas generales la dosis necesaria es de entre 8 y 10 gramos por día.

Sus mejores fuentes son: el aceite de trigo, de nuez, de girasol, de maíz, de maní, de soja, de coco, de hígado, de oliva, las semillas de girasol, las habas, semillas de lino, carne vacuna, pescado, camarones, arenques, yema de huevo, vegetales (brócoli, palta, espinaca, espárragos, tomate, zanahoria, etc.), frutas secas (avellanas, almendras, nueces, etc.), mango, coco, etc.

Debido a que la mayoría de las fuentes alimenticias de la Vitamina E son alimentos que no se consumen en grandes cantidades, un nivel terapéutico de Vitamina E puede adquirirse sólo con suplementos.

Según el científico argentino Alberto Boveris, la expectativa de vida podría ser llegar a vivir 120 años. El secreto, para el investigador, está hoy por hoy en la combinación de tres factores: una buena alimentación rica en vitaminas, ejercicios físicos moderados y actividad neurológica. El envejecimiento es el resultado de un complejo proceso que incluye desde la carga genética y la muerte celular hasta el medioambiente. Es que el hombre, desde que nace, incorpora a su organismo productos tóxicos altamente dañinos. La polución industrial, el tabaco, la radiación, los medicamentos, los aditivos químicos de alimentos procesados y los pesticidas crean radicales libres, que son moléculas inestables y altamente reactivas.

Entre el 1 y el 3% del oxígeno que respiramos incorpora al organismo radicales libres que matan nuestras células. Es lo que se llama el estrés oxidativo.

¿Cómo frenar el efecto de los radicales libres? Con antioxidantes. El organismo los produce de manera natural o bien los incorpora a través de alimentos ricos en vitaminas E y C. Además advierte que las mujeres de más de 40 años y los hombres mayores de 50 deben tomar comprimidos de vitaminas E y C todos los días. La segunda clave es la actividad física. Y recomienda actividades moderadas como caminar, nadar o andar en bicicleta. El ejercicio violento hace consumir mucho oxígeno; es decir, uno incorpora más radicales libres. Quien salga a correr debe tomar antioxidantes. Lo mejor es la caminata aeróbica.

La tercera condición es mantener la mente ocupada. Siempre debe haber estimulación cerebral. Hay que leer, estar informado, mantener una vida social y afectiva. Es bueno ver a otros, charlar y tener alguna tarea que hacer.

Finalmente, hay que agregar el descanso. Para vivir bien también es necesario dormir bien. No está claro cuál es la función del sueño. Pero está comprobado que si a una persona no se la deja dormir, se muere igual que si se le prohibiera la comida.

¿Otras recomendaciones? Evitar el sedentarismo, el cigarrillo, el sobrepeso, el abuso de carne roja y grasas. El pensamiento negativo declina la biología neuronal. Por eso hay que tener buena onda, buen humor, manejar las emociones. El estrés baja el rendimiento y acelera el envejecimiento.

**FODA:**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posición de liderazgo en el proceso de desodorización de Vitamina E de sus propios desechos.</li><li>• Visión innovadora de parte de los dueños.</li><li>• Desarrollo de un nuevo producto diferenciado.</li><li>• Recursos financieros propios para llevar a cabo este proyecto.</li><li>• Aprovechamiento de las instalaciones ya existentes.</li><li>• Compromiso por parte de los dueños para que el negocio sea exitoso.</li><li>• Alto valor agregado en el producto.</li><li>• Integración hacia delante y hacia atrás.</li><li>• Contar con una marca registrada.</li><li>• Larga y exitosa trayectoria de la empresa en el mercado.</li><li>• Capacidad para generar nuevos productos (I+D).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marca nueva, desconocida en el mercado.</li><li>• Necesidad de capacitación a las personas involucradas en este nuevo proyecto.</li><li>• Costos de inversión inicial considerables.</li><li>• Necesidad de desarrollo de nuevos proveedores.</li><li>• Necesidad de desarrollo de nuevos clientes.</li><li>• Nuevos requerimientos publicitarios y promocionales para dar a conocer el nuevo producto.</li><li>• Falta de conocimiento en este nuevo sector de actividad.</li><li>• Limitación de la empresa de poder incrementar la oferta con los propios desechos actuales.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia ascendente en el consumo de productos de salud y de belleza.</li><li>• Expectativas de crecimiento de la demanda derivada.</li><li>• Posibilidad de ocupar un liderazgo diferencial en el sector al ser un producto único y de menor precio por ser un producto de origen nacional y no importado.</li><li>• Posibilidad de ingresar a nuevos mercados.</li><li>• Opción a exportar este nuevo producto.</li><li>• Apoyo por parte del gobierno a nuevos emprendimientos.</li><li>• Facilidad para la obtención de créditos.</li><li>• Altas barreras de entrada para los nuevos ingresantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amenaza de nuevos ingresantes en el sector.</li><li>• Que el producto no sea aceptado según lo previsto.</li><li>• Aparición de nuevas normas para la elaboración de productos químicos.</li><li>• Incremento de impuestos en el sector.</li><li>• Demanda derivada, dependiente del consumo del producto final.</li><li>• Sustitución del producto por otros sustitutos.</li></ul>

## PLANEAMIENTO ESTRATEGICO:

### **MISION:**

La empresa se dedica a la refinación y fraccionado del aceite comestible de girasol y soja, de diferentes marcas ubicada en la provincia de Santa Fe.

### **MATRIZ DE MERCADOS PRIORITARIOS**

<b>Posición competitiva de la empresa</b>	<b>Nivel de atracción del mercado</b>		
	<b>FUERTE</b>	<b>MEDIO</b>	<b>DEBIL</b>
<b>FUERTE</b>	Mantener o Consolidar		
<b>MEDIA</b>		<b>Invertir</b>	
<b>DEBIL</b>	*		Sin Prioridad

La empresa deberá invertir recursos adicionales con el fin de separarse de la competencia, a condición de que la situación específica del mercado sea favorable y permita el crecimiento.

Según Serra y Kastika, la Estrategia está formada por 4 componentes:

- Visión
- Posicionamiento
- Plan (Estructura – Cultura)
- Patrón de Comportamiento

### **VISION:**

Convertirse en la primera y única empresa del mercado argentino que extraiga de sus desechos la Vitamina E Natural Líquida para poder utilizarla en sus productos y comercializarla a terceros.

### **MATRIZ ASPIRACIONES – RECURSOS**

	<b>POCOS RECURSOS</b>	<b>MUCHOS RECURSOS</b>
<b>ALTAS ASPIRACIONES</b>	STRETCH	<b>PODER</b>
<b>BAJAS ASPIRACIONES</b>	SUPERVIVENCIA	RELAX

La empresa se encuentra en el cuadrante de Poder ya que la misma tiene altas aspiraciones y cuenta además con muchos recursos, lo cual le permite poder llevar a cabo cualquier meta que se proponga. Cabe aclarar que esta situación es una opción muy riesgosa para la empresa.

## POSICIONAMIENTO:

Para tener éxito en nuestra visión necesitamos lograr un lugar en la mente de un grupo de consumidores.

	<b>LIDER EN COSTO</b>	<b>LIDER EN DIFERENCIACION</b>
<b>PARA TODO EL MERCADO</b>	LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACION
<b>PARA UN NICH O SEGMENTO</b>	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS	<b>LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION</b>

Nuestra estrategia genérica elegida es la de Liderazgo Enfocado en Diferenciación, ya que actuaremos en un segmento específico del mercado por medio de un producto diferenciado que será percibido como único por los consumidores.

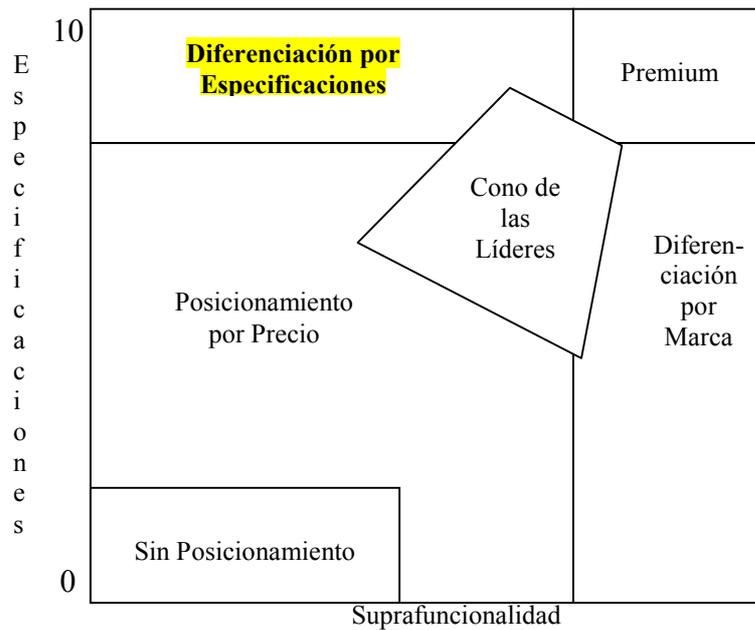
Esta estrategia está dirigida a un grupo específico: aquellas empresas de cosmética, veterinarias, laboratorios y droguerías que consuman pequeñas y medianas cantidades (entre 1 y 100 kgrs anuales).



Consideramos que actualmente nuestro producto no se encuentra en un Mercado Hipercompetitivo, ya que estamos en un Mercado Oligopólico que se caracteriza por la presencia de muy pocas empresas compitiendo básicamente por el mismo producto. En este tipo de mercado, debido a la escasa diferenciación que existe entre los productos, las empresas deben tratar de crear esa diferencia recurriendo a los demás elementos del Marketing Mix (Precio, Distribución, Comunicación) o Marca.

Sin embargo, si en un futuro se incrementarían las empresas competitivas y existieran diversos líderes que rivalizan y varían su posición relativa en forma extremadamente dinámica, estaríamos en un Mercado Hipercompetitivo, donde nuestro producto se ubicaría dentro del cuadrante de "Diferenciación por Especificaciones" donde la empresa buscará posicionarse en un nicho de mercado buscando la máxima diferenciación por atributos percibidos diferentes a la marca, pero con el objetivo de que en un futuro, el mismo pase al cuadrante de Premium donde podrá formar parte de las marcas "top" que actualmente existen en el mercado, es decir, las de mayor prestigio y las que tienen a su vez atributos percibidos con la máxima graduación.

## GRILLA ACTITUDINAL DE LA DEMANDA



## CADENA DE VALOR

La forma de competir de la empresa en un determinado sector es el posicionamiento, esto exige contar con una ventaja competitiva, la misma puede ser en costo o en diferenciación.

Nuestra empresa tiene ventaja con base en la diferenciación, la cual consiste en la capacidad de brindar al comprador un valor superior en términos de calidad.

Todas las tareas que realiza la empresa se clasifican en nueve categorías diferentes. Todas estas actividades contribuyen a incrementar valor para el comprador.

Estas nueve categorías se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las primarias, son las actividades básicas que realiza la empresa en un plano cotidiano para simplemente funcionar.

Las de apoyo, son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias.

Las actividades primarias son:

- ✓ Logística de entrada: esta actividad incluye la recepción, el almacenamiento, el manejo de materiales, el depósito, el control de inventario y la programación de vehículos.
- ✓ Operaciones: esta actividad reside en la transformación del producto; es decir; la producción y las operaciones, el mantenimiento de equipos, el manejo de instalaciones y el control de calidad.
- ✓ Logística de salida: es la distribución del producto terminado, el manejo del material a entregar, el control y la programación de vehículos, y el despacho.
- ✓ Comercialización: es la actividad destinada a facilitar la compra de parte de los consumidores, y aquí están los servicios de marketing, la fuerza de ventas y las relaciones con el canal.
- ✓ Posventa: actividad básica para retener y fidelizar clientes, manteniendo o mejorando el valor del producto.

Las actividades de apoyo son:

- ✓ Infraestructura en management: son las actividades relacionadas con la gestión gerencial, la planificación, la administración, la organización y el control.
- ✓ Desarrollo de la tecnología: es el know how, los procedimientos de investigación y desarrollo.
- ✓ Administración de recursos humanos: son las actividades que integran un sistema de recursos humanos, como selección, capacitación, evaluación de desempeño, relación con sindicatos.
- ✓ Abastecimiento: esta actividad está relacionada con las compras de materias primas y la manera de suministrar a las unidades operativas sus requerimientos en cuanto a recursos materiales.

La cadena de valor es un modelo de análisis del desempeño competitivo. Esto implica que ofrece una herramienta para identificar las fuentes de ventajas competitivas a partir del análisis de la eficiencia en cada una de las actividades, pero también de la diferenciación respecto de los competidores.

Este enfoque es importante por su utilidad como diagnóstico, y además porque explica la naturaleza del negocio desde la oferta.

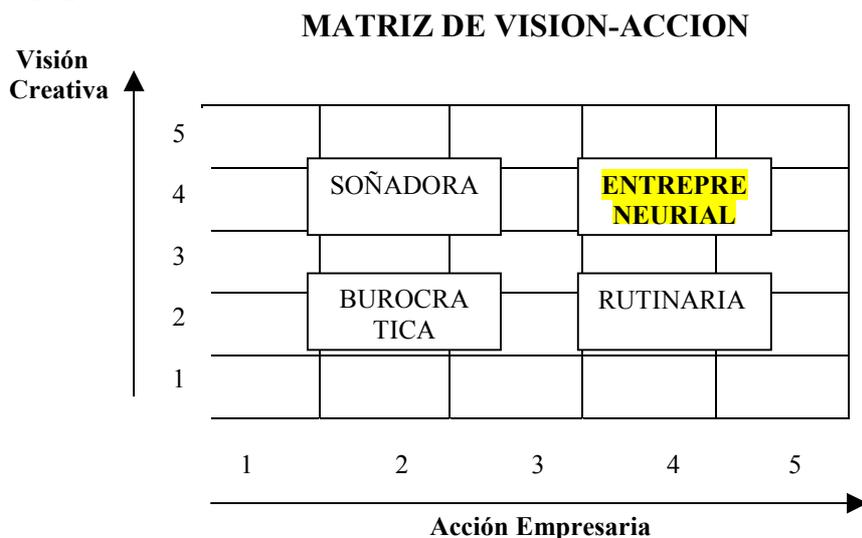
La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda.

Nuestra empresa cuenta con Ventajas Competitivas Estáticas (Hard) y Dinámicas (Soft). En cuanto a las Hard, podemos nombrar que la empresa se encuentra actualmente en una situación ventajosa en relación al precio, pero también cabe destacar su importante ventaja soft referida a la diferenciación y marca del producto.

**PLAN:**

Es el componente más variable y flexible de la estrategia. Está formada por 2 elementos:

- Cultura: la gente que trabaja en la empresa, el personal en su conjunto conforman la cultura.



La empresa se encuentra en el cuadrante de Cultura Entrepreneurial ya que posee alto nivel de acción y visión en todas las áreas de la empresa.

Debido a este tipo de cultura, la empresa busca o percibe permanentemente oportunidades en el mercado, para su propio crecimiento.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Nuestra cultura se fundamenta en los valores, creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

#### VALORES:

- Profesionalidad en el trabajo
  - Satisfacción de nuestros Stakeholders
  - Innovación al servicio de nuestros clientes
  - Responsabilidad en la Seguridad, Salud y Medio Ambiente
  - Compromiso con la calidad de los productos
  - Integridad en el equipo de trabajo
- Estructura: tiene como objetivo el control actuando sobre la gente o dando forma a las relaciones interpersonales.

De estos 2 conceptos surge el cuarto elemento:

#### **PATRON DE COMPORTAMIENTO:**

Es la forma de conducirse de los miembros de la organización en relación con la estrategia. Si la integración de la estructura y cultura se logra sin mayores conflictos se consigue una alineación con la Visión, por lo tanto se llega a un PATRON INTEGRADO DE COMPORTAMIENTO, esto quiere decir, que todos los integrantes de la empresa tienen conocimiento o están involucrados con la visión de la empresa y trabajan unidos para lograrla.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las empresas comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

Podemos concluir diciendo que nuestra empresa, tiene en cuenta la visión compartida, donde la misma es fundamental para el accionar de las actividades. Trabajamos con una estrategia explícita, es decir todos conocen el objetivo a cumplir, de esta manera se logra un mejor clima de trabajo y responsabilidades.

## MATRIZ DE DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATEGICO

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
MERCADO NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO	<b>DIVERSIFICACION</b>

En una primera etapa, el producto se encontrará en el cuadrante de Diversificación, ya que es un producto nuevo para un mercado nuevo.

La Diversificación Relacionada consiste en desarrollarse más allá del producto y mercado actuales, teniendo en cuenta la actividad que realiza la empresa actualmente.

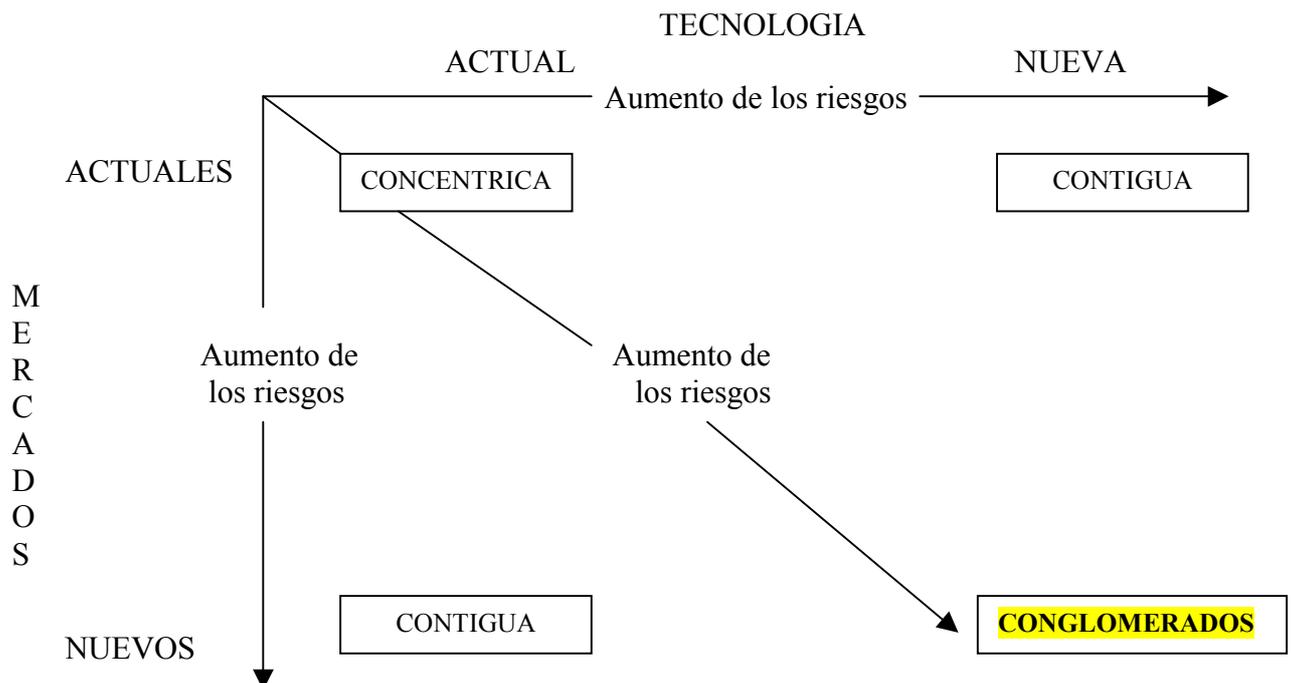
La empresa se desarrollará sinérgicamente; es decir, intentará transferir capacidades y competencias de una unidad de negocio a otra. Estas competencias se habrán aprendido en una Cadena de Valor, y serán relevantes en la Cadena de Valor de esta nueva unidad de negocio.

En una segunda etapa, el producto se encontrará en el cuadrante de Desarrollo de Mercado, ya que será un producto actual que se dirigirá a un nuevo mercado (atacaremos nuevos territorios internacionales o nuevos segmentos en el mercado nacional).

## MATRIZ DE RIESGOS EN PROCESOS DE DIVERSIFICACION

Esta matriz muestra la dirección que siguen los niveles de riesgo dependiendo del tipo de diversificación que se elija. La clasificación del tipo de diversificación se establece en función de 2 variables: mercados y tecnología.

La empresa se encuentra en la diversificación por CONGLOMERADOS ya que recurre tanto a mercados nuevos como a tecnologías nuevas. Esta es la opción más arriesgada.



## MATRIZ BCG

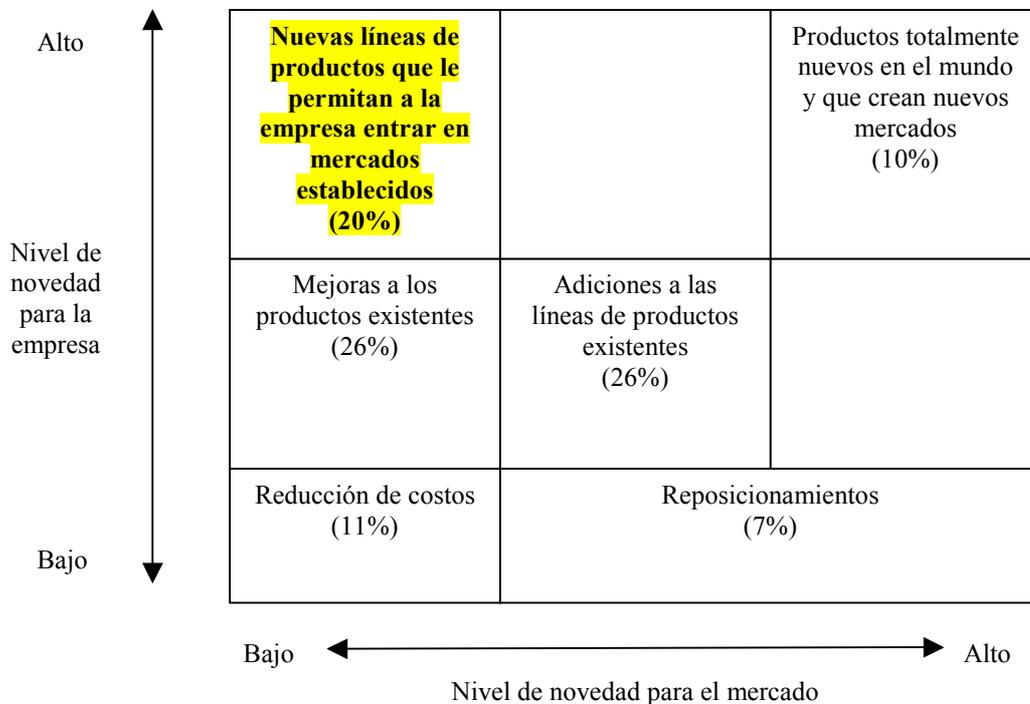
		PARTICIPACION EN EL MERCADO	
		ALTA	BAJA
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTA	ESTRELLA	INTERROGANTE
	BAJA	VACA	PERRO

El producto ingresará al mercado como Interrogante ya que este es un producto nuevo que opera en mercado de alto crecimiento pero cuya participación relativa en el mercado es baja, con la idea de que se transforme en un producto Estrella y no caiga en un producto Perro.

## MATRIZ DE DIRECTRICES PARA NUEVOS PRODUCTOS

Esta matriz contiene recomendaciones respecto a los tipos de acciones que se deben desarrollar dentro de una estrategia global de productos nuevos. Los % que aparecen indicados en las distintas casillas en la matriz, representan el número de acciones a realizar para cada tipo de introducción, respecto al total de acciones que realice la empresa como parte de dicha estrategia.

La empresa se encuentra en el cuadrante de **Nuevas líneas de productos que le permitan a la empresa entrar en mercados establecidos.**



## **PLAN DE MARKETING ENERO 2005 / DICIEMBRE 2006**

### **MERCADO META:**

#### **Mercado Meta Primario**

Conformado por pequeñas y medianas empresas nacionales; es decir, aquellas que consumen entre 1 y 100 kgrs de Vitamina E anuales de las sig. Industrias:

- Veterinaria
- Droguerías y Laboratorios
- Cosmética
- Aceitera (solamente a la empresa que nosotros proveemos el servicio de refinación)

#### **Mercado Meta Secundario**

Conformado por el mercado externo de las industrias mencionadas anteriormente y por aquellas aceiteras nacionales que exporten sus productos a Japón; como así también abarcar casi la totalidad del mercado nacional no cubierto hasta el momento.

Cabe aclarar que este Plan de Marketing está orientado a satisfacer al Mercado Meta Primario; sin embargo, no se descarta la posibilidad de que en una segunda etapa se hagan acciones para poder llegar a este Mercado Meta Secundario.

### **OBJETIVO:**

Alcanzar una cobertura del 40% de nuestro Mercado Meta Primario para el final del período Enero 2005 / Diciembre 2006.

### **SUBOBJETIVOS:**

- Posicionar a la empresa como la única del mercado nacional que ofrece un producto de estas características 100% natural.
- Consolidar a la empresa dentro del mercado meta primario para, a partir de allí, ver la posibilidad de poder abarcar el mercado meta secundario.
- Desarrollar una imagen de marca que permita la fidelización de los clientes.
- Obtener un retorno sobre la inversión conveniente y en un plazo de tiempo razonable.

## **PRODUCTO:**

### **Tipo de Producto:**

El producto en cuestión se trata de un Bien Intermedio el cual está dirigido a otras empresas para ser utilizado como Insumo, el mismo es un producto químico.

### **Descripción del Producto:**

Para la obtención del producto (componente de aceites vegetales) se necesita de una tecnología absolutamente original que permita el aislamiento y separación de esteroides vegetales (fitosteroides) y tocoferoles (Vitamina E) partiendo de residuos grasos, producto de la refinación industrial de aceites vegetales, especialmente de soja y girasol. Estos residuos, de muy escaso valor comercial y altamente contaminantes, pero muy ricos en los componentes antes citados, son la base de la materia prima.

Gracias a esta tecnología el producto obtenido reúne unos altísimos índices de pureza, convirtiéndose en uno de los más valiosos antioxidantes, así como un elemento vitamínico de primer orden, como es la Vitamina E.

Los tocoferoles actúan a modo de inhibidores de los radicales libres producidos por el oxígeno, durante la oxidación de ácidos grasos. Su efecto antioxidante se debe, fundamentalmente, a su capacidad para secuestrar el oxígeno activo.

Los aceites vegetales contienen distintas cantidades de tocoferoles que son parcialmente eliminados durante su refinado, constituyendo unos residuos altamente contaminantes, cuya evacuación constituye un grave problema en sí mismo, debido a las lógicas exigencias de la defensa medioambiental.

Partiendo de estos residuos, especialmente los que provienen del aceite de soja y girasol, por medio de esta tecnología se logra un proceso químico de esterificación y separación de esteroides y un proceso físico de fraccionamiento por destilación a flujo laminar, con separación de estos ácidos grasos, extraer los tocoferoles (vitamina e) que contiene.

Es decir, se logra producir Vitamina E de origen absolutamente natural y de una altísima calidad, que supone una mezcla de los 4 siguientes homólogos: alfa, beta, gama y delta – tocoferoles.

### **Ventajas de la Vitamina E Natural:**

- Su capacidad antioxidante es idéntica e incluso superior a la de otros antioxidantes sintéticos.
- Su adición supone un importante aporte vitamínico complementario, gracias a la vitamina e, que los sintéticos no ofrecen.
- Su extracción de fuentes naturales, mediante procedimientos físicos (destilación molecular) hacen de ellos un producto 100% natural.

### **Usos:**

#### **Por qué utilizar antioxidantes naturales para proteger aceites y grasas?**

La oxidación de las grasas es la forma de deterioro de alimentos más importante después de las alteraciones producidas por los microorganismos.

La reacción de oxidación es una reacción en cadena, es decir, que una vez iniciada, continúa acelerándose hasta la oxidación total de las sustancias sensibles. Con la oxidación, aparecen olores y sabores a rancio, se altera el color y la textura, y desciende el valor nutritivo al perderse algunas vitaminas y ácidos grasos poliinsaturados. Además, los productos formados en la oxidación pueden llegar a ser nocivos para la salud.

Las industrias alimentarias intentan evitar la oxidación de los alimentos mediante diferentes técnicas, como el envasado al vacío o en recipientes opacos, pero también utilizando antioxidantes. La mayoría de los productos grasos tienen sus propios antioxidantes naturales, aunque muchas veces éstos se pierden durante el procesado (ej: refinado de los aceites), pérdida que debe ser compensada.

Las razones no se basan puramente en su actividad antioxidante, sino que derivan de 4 circunstancias fundamentales:

- 1) La mayoría de los aditivos sintéticos, entre ellos el BHA y BHT, están sujetos a fuertes restricciones por parte de las diferentes legislaciones, que en el futuro se harán más estrictas.
- 2) También, de lo que lo anterior es consecuencia, existe cada vez una mayor presión por parte de los consumidores para reducir la cantidad de aditivos permitidos.
- 3) Los antioxidantes en el futuro no solo serán usados como algo necesario sino que entrarán a formar parte del producto como ingredientes que representan un valor añadido al producto. Esto último es, en el caso de los tocoferoles naturales, perfectamente aplicable.
- 4) Hay evidencias toxicológicas de que algunos antioxidantes sintéticos tienen efectos adversos a largo plazo sobre la salud humana.

### **Por qué se recomienda en las personas consumir Vitamina E?**

- Suplementos dietarios de Vitamina E podrían reducir el número de muertes por cáncer en un 13% y la mortalidad total en un 9%.
- Las vitaminas antioxidantes protegen al organismo del proceso de oxidación continua que daña las células y los tejidos y que pueden inducir el desarrollo de enfermedades crónicas, como artritis, arteriosclerosis, cáncer, enfermedad cardíaca, afecciones pulmonares y otras alteraciones asociadas con la enfermedad.
- La gente que consume dietas ricas en vitaminas antioxidantes o quienes tienen altos niveles de estos nutrientes en su sangre tienden a tener un riesgo menor de padecer diferentes tipos de cáncer, como los de boca, pulmón, esófago, estómago, colon y otros.
- Cuando no hay Vitamina E los radicales libres destruyen las membranas celulares, alterando la función celular.
- La enfermedad provocada por la carencia de Vitamina E es el Síndrome Cerebelo-Medular. Una de las características es la dificultad para mantener el equilibrio y también se observa dificultad para tener la sensibilidad profunda.
- Disuelve coágulos sanguíneos.
- Reduce los síntomas de stress y agotamiento.
- Participa directamente del sistema inmunológico o de defensa de nuestro organismo.
- Acelera la curación de quemaduras.
- Asegura la saludable evolución del embarazo.
- Disminuye la posibilidad de dolores y contracciones musculares.
- Incrementa la potencia y el deseo sexual.
- Frena el proceso de envejecimiento.
- Tiene función hidratante y preventiva de los daños de las radiaciones solares.
- Protege contra enfermedades infecciosas como la gripe y la tuberculosis.
- Reduce el síndrome premenstrual.
- Importante para el tratamiento de la menopausia en la mujer.
- Importante para la esterilidad de ambos sexos.
- Ayuda a que caiga menos el cabello.
- Aumenta la fertilidad.
- Previene el crecimiento atrasado en los niños: distrofia muscular progresiva.

- Disminuye el riesgo de padecer cataratas.
- Inhibe tumores mamarios.
- Mejora la circulación.
- Tiene una función diurética la cual hace disminuir la presión arterial.
- Sirve para tratamientos de enfermedades nerviosas: Mal de Alzheimer, Mal de Parkinson, Corea de Huntington.
- Ayuda a prevenir la anemia (fragilidad de los glóbulos rojos).
- Previene la impotencia. Próstata inflamada.
- Ayuda a prevenir problemas gastro-intestinales.

### **Quiénes son las personas que más necesitan Vitamina E?**

La gente que:

- Fuma.
- Hace gimnasia.
- Ingiere comidas fritas y muy grasosas.

### **Generalidades:**

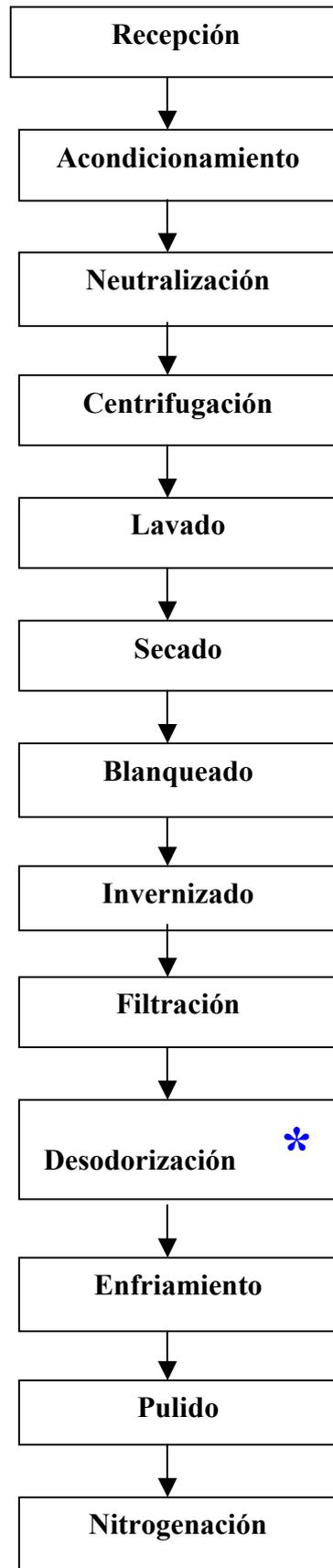
- El fuego la destruye (al freír un aceite).
- Es soluble en grasa.
- El cuerpo necesita zinc para mantener los niveles adecuados de Vitamina E en la sangre.
- No tome Vitamina E junto con el hierro (especialmente si se trata de una forma sintética), se inhiben entre sí.
- La Vitamina E trabaja sinérgicamente con el mineral selenio y es por esto que se aconseja tomarlo junto.
- Extremas altas dosis de Vitamina E pueden interferir con los efectos de la Vitamina K y de otros agentes anti-coagulantes, lo que puede producir hemorragias por heridas o en intervenciones quirúrgicas (no se debe tomar más de 1.200 U.I. diarias).

### **Método de incorporación de Antioxidantes:**

Los antioxidantes se incorporan a un aceite o grasa al finalizar el proceso de refinación, después de la desodorización.

La refinación elimina aproximadamente 35% de los tocoferoles presentes en el aceite de soja y como consecuencia de ello la estabilidad del aceite crudo es más alta que la del aceite refinado.

## Proceso de Refinación del Aceite:



1. Recepción: El Aceite Crudo es traído por camiones tanque de las distintas plantas de extracción. El camión es pesado, luego pasa a la zona de tanques. Allí se toman las muestras, y de acuerdo a los resultados de los análisis es derivado a un determinado tanque, donde el aceite es almacenado para su refinación.

El crudo es llevado mediante cañerías hasta la planta de refinado, en donde se lo acondiciona de acuerdo a su acidez y color.

2. Acondicionamiento: Al aceite crudo se le adiciona Acido Fosfórico de concentración 85%, hasta alcanzar una acidez que supere en 0.8-1 % a la acidez original (1.1 –1.2 en el caso de soja), a fin de eliminar un conjunto de impurezas denominadas genéricamente “gomas”. Este proceso se lleva a cabo a una temperatura de 30-40 °C. El tiempo de residencia es de 45 minutos.

3. Neutralización: Consiste en el agregado de Soda Cáustica (16 ó 18 °Bé), a fin de neutralizar los ácidos grasos libres que contiene el aceite y los restos de Acido Fosfórico que haya quedado sin reaccionar.

4. Centrifugación: El aceite neutro es calentado a 60 °C (70 °C en el caso de soja) y sometido a un proceso de centrifugación, de este modo se separan las borras de neutralización.

5. Lavado: Se lleva a cabo con agua a una temperatura de 90 °C con el objeto de eliminar restos de jabón que no se han separado con la borra.

6. Secado: El aceite lavado es tratado a una temperatura de 90 a 100 °C, y en condiciones de vacío, logrando un porcentaje de humedad menor al 0.20 %.

7. Blanqueado: En esta etapa se eliminan aquellos pigmentos que dan color, también ceras (en el caso de girasol), mediante el agregado de Tierra de Blanqueo, Ayuda Filtrante y Adsorbente (Syloid o Sorbamol) a una temperatura media de 90 °C cuando se trata girasol y 110 °C en el caso de soja. Las concentraciones de aditivos son: 0.20% Tierra de Blanqueo, 0.10% Ayuda Filtrante y 0.06% Adsorbente, para el tratamiento de aceite de girasol. En el tratamiento de soja se utiliza: 0.20% Tierra de Blanqueo, 0.02% Ayuda Filtrante y 0.05% Adsorbente. El tiempo de contacto varía entre 30 y 40 minutos.

8. Invernizado: El aceite pasa por sucesivos tanques de enfriamiento y cristalización, a través de los cuales la temperatura disminuye hasta 10 °C, para favorecer la formación de cristales de ceras para luego ser eliminados en la filtración junto con la tierra activada que ya ha absorbido las sustancias colorantes. (Sólo para girasol).

9. Filtración: Se lleva a cabo con filtros de lona que retienen la tierra blanqueante y dejan pasar el aceite decolorado. Previo al paso de aceite se hace una “precapa” de ayuda filtrante. Temperatura de filtración: 8-10 °C para girasol, 60 °C para soja.

10. Desodorización: El aceite blanqueado es sometido a una destilación por arrastre con vapor de agua, a una temperatura de 230 °C (girasol) ó 250 °C (soja) y baja presión (2-4 Torr.).



**Esta es la etapa en la cual se obtiene, como subproducto, la mezcla de tocoferoles que constituyen la materia prima para la obtención de Vitamina E.**

11. Enfriamiento: Se hace descender la temperatura a 25 °C y se añaden al aceite sustancias antioxidantes. En aceite de girasol, ácido cítrico (40 ppm). En aceite de soja, ácido cítrico (35 ppm) y TBHQ (35 ppm).

12. Pulido: Es una última filtración en frío (18 °C), para dar al aceite el aspecto brillante característico.

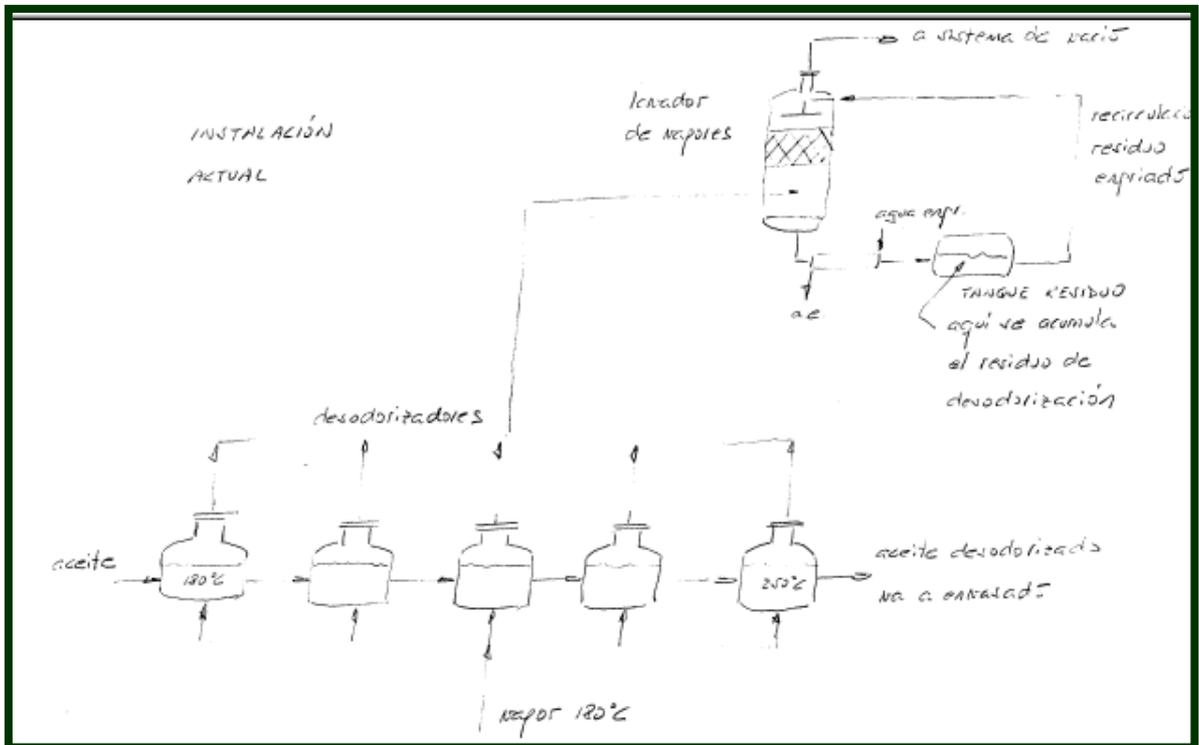
13. Nitrogenación: La adición de nitrógeno a los tanques de depósito tiene como fin crear una atmósfera inerte, carente de oxígeno, para evitar los procesos de oxidación que provocan rancidez.

### Descripción del Proceso actual de Desodorización:

La desodorización de los aceites comestibles se realiza inmediatamente antes de su envasado haciéndolo circular a través de 7 recipientes consecutivos, en cada uno de los cuales se le burbujea vapor de agua a 180°C. Los recipientes se mantienen a presión reducida y temperaturas progresivas desde 180 hasta 200 °C mediante serpentines de calefacción.

Los vapores que emergen de cada uno de esos recipientes de desodorización contienen una variedad de sustancias que van desde las más livianas que son las responsables de los olores hacia los ácidos grasos libres, tocoferoles, esteroides, ésteres de esteroides y triglicéridos (aceite que fue arrastrado).

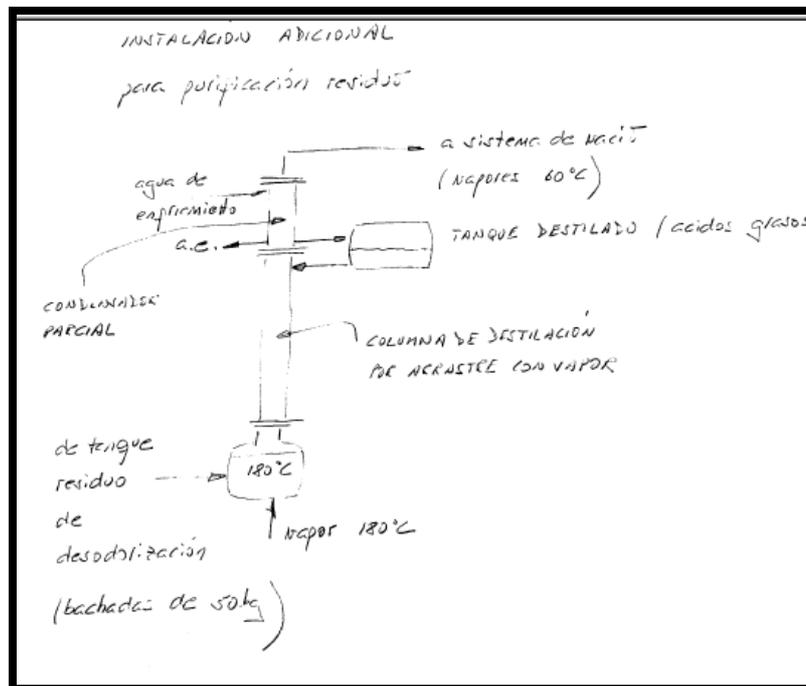
Para evitar que estas sustancias ingresen al sistema de vacío, contaminando de olores y sustancias grasas el circuito a cielo abierto de enfriamiento de agua, son separadas del vapor que las arrastra en una torre de lavado. El lavado de los vapores se realiza haciéndolos atravesar una lluvia de un líquido frío, que es ese mismo residuo de desodorización que recircula en un circuito cerrado que es refrigerado en un intercambiador de calor con agua de enfriamiento. En ese circuito se va acumulando el residuo de destilación que contiene la vitamina E natural.



## Descripción del Proceso de Recuperación de Vitamina E:

El proceso seleccionado es el mismo que se utilizó para generar el residuo, esto es, destilación por arrastre con vapor, pero en lugar de utilizar dispositivos de una sola etapa, como son los recipientes de desodorización, se realiza acoplando una columna de cuatro etapas de separación al recipiente. De esta manera se logra separar los componentes más livianos que la vitamina, sin perder vitamina en ese corte de livianos. El vapor que se inyecta en el recipiente arrastra livianos y tocoferol, ambos son condensados con agua de enfriamiento en un intercambiador de carcasa y tubos, ubicado sobre la columna.

Este condensado en parte se retira y parte vuelve al recipiente cayendo a lo largo de la columna. Ese contacto contracorriente de vapores y líquidos es el que origina la separación: los livianos se ubican en el tope de la columna y los pesados en el fondo. Nuestro producto será el contenido del recipiente del fondo, luego de operar la instalación el tiempo de operación para el cual se lo ha diseñado (en nuestro caso, 4 horas).



### **Marca:**

Tener un nombre fuerte puede ser, además de un valioso activo, el arma competitiva más eficaz para una compañía. Y aunque las marcas no tienen un ciclo de vida limitado, una mala administración puede matarlas, o hacer que vayan perdiendo valor a lo largo del tiempo.

La marca es, fundamentalmente, una promesa. Por lo tanto, no basta con que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Tiene que ser capaz, además, de despertar entusiasmo y crear lealtades duraderas. El nuevo mandato del marketing, por lo tanto, consiste en crear una marca poderosa, que inspire confianza, y de la cual emane una promesa relevante y diferenciadora.

Es una tarea que lleva tiempo y cuesta mucho dinero. Pero vale la pena intentarla, porque los clientes entusiastas y leales aseguran la rentabilidad y el futuro de la empresa. Hay que tener en cuenta que, si se logran esos objetivos, la marca puede llegar a valer millones de dólares.

Se eligió la marca NaturE para la comercialización de los productos ya que la misma es fácil de pronunciar, corta y fácil de recordar, no está registrada por otra compañía, no posee similitud fonética con otra marca registrada por otra empresa de la competencia y evoca al producto. Elegimos el nombre NaturE ya que el mismo hace referencia a un producto natural y la E destacada se relaciona con la composición del producto. Los colores fueron elegidos teniendo en cuenta que el verde y el amarillo están relacionados con la naturaleza. La forma ovalada simboliza la imagen de una semilla en representación a las semillas de la materia prima (soja y girasol) utilizada para su obtención.

La Marca Nature será registrada por 10 años con un costo de \$ 450 bianual. La misma se irá renovando antes de su vencimiento, siempre y cuando se sigan comercializando los productos.

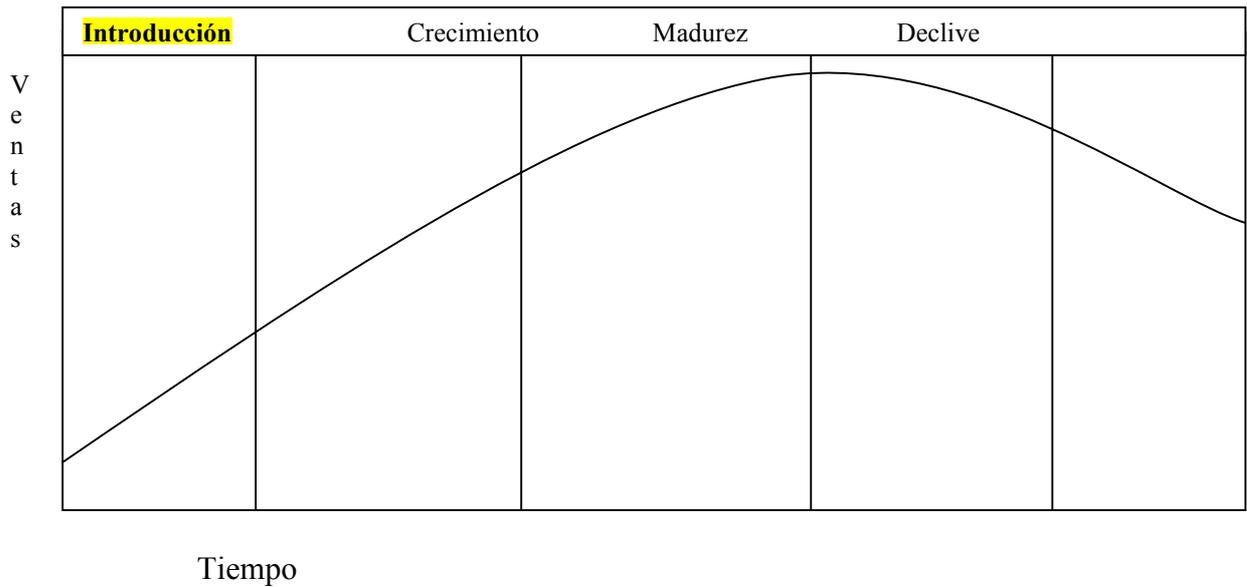


### **Ciclo de Vida del Producto:**

El producto se encuentra en la etapa de Introducción, ya que es un producto nuevo para la empresa (pero no para el mercado).

La etapa de introducción se inicia cuando se lanza el nuevo producto. Toma tiempo hacer salir el producto en varios mercados, de modo que el crecimiento de ventas será lento.

En este caso, al ser un producto nuevo y de alto precio (con respecto al sustituto), el crecimiento de ventas se retrasará. En esta etapa las utilidades son negativas o lentas debido a las bajas ventas y los considerables gastos de distribución y promoción. La rentabilidad será alta por el alto precio. La demanda será inferior a la oferta.



**Packaging:**

El producto será envasado en botellas de plástico PET de color blanco de 250 grs, que contendrá una etiqueta autoadhesiva plastificada de 17.5 x 6.5 cm (largo x altura) impresa a 4 colores, según se muestra a continuación:



## PRECIO:

El carácter **derivado** de la demanda industrial deviene del hecho de estar supeditada a las variaciones de las compras de los artículos finales que contengan el bien intermedio. El consumo se va incrementando a medida que la demanda de productos derivados que contienen vitamina E aumenta.

Teniendo en cuenta la sensibilización que tendría la demanda a los cambios de precios, obtenida por la información primaria, se optó por seguir una Estrategia de Cobertura Rápida, la cual consiste en lanzar el producto a un precio elevado (\$ 100) y gastar mucho dinero en promoción. La empresa cobra un precio alto a fin de recuperar tanto utilidad por unidad como sea posible. Gasta mucho dinero en promoción y en convencer al mercado de los méritos del producto aún a costa de ese alto precio. La promoción elevada actúa para acelerar el nivel de penetración en el mercado. Esta estrategia tiene sentido ya que una gran parte del mercado potencial desconoce la marca del producto.

		PROMOCION	
		Elevada	Baja
PRECIO	Elevado	<b>Estrategia de cobertura rápida</b>	Estrategia de cobertura lenta
	Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

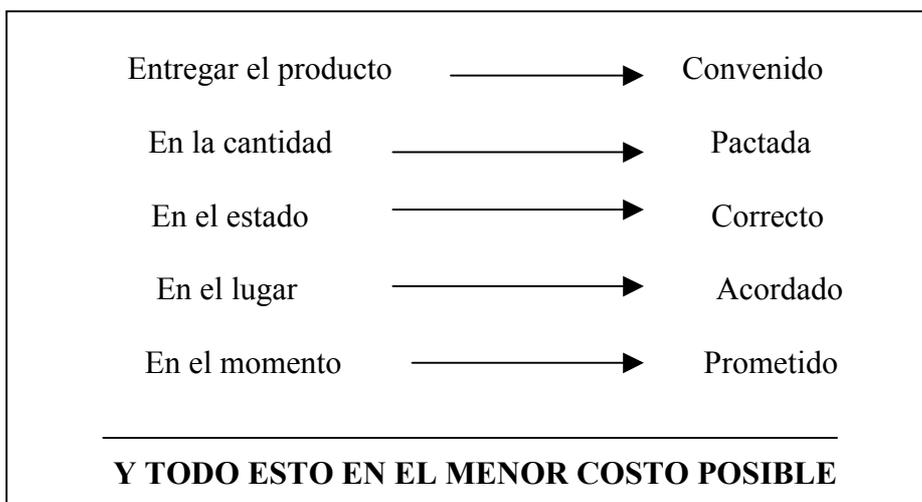
En una primera etapa se seleccionó la Estrategia de Valor Alto, ya que la empresa lanzará al mercado el producto con una Calidad Percibida Alta y a un Precio Medio (\$ 100), lo que hará que los consumidores perciban que obtendrán un producto de una calidad tan alta como la que actualmente están adquiriendo, pero a un Precio Medio.

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD PERCIBIDA	Alta	1. Estrategia Superior	<b>2. Estrategia de Valor Alto</b>	3. Estrategia de Valor Superior
	Media	4. Estrategia de Cobro en Exceso	5. Estrategia de Valor Medio	6. Estrategia de Valor Bueno
	Baja	7. Estrategia de Ganancia Violente	8. Estrategia de Economía Falsa	9. Estrategia de Economía

En una segunda etapa, cuando la empresa ya se encuentre afianzada en el mercado interno, se pretenderá buscar una Estrategia de Valor Superior, la cual perseguirá una Penetración Rápida, a través de un Precio Bajo (\$ 80) y una Calidad Percibida Alta.

## DISTRIBUCIÓN FÍSICA:

El Objetivo de la Distribución Física es llevar los bienes adecuados a los lugares adecuados en el momento adecuado al menor costo.

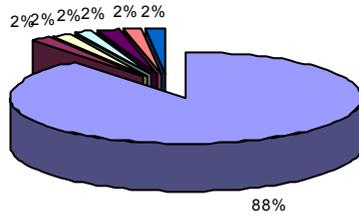


### 4 Aspectos Importantes en la Decisión:

- Procesamiento de Pedidos: la Distribución Física comienza con la Orden de un cliente. La misma puede ser recibida por teléfono, fax, o email.
- Almacenaje: todas las compañías tienen que almacenar bienes terminados hasta que se venden. Nuestro producto puede ser conservado por un período máximo de 2 años.
- Inventarios: los niveles de inventario representan una decisión importante sobre la Distribución Física que afecta la satisfacción del cliente. Los niveles de inventario van a depender de la cantidad de desechos que se obtengan del proceso de desodorización del aceite. Se va a elegir el método FIFO, es decir, el primero que entra en inventario es el primero que va a salir, para poder así conservar un mayor tiempo el stock existente.
- Transporte: las elecciones del transporte afectarán la realización de entrega a tiempo y la condición de los bienes cuando lleguen, lo que afectará la satisfacción del cliente. En el caso planteado, estos costos serán asumidos por parte del cliente y no formarán parte del costo total del producto. Todos los envíos serán tercerizados por medio de la empresa PULQUI a través de su servicio de Encomiendas PULQUIPACK, el cual llega a todo el país.  
Los costos de los envíos dependen de la cantidad de bultos y del peso, y no del lugar del país a donde se envíe. Los mismos se entregan en el domicilio.  
El costo del envío es de: \$7 x bulto (hasta 50 kgrs) + \$3 de seguro (1% del valor declarado de \$300 que es el mínimo) = \$10.

Podemos observar que del censo tomado, el 88% de la demanda está concentrada en Buenos Aires y el resto se encuentra en igual proporción (2% c/u) en Chaco, Santa Fe, Córdoba, Chubut, La Pampa y Entre Ríos.

## DISTRIBUCION DE LA DEMANDA POR PROVINCIA



- Bs As
- Chaco
- Santa Fe
- Cordoba
- Chubut
- La Pampa
- Entre Rios



## COMUNICACION:

Los gastos de comunicación son altos debido a la necesidad de:

- Informar a los clientes potenciales del producto nuevo.
- Inducir a probar el producto.
- Persuadir en la fidelización de la marca.

En esta etapa vamos a necesitar realizar esfuerzos de comunicación para crear conocimiento de la marca y no tanto de las funciones del producto porque los consumidores ya lo saben. Sin embargo se van a realizar fuertes inversiones para provocar la prueba inicial del producto.

El Objetivo buscado será el de Convertir consumidores de otras marcas, y esto se hará mostrando la superioridad de la marca respecto a la competencia.

Para ello debemos:

- Cambiar la percepción que tiene el consumidor sobre el producto (que es caro).
- Potenciar la importancia de alguno de los atributos del producto (que es natural).

La espiral Publicitaria:



La etapa de desarrollo en que se encuentre un producto determina el mensaje publicitario.

Depende en gran medida del grado de aceptación que el producto tiene entre los consumidores. Este grado de aceptación determina la etapa publicitaria del producto.

El ciclo de vida está conformado por tres etapas principales, a saber: etapa pionera, competitiva y recordativa.

La publicidad de nuestro producto se encuentra en la **etapa competitiva**, ya que en esta el consumidor conoce el producto, y sus usos, de esta manera tendrá noción de las diferentes marcas existentes en el mercado y podrá optar por la que mejor se adecue a sus requerimientos y/o necesidades. El propósito de la publicidad en la etapa competitiva es mostrar que las características únicas o los diferenciales; de una marca, la hacen mejor que otra.

Una vez que los consumidores han aceptado el producto y lo utilizan, la publicidad competitiva ya no tendrá sentido. Entonces en esta segunda instancia haremos publicidad recordativa, solamente para confirmar a los clientes que la marca sigue existiendo en el mercado.

Para Informar a los clientes potenciales del nuevo producto e Inducir a probarlo, vamos a realizar lo siguiente:

- Estaremos presente en la 15ª Edición de la **ExpoFarmacia 2005** con un stand de 3 x 3 m a un costo de \$ 500 el m, lo que da un total de \$ 4.500 que contará con:
  - Alfombra en toda la superficie.
  - Paneles divisores (laterales y posteriores)
  - Banderita con N° de stand y nombre del expositor
  - 1 mesa y 3 sillas
  - Iluminación 100 W cada 3 m<sup>2</sup>
  - 1 toma corriente
  - Consumo eléctrico sin cargo hasta 50 W/m<sup>2</sup>

Además están incluidos en la provisión los siguientes servicios:

- Figuración en el catálogo oficial.
- Limpieza de stand.
- Servicio general de seguridad.
- Servicios generales de publicidad.

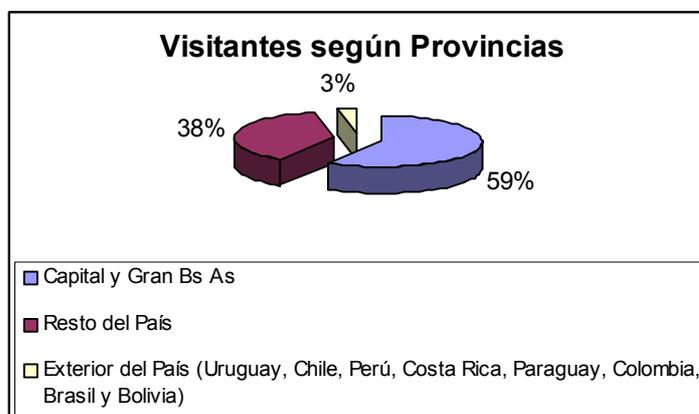
La ExpoFarmacia 2005 presentará similares características a la que se llevó a cabo en este año; es decir, en el mes de Junio con una duración de 3 días de 12 a 22 hs en el Centro Costa Salguero de Buenos Aires donde además de los 180 stands de los expositores existen conferencias gratuitas. En el mismo lugar se realizó paralelamente el 6° Congreso Internacional de Actualización y Gerenciamiento Farmacéutico, el cual requiere previa inscripción y pago del congreso completo o de jornadas individuales, habiendo descuentos para estudiantes.

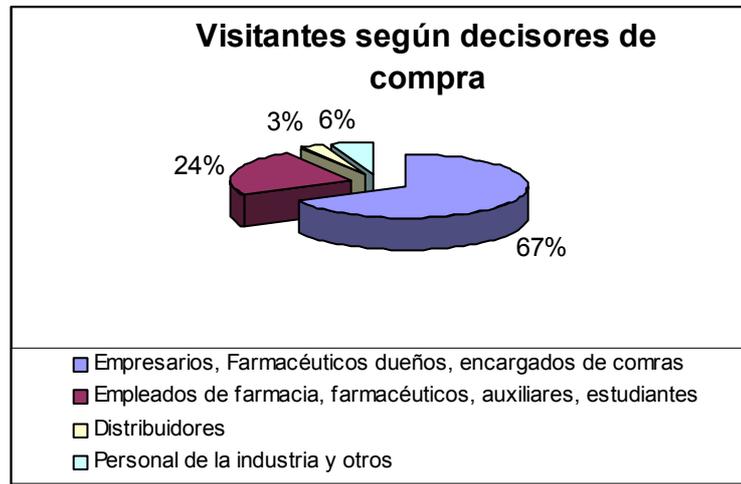
Además están disponibles distintas opciones de esponsorización que requieren un pago adicional tales como promotoras de bienvenida a la expo, banners, logo en el cartel de la expo, etc.

Los diferentes expositores están compuestos por:

- Laboratorios
- Perfumería y Cosmética
- Accesorios
- Distribuidores
- Equipamiento y Servicios

En la ExpoFarmacia 2003 hubo 9.250 visitantes.





- Estaremos presente en la 5ª Edición de la **ExpoVeterinaria 2005** con un stand de 3 x 2 m (6 m<sup>2</sup>) a un costo de \$ 230 el m<sup>2</sup>, lo que da un total de \$ 1.380 que incluye panelería divisoria y cenefa y además los expositores cuentan con mención sin cargo en el Catálogo Oficial.

La ExpoVeterinaria 2005 presentará similares características a la que se llevará a cabo en el 2004; es decir, en el mes de Agosto con una duración de 3 días en el Centro Costa Salguero de Buenos Aires donde la entrada es gratuita y exclusiva para médicos veterinarios, propietarios y empleados de veterinarias, estudiantes avanzados, distribuidores, representantes, empresarios de la industria veterinaria y demás personas vinculadas directamente al sector. No está abierta al público en general. Habrá 90 stands donde participarán las empresas de los diversos rubros del sector:

- Alimentos
- Laboratorios
- Accesorios
- Equipamiento e instrumental
- Distribuidoras
- Editoriales
- Servicios profesionales
- Instituciones profesionales

En forma paralela se realizarán conferencias, jornadas y talleres de carácter técnico, científico y comercial. También se realizarán demostraciones profesionales y diversas actividades sociales.

Esta Exposición es el evento más convocante del mercado veterinario que se realiza cada año en Argentina.

Nota: en ambas exposiciones se hará llenar un cupón a los visitantes que se acerquen al stand para la participación en un sorteo a realizarse el último día de la exposición cuyo premio será 1 Kgr de Vitamina E NaturE y cuyos datos servirán para en un futuro cercano poder hacer marketing directo.

- Teniendo en cuenta las empresas que consumen Vitamina E obtenidas de las Bases de Datos de la Guía de la Industria, Páginas Amarillas, Páginas Doradas y Cilfa, haremos telemarketing informando que se le enviará por encomienda una Muestra Gratis de 10 Gr para inducir su prueba inicial. Luego de un plazo estipulado, se los volverá a llamar solicitando los resultados obtenidos en base al producto. Además, la muestra irá con un folleto explicativo de las ventajas del producto y los datos de la empresa.

Con el mismo propósito mencionado anteriormente y además para la fidelización de los clientes se hará lo siguiente:

- Publicaremos también un aviso de ½ página (12 cm de ancho x 7.5 cm de alto) a 4 colores en la **Guía VEVPA** (Vademecum de Específicos Veterinarios y Productos Agropecuarios) con un costo de \$ 600 anual. Esta Guía está organizada en 2 grandes áreas sobre los Productos, Insumos y Servicios que comercializan las veterinarias de Pequeños, Grandes Animales y Equinos con índice por rubros para facilitar las búsquedas sobre los diversos Productos, Servicios y/o Empresas. Esta Guía será la Primera Edición que saldrá al mercado a fines de Agosto del corriente año con una tirada anual de 15.000 ejemplares y de entrega en forma gratuita a todas las veterinarias del país y a instituciones o personas del ramo que lo requieran. Además también estaremos presentes en la página web [www.vevpa.com.ar](http://www.vevpa.com.ar) la cual es sin costo para los que anuncien en la Guía.
- Además contaremos con nuestra propia página web [www.nature.com.ar](http://www.nature.com.ar) donde se dará a conocer todo lo relativo al producto, sus beneficios, sus aplicaciones, cuidados, etc y donde habrá una parte de Contactos que permitirá comunicarse con la empresa para evacuar cualquier tipo de dudas y/o concretar presupuestos o ventas. Además estaremos presentes en los principales buscadores tales como: Yahoo, Google, Altavista, Argentina, etc. El costo de diseño de la página será de \$ 1.000 y su mantenimiento mensual será de \$ 45. Además se pagará por única vez \$ 50 para poder estar presentes en los buscadores.
- Estaremos presentes además en la Páginas Amarillas y Páginas Doradas a un costo de \$ 140 y \$ 70 mensual respectivamente, las cuales están en 2 formatos: impreso y en página web.
- Publicaremos en la revista Dosis un aviso de ¼ de página a con un costo de \$ 500 mensual. La Revista Dosis presenta las siguientes características:
  - 100 % información clave para la Farmacia.
  - La más leída y consultada. Es una revista de colección.
  - Se lee del principio al final
  - Asegura efectividad y contactos reales para su mensaje
  - Potencia la comunicación de su empresa.
  - Dosis en todo el país llega al público más calificado del mercado farmacéutico argentino. Se distribuye a todas las farmacias de mayor poder de compra.
  - 7000 ejemplares de distribución nacional.
  - En Dosis, comunicar los lanzamientos y las promociones especiales para las farmacias no tiene costo.

Además también estaremos presentes en la página web de la mencionada revista [www.farmapoint.com](http://www.farmapoint.com) a un costo de \$ 400 anual donde existe una Guía por rubros y donde podremos tener 10 figuraciones con nombre del producto y datos de la empresa.

- Publicaremos en la revista Vet Market un aviso de ½ página (12 x 17 cm) con un costo de \$ 500. Esta revista está destinada a médicos veterinarios, propietarios de veterinarias, distribuidores y empresarios del sector. Llega a las veterinarias en forma gratuita por gentileza de los distribuidores en cada zona o por suscripción.

Se distribuye en forma bimestral en todo el territorio argentino y en los países vecinos (Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú, Chile y Nicaragua). En cada una de las ediciones se desarrollan distintos aspectos del Marketing Veterinario, Novedades de Productos y Servicios, Noticias de Empresas e Instituciones, Trabajos Técnicos, Científicos y Comerciales del Sector, Agenda de Eventos, etc.

**PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN:**

	En_0 5	Feb_ 05	Mar_ 05	Abr_ 05	May_ 05	Jun_ 05	Jul_0 5	Ago_ 05	Sep_ 05	Oct_ 05	Nov_ 05	Dic_ 05
Guia VEVPA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Guia Farmaceutica	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Revista Vet Market	500		500		500		500		500		500	
Revista Dosis	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Pag Doradas	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Pag Amarillas	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Pág. Web	1095	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Expo Farmacia						4500						
Expo Veterinaria								1380				
<b>TOTAL</b>	<b>2388</b>	<b>838</b>	<b>1338</b>	<b>838</b>	<b>1338</b>	<b>5338</b>	<b>1338</b>	<b>2218</b>	<b>1338</b>	<b>838</b>	<b>1338</b>	<b>838</b>

Este Presupuesto de Comunicación será repetido de forma similar en el segundo año.

## **RECURSOS HUMANOS:**

Para esta nueva Unidad de Negocio no se requerirá personal adicional, ya que las personas involucradas en este proyecto se encuentran actualmente trabajando en la empresa.

Solo será necesario capacitar al personal de ventas y de producción para poder asumir estas nuevas responsabilidades.

La empresa cuenta con metodologías para la incorporación de nuevo personal que puede ser por las siguientes razones:

- Cuando se producen vacantes en puestos existentes.
- Cuando se decide incrementar la cantidad de personal en un área determinada.
- Cuando surgen nuevos puestos de trabajo en algún área.

Las responsabilidades de las áreas involucradas en la decisión de ingreso de nuevo personal son las siguientes:

### Supervisor de Área:

- Comunica la necesidad de personal, cuando el puesto ya existe y esta definido (no habiendo cambios en las tareas).
- Define el perfil del puesto y las capacidades necesarias para realizarlo, para luego comenzar la búsqueda del personal apto para el mismo.
- Entrevista a los potenciales ocupantes a fin de seleccionar quien cumpla con los requisitos establecidos.
- Asegura el acompañamiento del ingresante al puesto, personalmente o a través de un supervisor directo, u otro.
- Evalúa el desempeño del período de pruebas, confirmando su permanencia o exclusión.

### Recursos Humanos:

- Mantiene información actualizada de la plantilla de personal existente, a fin de facilitarla para la promoción de los mismos.
- Mantiene una cartera actualizada del personal externo, según currículo presentado, a fin de convocar a los mismos ante vacantes.
- Mantiene definiciones de puestos, actualizadas por los Responsables de Área.
- Supervisa el acompañamiento y ajuste de nuevo personal al puesto.
- Garantiza las registraciones y liquidaciones correspondientes, acompañado por la lista de chequeo. **Ver Anexo 3.**

## INSTRUCCIONES

1 - Cada Responsable de Área, desde su área de competencia, solicita la incorporación de nuevo personal. Esta puede provenir según lo expuesto anteriormente.

Cuando el puesto ya existe y no hay cambios en las tareas a realizar a cargo del nuevo ocupante, comunica a RRHH la necesidad de personal. Desde el área de RRHH, en función del perfil de puesto definido, y con los datos del personal existente actualizado, se presenta una lista de potenciales ocupantes, los cuales serán evaluados en una entrevista personal con el responsable de área. Si de esta fuente no surgen candidatos potables, se procederá a la selección externa por análisis de currículo.

Cuando el puesto es nuevo, o las actividades se ven modificadas según el perfil existente, en primer lugar se deberá actualizar el perfil de puesto. Luego de esto se procederá a la selección de potenciales aspirantes.

2 - Una vez seleccionado el nuevo personal que ocupara el puesto definido según perfil, independientemente de su procedencia, será convocado a fin de explicarle sus tareas y entregarle el perfil de puesto según el cual será evaluado. A partir de su incorporación al puesto, y por 3 (tres) meses, será evaluado su desempeño, a fin de confirmarlo o decidir su reemplazo.

Cuando el personal es externo a la empresa, este periodo es conocido como “periodo de prueba legal”, finalizado el mismo, y ante una evaluación desfavorable, podrá considerarse el despido, sin costos.

Cuando el personal pertenece a la plantilla de la organización, durante el periodo de prueba, si existiera, se abonará el adicional correspondiente por desempeñar tareas con responsabilidad superior. Concepto que se confirma, solamente con la confirmación en el puesto.

3 - El responsable de área, es quien debe garantizar el acompañamiento del personal en el puesto. Esto podrá ser su responsabilidad directa o encomendarla a otros. El acompañamiento implicará, la explicación de tareas, formas de desempeños, y otras cuestiones que ayuden a los candidatos a lograr los objetivos encomendados.

4 - Durante el periodo de prueba o finalizado el mismo, se realizará la evolución de prueba. **Ver Anexo 4.** La misma estará a cargo del responsable de área, supervisores, y compañeros de trabajo que compartieran actividades con el candidato.

## CONTROL:

La empresa está establecida en el mercado con su actividad de refinación y fraccionado del aceite comestible de girasol y soja. Ahora bien, es necesario realizar control en forma continua para poder ver como va evolucionando esta nueva unidad de negocio.

Todas las personas que integran la empresa deben observar como se va desarrollando el plan de negocios, y a su vez analizar el desempeño del mismo. Por esto proponemos que el control se realice de la siguiente manera: realizaremos una reunión con un miembro de cada área una vez cada mes, para analizar si los objetivos fijados en el plan se están logrando. Además evaluaremos el funcionamiento de las nuevas instalaciones diariamente. Si se detectan desviaciones en el desempeño de las actividades se tomarán acciones para corregir dicho desvío, esto puede llevar a modificar programas de acción e incluso de los objetivos si es necesario.

El hacer participar a todas las áreas en las reuniones mensuales es para obtener distintas opiniones sobre los problemas que puedan surgir, además queremos que todos los integrantes de la empresa se responsabilicen para el logro de los objetivos. Estas reuniones nos servirán para capacitarnos en torno a las desviaciones que se sucedan y encontrar la mejor alternativa a la solución.

Estas reuniones tienen los siguientes fines:

- # Evaluar el funcionamiento de las instalaciones y el desempeño del operario.
- # Evaluar el desempeño del vendedor; a través de su personal de supervisión, revisar las metas alcanzadas en comparación con los objetivos de ventas, y en relación al número de clientes llamados.
- # Evaluar como impactan los precios sobre las ventas.
- # Evaluar la buena efectividad de la comunicación.

La empresa además realizará un control presupuestario, el cual consiste en evaluar los gastos e ingresos, realizándolo a través del seguimiento de los objetivos de ventas, análisis del estimado de gastos, en comparación de los gastos reales.

Por otra parte se realizará control sobre el beneficio, acá la empresa realiza un estudio sistemático de sus productos, líneas de productos, unidades de negocio, clientes, etc, para conocer la evolución del beneficio que producen y tomar medidas correctivas si es necesario.

**Ver cuadro en versión impresa**

## ANALISIS ECONOMICO / FINANCIERO:

Al analizar el Plan de Negocios desde el punto de vista económico-financiero podemos observar que los datos obtenidos respaldan que la idea se lleve a cabo de manera rentable, teniendo en cuenta, que si bien la inversión inicial es elevada (\$ 132.015 formada principalmente por los costos de Equipamiento y de Instalación de Maquinarias), la misma se recupera en un plazo más que conveniente (un año y medio).

Observando el Presupuesto Económico podemos determinar que abarcando el 40% del mercado meta primario (1.980 Kgrs Anuales), a un precio de venta de \$ 100 por kgr de Vitamina E, y con un costo de \$ 6,95, obtenemos una Contribución Marginal Promedio Anual del 85,3%. En este caso se producirán 240 Kgrs de Vitamina E mensuales; y la misma se obtendrá de los residuos internos; sin necesidad de recurrir a terceros.

En el costo unitario del producto, influye en su mayor parte, los costos de MO que representan el 90% del total, y en menor parte la MP e Insumos.

Dentro de los Gastos, los más significativos vienen dado por los gastos de: Publicidad, Amortización y Mantenimiento de Equipos; sin embargo, creemos que estos gastos están bien justificados, especialmente el de Publicidad, que será principalmente importante en los primeros años para dar a conocer la Marca.

Podemos observar que la empresa solo obtiene Utilidad Neta Negativa en los meses en que permanece cerrada (Diciembre) y que se destinan para el mantenimiento de la planta y equipos en general; siendo la UN todos los demás meses Positiva. La UN Total del primer año es de \$ 65.917 y la del segundo de \$ 131.328, siendo la acumulada de los 2 períodos en cuestión de \$ 197.246.

El PE anual es de \$ 77.946 o de 715 Kgrs. Además podemos observar que el PE mensual es de \$ 7.086 o de 65 Kgrs, siendo éste un número que le será muy fácil de alcanzar para la empresa.

Observando el Presupuesto Financiero podemos determinar que concuerda con el Económico en ofrecer datos positivos, ya que al final de ambos períodos presenta Superávit, siendo de \$ 126.093 y \$ 307.819, los Superávits correspondientes al primer y segundo período respectivamente.

A través de los resultados del VAN y de la TIR, podemos concluir diciendo que es un proyecto muy atractivo, ya que la empresa obtendría \$ 125.355 por sobre el 12% que querían obtener, después de recuperar la inversión. La tasa de retorno exigida por la empresa podría aumentar hasta un 74% que es un margen muy alto.

Para mayor detalle ver **Anexo 5**.

## **SENSIBILIZACION:**

Hemos realizado un análisis de Sensibilización del proyecto para ver como variarían los distintos resultados en función de la modificación de la Variable Precio, la cual afectará a la Demanda. Para ello analizamos 2 situaciones:

### **SUPUESTO 1:** Precio de \$ 80 por Kgr de Vitamina E:

En este caso, al disminuir el precio de venta en \$ 20, se pretende alcanzar una mayor cuota de mercado; es decir, el 82% (4.059 Kgrs Anuales) formado por el 66% de las empresas que consumen actualmente Vitamina E en Polvo y que estarían dispuestas a pagar hasta \$ 80 por Kgr de Vitamina E Líquida, más un 16 % formada por las empresas que consumen Vitamina E Líquida o Ambas.

En este caso se producirán 480 Kgrs de Vitamina E mensuales; y la misma se obtendrá de los residuos internos más la adquisición de residuos a terceros.

En este caso, se incrementará el costo de la MP en un 25% (de \$ 0.24 a \$ 0.30) ya que la misma incluye el adicional por adquirirla a otras empresas de refinación.

También se verá afectada la MO en un 100% (de \$ 6,25 a \$ 12.5) ya que será necesario procesar el doble de la MP.

### **SUPUESTO 2:** Precio de \$ 120 por Kgr de Vitamina E:

En este caso, al aumentar el precio de venta en \$ 20, se pretende alcanzar una menor cuota de mercado; es decir, el 26% (1.287 Kgrs Anuales) formado por el 10% de las empresas que consumen actualmente Vitamina E en Polvo y que estarían dispuestas a pagar hasta \$ 120 por Kgr de Vitamina E Líquida, más un 16 % formada por las empresas que consumen Vitamina E Líquida o Ambas.

En este caso se producirán 240 Kgrs de Vitamina E mensuales; y la misma se obtendrá de los residuos internos; sin necesidad de recurrir a terceros.

Los costos de MP y de MO permanecen inalterables respecto de la SITUACION ORIGINAL.

	SITUACION ORIGINAL	SUPUESTO 1	SUPUESTO 2
PRECIO DE VENTA	\$ 100	\$ 80	\$ 120
COSTO UNITARIO	\$ 6.95	\$ 13.26	\$ 6.95
CONTRIB. MARG PROMEDIO	85,30%	76,47%	86,36%
UN TOTAL	197.246	323.068	136.918
SUPERAVIT AL FINAL DEL 2° PERIODO	307.819	476.661	173.869
PE \$ ANUAL	77.946	94.785	76.988
PE \$ MENSUAL	7.086	8.616	6.998
PE EN UNIDADES ANUAL	715	1086	588
PE EN UNIDADES MENSUAL	65	99	53
VAN (12%)	\$125.135	\$266.778	\$57.764
TIR	74%	138%	41%

Si bien observamos que el SUPUESTO 1 puede resultar a la vista más ventajoso (ya que tiene mayor VAN y mayor TIR), se decidió seguir la SITUACION ORIGINAL, ya que al ser un nuevo producto la empresa necesita afianzarse en el mercado interno y sortear los obstáculos que se puedan llegar a producir. Además como no se puede tener certeza absoluta de cómo va a responder el mercado, se decidió esta situación ya que abarca una menor proporción del mercado meta primario que el SUPUESTO 1 y la misma no necesita de recurrir a terceros para la obtención de la MP necesaria para la extracción del producto, ya que la empresa cuenta con la cantidad de residuos suficientes para poder atender este nicho.

## Anexo 1

## ENCUESTA:

1. ¿Utilizan Vitamina E en el proceso de elaboración de sus productos?

SI ¿En cuáles productos?

Comprimidos

Cápsulas

Cremas

Otros. Cuáles? \_\_\_\_\_

NO ¿Por qué? \_\_\_\_\_

(Fin de la encuesta).

2. De qué tipo?

En Polvo.

Estaría dispuesto a adquirir Vitamina E Líquida?

SI. Hasta qué precio estaría dispuesto a pagar? \_\_\_\_\_

NO ¿Por qué? \_\_\_\_\_

Líquida.

3. Qué marca?

4. A qué precio?

5. Quién es su Proveedor?

6.Cuál es su consumo anual? (En kgr)

7. Tienen alguna exigencia por parte de su proveedor actual en cuanto a las cantidades mensuales a adquirir? (En kgr)

8. ¿En qué grado está satisfecho con el servicio que le brinda su actual proveedor?

Muy Satisfecho.

Satisfecho.

Poco Satisfecho.

Nada Satisfecho.

9. ¿Dónde publicita su proveedor el producto?

Revistas Especializadas. Cuál /es? \_\_\_\_\_

TV. En qué programas? \_\_\_\_\_

Radio. En cuáles? \_\_\_\_\_

Diarios. En cuáles? \_\_\_\_\_

Internet. \_\_\_\_\_

Folletos. \_\_\_\_\_

Otros. Especificar \_\_\_\_\_

10. Estaría interesado en recibir mayor información acerca de la Vitamina E Natural Líquida?

SI

NO

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CONTACTO: \_\_\_\_\_

TEL: \_\_\_\_\_

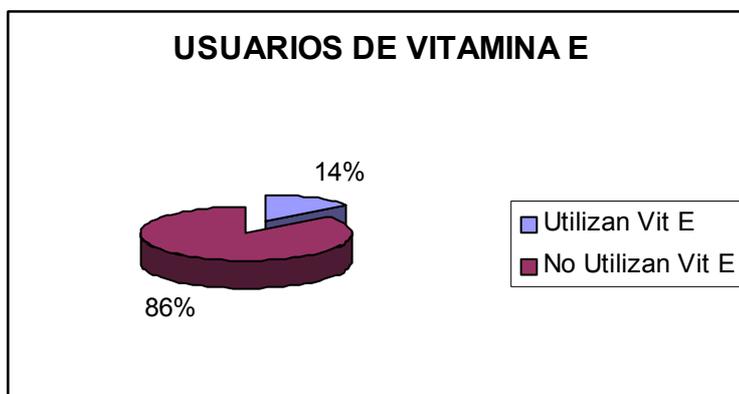
DIRECCION: \_\_\_\_\_

EMAIL: \_\_\_\_\_

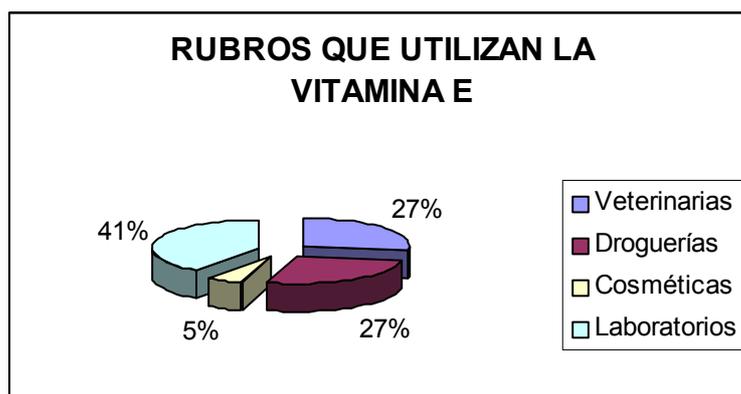
## Anexo 2

## RESULTADOS:

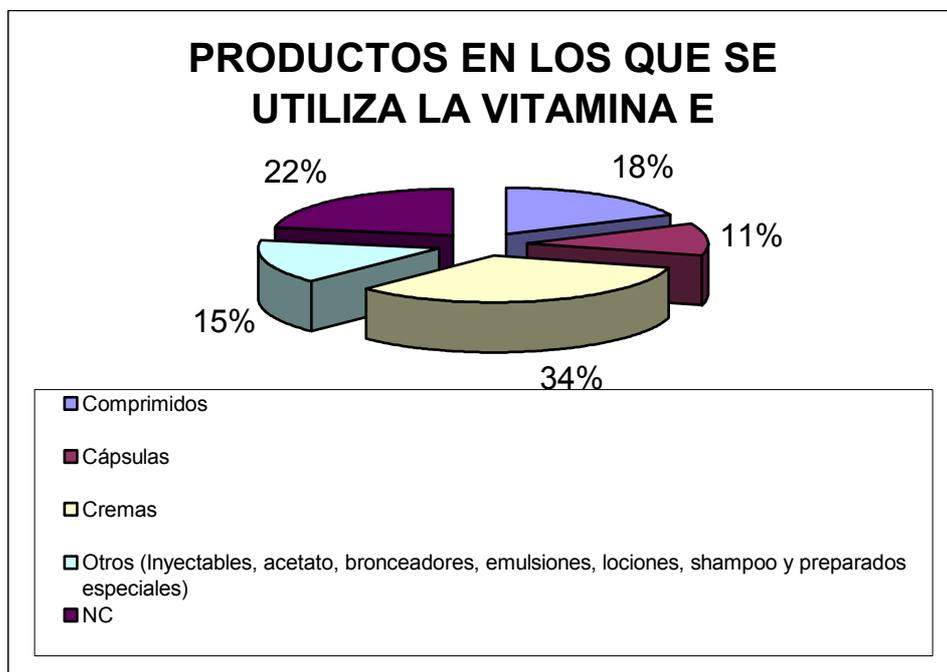
De las 393 empresas encuestadas, un 14% (55 empresas) utiliza la Vitamina E en la elaboración de sus productos.



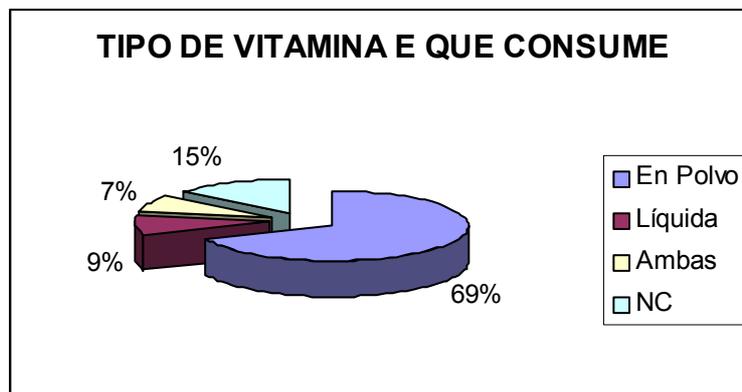
Dentro de los rubros que utilizan la Vitamina E en la elaboración de sus productos, podemos observar que la mayoría son Laboratorios (un 41%), siguiéndoles en igual proporción las Veterinarias y Droguerías con 27% c/u y en menor medida las Cosméticas con un 5%.



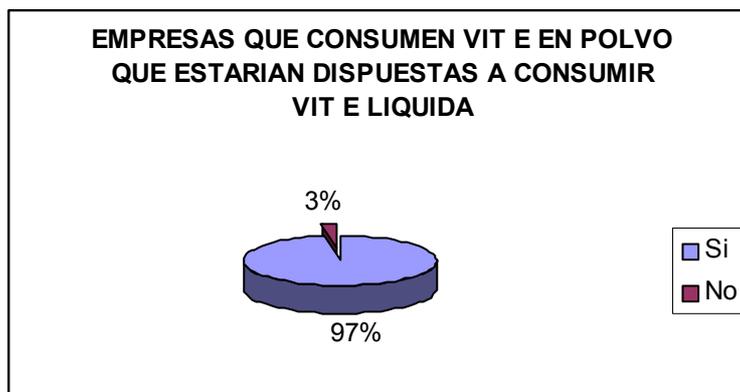
Los productos donde más se utiliza la Vitamina E son en cremas (34%), siguiéndoles en importancia los comprimidos (18%) y en menor cantidad las cápsulas (11%). Cabe aclarar que un 15% lo utiliza con otros fines como ser para la elaboración de inyectables, acetato, bronceadores, emulsiones, lociones, shampoo y preparados especiales.



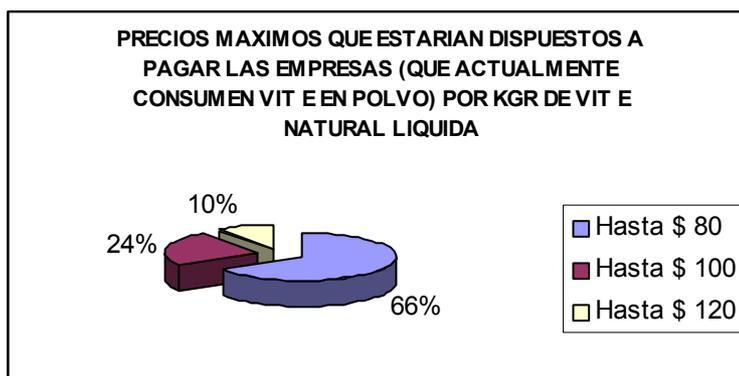
La mayoría, un 69%, respondió que consume Vitamina E en Polvo; mientras que sólo un 9% consume la Vitamina E Líquida. Un 7% consume ambos tipos: en polvo y líquida.



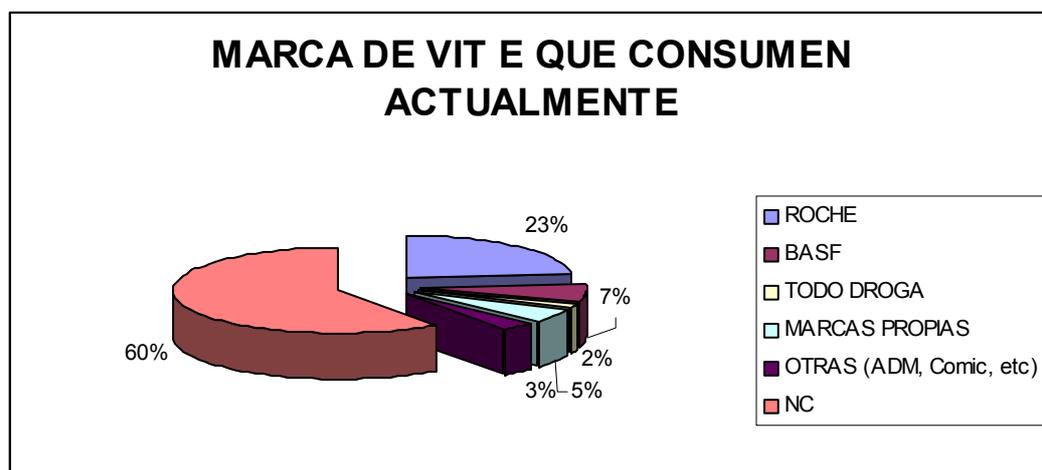
Del 69% que consume Vitamina E en Polvo, un 97% estaría dispuesto a consumir Vitamina E Líquida. Solo 1 empresa no estaría dispuesta a consumirla, argumentando que ella misma se autoabastece de su planta de Suiza.



Del 69% que actualmente consume Vitamina E en Polvo y que consumiría Vitamina E Líquida a un menor precio; un 66% estaría dispuesta a pagar hasta \$ 80 por Kgr, mientras que un 24% estaría dispuesta a pagar hasta \$ 100 y solo un 10% pagaría hasta \$ 120.



De las empresas que respondieron, la mayoría consume Vitamina E marca Roche (un 23%), siguiéndole la marca Basf con un 7%, las Marcas Propias con un 5% y Todo Droga con un 2%. Dentro del 3% constituido por otras marcas podemos nombrar a ADM y Comic.

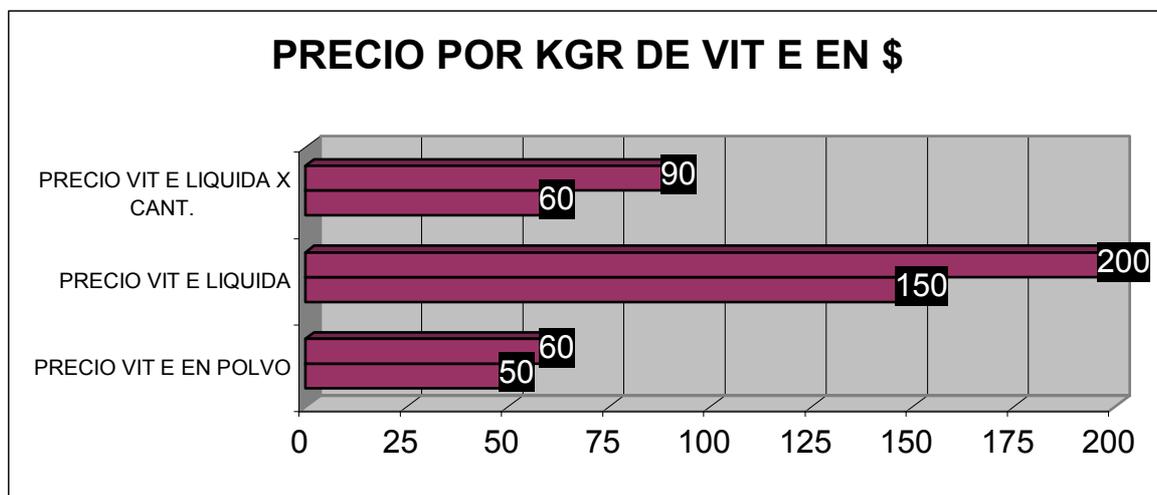


Según los datos recabados de aquellas empresas que contestaron, podemos determinar 3 rangos de precios:

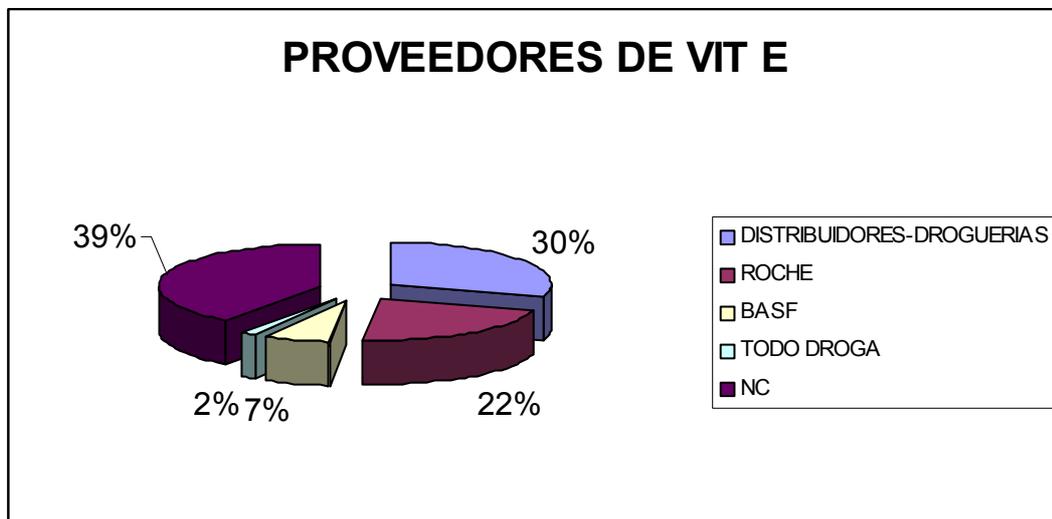
Los precios de Vitamina E en Polvo van de \$50 a \$60 por kgr.

Los precios de Vitamina E Líquida van de \$150 a \$200 por kgr.

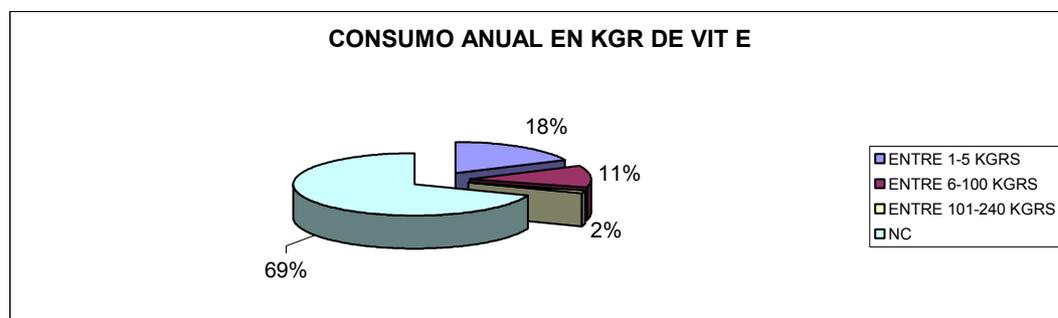
Los precios de Vitamina E Líquida pero que es comprada en grandes cantidades van de \$60 a \$90 por kgr.



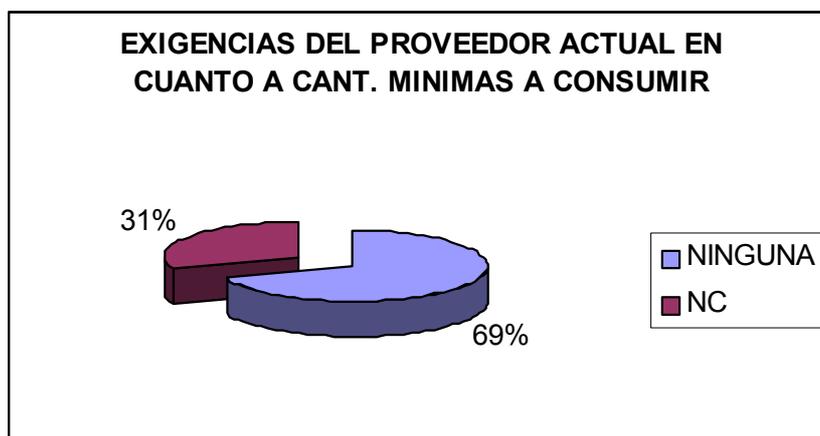
De las empresas que respondieron, la mayoría tienen como proveedor a Distribuidores y Droguerías diversos (un 30%), un 22% tiene como proveedor a Roche, un 7% a Basf y un 2% a Todo Droga.



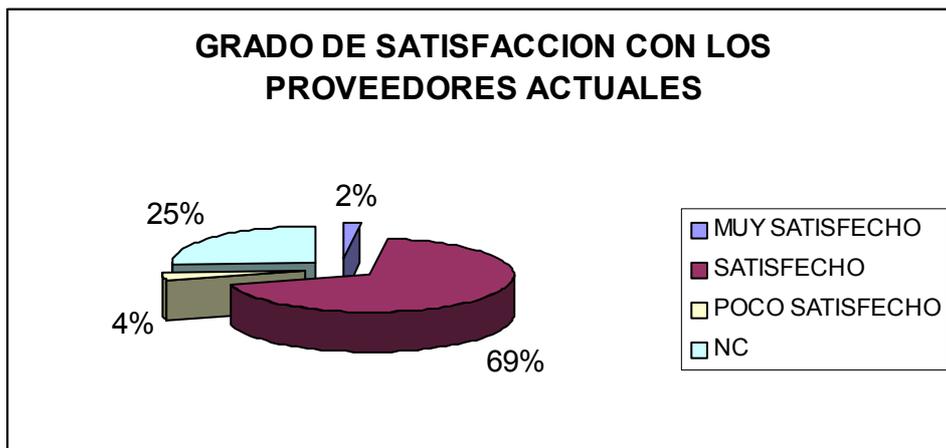
De las empresas que respondieron, la mayoría (un 18%) consume entre 1 y 5 kgrs anuales, un 11% consume entre 6 y 100 kgrs anuales, un 2% consume entre 101 y hasta 240 kgrs anuales.



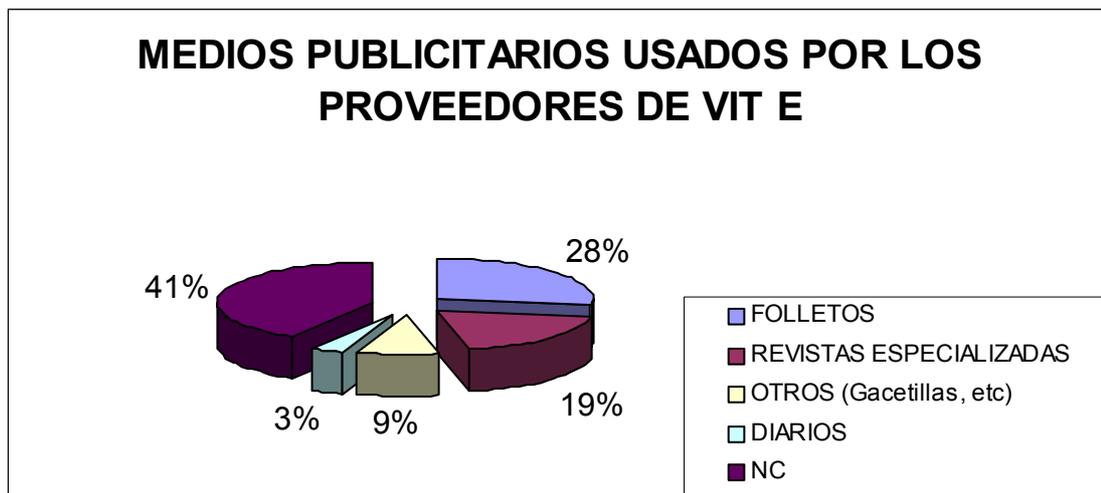
En cuanto a si existen exigencias de parte del proveedor con respecto a las cantidades a adquirir, todos los que contestaron, respondieron que no existe ninguna exigencia en cuanto a las cantidades mínimas a consumir.



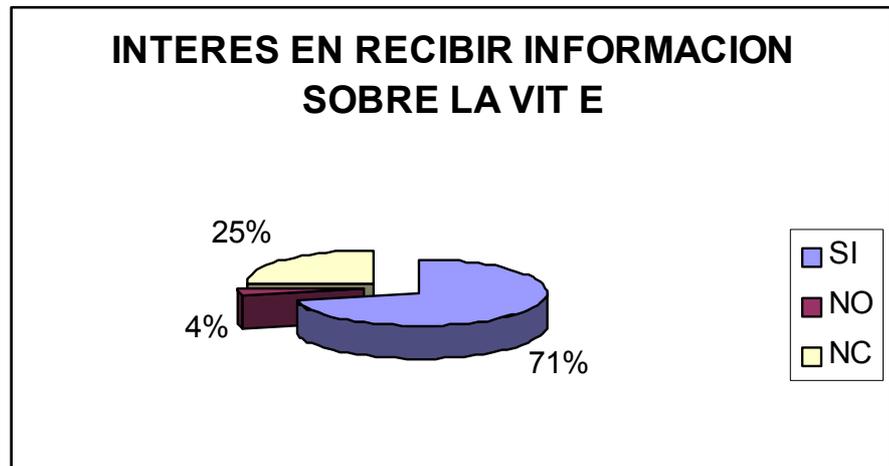
La mayoría de las empresas (un 69%) están satisfechas con sus proveedores actuales, mientras que solo un 4% están poco satisfechas y una minoría (solo un 2%) está muy satisfecha.



Entre los medios publicitarios más utilizados por los proveedores de vitamina e se encuentran los folletos con un 28%, las revistas especializadas con un 19%, otros medios con un 9% (entre los que encontramos las gacetillas) y un 3% publicita por medio de diarios.



Cuando se consultó a las empresas si estaban interesadas en recibir mayor información sobre la vitamina e natural líquida, la mayoría (un 71%) respondió que sí.



Apellido y Nombre:		Legajo N°:
Puesto que ocupa:		Área/Sector:
Evaluador:		
<b>REGISTRACIONES</b>		<b>OK</b>
Entrevista con responsable en fabrica		
Examen medico pre ocupacional: Fecha:    /    /		
Registro en estudio jurídico		
Seguro de vida Obligatorio		
Otro seguro según convenio		
Inscripción en obra social. Identificarla		
Entrega de Manual de higiene y seguridad		
Entrega de Reglamento interno		
<b>FECHA FIN DE PRUEBA</b> ...../...../.....		
<b>INGRESO</b>	<b>DESPIDO</b>	
<b>OBSERVACIONES:</b>		

Apellido y Nombres	
Evaluador	
Sector	Cargo
Ingresante	
Promoción	
Incorporación	
Presentación del Perfil de Puesto	SI NO
Explicación del trabajo en el Puesto	SI NO
Quien se lo explicó	
Gerente	
Supervisor	
Compañero	
Otro	
Forma en que se lo comunicaron	
Solo por escrito	
Oral y escrito	
Solo oral	
Otras	

--

### EVALUACIÓN

Se deberá evaluar el desempeño del candidato en el nuevo puesto, según los factores expuestos a continuación. La evaluación será del valor 1 (mínimo) al 5 (máximo).  
Todos los factores deberán tener una justificación según lo evaluado, para ayudar a realizar los ajustes correspondientes o tomar decisiones futuras.

FACTORES	PUNTUACIÓN	OBSERVACIÓN
Desempeño de tareas asignadas, según PP.		
Comportamiento personal durante el trabajo		
Comunicación con los compañeros		
Interés en mejorar desempeño		
Capacidad de ajustarse al trabajo		
Responsabilidad en tareas asignadas		
Cuidado en el uso y manejo de herramientas		
Cumplimiento de ordenes impartidas		
Opinión general según lo evaluado		

INSCRIPCION DE ESTABLECIMIENTO Y PRODUCTOS	\$220	
REGISTRACION MARCA	\$450	
EQUIPAMIENTO	<b>\$83.250</b>	
Recipiente destilador de 80 ltrs.	\$2.100	
Columna Destilación 0.165m diám x 2.5m altura	\$14.400	
Condensador Parcial	\$5.400	
Recipiente condensador 40 ltrs	\$1.350	1.295,78 por mes de mantenimiento del equipo (12.5% de costos de inversión en equipamiento + instalación)
Cromatógrafo	\$60.000	1.387,50 por mes de amortiz.
INSTALACION DE DESTILACION	\$41.145	
ENCOMIENDA X 100 MUESTRAS GRATIS (\$ 10 C/U)	\$1.000	
FOLLETOS X 1000	\$50	
MUESTRAS GRATIS DE 50 GRS X 100 (\$ 1 C/U)	\$100	
CAPACITACION 20 HRS A \$ 40	\$800	
HONOR. CONSULT. MKT	\$5.000	
TOTAL	<b>\$132.015</b>	<b>INVERSION INICIAL</b>

#### **COSTOS DE PRODUCCION**

COSTO POR 1 KG DE VITAMINA E (4 Envases de 250 g)

MO	\$6,25	
4 Envases	\$0,24	c/u = \$0,06
4 Etiquetas	\$0,22	c/u = \$ 0,055
MP	\$0,24	
Total	\$6,95	con lo cual se obtienen 4 Envases de 250 g

COSTO UNITARIO: \$6,95

PRECIO VENTA	\$100,00
COSTO UNITARIO	\$6,95
CONTRIB. MARG.	\$93,05 Por Kg de Vit E

#### **ESTIMACION DE LA OFERTA DE VITAMINA E NATURAL LIQUIDA**

PRODUCCION DIARIA DE ACEITE COMESTIBLE = 120.000 KGS

DEL PROCESO DE DESODORIZACION SE OBTIENE UN RESIDUO DEL 0.1% QUE ES DE DONDE SE OBTIENE LA VITAMINA E

0.1% DE 120.000 KGS DE ACEITE COMESTIBLE DIARIOS = 120 KGS DE RESIDUO POR DIA

1 DIA --> 3 TURNOS DE 8 HORAS 120 KGS DE RESIDUO POR DIA / 3 TURNOS AL DIA = 40 KGS DE RESIDUO POR TURNO

1 SEMANA --> 15 TURNOS DE 8 HORAS

1 MES --> 60 TURNOS DE 8 HORAS

50 KGS DE RESIDUOS --> 5 KGS DE VIT E

120 KGS ----- X = 12 KGS DE VIT E POR DIA

12 KGS DE VIT E POR DIA x 5 DIAS SEMANALES x 4 SEMANAS AL MES x 11 MESES AL AÑO = 2.640 KGS DE VIT E ANUALES

# Presupuesto Económico

	En_05	Feb_05	Mar_05	Abr_05	May_05	Jun_05	Jul_05	Ago_05	Sep_05	Oct_05	Nov_05	Dic_05
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	0
<b>DEMANDA</b>	69	89	109	129	149	168	188	208	228	248	267	0
<b>OFERTA DISPONIBLE</b>	171	322	453	564	656	727	779	811	824	816	789	789

3,50% 4,50% 5,50% 6,50% 7,50% 8,50% 9,50% 10,50% 11,50% 12,50% 13,50% 0%

1980 KGS ANUALES QUE SE OBTIENEN DEL 40 % DEL CONSUMO ANUAL DE 4.950 KGS

	En_05	Feb_05	Mar_05	Abr_05	May_05	Jun_05	Jul_05	Ago_05	Sep_05	Oct_05	Nov_05	Dic_05
<b>Estimac. Dem En kgs</b>	69	89	109	129	149	168	188	208	228	248	267	0
<b>Ventas</b> \$ 100	<b>6.900</b>	<b>8.900</b>	<b>10.900</b>	<b>12.900</b>	<b>14.900</b>	<b>16.800</b>	<b>18.800</b>	<b>20.800</b>	<b>22.800</b>	<b>24.800</b>	<b>26.700</b>	<b>0</b>
<b>CMV</b> \$6,95	479,55	618,55	757,55	896,55	1.035,55	1.167,60	1.306,60	1.445,60	1.584,60	1.723,60	1.855,65	0,00
<b>Contribuc. Marg</b>	6.420,45	8.281,45	10.142,45	12.003,45	13.864,45	15.632,40	17.493,40	19.354,40	21.215,40	23.076,40	24.844,35	0,00
<b>Contribuc. Marg %</b>	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	0,00%
<b>Costos Variables</b>	<b>154,26</b>	<b>160,26</b>	<b>166,26</b>	<b>172,26</b>	<b>178,26</b>	<b>183,96</b>	<b>189,96</b>	<b>195,96</b>	<b>201,96</b>	<b>207,96</b>	<b>213,66</b>	<b>0,00</b>
DREI (s/Ventas en o%) <b>3</b>	20,70	26,70	32,70	38,70	44,70	50,40	56,40	62,40	68,40	74,40	80,10	0,00
Vapor de Caldera (\$ 0.01651 por kg de Vit E)	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	0,00
Leña (\$ 0,30 por kg de Vit E)	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	0,00
Agua de Enfriamiento (\$ 0.24 por kg de Vit E)	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	0,00
<b>Costos Fijos</b>	<b>6.121,28</b>	<b>4.871,28</b>	<b>5.171,28</b>	<b>4.871,28</b>	<b>5.071,28</b>	<b>9.471,28</b>	<b>5.071,28</b>	<b>6.251,28</b>	<b>5.171,28</b>	<b>4.871,28</b>	<b>5.071,28</b>	<b>4.471,28</b>
Mantenimiento Equipo	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78
Publicidad	2.388	838	1.338	838	1.338	5.338	1.338	2.218	1.338	838	1.338	838
Gtos Comercialización	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0
Gtos Cdor	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0
Sueldos + CS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Tel	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	50
Luz		100		100		100		100		100		100
Agua		100		100		100		100		100		100
TGI		100		100		100		100		100		100
API			100			100			100			100
Amortizac.	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50
<b>BAIT</b>	144,91	3.249,91	4.804,91	6.959,91	8.614,91	5.977,16	12.232,16	12.907,16	15.842,16	17.997,16	19.559,41	-4.471,28
<b>Intereses</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAT</b>	144,91	3.249,91	4.804,91	6.959,91	8.614,91	5.977,16	12.232,16	12.907,16	15.842,16	17.997,16	19.559,41	-4.471,28
<b>Imp. Gan 35%</b>	50,72	1.137,47	1.681,72	2.435,97	3.015,22	2.092,00	4.281,25	4.517,50	5.544,75	6.299,00	6.845,79	0,00
<b>BN</b>	94,19	2.112,44	3.123,19	4.523,94	5.599,69	3.885,15	7.950,90	8.389,65	10.297,40	11.698,15	12.713,61	-4.471,28

# Presupuesto Económico

	En_06	Feb_06	Mar_06	Abr_06	May_06	Jun_06	Jul_06	Ago_06	Sep_06	Oct_06	Nov_06	Dic_06	ACUM 05	ACUM 06
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	0	2640	2640
<b>DEMANDA</b>	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	0	1851	2940
<b>OFERTA DISPONIBLE</b>	761	734	707	680	652	625	598	570	543	516	488	488	789	488

13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 13,50% 0%

	En_06	Feb_06	Mar_06	Abr_06	May_06	Jun_06	Jul_06	Ago_06	Sep_06	Oct_06	Nov_06	Dic_06	ACUM 05	ACUM 06	TOTAL
<b>Estimac. Dem En kgs</b>	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	0	1.852	2.937	4.789
<b>Ventas</b> \$ 100	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	26.700	0	185.200	293.700	478.900
<b>CMV</b> \$6,95	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	0,00	12.871,40	20.412,15	33.283,55
<b>Contribuc. Marg</b>	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	24.844,35	0,00	172.328,60	273.287,85	445.616,45
<b>Contribuc. Marg %</b>	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	93,05%	0,00%	85,30%	85,30%	85,30%
<b>Costos Variables</b>	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	213,66	0,00	2.024,79	2.350,29	4.375,07
<b>DREI (s/Ventas en o%)</b> 3	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	0,00	555,60	881,10	1.436,70
Vapor de Caldera (\$ 0.01651 por kg de Vit E)	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	0,00	43,59	43,59	87,17
Leña (\$ 0,30 por kg de Vit E)	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	0,00	792,00	792,00	1.584,00
Agua de Enfriamiento (\$ 0.24 por kg de Vit E)	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	0,00	633,60	633,60	1.267,20
<b>Costos Fijos</b>	6.121,28	4.871,28	5.171,28	4.871,28	5.071,28	9.471,28	5.071,28	6.251,28	5.171,28	4.871,28	5.071,28	4.471,28	66.485,38	66.485,38	132.970,75
Mantenimiento Equipo	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	15.549,38	15.549,38	31.098,75
Publicidad	2.388	838	1.338	838	1.338	5.338	1.338	2.218	1.338	838	1.338	838	19.986	19.986	39.972
Gtos Comercialización	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0	3.300	3.300	6.600
Gtos Cdor	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	1.100	1.100	2.200
Sueldos + CS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.000	12.000
Tel	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	50	1.700	1.700	3.400
Luz		100		100		100		100		100		100	600	600	1.200
Agua		100		100		100		100		100		100	600	600	1.200
TGI		100		100		100		100		100		100	600	600	1.200
API			100			100			100			100	400	400	800
Amortizac.	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	1.387,50	16.650	16.650	33.300,00
<b>BAIT</b>	18.509,41	19.759,41	19.459,41	19.759,41	19.559,41	15.159,41	19.559,41	18.379,41	19.459,41	19.759,41	19.559,41	-4.471,28	103.818,44	204.452,19	308.270,63
<b>Intereses</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAT</b>	18.509,41	19.759,41	19.459,41	19.759,41	19.559,41	15.159,41	19.559,41	18.379,41	19.459,41	19.759,41	19.559,41	-4.471,28	103.818,44	204.452,19	308.270,63
<b>Imp. Gan 35%</b>	6.478,29	6.915,79	6.810,79	6.915,79	6.845,79	5.305,79	6.845,79	6.432,79	6.810,79	6.915,79	6.845,79	0,00	37.901,40	73.123,21	111.024,62
<b>BN</b>	12.031,11	12.843,61	12.648,61	12.843,61	12.713,61	9.853,61	12.713,61	11.946,61	12.648,61	12.843,61	12.713,61	-4.471,28	65.917,04	131.328,97	197.246,01

# Presupuesto Financiero

	En_05	Feb_05	Mar_05	Abr_05	May_05	Jun_05	Jul_05	Ago_05	Sep_05	Oct_05	Nov_05	Dic_05	
<b>Disponibilidad Inicial</b>		<b>2.514,67</b>	<b>7.608,08</b>	<b>13.756,48</b>	<b>22.459,89</b>	<b>32.318,29</b>	<b>40.238,65</b>	<b>53.614,31</b>	<b>68.364,96</b>	<b>85.550,62</b>	<b>105.291,28</b>	<b>126.093,88</b>	
<b>Ingresos (Ventas)</b>	<b>6.900</b>	<b>8.900</b>	<b>10.900</b>	<b>12.900</b>	<b>14.900</b>	<b>16.800</b>	<b>18.800</b>	<b>20.800</b>	<b>22.800</b>	<b>24.800</b>	<b>26.700</b>	<b>0</b>	
<b>Egresos</b>	<b>4.385,33</b>	<b>3.806,59</b>	<b>4.751,59</b>	<b>4.196,59</b>	<b>5.041,59</b>	<b>8.879,64</b>	<b>5.424,34</b>	<b>6.049,34</b>	<b>5.614,34</b>	<b>5.059,34</b>	<b>5.897,39</b>	<b>3.175,44</b>	
CMV	479,55	618,55	757,55	896,55	1.035,55	1.167,60	1.306,60	1.445,60	1.584,60	1.723,60	1.855,65	0,00	
DREI (s/Ventas)	3	0,00	20,70	26,70	32,70	38,70	44,70	50,40	56,40	62,40	68,40	74,40	80,10
Vapor de Caldera (\$ 0.01651 por kg de Vit E)	0,00	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	
Leña (\$ 0,30 por kg de Vit E)	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	0,00	
Agua de Enfriamiento (\$ 0.24 por kg de Vit E)	0,00	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	
Mantenimiento Equipo	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	
Publicidad	2.388	838	1.338	838	1.338	5.338	1.338	2.218	1.338	838	1.338	838	
Gtos Comercialización		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Gtos Cdor		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Sueldos + CS		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Tel	150												
Luz			100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	
Agua			100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	
TGI			100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	
Imp. Gan 35%				100	0	0	100	0	0	100	0	0	

## Presupuesto Financiero

	En_06	Feb_06	Mar_06	Abr_06	May_06	Jun_06	Jul_06	Ago_06	Sep_06	Oct_06	Nov_06	Dic_06	DIFERIDO
<b>SUPERAVIT / DEFICIT</b>	<b>122.918,44</b>	<b>143.056,29</b>	<b>163.515,73</b>	<b>182.630,92</b>	<b>201.691,86</b>	<b>219.473,55</b>	<b>234.478,45</b>	<b>250.894,10</b>	<b>266.593,50</b>	<b>281.845,65</b>	<b>297.043,55</b>	<b>310.994,67</b>	<b>307.819,23</b>
<b>Disponibilidad Inicial</b>	<b>122.918,44</b>	<b>143.056,29</b>	<b>163.515,73</b>	<b>182.630,92</b>	<b>201.691,86</b>	<b>219.473,55</b>	<b>234.478,45</b>	<b>250.894,10</b>	<b>266.593,50</b>	<b>281.845,65</b>	<b>297.043,55</b>	<b>310.994,67</b>	<b>307.819,23</b>
<b>Ingresos (Ventas)</b>	<b>26.700</b>	<b>0</b>											
<b>Egresos</b>	<b>6.562,15</b>	<b>6.240,56</b>	<b>7.584,81</b>	<b>7.639,06</b>	<b>8.918,31</b>	<b>11.695,10</b>	<b>10.284,35</b>	<b>11.000,60</b>	<b>11.447,85</b>	<b>11.502,10</b>	<b>12.748,89</b>	<b>3.175,44</b>	
CMV	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	1.855,65	0,00	
DREI (s/Ventas)	3	0,00	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	80,10	0,00
Vapor de Caldera (\$ 0.01651 por kg de Vit E)	0,00	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	3,96	0,00
Leña (\$ 0,30 por kg de Vit E)	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	0,00	
Agua de Enfriamiento (\$ 0.24 por kg de Vit E)	0,00	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	57,60	0,00
Mantenimiento Equipo	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	1.295,78	
Publicidad	2.388	838	1.338	838	1.338	5.338	1.338	2.218	1.338	838	1.338	838	
Gtos Comercialización	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	0
Gtos Cdor	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0
Sueldos + CS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Tel													
Luz	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Agua	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
TGI	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
API	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0	100
Imp. Gan 35%	50,72	1.137,47	1.681,72	2.435,97	3.015,22	2.092,00	4.281,25	4.517,50	5.544,75	6.299,00	6.845,79	0,00	73.123,21
<b>SUPERAVIT / DEFICIT</b>	<b>143.056,29</b>	<b>163.515,73</b>	<b>182.630,92</b>	<b>201.691,86</b>	<b>219.473,55</b>	<b>234.478,45</b>	<b>250.894,10</b>	<b>266.593,50</b>	<b>281.845,65</b>	<b>297.043,55</b>	<b>310.994,67</b>	<b>307.819,23</b>	

$$TC = \frac{197.246,01}{132.015,00} =$$

1,49 La empresa recuperará el capital invertido casi 1 vez y media en 2 años.

$$1,49 * 365 = 545 \text{ días para recuperar la inversión; 1 año y 6 meses}$$

$$PE \$ = \frac{CFT}{\%Contrib Mg} = \frac{66.485,38}{85,30\%} = 77.946,80 \text{ \$ anuales}$$

$$7.086,07 \text{ \$ mensuales}$$

$$PE Q = \frac{66.485,38}{100 - \$6,95} = 715 \text{ kgs anuales}$$

$$65 \text{ kgs mensuales}$$

**VAN**

**\$125.135,38**

%	VAN
12%	\$125.135,38
17%	\$108.116,02
22%	\$92.965,71
27%	\$79.409,89
32%	\$67.223,48
37%	\$56.220,41
42%	\$46.245,75
47%	\$37.169,55
52%	\$28.882,17
57%	\$21.290,50
62%	\$14.315,08
67%	\$7.887,68
72%	\$1.949,47
73%	\$815,93
74%	\$0,00
75%	-\$1.400,13
76%	-\$2.483,35
77%	-\$3.550,50
82%	-\$8.656,61

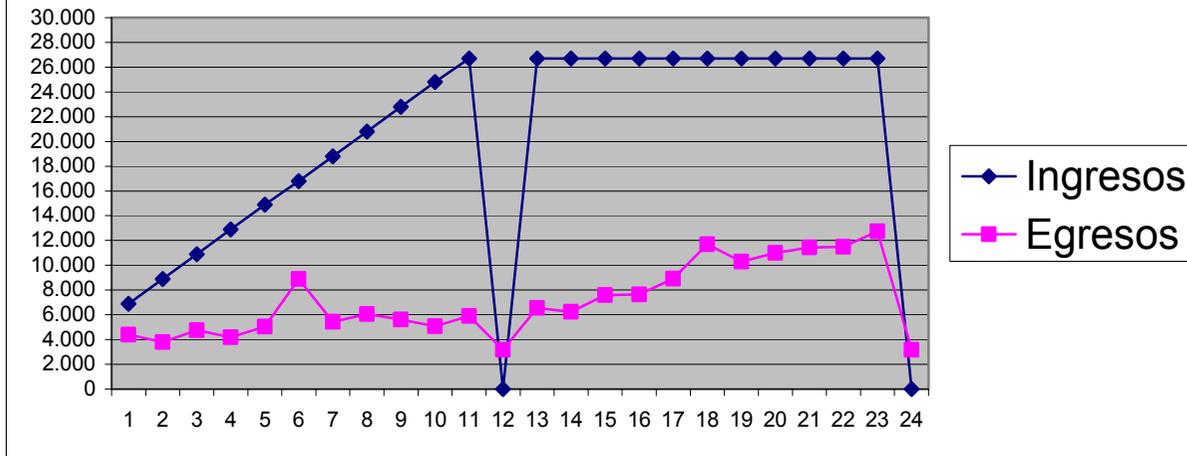
La empresa obtendría \$ 125.355,38 por sobre el 12% que querían obtener, después de recuperar la inversión.

**TIR**

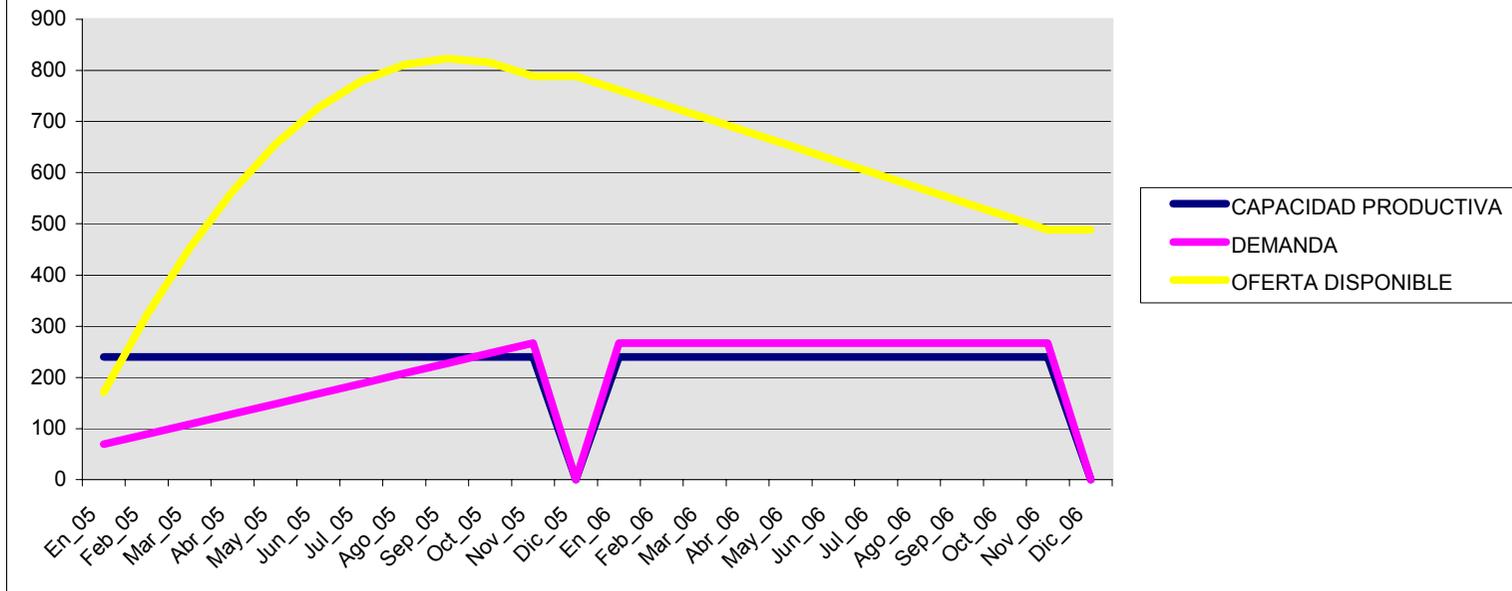
**74%**

La tasa de retorno exigida por los dueños podría aumentar hasta un 74%, que es la que hace el VAN = 0.

# CASH FLOW



# CAPACIDAD PRODUCTIVA - DEMANDA - OFERTA DISPONIBLE



## SUPUESTOS:

En esta primera etapa, se consideran que los costos de MO corresponden al 50% de los gastos incurridos en el proceso de Desodorización; es decir,

MO:

3 empleados a \$ 1.000 c/u (\$ 650 sueldo + \$ 350 CS) = \$ 3.000

50 % de \$ 3.000 = \$ 1.500

\$ 1.500 / 240 Kgrs de Vit E mensual = \$ 6.25 / Kgr de Vit E

El personal de administración que cuenta actualmente la empresa será encargado de las ventas del mismo, sin necesidad de recurrir a nuevo personal adicional.

Acá se cuenta con 1 única persona que cobra \$ 1.000 mensuales (incluidas CS) y que se imputará el 50% del total a esta nueva unidad de negocio.

En una segunda etapa, si la empresa desea abarcar el mercado externo y proveer a las aceiteras que exportan su producto a Japón, se requerirá de personal adicional para esta unidad de negocio.

En una primera etapa, se consideran que los costos de MP corresponden al costo incurrido en el flete del aceite crudo desde la planta productora hasta la planta de refinación y que se toman como base 500 km.

Cabe aclarar que el costo directo que se incluye como costo de MP, corresponde solamente al costo por kilos de desechos incurridos en el proceso de Desodorización.

MP:

32.5 Kgr Aceite Comestible --> 50 Kgr Aceite Crudo

120.000 Kgr Aceite Comestible -- X = 184.615 Aceite Crudo

30.000 Kgr --> 1 Camión

184.615 Kgr Aceite Crudo -- X = 6 Camiones

500 Km x \$ 1.5/km = \$ 750 / Camión

1 Camión --> \$ 750

6 Camiones --> \$ 4.500

\$ 4.500 / 184.615 Kgr Aceite Crudo = \$ 0.024 / Kgr

50 KGS DE RESIDUOS --> 5 KGS DE VIT E

120 KGS ----- X = 12 KGS DE VIT E POR DIA

120 Kgs Residuos diarios x \$ 0.024 / Kgr = \$ 2.88 por día

\$ 2.88 x 20 días = \$ 57.6 por mes

\$ 57.6 / 240 kgs de Vit E mensual = \$ 0.24 por Kgr de Vit E

En una segunda etapa, si se desea abarcar a las aceiteras que exportan a Japón o exportar la Vit E, será necesario comprar la MP a otras empresas de refinación, para lo cual el costo de la MP suponemos será de \$ 0.30 por kgr de Vit E (\$ 0.24 de flete + 25% de adicional).

Condiciones de Compra Y Venta: Contado, se perciben en el mismo mes en que se producen.

La empresa cuenta con Capital Propio para asumir el costo total del proyecto sin necesidad de tomar financiamiento externo.

La empresa produce en todo momento la máxima cantidad de Vitamina E obtenida de los residuos del proceso de Desodorización; siendo la cantidad restante que no es consumida, almacenada.

La empresa, para estimar la demanda, arranca con un 3,5% del mercado meta primario planteado como objetivo; siguiendo en los meses venidores con un incremento del 1% hasta el último mes del primer período y luego manteniéndose constante esta cantidad en el segundo año.

## **BIBLIOGRAFIA:**

### **Páginas consultadas de la web:**

[www.aam-ar.com/publica/indice2003.htm](http://www.aam-ar.com/publica/indice2003.htm) "Índice de Nivel Socio Económico 2003"  
[www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/olea/coyun/lista/oleaginosos\\_16.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/olea/coyun/lista/oleaginosos_16.pdf) "Informe Sector Oleaginosas"  
[www.cambiocultural.com.ar/actualidad/desocupacion.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/actualidad/desocupacion.htm) "La desocupación en la Argentina"  
[www.cambiocultural.com.ar/actualidad/pobreza.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/actualidad/pobreza.htm) "La pobreza argentina"  
[www.cambiocultural.com.ar/actualidad/pobreza1.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/actualidad/pobreza1.htm) "Nuevos pobres, pobres NBI y desigualdad del ingreso"  
[www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad.htm) "Cómo se mide la competitividad"  
[www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad3.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad3.htm) "Por la crisis, Argentina se desplomó en los rankings de competitividad mundial"  
[www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad8.htm](http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/competitividad8.htm) "Rankings 2003-2004: la competitividad argentina sigue en un piso"  
[www.invertironline.com/Contenido/NuevaMayoría/Articulo\\_Nm.asp?ID\\_Research=7621](http://www.invertironline.com/Contenido/NuevaMayoría/Articulo_Nm.asp?ID_Research=7621) "Indicadores de Opinión pública de Argentina (28/4/2004)"  
[www.lanacion.com.ar/herramientas/printfriendly/printfriendly.asp?origen=diario&nota\\_id=610218](http://www.lanacion.com.ar/herramientas/printfriendly/printfriendly.asp?origen=diario&nota_id=610218) "Medicamentos: más ventas al exterior"  
[www.libertad.org.ar](http://www.libertad.org.ar) "Indicadores Nacionales Febrero 2004"  
[www.mecon.gov.ar/analisis\\_economico/nro1/actiempleo.pdf](http://www.mecon.gov.ar/analisis_economico/nro1/actiempleo.pdf) "Actividad y Empleo"  
[www.mecon.gov.ar/analisis\\_economico/nro1/enfoque.pdf](http://www.mecon.gov.ar/analisis_economico/nro1/enfoque.pdf) "Enfoque Global"  
[www.mecon.gov.ar/analisis\\_economico/nro1/perspectivas.pdf](http://www.mecon.gov.ar/analisis_economico/nro1/perspectivas.pdf) "Perspectivas Macroeconómicas"  
[www.mecon.gov.ar/analisis\\_economico/nro1/preciosalarios.pdf](http://www.mecon.gov.ar/analisis_economico/nro1/preciosalarios.pdf) "Precios y Salarios"  
[www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/indecon\\_resumen\\_esp.pdf](http://www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/indecon_resumen_esp.pdf) "Argentina: Indicadores Económicos"  
[www.mecon.gov.ar/sicym/industria/cep/basehome/sintesis44\\_pdf/s44\\_primera\\_seccion.pdf](http://www.mecon.gov.ar/sicym/industria/cep/basehome/sintesis44_pdf/s44_primera_seccion.pdf) "Síntesis de la Economía Real"  
[www.mecon.gov.ar/sicym/industria/cep/basehome/sintesis44\\_pdf/s44\\_segunda\\_seccion.pdf](http://www.mecon.gov.ar/sicym/industria/cep/basehome/sintesis44_pdf/s44_segunda_seccion.pdf) "Segunda Sección: Notas de la Economía Real"  
[www.old.clarin.com/suplementos/rural/2004/03/20/r-01301.htm](http://www.old.clarin.com/suplementos/rural/2004/03/20/r-01301.htm) "Esperanzas de un negocio creciente"  
[www.puntobiz.com.ar](http://www.puntobiz.com.ar)  
[www0.fortuna.uol.com.ar/edicion\\_0043/economia/nota\\_00.htm](http://www0.fortuna.uol.com.ar/edicion_0043/economia/nota_00.htm) "Boom de Índices"  
[www0.fortuna.uol.com.ar/edicion\\_0043/economia/nota\\_01.htm](http://www0.fortuna.uol.com.ar/edicion_0043/economia/nota_01.htm) "El invierno tan temido"  
[www0.fortuna.uol.com.ar/edicion\\_0043/reportaje/reportaje.htm](http://www0.fortuna.uol.com.ar/edicion_0043/reportaje/reportaje.htm) "A veces es preferible crecer más despacio"

### **Libros:**

Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. Ocatava edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana; 1998  
Michael Porter. Estrategia Competitiva. Vigésima octava reimpresión. Mexico 2001, Compañía Editorial Continental.  
Guerry Johnson y Kevan Scholes. Dirección Estratégica. Quinta edición. Prince Hall.  
Biblioteca de manuales prácticos de marketing. Instrumentos de Análisis de Marketing Estratégico. Ediciones Díaz de Santos.  
Oscar Cariola. Marketing Industrial. Primera edición 2001, Editor Ugerman.  
Vicente Ambrosio. Plan de marketing paso a paso. Pearson Educación de Colombia, Ltda. 2000.  
Dirección de marketing y ventas. Cultural de ediciones, S.A, 1999.  
Jeffrey Pope. Investigación de Mercados. Grupo Editorial Norma.  
Arturo Orozco. Investigación de Mercados. Grupo Editorial Norma.  
Carl Mc Daniel, Roger Gates. Investigación de Mercados Contemporánea. Thomson Editores, Cuarta Edición.  
Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Kastika. Administración y Estrategia. Ediciones Macchi. Cuarta Edición.  
Peter Senge. La Quinta Disciplina. Granica. Primera Edición.  
Nassir Sapag Chain. Criterios de Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill.

**Artículos de Revistas:**

Guillermo Bilancio. Cadena de Valor. Líderes del tercer milenio. Manual integral de marketing. Fascículo 9 y 10. Revista mercado.

Raúl Bernasconi. Fidelización. Líderes del tercer milenio. Manual integral de marketing. Fascículo 9. Revista mercado.

Diego Gasparini. Fidelización. Líderes del tercer milenio. Manual integral de marketing. Fascículo 10. Revista mercado.