

**UNIVERSIDAD:** F.A.S.T.A.

**FACULTAD:** Ciencias Económicas

**CARRERA:** Licenciatura en Comercialización

**CÁTEDRA:** Tesis de Licenciatura

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN ALMACENES Y AUTOSERVICIOS**

**ALUMNO:** Oscar Alfredo Ramos

**ASESORAMIENTO:**

**Tutor:** Lic. Ariel Sucar Jozami

**Depto. de Metodología:** Dra. Laura Cipriano

Junio de 2006



BIBLIOTECA

C-09

CAJA

**INDICE:**

Abstract	03
Tema	04
Línea de Investigación	04
Fundamentación	04
Problema	04
Objetivo general	04
Objetivo específico	05
Hipótesis	05
Variables	05
Indicadores	06
Tiempo	06
Justificación	06
Enfoque marco teórico	06
Tipo de investigación	07
Estado de la cuestión	08
Marco teórico	11
Que es una Alianza Estratégica	11
Razones del surgimiento de una Alianza Estratégica	14
Obstáculos para optar por una Alianza Estratégica	18
Que condiciones favorecen su surgimiento	20
Clasificación de Alianzas Estratégicas	22
Requisitos de viabilidad de las Alianzas Estratégicas	34
Condiciones organizativas y de diseño de la Alianza	38
Amenazas y riesgos que asumen las empresas al aliarse	43
Proceso para la constitución de Alianzas	45
Diseño metodológico	56
Modelo instrumento de recolección de datos	57
Trabajo de Campo	60
Resultados	77
Conclusiones	79
Recomendaciones	81
Bibliografía	83

**ABSTRACT:**

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar si la implementación de una Alianza Estratégica en almacenes, autoservicios y mini mercados de la ciudad de Mar del Plata, mejoraría la competitividad del sector respecto de los supermercados, quienes son uno de los principales competidores. Se pretendió también determinar cuál de los diferentes tipos de Alianzas es la más adecuada, y si se puede aplicar el concepto teórico de las mismas en la realidad en que se encuentran inmersos los propietarios de estos comercios.

La técnica para la recolección de la información que se utilizó fue la de encuestas a los propietarios y entrevista a integrantes de un pool de compras.

Siendo Mar del Plata el área geográfica seleccionada para realizar el presente estudio, se procedió a construir una muestra no probabilística a través de la cuál se seleccionaron unidades de muestreo entre los mini mercados y autoservicios con asentamiento en la ciudad.

aprovechar la situación de menores costos de otros países para centrar la actividad empresarial en diseño, marketing y administración, cediendo la producción a socios articulados en una red estable<sup>15</sup>, se trata de obtener agilidad, una reducción de necesidades de capital, un descenso en gastos generales y de personal, junto a mayor proximidad a las innovaciones tecnológicas. Estas ventajas suponen aceptar un menor control sobre producción, riesgo de mayor vulnerabilidad ante suministradores y una pérdida de eficiencia productiva.

El propósito es sustituir (o complementar) la ventaja comparativa por la ventaja cooperativa<sup>16</sup>, asumiendo el costo de cooperación. Éste viene dado por los mecanismos necesarios para la protección frente a los peligros expuestos para acceder a la ventaja asociada a la cooperación o a la integración en una red estable y que deriva de contar con menos costos de transacción (pues hay comunidad de intereses en la red), al tiempo que se mantienen las ventajas de la especialización y, con acuerdos a largo plazo, la reducción del comportamiento oportunista y de la incertidumbre.

---

<sup>15</sup> JONAS N., *La Corporación Vacía: La declinación de la manufactura amenaza toda la economía estadounidense*, Business Week, marzo 3, 2001, págs. 53-75.

<sup>16</sup> JARILLO J. C., *Ventaja cooperativa y ventaja competitiva*, Economía Industrial n. 266, marzo-abril 2000, Págs. 69-75.

## OBSTACULOS PARA OPTAR POR UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

A pesar de las oportunidades que abren las alianzas estratégicas, no acaban de constituirse como una herramienta utilizada con frecuencia. Las causas de esto son diversas:

- a) El éxito de las alianzas dependen del grado de compromiso de sus socios en todos los niveles de la organización.
- b) La gestión de la alianza requiere un cambio en la lealtad del personal, de forma que ésta se desplace de la que mantienen a sus propias empresas a la nueva organización.
- c) La aceptación de la alianza en el mercado depende de la percepción de los clientes respecto a los motivos que indujeron a su creación. Basta tomar las dos o tres empresas líderes en cualquier sector e imaginar posibles alianzas para observar que, en algunos casos, la alianza puede producir un efecto benéfico, mientras que, en otros, se percibe como un intento de eliminar al resto de competidores.
- d) La combinación de riesgo, percepción de los clientes y restricciones de tipo legal, hace que sólo se publiquen las alianzas con mayor probabilidad de aceptación, esto es, las de tipo tecnológico. Por el contrario, las alianzas de tipo comercial se conocen únicamente a nivel de clientes privilegiados.

Quando ambas empresas ofrecen el mismo tipo de productos –bien de alta tecnología, bien pertenecientes al sector de consumo- la alianza se orienta hacia la reducción del riesgo. En el caso de productos de alta tecnología, el objetivo es reducir el costo de lanzar un nuevo producto de consumo, el objetivo pasa por reducir el costo de comercialización. Por el contrario, en empresas de distinta orientación, la alianza presenta la característica de intercambio de tecnología por mercado.

En alianzas tecnológicas, el beneficio obtenido por cada socio depende de la inversión que cada uno realice en la alianza. Si una empresa contribuye a ésta con mejores ingenieros que la otra, se producirá un trasvase de conocimientos de la empresa que contribuye con menos a la que contribuye con más, pues todas las decisiones de ingeniería se realizarán conforme a los intereses del socio con mejores

cuando se trata de tecnología "esencial" cuya difusión comportaría la pérdida de especificidad de la empresa poseedora.

La absorción de una empresa requiere una inmovilización prolongada de recursos sin que esto comporte garantía de incorporación plena de los conocimientos tácitos existentes en la organización y personas de la entidad adquirida, que podrían abandonarla si la nueva gestión no les satisface o si consideran que sus expectativas profesionales se han deteriorado, aunque en algunos casos este riesgo es inevitable. Las primas de adquisición a satisfacer son elevadas y la baja tasa de éxito de estas operaciones aconseja considerar con cautela esta alternativa.

La *Joint Venture* supone una asignación de recursos inferior a la creación de filial, pero el componente no recuperable de los costos fijos en que se incurre es elevado. La *Joint Venture* puede verse como un instrumento de aprendizaje organizativo, así como un mecanismo para compartir riesgos, recursos, conocimientos y posibilidades de acceso al mercado, todo lo cual redundaría en reducción de incertidumbre respecto al mercado y reforzamiento de la posición competitiva. En comparación con la expansión directa, aparecen problemas<sup>10</sup> de compatibilización de culturas y objetivos empresariales, dificultades de control e impredecibilidad del comportamiento del socio. Además, la transferencia del conocimiento tiene costos de transacción importante lo que, añadido a errores en la negociación por el apuro en cerrar el acuerdo, insuficiente atención a la selección del socio redundaría en tasas de fracaso del 70% de las operaciones realizadas en esta modalidad<sup>11</sup>.

La alianza sin creación de filial, en sus diversas vertientes, requiere un volumen de recursos menor que realizar una *Joint Venture* y es más flexible. Se trata de un instrumento adecuado para el conocimiento del aliado, a la vez que facilita la toma posterior de decisiones con menor grado de reversibilidad tales como la adquisición o la creación de empresa conjunta. Siempre que se elija apropiadamente al colaborador y se instrumente en la forma pertinente<sup>12</sup>, es más versátil y puede recoger motivaciones peculiares de cada industria<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> KOGUT B., *Joint Ventures: Perspectivas Teóricas y Prácticas*, Management Estratégico, vol. 9, 2001, págs. 319-332.

<sup>11</sup> LEVINE J. B. y J. A. BYRNE, *Unión Corporativa: Cuidarse del Socio Equivocado*, Business Week, Julio 21, 2001, págs. 98-103.

<sup>12</sup> C.K. PRAHALAD, *Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia*, Harvard Deusto Business Review 2001, 3º trimestre, págs. 19-28.

<sup>13</sup> CUEVAS RIAÑO L., *Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de la cooperación*, Economía Industrial, nº 266, marzo-abril 2000.

Expresado en los términos de Lado, A. A. y B. L. Kedia<sup>14</sup> los factores que llevan a la elección de una estrategia de alianzas en vez de una actuación individual, son tres:

- 1) Congruencia en los objetivos.
- 2) Complementariedad de recursos y
- 3) Riesgo de empresa, que consideran específico en el caso de alianzas internacionales.

Su conclusión es que cuanto mayor sea la congruencia de objetivos y la complementariedad de recursos mayor será la propensión a la estrategia de alianzas.

El aspecto del riesgo, afecta a diversos aspectos de la actividad empresarial:

- a) Riesgo fiduciario, por el que se entiende la posibilidad de incumplimiento de un socio o la eventualidad de que se apropie de información interna de la empresa. Este riesgo es función de la complejidad de la alianza, de la no previsión del volumen o de la tecnología, así como de la ambigüedad en la realización.
- b) Riesgo ambiental, que engloba tres dimensiones:
  - i) Política, con riesgo de pérdida de propiedad o control sobre actividades que abarcarían políticas de precios o de contenido local y políticas de transferencia, por las que se entiende cualquier restricción de flujos entre una matriz y su subsidiaria.
  - ii) Cultural, con dos facetas, la distancia acultural y el rechazo de riesgos.
  - iii) Tecnológico, relativo a la expropiación de conocimientos tecnológicos, esto es, a su diseminación.

Para A. A. Lado y B. L. Kedia, cuantos mayores sean los riesgos fiduciario y ambiental, mayor será la preferencia por la estrategia individual.

Si en lugar de encarar una fase expansiva, la empresa considera la relocalización de actividades o el recurso a ventajas comparativas a las que no puede acceder en forma directa, las alianzas toman un perfil nuevo. Así, cuando se trata de

---

<sup>14</sup> *Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a lo colectivo*, Revista Economía Industrial nº 283, enero-febrero 2001 pags. 49-60.

## MARCO TEÓRICO

### ¿QUÉ ES UNA ALIANZA ESTRATÉGICA?

Se entiende por alianzas estratégicas a los acuerdos formales de colaboración entre empresas, o entre empresas y organizaciones de otra índole que reúnen tres características:<sup>3</sup>

- a) *“Están relacionadas con su actividad productiva;*
- b) *Son tendentes a alterar el posicionamiento en el mercado o a abrir mercados;*
- c) *En ellas la autoridad y la toma de decisiones se comparten, con lo que se adoptan las resoluciones sin recurrir a métodos jerárquicos de coordinación.”*

Las alianzas estratégicas pueden tomar la forma de acuerdos de puesta en común de recursos financieros, humanos o tecnológicos, orientadas a un fin preciso y con una validez predeterminada o prolongarse en el tiempo. Se pueden plasmar en la creación de organizaciones independientes, en el establecimiento de conexiones estables o, simplemente, consistir en el intercambio de servicios o personas, con tal de que entre los partícipes se instaure una relación que haga permeables las fronteras de la empresa, cuando menos, en lo concerniente al objetivo del acuerdo. Se excluyen de este ámbito colaboraciones puntuales en la actividad típica de las empresas, tales como pueda ser la Unión Temporal de Empresas, realizada para la ejecución de una obra o servicio, así como la agregación de recursos financieros aportados por instituciones bancarias, en la medida que se trata de una adición de esfuerzos dentro de actividades típicas de las entidades que se agrupan circunstancialmente.<sup>4</sup>

La definición de alianza estratégica es muy amplia y permite englobar diferentes vínculos bajo distintas configuraciones. La acepción dada al término alianza es amplia, e incluso, se sustituye por otros como “acuerdos”, “cooperación” o “colaboración”, si bien en ocasiones –cada vez en menor número- continúa evocando coaliciones frente a terceros que tenderían a reforzar la posición competitiva en algún ámbito, tal como se ha entendido por ejemplo en el análisis teórico de las alianzas entre países.

---

<sup>3</sup> TRIGO JOAQUIN, Alianzas Estratégicas, Las Claves y las Prácticas de la Cooperación entre Empresas. Ed Gestión 2000, Barcelona 1999, pag. 12

<sup>4</sup> YOSHINO M. Y. y U. S. RANGAN, *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*, (95) Ed. Ariel 2004.

Estrategia se entiende como:

*"la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de los recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas"<sup>5</sup> o "es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes especiales para conseguir dichas metas; establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser"<sup>6</sup>. Porter la define<sup>7</sup> como "la forma de integrar las actividades de los diversos departamentos de una empresa, incluyendo marketing, producción, I + D, aprovisionamientos, finanzas y otros, de forma que constituiría una solución al problema, que aparecería por no poder la alta dirección participar o gestionar todas las decisiones y asegurar directamente las acciones y elecciones individuales que configuran la actuación de la empresa".*

En el planeamiento empresarial se trata de evitar la connotación militar, por cuanto la estrategia de la empresa que busca alianzas pretende conseguir sinergias y no "arrasar" al competidor o a un tercero.

El tratamiento a realizar se refiere a la toma de decisiones en un entorno competitivo y orientadas a mejorar la acción de los participantes. Agrupa medidas que persiguen incrementar la competitividad y modificar los mercados, tanto en el ámbito de generación de conocimiento, en su aspecto comercial, en producción, en distribución, en intercambio de servicios como en actividades relacionadas con el entorno donde se desempeña la actuación empresarial.

La cooperación entre empresas tiene una larga trayectoria, pero las razones del interés creciente por estos acuerdos de colaboración entre empresas se han incrementado en las dos últimas décadas. Las causas explicativas pueden deslindarse según su carácter sea objetivo, esto es, derive de situaciones de costos, de exigencias del progreso tecnológico o responda a la presión de la dinámica competitiva o del impulso realizado por agencias gubernamentales o internacionales<sup>8</sup>, si bien los tres aspectos pueden aparecer combinados en grados diferentes.

---

<sup>5</sup> CLERI, CARLOS *Estrategias de alianzas en un marco de crecimiento*. Universidad de Belgrano – Ideas y Trabajos. Septiembre de 1997.

<sup>6</sup> ROSALES, RAMÓN *La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs*. Universidad de Texas. Septiembre de 2002. Pag 45

<sup>7</sup> PORTER M. E., *Hacia una Teoría de Dinámica Estratégica*, *Strategy Management Journal*, ver 12, 2003, págs. 95-117.

<sup>8</sup> PORTER M. E. y M. B. FULLER, *Coalición y Estrategia Global*, en "Competition in Global Industries" de M. E. PORTER (Ed.) Ed. Harvard Business School 2002. En castellano en *Información Comercial Española*, junio 2002, págs. 67-120

Entre ellas, pueden contarse las siguientes:

- a) El grado creciente de globalización de la economía.
- b) El aumento en el costo de desarrollo de nuevos productos y la reducción de su período de vida en condiciones de rentabilidad, presionan para obtener una rápida recuperación del gasto realizado en su puesta a punto. Esto se facilita con alianzas que permitan compartir los costos y acceder a mercados más amplios.
- c) La integración de tecnologías diversas, difíciles de obtener en su totalidad y que es preferible compartir.
- d) En algunos casos, la magnitud relativamente reducida de un mercado que aconseja compartir el gasto de lanzamiento del producto ante las dificultades de recuperación si se realizara por separado.
- e) El carácter declinante de un mercado puede hacer preferible una salida ordenada, cediendo paulatinamente la cuota que se tiene a un socio con más posibilidades de continuar en ese mercado.
- f) La oportunidad de acceder a un nuevo mercado sin asumir los costos hundidos (costos fijos no recuperables si cesa la actividad) de esa entrada.
- g) La flexibilidad de un acuerdo de duración temporal frente a la irreversibilidad del crecimiento autónomo.

## RAZONES DEL SURGIMIENTO DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA

El considerar la posibilidad de establecer alianzas puede derivar de procesos de expansión o de reestructuración empresarial. En el primer caso, una empresa que desea ampliar su actividad, bien sea por introducción de nuevos productos o líneas, o bien por entrar en una nueva área de negocio o mercado, puede optar por tres vías principales de actuación, según la opinión de Trigo<sup>9</sup>

- a) Expansión directa. Ésta puede realizarse vía generación interna de la tecnología que necesite y reuniendo los medios financieros que permitan atender a los nuevos planes, vía aumento de dimensión o creación de empresa filial.
- b) Adquisición de empresas existentes que cuenten con los conocimientos, implantación de mercado, localización y otros aspectos capaces de cubrir las carencias del adquirente.
- c) Colaborar con otras empresas que aporten los recursos, las habilidades o la combinación de ambos en medida adecuada a los planes trazados. Esta colaboración puede tomar la forma de crear una filial conjunta o la de establecer una alianza en términos más flexibles, limitada o no en el tiempo, y circunscrita a uno o unos pocos aspectos centrales.

La expansión individual, en cualquiera de sus formas, requiere recursos abundantes, implica asumir el riesgo de afrontar en solitario nuevos imponderables, suele precisar de más tiempo que las otras opciones (algo peligroso cuando el plazo de desarrollo y el período de vida de los productos se reduce), impide acceder a las ventajas comparativas y la experiencia práctica que pueda aportar el socio o aliado y resulta menos flexible que otras opciones.

El reparto de los costos de investigación y promoción, así como la facilidad de acceso a nuevos mercados aportado por un aliado son factores de peso cuando los recursos son escasos y el costo de la financiación elevado. Sin embargo, en industrias muy intensivas en I + D las fuerzas que presionan hacia la integración pueden ser tan grandes que las empresas prefieran basarse en el desarrollo interno, sobre todo

---

<sup>9</sup> TRIGO JOAQUIN, Alianzas Estratégicas, Las Claves y las Prácticas de la Cooperación entre Empresas. Ed Gestión 2000, Barcelona 1999, pag. 66

márgenes chicos y trabajan en familia. El chino va a un mayorista, ve algo que está en oferta y llama a otros colegas. En lugar de comprar una carreta de mercadería, se lleva diez. Los supermercados de gran superficie tienen costos fijos muy altos y si no manejan márgenes de ganancia mayores, no pueden vender.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de analizar las posibles causas de este fenómeno es el desempleo. La pérdida del poder adquisitivo, los salarios que también bajaron y la devaluación. La nuestra pasó de ser una sociedad que tenía un PBI per capita de U\$S 9.500 a uno de U\$S 2.500 en muy poco tiempo.<sup>1</sup>

Los cambios que en materia económica vivimos los argentinos en el año 2002 fueron demasiado veloces para algunos almaceneros y quioscos que no supieron o, fundamentalmente, no pudieron adaptarse a la coyuntura imperante. Por tal se registró un cierre de este tipo de negocios en el orden de 7% durante el primer semestre de 2002.

Los consumidores argentinos llegan al año 2003 con un escenario caracterizado por la profundización de la crisis, pérdida de los ingresos y la inflación, agudizando su poder de selección y solo cargando sus changuitos con los elementos imprescindibles.

Los supermercados comienzan a desarrollar estrategias destinadas a recuperar clientes con sus agresivas promociones y descuentos intentando volver a captar a los consumidores que habían perdido a manos de los almacenes y los pequeños autoservicios de barrio. Y por primera vez, en ese último año, sus esfuerzos comenzaron a dar sus frutos.

Según un estudio de la consultora Braidot & Asociados (una firma que realiza trimestralmente estudios sobre la evolución del consumo), a partir de marzo de 2004 comenzó a revertirse la tendencia que estuvo vigente durante todo 2002 y 2003 y que provocó un éxodo de clientes de las grandes cadenas. Si bien se mantuvo constante el número de personas que sostienen que cambiaron su lugar de compras (alrededor de un 30% de los consumidores), por primera vez desde la devaluación los ganadores fueron los supermercados, que en promedio captaron a más del 70% de los clientes que admiten haber modificado sus hábitos de consumo.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<sup>2</sup> Revista Mercado. Julio-Agosto/2005. Pag 108

La mayor concurrencia de la gente a los almacenes y comercios mas chicos respecto de los supermercados, hizo que en el año 2005 creciera la cantidad de negocios en todo el país, entre ellos los asiáticos que siguen captando mas consumidores frente a las grandes cadenas.

En este escenario, mientras el ingreso promedio de los hogares creció, fruto de acuerdos salariales en casi todos los sectores, el gasto en productos de consumo masivo también lo hizo. Es así que ahora se distinguen claramente distintos comportamientos de los consumidores: los llamados "barriales", aquellos que hacen compras íntegramente en el canal tradicional, como almacenes y destina una tercera parte de sus ingresos a la compra de alimentos, limpieza y tocador; los "alternadores", que compran la mitad de los artículos en el súper y la otra en comercios mas chicos y los "modernos", que optan por la compra con changuitos.

En relación a la problemática planteada y luego de una búsqueda minuciosa, se determina que estos son los puntos hasta donde se llegó en la actualidad.

comerciales y entrevistas en profundidad realizadas a integrantes de un pool de compras.

### **ESTADO DE LA CUESTIÓN.**

Desde diciembre de 2001 tuvieron que pasar 28 meses y seis presidentes para que los supermercados volvieran a mostrar una suba en sus ventas. En julio de 2003, el volumen de ventas registró un incremento de un 1,3% en relación con el mismo mes de 2002, lo que constituyó una señal de que la reactivación llegó al consumo masivo de alimentos.

Los datos corresponden a la medición que mensualmente realiza el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) y para encontrar otro mes con un resultado positivo en las ventas de supermercados hay que retroceder hasta marzo de 2001.

Desde 1996 hasta 2000 venían cerrándose almacenes y pequeños autoservicios. En paralelo, los supermercados crecían de manera sostenida hasta que también para 2000, parecieron encontrar su etapa de madurez.

La recuperación en 2001 de los almacenes de barrio tuvo que ver con una serie de aspectos como: reconversión de diferentes tipos de negocios, como rotiserías y verdulerías en pequeños almacenes, y por otro, con una tendencia a la cercanía, que a su vez se relaciona con otros factores: necesidad de reducir los gastos de transporte y el fiado, entre otras alternativas, explican el crecimiento de estos canales. Por sus características -un tipo de negocio que le brinda al consumidor una imagen de austeridad, combinando un servicio básico con cercanía y precios bajos- y, también, porque de un tiempo a esta parte el cliente realiza compras mas frecuentes aunque con menor costo, resulta lógico que el consumidor se haya orientado hacia este tipo de comercios.

El año 2002 fue un año en el que hubo un enorme crecimiento de compradores "racionales" en detrimento de aquellos que prefieren las primeras marcas. Además se registró una migración importante de compras en hipermercados a comercios del barrio y a los autoservicios orientales. La Asociación Comerciante Chino Argentina asegura que en el país hay unos 5.000 súper chinos que, según los distribuidores mayoristas, facturan 3.000 millones de pesos por año. Venden barato porque manejan

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de gestión aplicados a la mejora de la competitividad en almacenes y autoservicios.

**TEMA:**

Alianzas Estratégicas en autoservicios de almacén y mini mercados.

**FUNDAMENTACIÓN:**

Llevar a cabo el presente trabajo de investigación servirá para determinar cual de los distintos tipos de Alianzas Estratégicas es la más adecuada para aplicarla al plan estratégico de un autoservicio que pretenda sobrevivir en el actual mercado competitivo, donde sus principales rivales son los súper e hipermercados.

Con este trabajo se beneficiarán principalmente empresas unipersonales y/o Autoservicios de almacén dedicados a la comercialización de productos alimenticios. También, en forma indirecta, los consumidores finales, a través de la variable precio o de alguna otra orientada a la diferenciación.

**PROBLEMA:**

La utilización de alianzas estratégicas en los comercios minoristas comercializadores de productos de almacén (autoservicios y mini mercados) para poder competir con las grandes cadenas de súper e hipermercados.

**OBJETIVO GENERAL:**

Evaluar la aplicación e implementación de Alianzas Estratégicas en autoservicios de almacén y mini mercados de la ciudad de Mar del Plata.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Comprender el concepto de Alianza Estratégica como herramienta competitiva.
- Determinar los tipos de Alianzas existentes y cómo funcionan cada una de ellas.
- Identificar factores críticos de éxito de los almacenes barriales.
- Determinar qué estrategias competitivas utilizan actualmente.
- Identificar fortalezas y debilidades para la aplicación de Alianzas Estratégicas en el sector.
- Identificar cuál es la Alianza Estratégica que más le conviene a este sector.

**HIPÓTESIS:**

**LA ALIANZA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA RESULTARÍA IMPRESCINDIBLE PARA QUE LOS AUTOSERVICIOS PUEDAN COMPETIR CON LAS GRANDES CADENAS DE SÚPER E HIPERMERCADOS.**

**VARIABLES:**

Independientes: El conocimiento sobre la aplicación de Alianzas Estratégicas.

Dependientes: La aplicación de Alianzas Estratégicas en Autoservicios y mini mercados.

**INDICADORES:**

De variable independiente: conocimiento sobre herramientas de marketing. Edad y nivel educativo de propietarios y administradores.

De variable dependiente: características físicas del establecimiento, tipo de productos que comercializa, identificación de proveedores, forma de pago, actitud frente a las Alianzas Estratégicas, Estrategia comercial utilizada.

**TIEMPO:**

Se hará un enfoque sincrónico, realizando un corte temporal del presente para lograr así un análisis situacional. El periodo de tiempo comprende desde Diciembre de 2005 a Mayo de 2006.

**JUSTIFICACIÓN:**

Llevar a cabo el presente trabajo de investigación servirá para determinar cual de los distintos tipos de Alianzas Estratégicas es la más adecuada para aplicarla al plan estratégico de un autoservicio que pretenda sobrevivir en el actual mercado competitivo, donde sus principales rivales son los súper e hipermercados.

Con este trabajo se beneficiarán principalmente empresas unipersonales y/o Autoservicios dedicados a la comercialización de productos de almacén. También, en forma indirecta, los consumidores finales, a través de la variable precio o de alguna otra orientada a la diferenciación.

**MARCO TEÓRICO**

**Enfoque teórico conceptual**

Las disciplinas que intervienen para el abordaje, tratamiento y desarrollo del problema son: el Marketing, y la Sociología.

El tema del presente trabajo de investigación gira alrededor de las Alianzas Estratégicas, y mas precisamente sobre Pooles de Compras en el sector de almacenes y autoservicios, que para poder competir con súper e hipermercados buscan mejorar su competitividad, entonces el análisis se centrará en la rama del marketing que trata de las alianzas. Se definirán los distintos tipos, las actividades de las cuales se ocupan cada una de ellas, las nuevas tendencias dentro de las cuales se encuentran los pooles de compras. Para poder determinar la implementación de este modelo será necesario definir de qué se trata, cuales son sus componentes y estrategias.

Otra de las disciplinas que interviene es la Sociología, que estudia la vida social humana en forma sistemática, su campo de trabajo es muy amplio existiendo múltiples aspectos de la vida social que competen a la sociología como campo de conocimiento, dado que las técnicas y herramientas que propone este modelo no podrían ser implementados si no se tienen en cuenta el comportamiento de las personas en relación a la sociedad donde están inmersos, es que es necesario recurrir a los estudios de esta ciencia.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

La investigación será exploratoria, descriptiva y sincrónica.

Será exploratoria porque los estudios servirán para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y de esta forma obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación mas completa sobre el contexto de las alianzas estratégicas. También se investigarán aspectos del comportamiento humano que se consideran cruciales en este área.

Será descriptiva porque medirá y evaluará diversos aspectos y componentes de las alianzas estratégicas. Se describirán situaciones y eventos relacionados con la problemática estudiada.

Será sincrónica porque el estudio de los fenómenos que suceden al mismo tiempo.

El tipo de datos a explorar serán datos primarios que se recopilarán a través de encuestas personales aplicadas a propietarios y gerentes de distintos establecimientos

## Mercado

La telefonía celular en nuestro país es prestada por 4 compañías con la siguiente distribución:

<u>&gt; Compañía</u>	<u>&gt; Clientes</u>	<u>&gt; Participación</u>
> Movicom	3.300.000	35%
> Personal	2.200.000	27%
> CTI Móvil	1.080.000	20%
> Unifón	1.800.000	18%
<b>Total</b>	<b>7.380.000</b>	

CTI Móvil tiene el 20% del mercado del interior y es la única compañía que no ingresó en el AMBA (Área Múltiple de Buenos Aires)

Sus ventas se producen a través de un mix de canales en el cual tiene una mayoritaria participación el canal largo o indirecto del cual nuestra empresa forma parte

**El mix de canales es el siguiente:**

**Canal Corto: 3%**

**Canal Medio (Multinivel y Retail): 20%**

**Canal Largo: 77%**

Nuestra empresa comercializa las tarjetas del sistema pre-pago de CTI Móvil a través de un canal de distribución que montamos en kioscos, estaciones de servicio, farmacias, loterías, etc.

Multicel opera desde el año 94 con CTI Móvil y hoy registra una participación del 10 % sobre el volumen de venta mensual de la prestadora.

El crecimiento total del sector, incluyendo las cinco prestadoras asciende a 170.000 clientes al mes y se espera un crecimiento neto anual del 30 %.

En Diciembre del año 1999 se licito por parte del Gobierno Nacional seis nuevas frecuencias de PCS (Personal Communication System). Dos en Capital federal-AMBA, dos en Norte País y dos en Sur País. CTI Móvil prestadora vinculada con

Multicel gana una de las frecuencias en Capital-AMBA. Con estas licencias el Gobierno Argentino piensa incorporar 500.000 nuevos clientes móviles al finalizar el año 99.

El mercado de fabricación de fundas nacionales alcanza las 2.250.000 unidades con una facturación bruta U\$S 12.750.000 al canal de distribución, duplicando estos valores al llegar al usuario final, mientras que las fundas importadas, a pesar de no existir trabas para la importación no registran volúmenes interesantes dado el escaso interés demostrado por los fabricantes de terminales celulares y los importadores de posicionarse en el rubro. El volumen fabricado es colocado en su totalidad en el mercado interno por lo que no se registra actividad de exportación. El crecimiento esperado del sector acompaña el desarrollo de las comunicaciones celulares en el País. Multicel ocupa un 40 % de participación en la fabricación y venta de fundas. El 60 % se reparte en dos fabricantes nacionales que no poseen canales de distribución propios y no comercializan servicios celulares para ninguna prestadora.

El mercado nacional de accesorios se concentra en grandes importadores representantes de fabricantes de terminales celulares extranjeras que comercializan a las prestadoras celulares y canales de distribución nacionales. Dada la gran cantidad de stock involucrado, y la fortaleza del resto de los importadores, Multicel tiene una mínima participación en la actividad y no considera conveniente crecer y posicionarse en el rubro. Toma a la venta como un agregado de valor para su actividad principal de comercializar servicios celulares y lo distribuye únicamente en su canal directo. El mercado de accesorios (incluyendo fundas) representa en el País un gasto de U\$S 50 año-cliente, lo que implica una facturación de U\$S 175.000.000 (Datos confidenciales CTI Móvil).

En cuanto al mercado internacional el crecimiento de las comunicaciones móviles alcanza un 15 % anual (datos CTI Móvil-GTE), y fabricantes de terminales celulares como Motorola y Nokia han agotado stocks dado la creciente política de desregulación y el fenómeno llamada entrante paga el emisor implementada recientemente en Países de América Latina. A modo de ejemplo la prestadora BCP (Consortio formado por la Bell South y el Banco Safra de Brasil) ganadora de una licitación internacional para ofrecer servicio celular en San Pablo, logró 1.600.000 suscripciones de clientes antes de comenzar la operación previsto para Mayo del 98 (datos Bell South Brasil). Por otro lado, datos de 1997 estimaban la cantidad de usuarios móviles en el mundo en 200 millones de clientes. Finlandia, país sede de Nokia, presenta una penetración del 44 % sobre la población. (Datos International Institute of Wireless Communications). Mientras tanto, en Venezuela, Motorola creció en 1.997 un 60 % sus ventas de terminales, facturando 2.100 millones de dólares, lo que representó un 6% del volumen total facturado por la Corporación que ascendió a 29 mil 749 millones de dólares, esperando un crecimiento similar para el año 98. (Revista Producto on-line 177 -Marzo 98).

La competencia de CTI Móvil está dada por subsidiarias de las dos compañías que prestan la telefonía básica (Personal que es subsidiaria de Telecom y Unifón

que es subsidiaria de Telefónica de Argentina) que cubren actualmente todo el territorio de la República Argentina y Movicom que por ahora solo cubre el AMBA.

## Analisis Entorno Interno

### Características Generales de la Empresa

Denominación: Multicel SA

- Conformación: Sociedad Anónima familiar. Dos socios con participación igualitaria.
- Fecha origen: Noviembre 1.993
- Ubicación: Casa Central y Fábrica en Rosario. Seis sucursales en Santa Fe, Paraná, Resistencia, Corrientes, Formosa, Posadas y Mar del Plata.
- Recursos Humanos: 180 personas.
- Actividad: Comercialización servicios telefonía celular como Agente oficial de venta de CTI Móvil SA. Fabricación y venta de fundas celulares. Venta de accesorios de telefonía celular.
- Orientación: Regional-Nacional.
- Enfoque: Mercado Regional-Nacional.
- Estrategia: Regional-Nacional.
- Estrategia de Marketing: Regional-Nacional.
- Marca: Multicel.
- Imagen de Marca: Alta.
- Participación Mercado fundas: 40 %.
- Facturación Bruta Anual: U\$S 17.000.000.
- Patrimonio: U\$S 4.000.000.

### **Características de Producción**

- Recursos Afectados a la Venta: 104.
- Ingresos por Comisiones por Servicios: U\$S 9.700.000 al año
- Cantidad de Clientes: 38.800 clientes año.
- Comisión Promedio: U\$S 250.
- Ingresos por Venta Accesorios Celulares: U\$S 1.000.000 al año.
- Cantidad Clientes: 12.500 al año.
- Ingreso por Cliente: \$ 80.
- Recursos Afectados a la Producción: 50.
- Capacidad Producción Fundas: 900.000 unidades año.
- Ingresos por Venta Fundas: U\$S 6.300.000 al año.
- Cantidad Fundas: 900.000 año.
- Aprovechamiento Capacidad de Fabricación: 100 %.
- Tecnología: Ultima generación.
- Control de Calidad: Alta performance. En proceso de certificación Normas ISO.

### **Características del Producto**

#### *Servicios:*

- Planes de precios orientados a segmentos masivos y corporativos. Planes regulares y sistemas pre-pagos.
- Los planes son definidos por la prestadora, Multicel cobra una comisión por tipo de cliente incorporado y no tiene ningún tipo de incidencia sobre la creación de nuevos planes, salvo las consultas efectuadas por la prestadora ante el lanzamiento de un nuevo plan. Dentro del esquema comisional existen bonos por permanencia y consumo de clientes por lo que Multicel realiza permanentemente acciones de fidelización y postventa con su cartera histórica.
- La actividad de venta se realiza únicamente en el mercado Este (Mar del Plata, Santa Fe, Paraná, Chaco, Entre Ríos, Corrientes, Formosa y Posadas).

*Accesorios:*

- La empresa compra a importadores y distribuye a sus canales directos e Indirectos para la venta en el País. No comercializa con marca propia.

*Fundas:*

- Producción y marca propia. Treinta tipos de fundas, en material simil cuero. Distribución a cargo del canal directo, canal indirecto (Otros Agentes Oficiales de venta de las prestadoras nacionales) y canal retail (supermercados y casas de artículos del hogar).
- Alta imagen de marca, excelente presentación en un kit con diseño propio. Catálogo con la presentación de las distintas fundas, indicando calidad de los materiales, código de artículo, precio e información útil sobre el uso de los distintos teléfonos celulares, para entregar a los distintos canales de distribución. La venta se realiza en todo el País.

*Tarjetas del servicio pre-pago de CTI Móvil:*

- El servicio pre-pago de CTI Móvil fue el primero y actualmente el de más alta calidad por lo cual es líder en el interior del país y ahora con la próxima introducción en el AMBA, se buscará aumentar la distribución con la comercialización de las mismas en Capital Federal.

## Fortalezas Servicios con la Competencia

### CTI

#### Nivel corporativo:

- Todos los planes de CTI son one rate.
- No se cobran más los gastos administrativos
- Ahorro de hasta el 20% en números frecuentes.

#### Nivel masivo:

- Planes One rate a partir de los \$19
- Ahorro 20% en número frecuentes.

#### Servicios:

- AutoStop
- Infotext News
- Servicio de Factura Partida.

#### Tarjeta Prepaga:

- Venta de tarjetas a través del \*611.
- Venta de tarjetas a través de Internet.
- Servicio disponible en el interior del país.
- No cobra recuperación de mensajes.
- One Rate en tarjeta prepaga.
- Promo Plus: incremento entre un 10 y 25% de la carga a partir de los \$20

#### Cuenta Segura:

- Cuenta Segura One Rate

### Personal

#### Nivel corporativo:

- Posee planes One Rate a partir de los \$45
- Gastos administrativos por línea en planes NO One Rate-
- No posee este beneficio en los planes One Rate

#### Nivel masivo:

- Planes One rate a partir de los \$55
- No incluye este beneficio.

#### Servicios:

- No posee este servicio.
- No posee este servicio.
- No posee este servicio.

#### Tarjeta Prepaga:

- No vende tarjetas a través del \*111.
- No vende tarjetas a través de Internet.
- Servicio disponible en la región de Personal.

- Cobra recuperación de mensajes.

- No Incluye One Rate en tarjeta prepaga.

- No posee este beneficio.

#### Cuentas Claras

- No posee este beneficio.

## CTI

### Gastos administrativos:

⇒ No cobrá más gastos administrativos

### CPP:

⇒ No cobra llamada entrante en sistema prepago.

⇒ En regulares emite mensaje inf. que la llamada es con cargo cuando proviene de público.

### Roaming:

⇒ Precio único en cualquier parte del interior del país

### Servicios:

⇒ Identicall (Disponible en equipos digitales y algunos analógicos).

⇒ Notificación mensajes ( Disponible en equipos digitales y algunos analógicos).

⇒ Claridad en la facturación

⇒ Servicio de Factura partida.

⇒ Infotext, almacena hasta 460 caracteres.

⇒ Facturación electrónica vía web (New)

## UNIFON

### Gastos administrativos:

Gastos administrativos: \$6 en planes NO One Rate.

### CPP:

A partir del 1° de febrero cobran entrante de público en líneas reg. y prepagas. **Momentáneamente en prepago** no las están cobrando.

No emite mensaje informando que la llamada es con cargo cuando proviene de teléfonos públicos.

### Roaming:

Cambio al área de Personal, costo \$0.55 para llamadas entrantes y salientes

A partir de los \$53 de abono plan one rate y roaming incluido.

### Servicios:

Identif. llam. Entrante sólo en equipos digitales.

Notificación de mensajes ( Sólo en digitales)

Factura poco clara.

No posee este servicio.

Mensajería almacena hasta 160 caracteres.

No posee este servicio.

## Debilidades Servicios con la Competencia

<b>Personal</b>	<b>CTI</b>	
<b>Cobertura:</b>	<b>Cobertura:</b>	
Mayor cobertura, celdas: 1025	Cantidad de celdas: 502	<b>Alarma!</b>
<b>Roaming:</b>	<b>Roaming:</b>	
Roaming con Bs.As, fracciona cada 10 segundos	No fracciona el minuto al hacer roaming con Movicom.	
Roaming en Bs.As, valor minuto \$0,55 + iva.	Roaming con Movicom, valor minuto \$0,65+ iva. en abonos <\$45.-	<b>Precaución!</b>
<b>Servicios:</b>	<b>Servicios:</b>	
Se pueden recuperar los mensajes escritos en el AMBA.	No se pueden recuperar los mensajes escritos en el AMBA.	
<b>Producto:</b>		
Entrega equipos en comodato a nivel masivo y corporativo	No entrega equipos en comodato a nivel masivo.	<b>Precaución!</b>
<b>Tarjeta Prepaga:</b>	<b>Tarjeta Prepaga:</b>	
Período de 12 meses para consumir el saldo.	Período de 45 días para consumir el saldo.	<b>Alarma!</b>
Venta de tarjetas servicio autogestión marcando *300 e ingresando número de tarjeta de crédito.	No posee este servicio.	

Unifon	CTI	
<b>Cobertura</b>	<b>Cobertura</b>	
☞ Mayor cantidad de celdas:530 aprox.	Cantidad de celdas:488	<b>Precaución</b>
<b>Roaming:</b>	<b>Roaming:</b>	
☞ Haciendo roaming en Bs.As. continua fraccionando el minuto cada 10 segundos	No fracciona el minuto en el área de Movicom Roaming en Bs.As.valor minuto \$0,65+ iva.	
☞ Roaming en Bs.As. Valor minuto \$0,55 + iva.	en abonos menor a \$45	<b>Precaución</b>
<b>Nivel Corporativo:</b>	<b>Nivel Corporativo:</b>	
☞ Unifon Team (Servicio de trunking)	No posee este servicio.	<b>Precaución</b>
<b>Producto:</b>	<b>Producto:</b>	
☞ Unifón posee un amplio stock de equipos digitales los cuales son ofrecidos a nivel masivo con precios agresivos, ya sea para líneas regulares o prepagas.	No comercializa equipos digitales en sistema prepago.	<b>Precaución</b>
☞ Entrega equipos en comodato a nivel masivo.	No entrega equipos en comodato a nivel masivo, sólo en corporativos	
<b>Tarjeta Prepaga:</b>	<b>Tarjeta Prepaga:</b>	
☞ Duración carga tarjetas:270 dias	Duración carga de tarjetas: 45 d.	<b>Alarma!</b>
☞ Duración carga inicial: 2 meses	Duración carga inicial: 1 mes.	
<b>Servicios:</b>	<b>Servicios</b>	
☞ Servicio de Unifón Global (Telefonía móvil por satélite)	No posee este servicio.	
☞ Infotext:Se pueden recuperar los mensajes escritos en el AMBA.	No se pueden recuperar los mensajes escritos en el AMBA.	<b>Precaución</b>
☞ UnifonNet	No posee este servicio.	

## Características de los Proveedores/Insumos

### **Materia prima para Fundas**

La empresa está comprando cuerina desde el año 96 a tres curtiembres nacionales que le aseguran la calidad adecuada para cumplimentar sus normas internas al respecto. La participación de cada proveedor es igualitaria en el total de compras y los mismos aseguran entregas en los tiempos estipulados, así también como triplicar las cantidades compradas en un brevísimo período de tiempo. Las condiciones de pago estipulan cuotas fraccionadas hasta 180 días sin recargo por intereses. El material comprado es material de exportación.

### **Insumos Varios para Fundas**

Se compran a proveedores nacionales. Destacándose los que proveen tinturas, anilinas, hilados, cartón. La empresa mantiene una actualización permanente de proveedores en estos rubros dada la volatilidad de los precios en el mercado y las distintas condiciones de pago vigentes.

### **Catálogo de Fundas**

Dos imprentas nacionales brindan el servicio a la empresa. Las mismas operan desde el año 94 con la firma. Realizan, además, todos los trabajos de imprenta para mantener la operación global de la empresa. Las condiciones de pago se extienden a 90 días sin intereses.

### **Máquinas Industriales**

La compra de maquinaria textil se realiza por licitación. Las actuales fueron adquiridas a Singer, quién asegura mediante un representante en el País el mantenimiento y servicio técnico inmediato. Se ha llamado a licitación para duplicar la capacidad de producción y nuevamente Singer está cotizando los mejores precios y los mejores plazos de pago.

### **Accesorios**

Tres importadores están abasteciendo a la empresa. Uno de ellos cubre el 50 % de las necesidades con plazos de pago hasta 90 días. El resto de la demanda es satisfecho por los otros dos, con plazos de pago de 30 días. El importador más importante ordenó una compra de fundas a la empresa por lo que se incorpora como medio de pago el canje con todos los beneficios que dicha operatoria implica.

## **Características Financieras**

La empresa presenta una excelente situación económica financiera.

Su facturación anual alcanza los U\$S 17.000.000 con una rentabilidad neta del 8 %. Sus activos están valuados en U\$S 4.000.000 sin presentar prendas o hipotecas con entidades bancarias, lo que les permitiría encarar fácilmente proyectos con financiación bancaria.

El crecimiento de la compañía se desarrolló con capitales propios y no se registran deudas con proveedores.

Los mayores costos operativos están dirigidos a los recursos humanos por la importancia estratégica que estos adquieren en los procesos de venta y posventa.

El cash flow es positivo y asciende a U\$S 500.000 mensuales. No se registran deudas previsionales ni impositivas con el fisco. Los niveles de incobrabilidad están por debajo del 1 % y no afectan la rentabilidad. Los excedentes generados por la actividad predisponen a la empresa a encarar proyectos de expansión nacional e internacional.

## **Recursos de la Empresa**

### **Productivos**

- 20 Máquinas Industriales de Coser.
- 6 Máquinas Cortadoras moldeadas.
- Un laboratorio de teñido.
- Un taller de diseño gráfico con equipamiento de última generación y proceso de armado de kit para fundas.
- Planta de fabricación de 1.000 mts.2, incluyendo almacén y centro de distribución.
- Casa central propia de 1000 mts.2 incluyendo salón de venta y administración central de la empresa.
- Flota de vehículos para Gerentes de Sucursal y Gerentes de Canales de Distribución.
- Seis sucursales propias de 200 mts.2 c/u para venta y atención al público.
- En proceso certificación normas ISO de fabricación.
- Marca con alto grado de reconocimiento.

### **Humanos**

- 180 Recursos empleados.
- 85 vendedores.
- 7 Telemarketers.
- 50 operarios.
- 23 administrativos.
- 15 Gerentes.



La distribución de Multicel, se realiza actualmente aplicando el mix de canales de la empresa prestadora del servicio.

Las ventas se producen a través de un mix en el cual tiene una mayoritaria participación el canal largo o indirecto

El mix de canales es el siguiente:

Canal Corto:10%

Canal Medio(Multinivel y Retail): 20%

Canal Largo: 70%

### **Análisis de canales**

- El canal corto se encuentra en disminución por su alto costo fijo.
- El canal medio se encuentra en pleno desarrollo ya que el mismo tiene costos variables en su gran mayoría y se adapta rápidamente a las exigencias de una industria muy dinámica.
- El canal largo se encuentra en proceso de disminución ya que un sistema de retribución con baja previsibilidad produjo un ahogo financiero en las agencias oficiales

### **Diagnóstico de los diferentes canales**

#### **Canal Directo**

Formado por vendedores y ejecutivos de cuenta que tienen como objetivo atender al segmento corporativo y a clientes considerados estratégicos, vendiendo nuevas líneas de telefonía celular, accesorios y fundas, solucionando los problemas puntuales que se presentan.

#### **Cobertura**

- Selectiva. Se busca atender bien a los clientes actuales y focalizarse sobre prospectos interesantes. No se busca una competencia con los otros canales de distribución.
- Geográfica: Región Este. Casa Central en Rosario y siete Sucursales en Santa Fe, Paraná, Resistencia, Corrientes, Formosa, Posadas y MDQ

#### **Ventajas del canal para Multicel**

- El canal es necesario ya que permite tener un control directo sobre los clientes estratégicos.
- Asegura una cuota mínima de ventas, evitando la dependencia de terceros.
- Disminuye los costos variables de adquisición de nuevos clientes.
- Llegada al cliente final sin intermediarios.

#### Desventajas del canal para Multicel

- Incrementa los costos fijos.
- Se producen conflictos con los otros canales.
- Falta de capilaridad ya que solo tiene cobertura donde hay sucursales propias.

#### Continuidad en el tiempo

- La misma está asegurada ya que los vendedores se encuentran plenamente fidelizados.

#### Forma de pago de las comisiones

- Comisiones sobre sueldo básico en función de las ventas realizadas y del coeficiente de caída de líneas(Churn).
- Los vendedores no sufren descuentos de comisiones ante las cancelaciones de líneas si no que se disminuyen las nuevas comisiones cuando aumentan los niveles de cancelaciones.

#### Asunción de riesgos

- Todos los riesgos los asume Multicel.

#### Transporte y almacenamiento de producto

- A cargo de Multicel.

#### Servicio de post-venta

- Compartida entre el Servicio de Atención al Cliente de Multicel y el vendedor.
- Las ventas realizadas en localidades alejadas, no cuentan con un servicio de post-venta por parte del vendedor.

#### Financiación de gastos

- Asumidos en su totalidad por Multicel.

#### Repercusión sobre el precio final del producto

- El producto llega siempre al precio de venta sugerido, por lo cual no importa el canal a través del cual le llegue al cliente, este siempre va a pagar lo mismo.

#### Control del canal

- Inmejorable.

#### Flujo de información

- El flujo ascendente de información (Desde el vendedor hacia Multicel) es directo ya que la información llega casi sin filtros.
- Ocurre lo mismo con el flujo descendente (Desde la empresa al vendedor).

#### Tendencia:

- Estacionalidad. No se piensa agrandar este canal.

#### Posición ante la competencia

- La competencia no cuenta con un canal de ventas directo desarrollado.

#### Participación en los gastos de comunicación

- Este canal no participa en los gastos de comunicación.

#### Admisión de nuevos productos

- Inmediata debido a la dependencia existente.

#### Estrategia de cooperación

- Se utiliza la estrategia de push, llevando a la fuerza de venta a vender los productos que a Multicel le interesa.

#### Aporte Facturación Anual a Multicel

- U\$S 1.700.000

### **Canal Multinivel**

Formado por vendedores que tienen como objetivo atender al segmento masivo y diferentes canales específicos, vendiendo nuevas líneas de telefonía celular con un altísimo nivel de capilaridad en las localidades mas importantes de la Región.

#### Cobertura

- Intensiva. Se buscan nuevos clientes y focalizarse sobre clientes de ingresos medios. No se busca una competencia con los otros canales de distribución.
- Geográfica: Región Litoral. Casa Central en Rosario y siete sucursales en Santa Fe, Paraná, Resistencia, Corrientes, Formosa, MDQ y Posadas como base de operaciones incluyendo localidades cercanas.

#### Ventajas del canal para Multicel

- El canal es importante ya que permite tener un mix de ventas que le reste importancia y dependencia al canal indirecto.
- Existe un alto grado de control sobre los supervisores quienes controlan de cerca de los coordinadores y vendedores.
- Llegada al cliente final sin intermediarios.

#### Desventajas del canal para Multicel

- Incrementa los costos fijos.
- Incrementa los costos variables.
- Se producen conflictos con los otros canales.
- Falta de cobertura en localidades de menor importancia.

#### Continuidad en el tiempo

- La misma depende del nivel comisional ya que se compite con el canal indirecto en el reclutamiento de recursos. Por el momento la fuerza de ventas está fidelizada.

#### Forma de pago de las comisiones

- Comisiones en función de las ventas realizadas y del coeficiente de caída de líneas(Churn).
- Los vendedores no sufren descuentos de comisiones ante las cancelaciones de líneas si no que se disminuyen las nuevas comisiones cuando aumentan los niveles de cancelaciones.

#### Asunción de riesgos

- Todos los riesgos los asume Multicel.

#### Transporte y almacenamiento de producto

- A cargo de Multicel.

#### Servicio de post-venta

- Compartida entre el Servicio de Atención al Cliente de Multicel y el vendedor. Las ventas realizadas en localidades alejadas, no cuentan con un servicio de post-venta por parte del vendedor.

#### Financiación de gastos

- Asumidos en su totalidad por Multicel.

#### Repercusión sobre el precio final del producto

- El producto llega siempre al precio de venta sugerido, por lo cual no importa el canal a través del cual le llegue al cliente, este siempre va a pagar lo mismo.

#### Control del canal

- Alto.

#### Flujo de información

- El flujo ascendente de información (Desde el vendedor hacia Multicel) es casi directo ya que la información llega casi sin filtros.
- Ocurre lo mismo con el flujo descendente(Desde la empresa al vendedor).

#### Tendencia

- Expansión. El canal se encuentra en franca expansión, adquiriendo cada vez mas participación en el mix de ventas.

#### Posición ante la competencia

- La competencia no cuenta con un canal de ventas Multinivel desarrollado.

Participación en los gastos de comunicación

- Este canal no participa en los gastos de comunicación.

Admisión de nuevos productos

- Inmediata debido a la dependencia existente.

Estrategia de cooperación

- Se utiliza la estrategia de push, llevando a la fuerza de venta a vender los productos que a Multicel le interesa.

Aporte Facturación Anual a Multicel

- U\$S 1.700.000

### **Canal Retail**

Formado por compañías que tienen acceso a canales masivos de venta, colocando los productos a disposición del cliente final en góndolas o a la vista del mismo para que pueda elegirlo y realizar la compra de manera impulsiva.

Las ventas de este canal se apuntan a segmentos de bajo consumo ofreciendo productos de bajo riesgo de incobrabilidad (Servicio prepago).

Cobertura

- Intensiva / extensiva. Se buscan nuevos clientes sin identificar un nivel específico de ingresos. No se busca una competencia con los otros canales de distribución.

Ventajas del canal para Multicel

- El canal es importante ya que permite tener un mix de ventas que le reste importancia y dependencia al canal indirecto.
- Existe una altísima capilaridad en todas las localidades del país.
- Disminuye los costos fijos.
- Disminuye los costos variables.

Desventajas del canal para Multicel

- Las ventas que se realizan no están en un 100% de acuerdo con la estrategia de la compañía de focalizarse en el segmento de alto consumo.
- Control casi inexistente sobre la fuerza de ventas.
- Se producen conflictos con los otros canales.
- Servicio de post-venta inexistente.

Continuidad en el tiempo

- La misma depende del nivel comisional y del producto ofrecido ya que este canal no tiene exclusividad respecto a la competencia

#### Forma de pago de las comisiones

- Comisiones por ventas realizadas.

#### Asunción de riesgos

- Todos los riesgos los asume Multicel.

#### Transporte y almacenamiento de terminales

- A cargo de los distribuidores.

#### Servicio de post-venta

- Inexistente.

#### Financiación de Gastos

- Asumidos en su totalidad por los distribuidores.

#### Repercusión Sobre el Precio Final del Producto

- El producto llega siempre al precio de venta sugerido, por lo cual no importa el canal a través del cual le llegue al cliente, este siempre va a pagar lo mismo.

#### Control del Canal

- Inexistente.

#### Flujo de Información

- Casi inexistente.

#### Tendencia

- Expansión: El canal se encuentra en franca expansión, adquiriendo cada vez mas participación en el mix de ventas.

#### Posición Ante la Competencia

- La competencia cuenta con un canal de ventas retail muy desarrollado.

#### Participación en los Gastos de Comunicación

- Este canal participa en los gastos de comunicación, presentando los productos en lugares de gran circulación y exhibiendo material de merchandising.

#### Admisión de Nuevos Productos

- En función de las comisiones pagadas y la presentación del producto.

#### Estrategia de Cooperación

- Se utiliza la estrategia de pull, con campañas publicitarias para que el cliente solicite los productos que a Multicel le interesa vender.

#### Aporte Facturación Anual a Multicel

U\$S 1.700.000

## Canal indirecto

Formado por compañías denominadas agencias oficiales que a través de la apertura de puntos de venta en lugares estratégicos, el reclutamiento de sub-agencias y una fuerza de ventas directa distribuyen todos los productos de Multicel con una importante atomización en todas las ciudades del país, llegando a sitios donde no podría llegar directamente Multicel y brindando el servicio de post-venta. Las ventas de este canal se apuntan hacia todos los segmentos de la población.

### Cobertura

- Intensiva / extensiva. Se buscan nuevos clientes sin identificar un nivel específico de ingresos. No se busca una competencia con los otros canales de distribución.
- Se cubren todas las ciudades del país.

### Ventajas del canal para Multicel

- El canal es importante ya que permite un volumen de ventas que no se podría lograr a través de la distribución directa.
- Existe una altísima capilaridad en todas las localidades del país, brindando servicio de post-venta en estos sitios.
- Disminuye los costos fijos.
- Distribuyen los productos de Multicel con carácter de exclusividad.
- Genera la imagen de presencia en todas las localidades del país con locales estandarizados y con marquesinas que sirven como publicidad.

### Desventajas del canal para Multicel

- La situación financiera de las agencias oficiales condiciona los niveles de venta.
- Control insuficiente sobre la fuerza de ventas.
- Se producen conflictos con los otros canales.
- Aumenta los costos variables.
- Al ser el canal con más ventas, expone a la empresa a variaciones en los niveles y mix de venta que a veces no pueden ser controlados.

### Continuidad en el tiempo

- La misma depende del nivel comisional pero se encuentra altamente fidelizada y ligada contractualmente.
- En este momento la continuidad se encuentra comprometida por dificultades económico-financieras derivadas en su mayoría de la falta de comprensión del sistema comisional.
- Esto es una seria amenaza para Multicel ya que la mayor parte de las ventas y la prestación del servicio de post-venta se produce a través de las estructuras de las agencias oficiales.

#### Forma de pago de las comisiones

- Comisiones por venta de accesorios y fundas.
- Comisiones por ventas realizadas netas. Esto significa que si se activa una línea de telefonía celular y dentro de un período de 180 días esta línea es cancelada, ya sea por voluntad del cliente o por falta de pago, la comisión es descontada.
- Esto produce un grave perjuicio para la agencia oficial, ya que ésta al recibir la comisión, la utiliza para pagar los gastos fijos de la agencia y distribuirla entre los sub-agentes y vendedores.
- Al momento de caída de las líneas (Cuando Multicel realiza el descuento), la agencia no puede descontarla al sub-agente o vendedor y esto produce una grave pérdida para la agencia oficial.
- El otro problema que amenaza la continuidad es que al momento de descontar las comisiones, los vendedores se desalientan y pierden la motivación de vender, abandonando el sistema y produciendo un alto costo de reclutamiento de nueva fuerza de ventas.

#### Asunción de riesgos

- Los riesgos se asumen en forma compartida pero la mayor parte es asumida por la agencia oficial.

#### Transporte y Almacenamiento de Productos

- A cargo de la agencia oficial.
- El almacenamiento de las terminales es un problema ya que las agencias oficiales tienen una deficiente gestión de stocks y se producen muchas pérdidas por la falta de control sobre el destino de las terminales.
- Estas pérdidas son asumidas en un 100% por la agencia oficial.

#### Servicio de Post-Venta

- En todos los puntos de venta y también a cargo de los vendedores.

#### Financiación de Gastos

- Multicel financia el capital de trabajo hasta el momento del pago de las comisiones.
- La agencia oficial asume los gastos habituales del giro de la actividad que desarrolla.

#### Repercusión Sobre el Precio Final del Producto

- El producto llega siempre al precio de venta sugerido, por lo cual no importa el canal a través del cual le llegue al cliente, este siempre va a pagar lo mismo.

#### Control del Canal

- El mismo es controlado por funcionarios dedicados a tal fin. Las agencias oficiales cumplen las normas establecidas por Multicel para su funcionamiento.

#### Flujo de Información

- Los flujos de información ascendente y descendente sufren algunos filtros ya que hay muchos intermediarios entre la compañía y el vendedor (Agencia oficial, sub-agencia, etc.).

#### Tendencia

- Estable con una pérdida de participación en el mix de canales debido al incipiente desarrollo del canal Multinivel y retail.

#### Posición ante la Competencia

- La competencia cuenta con un canal de ventas indirecto similar al de Multicel.

#### Participación en los Gastos de comunicación

- Este canal participa en los gastos de comunicación con puntos de venta estandarizados que contribuyen a la imagen institucional de Multicel.
- Por cada activación que se realiza, se genera un fondo de publicidad cooperativa, que es utilizado por la agencia oficial para realizar publicidad, mejorar la imagen de sus puntos de ventas, realizar promociones y proveerse de material de merchandising.

#### Admisión de Nuevos Productos:

- En función de las comisiones pagadas y el riesgo asumido por la agencia oficial.

#### Estrategia de Cooperación

- Se utiliza una estrategia mix. Por un lado se hace pull sobre la venta, con campañas publicitarias para que el cliente solicite los productos que a Multicel le interesa vender y por otro lado, se hace push, orientando a través de las comisiones y de comisiones plus la venta hacia los productos definidos por la estrategia de Multicel.

#### Aporte Facturación Anual a Multicel

- U\$S 11.900.000

Los canales Directo, Multinivel y Retail no presentan mayores inconvenientes y los mismos cumplen la misión para la cual fueron creados.

El canal a mejorar con carácter de urgencia es el indirecto ya que de continuar con esta tendencia corre serios riesgos de caer en un virtual crack financiero.

#### Características de la Comunicación

#### **Briefing Producto**

Compañía: Multicel S.A.

Marca: Fundas Multicel

Competencia/Entorno: El mercado de fabricación de fundas nacionales alcanza las 2.250.000 unidades con una facturación bruta U\$S 15.750.000 al canal de distribución, duplicando estos valores al llegar al usuario final, mientras que las fundas importadas, a pesar de no existir trabas para la importación no registran volúmenes interesantes dado el escaso interés demostrado por los fabricantes de terminales celulares y los importadores de posicionarse en el rubro. El volumen fabricado es colocado en su totalidad en el mercado interno por lo que no se registra actividad de exportación. El crecimiento esperado del sector acompaña el desarrollo de las comunicaciones celulares en el País. Multicel ocupa un 40 % de participación en la fabricación y venta de fundas. El 60 % se reparte en dos fabricantes nacionales que no poseen canales de distribución propios y no comercializan servicios celulares para ninguna prestadora.

Mercado Fundas celulares: las terminales celulares adoptan una postura similar a la asumida en Argentina a través de sus representantes en el País. Fabricantes nacionales se reparten el mercado con muy poca participación de su canal directo, distribuyendo a canales indirectos y retail. El mercado potencial asciende a 3 millones de prospectos.

No existe un predominio monopólico en la fabricación de fundas. Varios fabricantes abastecen al mercado sin venta directa, con una baja participación individual en el total del mercado.

El material argentino símil cuero, es muy bien percibido por los consumidores locales.

Escaso desarrollo tecnológico en los fabricantes locales.

Factores de Diferenciación:

Alta calidad.

Precio similar al resto de los competidores.

Alto posicionamiento de marca.

Plan de Comunicación Integral:

Objetivo de Comunicación: Posicionar el producto de Multicel como una funda de calidad superior.

Estrategia: Posicionar los catálogos y las estanterías exhibidoras en todas las agencias oficiales de telefonía celular de CTI Móvil.

Acciones:

Público Objetivo: Usuarios actuales y potenciales de telefonía celular de Argentina.

Medios: Catálogos y publicaciones en diarios con la imagen de los productos.

Soportes: Diarios mayor circulación interior del País.

Presupuesto: El presupuesto total asignado es de u\$s 0,80 por funda. Este monto se distribuye de la siguiente manera:

- u\$s 0,60 en publicidad gráfica en los soportes seleccionados.
- u\$s 0,20 en la realización de catálogos.

La venta es de 900.000 unidades anuales a un promedio de 75.000 unidades mensuales por lo que el presupuesto disponible es de:

- u\$s 45.000 mensuales en publicidad en los diarios seleccionados.
- u\$s 15.000 mensuales en realización de catálogos y exhibidores.

### **Briefing Servicios**

Compañía: Multicel S.A.

Marca: Multicel S.A Agente Oficial CTI Móvil

Competencia/Entorno: Multicel opera desde el año 94 con CTI Móvil y hoy registra una participación del 10 % sobre el volumen de venta mensual de la prestadora.

El crecimiento total del sector, incluyendo las cinco prestadoras asciende a 170.000 clientes al mes y se espera un crecimiento neto anual del 30 %.

Factores de Diferenciación:

- Alta Calidad de Venta.
- Servicio Integral de Post Venta
- Disponibilidad de 0800 Red Multicel
- Alto posicionamiento de marca (CTI Móvil)
- Larga Distancia Free
- Garantía Multicel

Plan de Comunicación Integral:

Objetivo de Comunicación: Posicionar el servicio de venta brindado por Multicel como superior al resto de los players.

Estrategia: Utilización de fondos de publicidad cooperativa de CTI Móvil en acciones promocionales tácticas con características regionales que incorporen clientes de alto valor.

Acciones:

**Público Objetivo:** Usuarios actuales de otras prestadoras y potenciales de telefonía celular de Argentina.

**Medios:** Promociones Vía Pública. Catálogos y ofertas a Empresas. Publicaciones y mensajes radiales.

**Soportes:** Diarios mayor circulación interior del País. Revistas especializadas. Circuitos Vía Pública. Radios de mayor audiencia interior País.

**Presupuesto:** El presupuesto total asignado es de u\$s 12,50 por línea celular vendida. Este monto se distribuye de la siguiente manera:

La venta es de 38.800 clientes anuales a un promedio de 3.233 mensuales por lo que el presupuesto disponible es de:

U\$S 40.413 mensuales.

Es de destacar que el fondo de publicidad cooperativa ( U\$S 12,50) es entregado por la prestadora CTI Móvil por lo que todas las acciones encaradas deben responder al siguiente brief:

**Situación Actual:**

- a) mercado
- b) imagen

**Análisis de la Oportunidad/producto/servicio:**

- a) ¿Qué es?
- b) ¿Para qué sirve?
- c) SWOT (FODA)

**Análisis Competitivo:**

- a) ¿Quiénes son nuestros competidores?
- b) Datos de mercado
- c) ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades relevantes?

**Características Claves de la Marca:**

- a) Racionales
- b) Emocionales

**Objetivos de Marketing (Cualitativa y cuantitativamente):**

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

**Estrategia y Objetivos Publicitarios:**

- A) Marco de referencia (competencia)

- B) Estrategia de comunicación de CTI Móvil
- C) Objetivos
- D) Posicionamiento de marca
- E) Mensajes Claves

**Target:**

- a) Definición (demo/psicográfica)
- b) Reacción (deseada, sentimiento, creencia)

**Imagen deseada de la Marca:**

- a) Tono, actitud, personalidad.

**Plan de Medios:**

- a) Objetivos generales
- b) Estrategia de medios
- c) Medios a considerar

**Inclusiones Obligatorias:**

- a) Cierres, logos, números de teléfonos, etc.

Restricciones Legales

Fecha de Lanzamiento

Plazas a Cubrir

Presupuesto

**Contenido de la Presentación:**

- a) Estrategia de Marketing
- Presentar la estrategia de imagen para la marca/producto/servicio
- Presentar la fundamentación y el desarrollo conceptual de la estrategia de imagen.
- Concepto creativo
  - c) Creatividad
  - d) Presupuesto
  - e) Cronograma de actividades

**OBJETIVOS**

**Cualitativos**

- Diversificar el riesgo empresario
- Posicionamiento internacional.
- Disminución de costos laborales.
- Aprovechamiento de las economías de escalas.

- Aumentar la facturación total con mayores índices de rentabilidad.
- Disminuir los costos fijos unitarios.

### **Cuantitativos**

- Facturar en el mercado internacional U\$S 1.575.000 anuales por fundas celulares.
- Vender en el mercado internacional 225.000 fundas al año.
- Realizar una inversión máxima de U\$S 500.000.
- Incrementar un 100 % la capacidad de producción.
- Incorporar 30 distribuidores indirectos y 10 retail
- Incorporar 18.000 clientes al servicio celular con un mix de 66 % regular masivo y 34 % corporativo.

### **ESTRATEGIAS Y MEDIOS**

La empresa Multicel tiene decidido implementar su estrategia, en dos escenarios, uno de ellos el mercado Internacional y el otro el Nacional.

#### **Mercado Internacional**

- De acuerdo al posicionamiento actual y a los objetivos generales planteados por la empresa, el estudio inicial de mercado internacional determinó la factibilidad de encarar un proceso de exportación de fundas celulares y la obtención de una licencia para operar como Agente de ventas de una prestadora celular en los Países de Brasil, Chile, Venezuela y México.
- Estudiaremos, a continuación una serie de factores estratégicos que nos posibilitarán un análisis detallado para seleccionar uno de los Países en cuestión:

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Brasil</b>		<b>Chile</b>		<b>México</b>		<b>Venezuela</b>	
Distancia	3	5	15	5	15	3	9	3	9
Identidad Idiomática	1	4	4	5	5	5	5	5	5
Competencia Local	3	5	15	3	9	3	9	3	9
Potencial Mercado	3	5	15	3	9	4	12	4	12
Penetración Mercado	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Régimen Estatal	2	4	8	4	8	4	8	4	8
Inversiones Sector	3	5	15	4	12	4	12	4	12
Recursos Humanos	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Canales Distribución	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Riesgos Inversión	3	5	15	5	15	3	9	3	9
Rentabilidad Esperada	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Nivel de Vida	3	4	12	4	12	4	12	4	12
Situación Política	2	3	6	3	6	3	6	3	6
Convenios Regionales	3	5	15	4	12	3	9	3	9
Regímenes Especiales	3	5	15	4	12	3	9	3	9
<b>Total</b>		<b>183</b>		<b>163</b>		<b>139</b>		<b>139</b>	

<b>Peso</b>	<b>Valor</b>
1: Poco Importante	0: Muy desfavorable
2: Importante	1: Desfavorable
3: Muy Importante	2: Poco Desfavorable
	3: Conveniente
	4: Muy Conveniente
	5: Excelente

- Luego de analizar los factores críticos el País seleccionado es Brasil. Asimismo para direccionar la estrategia a definir por la empresa para alcanzar sus objetivos generales, segmentaremos el mercado Brasil en dos segmentos. El segmento San Pablo y Resto Brasil. Dada la potencialidad y similitud de canales de distribución, así como el patrón consumo demostrado por los usuarios celulares de San Pablo y las facilidades para obtener una licencia de Agente oficial de ventas de una de las prestadoras, la acción estará dirigida a atacar solamente este mercado.

Algunos datos destacables:

- Población Brasil: 150 millones
- Población San Pablo: 18 millones.
- Usuarios Telefonía Celular Brasil: 9.6 millones (estimado fin 99)
- Usuarios Telefonía Celular San Pablo: 3 millones (estimado fin 99)
- Usuarios Telefonía Celular Brasil: 17.2 millones (estimado fin 2003)
- Usuarios Telefonía Celular San Pablo: 5.5 millones (estimado fin 2003)
- Prestadoras Celulares San Pablo: Dos (una Estatal y otra Privada).

- Participación de Terminales Celulares: 70 % Mercado en poder de Nokia y Motorola. Resto Ericsson, Philips, y otras marcas.
- Otorgamiento de licencias: la prestadora BCP (Bell South-Grupo Safra) entrega licencias de aprobar un plan de inversiones y negocios, en la medida que la sociedad constituida tenga un socio participante Brasileño.
- Mercado Fundas celulares: las terminales celulares adoptan una postura similar a la asumida en Argentina a través de sus representantes en el País. Fabricantes nacionales se reparten el mercado con muy poca participación de su canal directo, distribuyendo a canales indirectos y retail. El mercado potencial asciende a 3 millones de prospectos.

### **Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas**

- Experiencia en el mercado de telecomunicaciones.
- Sólida situación patrimonial y financiera.
- Alta capacitación recursos humanos.
- Alta calidad.
- En proceso certificación fabricación Normas ISO.
- Alto posicionamiento de marca.
- Baja rotación de recursos humanos.
- Diversidad y calidad de proveedores con rápidas posibilidades de expansión.
- Tecnología de última generación.
- Flexibilidad en las condiciones de pago a los proveedores.
- Liderazgo en el mercado nacional de fabricación de fundas.
- Excelente Mix de canales de distribución.
- Distribución propia en seis provincias argentinas.
- Excelente Mix de facturación con diversificación del riesgo empresario.
- Mercado internacional en plena expansión.

#### **Debilidades**

- Utilización al 100 % de la capacidad de producción.
- Falta de presencia directa en Capital Federal-Amba que concentra el 56 % del mercado celular nacional.
- Falta de experiencia en el mercado internacional.
- Alta composición de sueldos fijos en remuneración al personal.

#### **Decisión de Exportar**

Los motivos que llevan a la empresa a plantear como objetivo general la actividad en el exterior se basan en:

- Diversificar el riesgo empresario por la situación recesiva del contexto macroeconómico nacional.

- Penetrar un mercado internacional que muestre índices importantes de crecimiento en el sector y minimice los riesgos de inversión garantizando la rápida recuperación del capital invertido.
- Insertarse en mercados internacionales más amplios para aprovechar economías de escala.
- Crecer en un mercado externo que permita desarrollar el mismo plan comercial (venta telefonía celular, accesorios y fundas).
- La fuerte vocación de sus directivos.
- Aprovechar las diferentes etapas del ciclo de vida del producto telecomunicaciones en el exterior que pueden convertirse en un factor clave de éxito.
- Orientar la operación a mercados que presenten costos de mano de obra inferiores.

### **Selección Mercado Internacional**

El mercado seleccionado es San Pablo (Brasil). A los factores mencionados, agregaremos:

- El mercado presenta un potencial de 3 millones de usuarios celulares en un área geográfica reducida, lo que abarataría los costos de operación.
- El crecimiento estimado del mercado al 2003 asciende a 5.5 millones de usuarios.
- Brasil forma parte del Mercosur lo que implica el carácter de mercadería no gravada en origen y destino. No existen barreras no arancelarias. La legislación gubernamental y la prestadora privada celular permiten la entrega de licencia para comercializar servicios celulares.
- Dada la vocación internacional de los socios existen pre-contacts con capitales brasileños para la conformación de la sociedad tal como lo requiere la prestadora celular.
- Desde Rosario hay salida marítima directa al puerto de Santos (Brasil). El costo de flete es ínfimo dadas las características de peso y volumen de la mercadería a exportar.
- El mix comercial de la región es idéntico al del país de origen.
- Los canales de distribución se manejan de igual manera que en el país de origen.
- No existe un predominio monopólico en la fabricación de fundas. Varios fabricantes abastecen al mercado sin venta directa, con una baja participación individual en el total del mercado.
- El material argentino símil cuero, es muy bien percibido por los consumidores locales.
- Escaso desarrollo tecnológico en los fabricantes locales.

### **Línea de Productos a Exportar**

- El producto principal son las fundas celulares. El tipo de fundas estará orientada a terminales portátiles de última generación. El 70 % se repartirá en modelos Motorola y Nokia. El resto en modelos Ericsson, Philips y otros. La fabricación se adaptará fácilmente a los modelos más demandados, dada la flexibilidad de las líneas de producción existentes.
- Venta de servicios de telefonía celular, previo otorgamiento de la Agencia por parte de la prestadora BCP. Esta actividad se desarrollará debido a la vasta experiencia adquirida en el mercado nacional y dado su carácter complementario de la exportación de fundas.

### **Forma de Entrada al Mercado**

- La entrada al mercado se desarrollará en forma directa con la instalación de un punto de venta y distribución en San Pablo (zona comercial). Al mismo tiempo se contactarán representantes de venta directa, distribuidores indirectos y cadenas retail para acelerar el proceso de penetración.
- La administración se manejará directamente desde Brasil bajo la forma de Unidad de Negocio independiente bajo un estricto control de procesos administrativos y de venta desde la casa central en Argentina.

### **Publico Objetivo**

- Mercado Fundas: Todos los distribuidores indirectos de telefonía celular, canales retail y usuarios actuales y potenciales de telefonía celular. No apuntamos a un segmento socioeconómico determinado dado el escaso costo del producto.
- Mercado Servicios Telefonía Celular: Segmento corporativo (empresas más de diez empleados) dado el elevado grado de desarrollo industrial de San Pablo y las altas comisiones que generan. Segmento regular masivo (individuos particulares con ingresos superiores U\$S 400 mensuales) ya que su gran volumen permitirá incrementar la penetración de nuestra marca de fundas.

### **Ventajas Comparativas**

- Materia prima de calidad superior. La cuerina de Multicel tiene muy buena aceptación en el usuario celular brasileño
- Liderazgo en el mercado doméstico. La sólida posición competitiva, económica y financiera le permite a Multicel encarar la exportación como un negocio aparte, sin arriesgar la continuidad de su operación doméstica.
- Mayor experiencia. El mayor y más temprano desarrollo del negocio celular en Argentina, permite a Multicel acumular un mayor bagaje de conocimiento, respecto a las compañías brasileñas.
- Actividad secundaria relacionada. La actividad de venta de servicio celular, permite un acabado conocimiento y mayor acceso a los canales de distribución y mejor conocimiento del cliente final y sus necesidades.

## Amenazas y Oportunidades

Amenazas	Oportunidades
✓ Descuidar el mercado doméstico	✓ Incrementar el mercado
✓ Incremento de costos fijos	✓ Aprovechar mejor calidad de producto y mayor experiencia
✓ Exposición a crisis externas	✓ Diversificación del riesgo empresario
✓ Riesgo de pérdida de la salud económica-financiera	✓ Jerarquización de la empresa

## Estrategia de Marketing Internacional

- De acuerdo a lo desarrollado en puntos anteriores la estrategia estará basada en la penetración del mercado con los dos productos principales y complementarios. Al tratarse de la primera incursión en el mercado externo la empresa desarrollará una estrategia inicial de conocimiento y desarrollo del mercado de acuerdo a su experiencia en la actividad y el conocimiento de la plaza por parte del socio local.
- Implementación: Unidad de Negocio independiente.
- Penetración: Desarrollo simultaneo de canales directos, indirectos y retail.
- Tipo de producto: Determinado por la demanda con orientación multitemporena.
- Los costos de operación tendrán un alto componente variable y la inversión estimada ronda los U\$S 500.000 e incluyen la suma comprometida con Singer para duplicar la capacidad productiva y el monto total del proyecto San Pablo (alquiler e instalación local, reclutamiento y capacitación de canales, publicidad y material colateral, honorarios consultora comercio exterior, tasas locales de inscripción comercial y fee de licencia).

## Marketing Mix

### Política de Producto

#### *Fundas Celulares*

- Función Básica: Proteger y facilitar el traslado de los teléfonos celulares portátiles.
- Estilo-Diseño: Acorde los formatos de las terminales celulares colocadas en el mercado. Alta flexibilidad en el proceso de fabricación para adecuarse a la demanda.
- Envase-Kit: Diseño y desarrollo propio adaptado a la necesidad del mercado internacional.
- Calidad: Símil cuero argentino. Alta aceptación en el mercado brasileño. En proceso certificación Norma de fabricación ISO.
- Registro de Marca: Marca registrada en Países miembros de Mercosur.
- Entrega: Traslado a Brasil vía marítima. Distribución desde centro comercial de San Pablo.
- Servicio Postventa: Capacitación a canales de distribución.
- Garantía: Limitada 6 meses por defectos de fabricación.
- Financiación: 60 días con valores a canales indirectos. Contado efectivo, valores o tarjetas de crédito clientes finales.

### *Servicios Celulares*

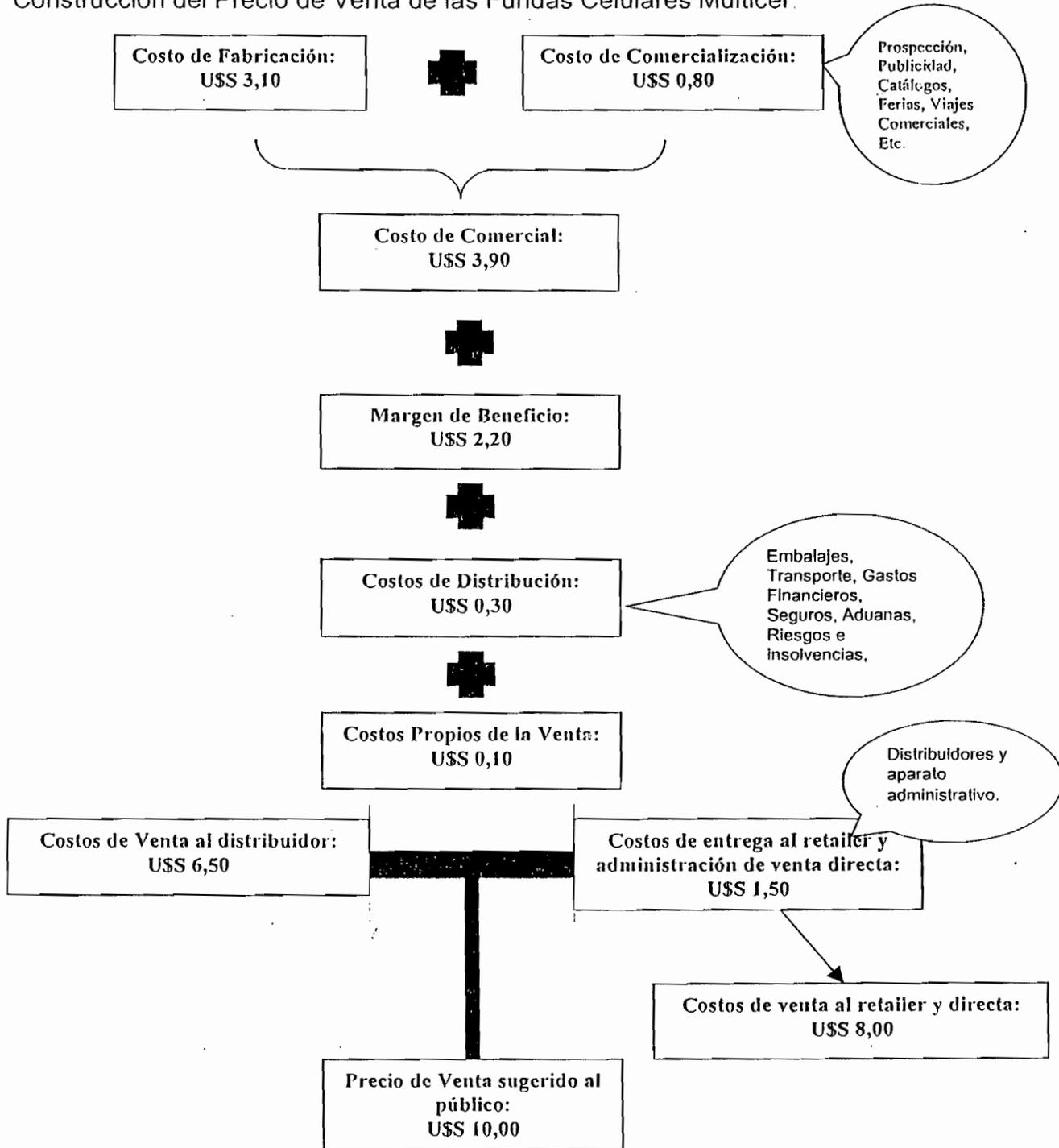
- La política integral de producto es administrada por la prestadora celular.

### **Política de Precios**

#### *Fundas Celulares*

- Costo: el costo total del producto final alcanza los U\$\$ 6,50 puesto en Centro Comercial San Pablo.
- Competencia: los valores promedio en los que opera el mercado de fabricantes locales para la venta a distribuidores ronda los U\$\$ 6.50 con una calidad poco aceptada por los usuarios finales.
- Ciclo de Vida: Se encuentra en la etapa inicial de crecimiento de la venta.
- Características de percepción y preferencia del consumidor: El consumidor brasileño percibe la mayor calidad y mejor presentación de los productos de Multicelular según los test de mercado realizados. La poca percepción del precio como determinante de compra posibilita la penetración del mercado con calidad y precio levemente superior. No existe un posicionamiento de marca en el mercado.
- Naturaleza del sistema de distribución: La distribución se guiará por catálogos con listas de precios sugeridas y premios por observancia de los mismos.
- Consideraciones legales: No rigen patrones de precios mínimos ni máximos fijados por el estado.
- Precio de Venta al Canal Indirecto: U\$\$ 6.50 por unidad con descuentos por compra de volumen pago contado.
- Precio de venta público sugerido: U\$\$ 10 por unidad.

## Construcción del Precio de Venta de las Fundas Celulares Multicel.



## Servicios Celulares

- La política integral de precios es impuesta por la prestadora celular.

## Política de Distribución

- Infraestructura: Canales de distribución indirectos, retail y venta directa. Los canales indirectos deberán contar con una amplia experiencia en el negocio celular y con volúmenes de venta comprobados a usuarios finales. Sus índices de posventa y calidad de atención serán monitoreados permanentemente. Tendrán que comercializar nuestra marca y no podrán utilizar nuestros productos con otras denominaciones.
- Consideraciones legales: Obtenida la licencia para operar como agente de venta no existirán impedimentos para desarrollar la actividad de comercializar servicios celulares.
- Estructura geográfica del mercado: El espacio geográfico es reducido con una alta concentración demográfica lo que facilitará el proceso de distribución y venta.
- Competencia: La competencia sólo tiene desarrollado canales indirectos de distribución lo que produce un aumento del riesgo empresario.
- Mix de Distribución: La estrategia será orientada a obtener un 50 % de participación del canal directo, un 25 % canal indirecto y un 25% canal retail.
- Material de soporte al canal: Catálogos y folletos estarán brindado soporte permanente.
- Naturaleza del producto: Totalmente estándar en el contexto internacional, por lo que no requiere capacitaciones o consideraciones particulares respecto al canal de distribución.

## Política de Comunicación

- La política de comunicación estará orientada a lograr rápidamente un fuerte posicionamiento de marca.
- Lanzamiento: Evento en lugar a determinar en la plaza con presentación a distribuidores, retailers, empresarios del medio e invitados especiales (referentes del mercado). En el evento se hará una presentación institucional mediante vídeo de la empresa y la oferta de sus productos. Además se levantarán los primeros pedidos a un precio especial de lanzamiento.
- Campaña Lanzamiento: orientada a posicionamiento de marca dando soporte al incipiente canal de distribución. Medios televisivos y vía pública.
- Campaña Soporte: Informando a los usuarios los canales indirectos habilitados, con ofertas puntuales de producto promoción lanzamiento. Se buscará campaña cooperativa con los distribuidores interesados.
- Material Soporte: Entrega a distribuidores de catálogos con variedad de productos y folletería de mensajes útiles para el cuidado del teléfono celular para facilitar tareas de promociones puntuales.

## Mercado Nacional

### Estrategia de Marketing Nacional

- La estrategia estará basada en la ampliación al mercado actual de 38.800 clientes anuales a 56.800 con un crecimiento del 46 % en la venta de líneas celulares, para lo cuál se plantea la incorporación de 30 distribuidores y 10 retail a los existentes. El crecimiento se buscará en la Región Litoral para aprovechar al máximo la experiencia y el conocimiento de la zona geográfica. Asimismo crecerá el plantel de recursos de la fuerza de venta multinivel para mantener la participación en el volúmen total de ventas.
- Implementación: aprovechamiento recursos gerenciales actuales.
- Penetración: Desarrollo simultaneo de canales , indirectos, multinivel y retail.
- Tipo de producto: orientaremos la venta con un mix 66 % cliente masivo y 34 % corporativo.
- Los costos de operación tendrán un alto componente variable y no se contempla inversión alguna.

### Marketing Mix

#### *Política de Producto*

##### Fundas Celulares:

- Función Básica: Proteger y facilitar el traslado de los teléfonos celulares portátiles.
- Estilo-Diseño: Acorde los formatos de las terminales celulares colocadas en el mercado. Alta flexibilidad en el proceso de fabricación para adecuarse a la demanda.
- Envase-Kit: Diseño y desarrollo propio adaptado a la necesidad del mercado nacional.
- Calidad: Símil cuero argentino. Alta aceptación en el mercado nacional. En proceso certificación Norma de fabricación ISO.
- Registro de Marca: Marca registrada en Países miembros de Mercosur.
- Entrega: Distribución desde centro almacenamiento en Rosario a sucursales para posterior distribución a representantes.
- Servicio Postventa: Capacitación a canales de distribución.
- Garantía: Limitada 6 meses por defectos de fabricación.
- Financiación: 60 días con valores a canales indirectos. Contado efectivo, valores o tarjetas de crédito clientes finales.

#### Servicios Celulares:

- La política integral de producto es administrada por la prestadora celular.

#### *Política de Precios*

#### Fundas Celulares:

- Costo: el costo total del producto final alcanza los U\$S 6.50 incluyendo transporte a los distribuidores.
- Competencia: los valores promedio en los que opera el mercado de fabricantes locales para la venta a distribuidores ronda los U\$S 6.80.
- Ciclo de Vida: Se encuentra en la etapa inicial de crecimiento de la venta.
- Naturaleza del sistema de distribución: La distribución se guiará por catálogos con listas de precios sugeridas y premios por observancia de los mismos.
- Consideraciones legales: No rigen patrones de precios mínimos ni máximos fijados por el estado.
- Precio de Venta al Canal Indirecto: U\$S 6.50 por unidad con descuentos por compra de volumen pago contado.
- Precio de venta público sugerido: U\$S 10 por unidad.

#### *Servicios Celulares*

- La política integral de precios es impuesta por la prestadora celular.

#### Política de Distribución

- Infraestructura: Canales de distribución indirectos, retail, Multinivel y venta directa. Los canales indirectos a incorporar deberán contar con una amplia experiencia en el negocio de venta de servicios y con volúmenes de venta comprobados a usuarios finales. Sus índices de postventa y calidad de atención serán monitoreados permanentemente. Tendrán que comercializar nuestra marca y no podrán utilizar nuestros productos con otras denominaciones.
- Consideraciones legales: Obtenida la autorización por parte de CTI Móvil para operar como sub-agente de venta no existirán impedimentos para que los nuevos distribuidores desarrollen la actividad de comercializar servicios celulares.
- Estructura geográfica del mercado: La Región Este presenta siete cabeceras con alta concentración demográfica lo que facilitará el proceso de distribución y venta.
- Competencia: La competencia sólo tiene desarrollado canales indirectos de distribución lo que produce un aumento del riesgo empresario.

- Mix de Distribución: La estrategia será orientada a obtener un 10 % de participación del canal directo, un 70 % canal indirecto, 10 % canal Multinivel y 10 % canal retail.
- Material de soporte al canal: Catálogos y folletos estarán brindado soporte permanente.
- Naturaleza del producto: Totalmente estándar en el contexto nacional, por lo que no requiere capacitaciones o consideraciones particulares respecto al canal de distribución.

#### Política de Comunicación

- La política de comunicación estará orientada a lograr rápidamente números de venta con promociones tácticas al respecto.
- Campaña Soporte: Informando a los usuarios los canales indirectos habilitados, con ofertas puntuales de producto promoción lanzamiento. Se buscará campaña cooperativa con los distribuidores interesados.
- Material Soporte: Entrega a distribuidores de catálogos con variedad de productos y folletería de mensajes útiles para el cuidado del teléfono celular para facilitar tareas de promociones puntuales.

## PLANES DE ACCION AÑO 2001

### Plan de Ventas

El desarrollo del plan de ventas estará a cargo del Director de Ventas, a quien reportarán directamente los Gerentes Comerciales de cada región.

### **Desarrollo de Planes de Ventas**

#### *Mercado Nacional*

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares

Responsable de estos dos planes: Director de Ventas

Revisión: Trimestral

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Casa Central

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Casa Central

Responsable: Gerente Comercial de Casa Central

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 40%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal MDQ

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal MDQ

Responsable: Gerente Comercial de Regional MDQ

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal Paraná

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal Paraná

Responsable: Gerente Comercial de Regional Paraná

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal Resistencia

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal Resistencia

Responsable: Gerente Comercial de Regional Resistencia

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal Corrientes

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal Corrientes

Responsable: Gerente Comercial de Regional Corrientes

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal Posadas

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal Posadas

Responsable: Gerente Comercial de Regional Posadas

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal Formosa

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares Sucursal Formosa

Responsable: Gerente Comercial de Regional Formosa

Revisión: Mensual

Participación en el plan nacional: 10%

*Mercado Internacional*

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades, Sucursal San Pablo

Plan de Venta Total, Anual, por Canal-Producto-Unidades en Dólares, Sucursal San Pablo

Responsable: Gerente Comercial de Sucursal San Pablo

Revisión: Mensual

Participación en el plan Internacional: 100%

Se adjuntan los planes correspondientes:

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto- Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Total Nacional</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	5.688
Accesorios	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.248
Fundas	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	5.688
Accesorios	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.248
Fundas	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
<b>Retail</b>													
Celulares	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	474	5.688
Accesorios	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1.248
Fundas	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	90.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	3.314	39.768
Accesorios	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	8.760
Fundas	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	52.500	630.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto- U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Total Nacional</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	1422000
Accesorios	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	99840
Fundas	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	630000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	1422000
Accesorios	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	99840
Fundas	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	630000
<b>Retail</b>													
Celulares	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	118500	1422000
Accesorios	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	8320	99840
Fundas	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	52500	630000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	828500	9942000
Accesorios	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	58400	700800
Fundas	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	367500	4410000
<b>Total</b>	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	1792360	21508320

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Unidades-Casa Central**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Casa Central</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280
Accesorios	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Fundas	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280
Accesorios	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Fundas	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
<b>Retail</b>													
Celulares	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280
Accesorios	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Fundas	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	15.912
Accesorios	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	292	3.504
Fundas	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	252.000

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-U\$S-Casa Central**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Casa Central</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	568800
Accesorios	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	39936
Fundas	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	252000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	568800
Accesorios	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	39936
Fundas	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	252000
<b>Retail</b>													
Celulares	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	47400	568800
Accesorios	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	3328	39936
Fundas	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	21000	252000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	331400	3976800
Accesorios	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	23360	280320
Fundas	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	147000	1764000
<b>Total</b>	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	716944	8603328

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Sucursal MDQ -Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal MDQ</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Multinivel													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Retail													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3.984
Accesorios	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	876
Fundas	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	63.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Sucursal MDQ U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal MDQ</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Multinivel													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Retail													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	994200
Accesorios	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	70080
Fundas	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	441000
<b>Total</b>	<b>179236</b>	<b>2150832</b>											

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Sucursal Paraná-Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Paraná</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Retail</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3.984
Accesorios	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	876
Fundas	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	63.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Sucursal Paraná U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Paraná</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Retail</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	994200
Accesorios	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	70080
Fundas	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	441000
<b>Total</b>	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	2150832

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Sucursal Resistencia-Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Resistencia</b>													
Directa													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Multinivel													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Retail													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Indirecta													
Celulares	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3.984
Accesorios	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	876
Fundas	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	63.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Sucursal Resistencia U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Resistencia</b>													
Directa													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Multinivel													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Retail													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Indirecta													
Celulares	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	994200
Accesorios	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	70080
Fundas	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	441000
<b>Total</b>	<b>179236</b>	<b>2150832</b>											

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Sucursal Posadas-Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Posadas</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Multinivel													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Retail													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	43	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3.984
Accesorios	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	876
Fundas	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	63.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Sucursal Posadas U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Posadas</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Multinivel													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
Retail													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	994200
Accesorios	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	70080
Fundas	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	441000
<b>Total</b>	<b>179236</b>	<b>2150832</b>											

**Plan de Venta Anual por Canal-Producto-Sucursal Corrientes-Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Corrientes</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Retail</b>													
Celulares	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Accesorios	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Fundas	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	3.984
Accesorios	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	876
Fundas	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	63.000

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Sucursal Corrientes U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Sucursal Corrientes</b>													
<b>Directa</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Multinivel</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Retail</b>													
Celulares	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	11850	142200
Accesorios	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	832	9984
Fundas	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	5250	63000
<b>Indirecta</b>													
Celulares	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	82850	994200
Accesorios	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	5840	70080
Fundas	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	36750	441000
<b>Total</b>	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	179236	2150832

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Internacional-Unidades**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Brasil-San Pablo</b>													
Directa													
Celulares					200	300	500	500	500	500	500	500	3.500
Fundas	4.000	5.000	6.000	8.000	9.000	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	113.200
Retail													
Celulares					100	150	250	250	250	250	250	250	1.750
Fundas	2.000	2.500	3.000	4.000	4.500	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	56.600
Indirecta													
Celulares					100	150	250	250	250	250	250	250	1.750
Fundas	2.000	2.500	3.000	4.000	4.500	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	5.800	56.600

**Plan de Venta Anual por Canal -Producto-Internacional-U\$S**

Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Brasil-San Pablo</b>													
Directa													
Celulares					40000	60000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	700000
Fundas	26000	32500	39000	52000	58500	75400	75400	75400	75400	75400	75400	75400	735800
Retail													
Celulares					20000	30000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	350000
Fundas	13000	16250	19500	26000	29350	37700	37700	37700	37700	37700	37700	37700	367900
Indirecta													
Celulares					20000	30000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	350000
Fundas	13000	16250	19500	26000	29350	37700	37700	37700	37700	37700	37700	37700	367900
<b>Total</b>	<b>52000</b>	<b>65000</b>	<b>78000</b>	<b>104000</b>	<b>197200</b>	<b>270800</b>	<b>350800</b>	<b>350800</b>	<b>350800</b>	<b>350800</b>	<b>350800</b>	<b>350800</b>	<b>2871600</b>

## **Plan de Publicidad**

### **Publicidad de Servicios Celulares**

Siguiendo la política determinada por CTI Móvil, Se trabajará fundamentalmente sobre el concepto de efecto sustitución de la telefonía fija, dado el lanzamiento de la promoción de larga distancia gratis y sobre el plan de renovación de terminales celulares por la introducción de nuevas tecnologías. Estas dos acciones buscan soportar el plan de ventas previsto.

Así mismo, en lo que respecta al posicionamiento de Multicel S.A., se buscará difundir ampliamente el respaldo con el que cuentan los clientes de Multicel en su vasta red de agentes y la facilidad de acceso a través del servicio gratuito 0800-Multicel.

El responsable de seguimiento del plan es el Director de Marketing.

La revisión será mensual y la técnica aplicada para medir el impacto, será la realización de focus groups de público objetivo.

El financiamiento será a través de los fondos de publicidad cooperativa que otorga CTI Móvil para tal fin, a razón de \$12,50 por cada línea vendida.

El presupuesto deberá ser revisado mensualmente, ya que los desvíos en las cantidades de celulares vendidos, modifican los fondos disponibles para tal fin.

Se adjunta plan correspondiente:

Acciones Publicitarias	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	U\$S
Servicios Celulares													
Campaña: 0800 Red Multicel Objetivo: Posicionamiento red de Agentes Medios: gráfica-vía pública Cobertura: Regional Presupuesto: U\$S 90.000													90000
Campaña: Garantía Multicel Objetivo: Alta calidad servicio postventa Medios: Gráfica-Rádios Cobertura: Regional Presupuesto: U\$S 90.000													90000
Campaña: Larga Distancia Free Objetivo: efecto sustitución telefonía fija Medios: Gráfica-vía pública Cobertura Regional: U\$S 90.000													90000
Campaña: Plan Carje Objetivo: venta segundas líneas-fidelización Medios: Gráfica-vía pública Cobertura Regional: U\$S 90.000													90000
Presupuesto	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000

## Publicidad de Fundas Nacional

Acorde al objetivo de comunicación de Multicel, buscaremos posicionar al producto como una funda de calidad superior, aplicando la estrategia de introducir los catálogos y las estanterías exhibidoras en todas las agencias y sub-agencias de telefonía celular de CTI Móvil y en las sucursales de Multicel.

El responsable de seguimiento del plan es el Director de Marketing.

La revisión será mensual y la técnica aplicada para medir el impacto, será la realización de encuestas en los canales de distribución indirectos.

El financiamiento será a través de los fondos presupuestados en el rubro Comunicación Comercial, ya que es el único producto en el cual Multicel utiliza sus fondos para acciones publicitarias y de promoción.

El presupuesto deberá ser revisado mensualmente, de acuerdo al resultado de las ventas.

Se adjunta plan correspondiente:

Acciones Publicitarias	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	U\$S
<b>Fundas</b>													
Campaña: Fundas Indestructibles Objetivo: Marca-Alta Calidad Medios: Gráfica Cobertura: Nacional Presupuesto: U\$S 270,000	■		■		■		■		■		■		270000
Campaña: Garantía Multicel Objetivo: Plan Canje de Fundas Medios: Gráfica-Radios Cobertura: Regional Presupuesto: U\$S 270,000		■		■		■		■		■		■	270000
<b>Presupuesto</b>	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	540000

## Publicidad de Fundas Internacional

De acuerdo al programa de publicidad establecido en el plan de lanzamiento en el mercado internacional, se realizará un plan publicitario posterior al evento de promoción inicial, a partir del mes de febrero y con una periodicidad bimestral.

El encargado del seguimiento del plan es el Gerente Comercial de la sucursal San Pablo.

La revisión será bimestral y la técnica aplicada para medir el impacto, será la realización de encuestas en los canales de distribución indirectos.

El Gerente Comercial enviará un informe bimestral al Director de Marketing

Acorde al objetivo de comunicación de Multicel, buscaremos posicionar al producto como una funda de calidad superior, aplicando la estrategia de introducir los catálogos y las estanterías exhibidoras en todas las agencias y sub-agencias de telefonía celular de CTI Móvil y en las sucursales de Multicel.

El financiamiento será a través de los fondos presupuestados en el rubro Comunicación Comercial, establecido en el plan de lanzamiento en el mercado internacional.

Se adjunta plan correspondiente:

Acciones Publicitarias	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	U\$S
<b>Fundas</b>													
Campaña: Fundas Indestructibles Objetivo: Marca-Alta Calidad Medios: Gráfica Cobertura: Nacional Presupuesto: U\$S 270,000													48000
Campaña: Garantía Multicel Objetivo: Plan Canje de Fundas Medios: Gráfica-Radios Cobertura: Regional Presupuesto: U\$S 270,000													48000
<b>Presupuesto</b>	39840	16000		16000		16000		16000		16000		16000	135840

## Plan Promocional

### **Servicios Celulares**

Se realizarán cinco promociones durante el transcurso del año con los objetivos de posicionar a Multicel como un agente de alta transparencia y respaldo, sin perder el foco de lograr el cumplimiento del plan de ventas.

#### Promoción Sistema Uritorco

Se buscará explicar las ventajas de los planes de servicio de CTI Móvil, a través del Sistema Uritorco, que es un utilitario desarrollado por la prestadora para comparar facturas de su competencia y mostrar los beneficios de ser cliente de CTI Móvil.

Se instalarán puestos de promoción en paseos comerciales de alto tráfico peatonal, con promotoras especialmente capacitadas para la utilización de la herramienta y armado de bases de datos de clientes potenciales.

Los datos que se recojan, serán codificados y entregados a los vendedores de los diferentes canales para que aprovechen los mismos.

Los Gerentes Comerciales Regionales serán los responsables del desarrollo y la evaluación será realizada por la Dirección de Marketing en forma centralizada.

#### Promoción Desayunos Corporativos

Se invitará mediante mailings a la cartera de clientes propios y prospects del segmento corporativo exclusivamente, convocándolos a un desayuno en el local mas cercano a su domicilio.

En el mismo se realizará presentaciones, informando las ventajas de CTI Móvil y sus soluciones para empresas.

Los Gerentes Comerciales Regionales serán los responsables del desarrollo y la evaluación de las diferentes reuniones.

### Promoción Premios Instantáneos

Con promotoras en las cercanías de los locales se repartirán volantes a los peatones invitándolos a acercarse a los mismos y participar de sorteos instantáneos sin obligación de compra.

De esta manera buscamos generar un tráfico continuo en los locales comerciales.

La promoción se realizará mensualmente, en días que decidirá cada Gerente Comercial Regional.

Los Gerentes Comerciales regionales serán los responsables del desarrollo y seguimiento de las acciones.

### Promoción Día del Padre

Con una anticipación de 30 días al día del padre, se realizará una promoción en los locales comerciales, a través de la cual se le entregará un obsequio que determinará CTI Móvil en el momento de la promoción.

De esta manera buscamos generar un tráfico continuo en los locales comerciales.

La promoción se realizará continuamente durante los 30 días.

El Director de Marketing será el responsable del desarrollo y la evaluación de la misma.

### Promoción Fiestas

A partir del 1 de diciembre, se realizará una promoción en los locales comerciales, a través de la cual se le entregará un obsequio que determinará CTI Móvil en el momento de la promoción.

De esta manera buscamos generar un tráfico continuo en los locales comerciales.

La promoción se realizará continuamente durante los 31 días.

El Director de Marketing será el responsable del desarrollo y la evaluación de la misma.

Se adjunta el calendario y el plan de gastos correspondiente: