

**Urdangarin Penzo, Ana Paula**

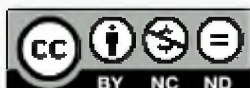
# **Análisis estratégico para el desarrollo de arroz fortificado en Argentina**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: García Espeche, Gonzalo

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

## **RESUMEN**

Este trabajo busca contribuir otorgando una alternativa de industrialización para el arroz, otorgándole mayor valor agregado al cultivo y una opción nutritiva para la población.

Para la realización del mismo se realizan diferentes análisis, el primero de ellos se efectúa sobre la situación del país, para luego introducirse en las dimensiones estratégicas y finalizar con un estudio de marketing del producto.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE ARROZ FORTIFICADO  
EN ARGENTINA**

**AUTOR: AB. ANA PAULA URDANGARIN PENZO**

**DIRECTOR: MAG. GONZALO GARCIA ESPECHE**

**CÓRDOBA - 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por su apoyo incondicional y por inculcarme el valor de la educación y el desarrollo profesional.

A mi hijo, Salvador por acompañarme y perdonar las horas de ausencia para permitirme seguir estudiando.

A Christian por haber encendido en mi la idea de esta tesis.

A mis compañeros de maestría por la calidez brindada durante el cursado.

## **RESUMEN**

Este trabajo busca contribuir otorgando una alternativa de industrialización para el arroz, otorgándole mayor valor agregado al cultivo y una opción nutritiva para la población.

Para la realización del mismo se realizan diferentes análisis, el primero de ellos se efectúa sobre la situación del país, para luego introducirse en las dimensiones estratégicas y finalizar con un estudio de marketing del producto.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>Antecedentes del tema</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I: Análisis situacional del país</b>	<b>7</b>
Análisis del sector arrocero argentino	7
Análisis del sector agroindustrial argentino	10
Situación nutricional en Argentina	13
Arroz fortificado	15
<b>Capítulo II: Análisis estratégico</b>	<b>17</b>
Marco conceptual	17
Análisis del macroentorno y entorno sectorial	19
Análisis del sector:	31
Análisis del sector macro: cinco fuerzas competitivas	31
<b>Capítulo III: Dimensiones estratégicas:</b>	<b>37</b>
MERCADO	40
Factores mínimos de éxito	41
Recursos y capacidades. Áreas de resultado clave. Capacidades esenciales	42
Globalización y estrategia	56
<b>Capítulo IV: Marketing para el arroz fortificado</b>	<b>68</b>
Resumen ejecutivo:	70
<b>CONCLUSION</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>89</b>

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes del tema

Como consecuencia del rápido y constante aumento de la población en muchas zonas del mundo en desarrollo, particularmente en África, Medio Oriente y partes de América Latina, y a la disminución de la productividad agrícola en términos de productividad per cápita, se vislumbra una crisis alimentaria. Preocupa el suministro de alimentos y la capacidad del planeta para sostener a los 9,6 mil millones de personas que se espera vivan en él en 2050.

Unos 2.000 millones de personas carecen de seguridad alimentaria, definida por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2011)) como la situación en la cual todas las personas tienen en todo momento acceso a los alimentos seguros y nutritivos que necesitan para mantener una vida sana y activa.

En los últimos años se ha intensificado el cultivo de arroz en la provincia de Corrientes, (genera casi el 45% de la producción arrocería) y llama la atención la falta de industrialización del cereal y se investiga sobre la posibilidad de hacer un producto con el arroz.

Conforme expone Blengino (Blengino, 2013) en página 1 *“el arroz es un alimento indispensable en la canasta de consumo de la población a nivel mundial. El crecimiento demográfico de la mano de obra de las necesidades básicas alimentarias hacen de este un mercado no sólo con gran potencial sino también con grandes desafíos”*.

Teniendo en cuenta lo indicado en el párrafo anterior e investigando que tratamiento se puede realizar a este cultivo se encuentra el arroz fortificado.

Especialmente prometedora resulta la fortificación de alimentos básicos (en comparación con los alimentos procesados). El arroz puede ser fortificado, ya que es el alimento básico principal de la mitad de la

población mundial y proporciona más del 20% de las calorías de alimentos del mundo.

El sector de los agronegocios en general (y el complejo arrocero en particular) se encuentran ante la posibilidad de un crecimiento sustentable duradero.

Se presenta la posibilidad de desarrollar en Argentina arroz fortificado para estimular su consumo en el mercado interno y la venta en el mercado externo.

Esta tesis propone un análisis estratégico que realice un aporte práctico al campo disciplinar (estrategia) brindando observaciones para la comercialización de un producto novedoso en nuestro mercado y con posibilidades de venta en otros países.

Como objetivo de trabajo se establece realizar una evaluación de viabilidad para implementar la producción en la Argentina.

La tesis se realiza a manera de estudio descriptivo, analizando información existente sobre el producto a desarrollar.

Las herramientas a utilizar son:

1. Identificar el macroentorno a través del análisis PEST
2. Formular las cinco fuerzas competitivas
3. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto



## Capítulo I: Análisis situacional del país

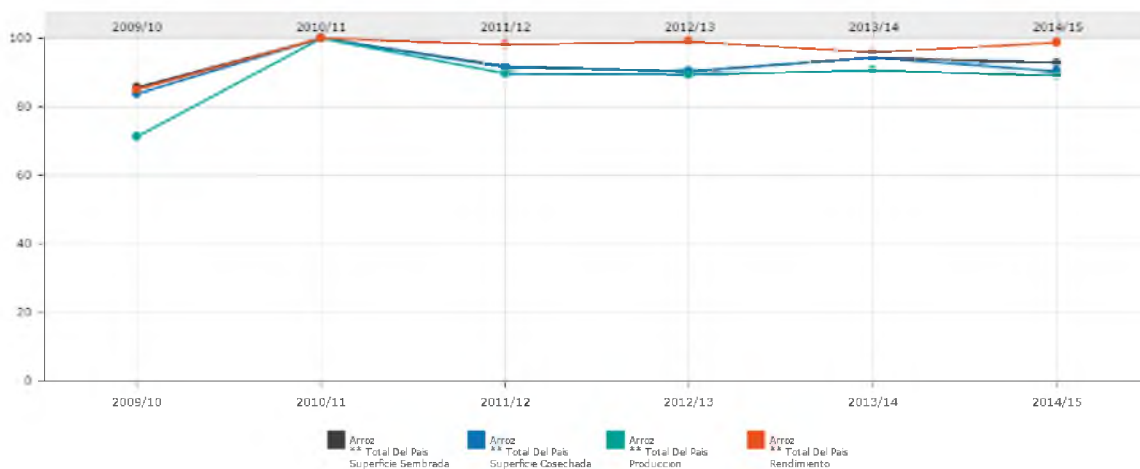
En este primer capítulo se realiza un examen de la Argentina en los puntos que tienen injerencia en lo que refiere al objeto de estudio de la tesis; empezando por el sector arrocero, para continuar con la agroindustria, indagando sobre la situación nutricional y por último presentando el producto.

### Análisis del sector arrocero argentino

Conforme surge del Sistema Integrado de Información Agropecuaria en la campaña 2015/2016 (Sistema Integrado de Información Agropecuaria, 2015) la superficie sembrada en el país con arroz fue de 214.570 hectáreas, con un rendimiento por hectárea de 6.763,17 kg, 64 kg más que la campaña anterior.

En el siguiente gráfico se puede ver cómo ha mejorado el rendimiento del cultivo en los últimos años.

Gráfico 1:



Fuente: Sistema integrado de información agropecuaria

El consumo aparente de arroz en Argentina es uno de los más bajos a nivel mundial. Según datos de la Food Agricultural Policy Research Institute (FAPRI, 2015) para el año 2013/2014 fue de 8,6 kg. de arroz elaborado por habitante.

El Ministerio de Agroindustria de la Nación afirma que el consumo por habitante es de aproximadamente de 14 Kg. por año, muy por debajo de los 54,6 Kg. per cápita de promedio mundial. (Nación, 2016)

Otros países de culturas similares a la nuestra presentan consumos más elevados. Ej. Brasil: 45,4 kg/hab., Uruguay 46,8 kg/hab. Otros ejemplos: Tailandia 148,1 kg/hab. Estados Unidos 13,8 kg/hab.

Como se puede observar en la tabla siguiente el consumo interno no supera el 40% de la producción nacional.

Tabla 1

	<b>08/09</b>	<b>09/10</b>	<b>10/11</b>	<b>11/12</b>	<b>12/13</b>	<b>13/14</b>	<b>14/15</b>	<b>15/16</b>
	(En miles de hectáreas)							
Área sembrada	192	210	227	228	230	231	233	234
	(Toneladas por hectáreas)							
Rendimiento	4,06	4,52	4,42	4,48	4,55	4,63	4,71	4,78
	(Miles de toneladas)							
Producción	780	949	1.003	1.022	1.046	1.072	1.095	1.120
Oferta interna	935	1.019	1.106	1.226	1.258	1.321	1.365	1.409
Consumo	325	325	349	353	359	365	370	376
Uso doméstico	395	428	553	566	608	635	660	685
Comercio neto	540	591	554	660	650	686	706	724

Fuente: Food Agricultural Policy Research Institute

El incremento significativo de los rendimientos y de la producción de arroz en varios países, ha convertido al continente americano en un exportador neto de arroz.

Así como sucede con la producción, el área cosechada y el rendimiento del arroz, existen diferencias por zonas y algunos países son claramente exportadores netos, mientras que otros todavía dependen mucho de las importaciones.

Norteamérica y Sudamérica son los exportadores netos del continente, mientras que Centroamérica y el Caribe continúan teniendo un déficit fuerte en el comercio exterior de arroz.

Después de Estados Unidos, tradicionalmente un exportador neto del Plan Estratégico del Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego 2014-2018, Argentina, Guyana, Uruguay, y recientemente Paraguay son los países que más exportan arroz en la región (Food and Agricultural Organization of the United Nations), lo cual está relacionado con el bajo consumo per cápita de arroz de estos países.

Por otro lado, Brasil y México son los que individualmente explican una gran parte de las importaciones de arroz en la región.

América posee un gran potencial de desarrollo del sector arrocero. En primer lugar, la producción de arroz en la mayoría de los países puede continuar creciendo a tasas importantes, y gran parte de este crecimiento puede originarse en la mejora en el rendimiento de arroz que aún está lejos del potencial que puede alcanzar tanto genética como agronómicamente.

El continente puede incrementar su exportación neta, contribuyendo a generar mayores ingresos a los países productores, y a la seguridad alimentaria de otras regiones del planeta. (Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego, 2015)

Del Plan Estratégico del sector arrocero argentino 2014-2020 elaborado por la Federación de Entidades Arroceras Argentinas surge que la producción de arroz en Argentina constituye una de las principales economías regionales del litoral concentrándose en las provincias de Entre Ríos (32%), Corrientes (50%), Santa Fe (13%), Chaco, Formosa y Misiones.

Dentro de las metas planteadas en el Plan Estratégico se encuentra como uno de sus principales objetivos para los próximos años alcanzar las 300 mil hectáreas sembradas, una producción de 2.100.000 toneladas y un rinde de 7Tn/h.

La producción en el país se ha incrementado en un 118% en los últimos 10 años, acompañada por un alza en los rendimientos del 24%. Durante la campaña anterior se produjeron 1.563.450 toneladas, en

232.700 hectáreas, de lo que resulta un rendimiento por hectárea de aproximadamente 6,7 toneladas.

El 78% de las exportaciones del sector arrocero se concentran en el arroz blanqueado o semiblanqueado, cerca del 8% en arroz descascarillado y el arroz paddy, un 6% en arroz partido y el resto en arroz con cáscara y arroz para la siembra. (Nación, 2016)

Las exportaciones del sector arrocero argentino han registrado una dinámica volátil en los últimos años.

El sector ha ido evolucionando tanto en términos de volúmenes como en valor comercializado. Las ventas de arroz al exterior pasaron de 192.000 toneladas en 2003 a 542.000 toneladas en 2012 (+182%).

Respecto a los destinos de exportación, seis países (Iraq, Brasil, Chile, Cuba, Bolivia y Senegal) concentraron casi el 90% del valor y casi el 93% del volumen del año 2015, destacándose Iraq, al que se exportó el 37% del valor y el 36,9% del volumen total.

Argentina es un proveedor destacado de los países destino de exportación. Nuestro país fue el principal proveedor de arroz de Bolivia y de Chile.

Históricamente las exportaciones del sector arrocero argentino dependieron del mercado brasilero. (Federación de Entidades Arroceras Argentinas, 2015) Brasil importó el 21% de sus compras de arroz desde Argentina, que se constituyó en el segundo proveedor, luego de Paraguay.

### **Análisis del sector agroindustrial argentino**

Argentina es un país agrícola ganadero con 40.000.000 de habitantes donde la producción de alimentos ocupa un lugar importante y estratégico dentro de la actual estructura económica (aporta el 15% del PBI y representa el 48% del total exportado), es un país dotado de excelentes condiciones naturales, esto constituye una ventaja comparativa respecto a otros países, permitiendo producir granos con el menor costo dolarizado del mundo, alcanzando estándares de calidad requeridos por los mercados más exigentes.

Argentina posee el récord de producción de granos per cápita (93 M/ton. de granos con una población de 40,2 M/habitantes), 2.313 kg/habitante/año. Canadá está en el 2º lugar con 1.910, 4º EE.UU. con 1.670, 9º Rusia con 722 y 10º Brasil con 704 kg/habitante/año. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2011).

En la Argentina el 75% del valor de lo exportado por el complejo agroindustrial es commodities y su composición se ejemplifica señalando que el 51% del valor de todo lo exportado por el sector agropecuario y manufacturero es explicado por la soja. No se exportan agroalimentos de alto valor agregado derivado de las producciones extensivas.

La principal oportunidad de Argentina, es que al ser un país que produce 8 veces más alimentos primarios de lo que requiere para el consumo interno presenta una realidad muy favorable para un contexto donde la demanda global de alimentos aumentará no menos de un 70% en los próximos 40 años con proyecciones de cambios en la estructura dietaria, presentando una oportunidad única de transformar las exportaciones primarias de grano y commodities en carne y alimento de consumo humano directo, pudiendo mejorar significativamente la sustentabilidad actual del sistema.

Este análisis de la producción y exportación agropecuaria Argentina y su ubicación en el contexto global permite realizar algunas observaciones de la realidad con una visión prospectiva sobre el futuro de Argentina como país agropecuario, agroindustrial y agroalimentario sustentable. (Bragachini, Saavedra, Mendez, & Casini, 2015)

La industria del arroz está enfocada (por lo menos hasta este momento) a la producción primaria y con poco desarrollo en el campo de la industrialización de la cosecha. Es una realidad que se presenta en nuestro país, en donde los productos industrializados a base de arroz prácticamente no existen.

Resulta difícil determinar con precisión el número de molinos en actividad, por falta de estadística y por la participación esporádica en la

molienda. El número de molinos arroceros ha decrecido en los últimos años debido a las distintas crisis que atravesó el sector arrocero en particular y el país en general.

De un informe realizado por la Unión Industrial Argentina surge que en el 2003 existían 110 molinos arroceros (71 con actividad permanente); 56 molinos en Entre Ríos, 9 en Corrientes, y 6 en otras localizaciones (Buenos Aires, Santa Fe y Misiones). (Unión Industrial Argentina, 2003)

En el año 2005 reportaban volúmenes de molienda a la Dirección de Mercados de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos 46 molinos arroceros, distribuidos de la siguiente manera: 37 en la provincia de Entre Ríos, 2 en Corrientes, 2 en Santa Fe, 2 en Córdoba, 2 en Misiones y 1 en Buenos Aires. (Ciccioli, 2009).

Corrientes, Chaco y Formosa cuentan con el 41% de la capacidad industrial a nivel nacional; existen 31 molinos de arroz pulido (blanco) y 5 de arroz integral, con una capacidad de elaboración de 778.956 toneladas de arroz blanco y 206.000 toneladas de integral.

De los productores con menos de 2.000 hectáreas, el 35% elabora su propia producción de arroz y el 65% restante lo vende como arroz con cáscara. (Ruta de arroz, 2014).

La industrialización del arroz comienza con el secado de los granos. Una vez que estos están completamente deshidratados, se procede al descascarado y la eliminación de la cáscara de los mismos. Como resultado de ese proceso se obtiene el arroz integral que en algunos casos es tratado con maquinarias especializadas de pulido para así obtener el arroz blanco que en la Argentina es consumido regularmente.

Habitualmente el proceso de industrialización en nuestro país termina con el envasado del arroz para consumo.

Explorando el campo de la comercialización, se destaca un mercado interno de venta directa entre los productores y los puntos de venta para consumo masivo, pero si se trata del mercado internacional, al igual que en

todos los commodities en general, se encuentra en manos de empresas internacionales de comercialización de productos agrícolas.

### **Situación nutricional en Argentina**

Oficialmente se ha informado que el país logró erradicar el hambre por la supuesta baja de pobreza, aunque ello no significa alimentación nutritiva.

Del informe “Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en América Latina y el Caribe 2013” publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), surge que “la tendencia en materia de desnutrición crónica infantil (retraso en el crecimiento en menores de 5 años) de los últimos veinte años ha sido positiva, Argentina ha aumentado en un punto porcentual la prevalencia de desnutrición crónica (al pasar de 7% a 8%)”. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014)

Los estudios realizados en los últimos años revelan que la forma de desnutrición prevalente en Argentina es el déficit de talla, siendo el norte la región más afectada.

Los especialistas manifiestan la escasez de datos estadísticos, aunque rescatan que la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud llevada adelante en el 2006 por el Ministerio de Salud es un buen punto de partida.

Este estudio detectó que el 1,2% de los niños menores de 6 años padece desnutrición aguda y que el 6% sufre desnutrición crónica, que implica el apartamiento de la talla. Según la Encuesta Nacional de Salud, el 34% de los niños entre 6 meses y 23 meses son anémicos; el 8% de los chicos entre 6 meses y los 5 años son bajos; y el 10,4% de los chicos en esa misma franja etárea son obesos, la otra cara de una mala alimentación, que no necesariamente se traduce en hambre.

Se entiende por desnutrición a una situación de desbalance entre nutrientes (aportes: proteínas, hidratos de carbono, grasas, vitaminas y minerales) y los requerimientos orgánicos. La falta de crecimiento no debe entenderse como limitación al crecimiento del tamaño del cuerpo, sino

como cercenamiento de su crecimiento orgánico, psicomotriz, intelectual y vital.

La formación del sistema nervioso central está determinada en los primeros 2 años de vida. Si durante este lapso el niño no recibe la alimentación y estimulación necesarias, se detendrá el crecimiento cerebral y el mismo no se desarrollará normalmente, afectando su coeficiente intelectual y capacidad de aprendizaje; corriendo el riesgo de convertirse en un débil mental. Este daño afecta a toda la sociedad, ya que la principal riqueza de un país reside en su capital humano, y si éste está dañado, ese país no tiene futuro. (Gallardo, 2014)

Está comprobado que la deficiencia de energía y minerales producida en la desnutrición infantil debe tratarse utilizando alimentos completos que aporten los nutrientes que el niño necesita, y en preparaciones que se adecuen a sus capacidades.

Siendo el arroz uno de los cereales que conforman la canasta básica, tiene bajo costo y principalmente es un alimento con alto contenido energético, contiene zinc y hierro resulta una propuesta para mejorar la nutrición de la población.

El arroz se ha constituido en la principal fuente de proteína y calorías de la población más pobre de América Latina, la cual equivale al 40% del total. Estudios sugieren que la desnutrición trasciende zonas geográficas y clases sociales, y que no es cuestión de comer poco, sino también de comer mal. De tal modo que muchos individuos con acceso a alimentación adecuada pueden estar mal nutridos.

Una buena opción para prevenir la desnutrición es consumir arroz fortificado con vitaminas y ácido fólico, el cual es muy recomendado para las madres en estado fértil ya que, según los especialistas en nutrición, estas son un foco importante. (Argueta, 2011)



## **Arroz fortificado**

El arroz es un cereal rico en hidratos de carbono, proteínas y vitaminas, y se encuentra en la dieta habitual de más de dos tercios de la población mundial.

En el proceso de industrialización (refinado y pulido) pierde muchas de sus vitaminas, en algunos casos hasta un 85%. A fin de evitar dicha pérdida de valor, se están llevando a cabo una serie de innovaciones genéticas y tecnológicas con el fin de la recuperación de éstas y otras propiedades ricas para el organismo. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2008)

La fortificación es una forma de procesamiento de alimentos que cuando se utiliza adecuadamente puede ser una estrategia para controlar la carencia de nutrientes en comunidades que presentan este problema.

La fortificación se ha definido como la adición de uno o más nutrientes a un alimento a fin de mejorar su calidad para las personas que lo consumen, con el objeto de reducir o controlar una carencia de nutrientes.

La fortificación puede ser el procedimiento más fácil, económico y útil para reducir un problema de deficiencia.

Los profesionales de cada país en particular necesitan participar ampliamente en la planeación, ejecución y seguimiento de un programa de fortificación. Es importante conocer la situación local: carencias de nutrientes, hábitos alimentarios, prácticas de preparación de los alimentos, facilidades para el procesamiento de alimentos, etc.

Los cereales que se someten a una molienda importante, como la harina de trigo, pueden contener nutrientes que se agregan para reemplazar los que se han perdido durante el proceso de refinamiento. Resulta necesaria una legislación que evite que se refine demasiado a los cereales. (Departamento de Agricultura de la Food and Agriculture Organization of The United Nations, 2002)

Tabla 2: Métodos principales para fortificar el arroz

Métodos principales para fortificar el arroz	
Extrusión en caliente	Elaboración de un «grano» de arroz al pasar harina de arroz, premezcla y agua por un proceso de extrusión a temperaturas elevadas; se asemeja a grano no-fortificado.
Extrusión en frío	Elaboración de un «grano» de arroz al pasar harina de arroz, premezcla y agua por un proceso de extrusión a temperaturas bajas; se diferencia fácilmente del grano no-fortificado
Recubrimiento	Premezcla se combina con sustancia pegajosa; se aplica a granos no-fortificados
Espolvoreo	Se adiciona la premezcla (polvo) a todos los granos de arroz

Fuente: [http://www.ffinetwork.org/about/languages/documents/Fortificacion\\_de\\_arroz\\_2013.pdf](http://www.ffinetwork.org/about/languages/documents/Fortificacion_de_arroz_2013.pdf)

De acuerdo a un estudio realizado por Zaghi (Zaghi, 2010) la fortificación del arroz proporciona ventajas de salud importantes como la prevención de defectos del tubo neural, la anemia y otras enfermedades.

Varios países de Latinoamérica cuentan con este producto. En Costa Rica por ejemplo, la fortificación del arroz está impuesta por ley (Reglamento para el enriquecimiento del arroz).

En nuestro país la fortificación no es obligatoria, pero en caso que una empresa defina hacerlo deberá cumplir con ciertos requisitos. Estos alimentos deben cubrir desde un 20% hasta el 50% de los requerimientos diarios recomendados de vitaminas liposolubles (vitaminas A, D, E y K) y minerales; y hasta un 100% de los requerimientos diarios recomendados de vitaminas hidrosolubles. Estos valores deben cumplirse en la porción del producto.

Al respecto, en la Argentina existen tres alimentos que deben ser enriquecidos: la leche entregada en los programas alimentarios, las harinas de trigo y la sal de mesa. La ley que obliga en Argentina a fortificar las harinas de trigo con ácido fólico es la N° 25630. El trigo, se fortifica mediante un proceso que consiste en realizar una mezcla del ácido fólico

en polvo con malta y agua, como carrier se utiliza azúcar. Esta mezcla es añadida a una olla especial de cocción donde se cocina el cereal; de esta manera se absorben las vitaminas y minerales. Finalmente, el cereal pasa por una máquina extrusora, en donde que les da la forma comercial.

En los últimos años, las tendencias mundiales indican un creciente interés de los consumidores hacia ciertos alimentos que, además del valor nutritivo, aportan beneficios a las funciones fisiológicas del organismo.

Las empresas utilizan la fortificación como una estrategia para obtener productos diferenciados que puedan ser percibidos como productos de mayor valor. Es por eso que generalmente se fortifican alimentos con poco costo adicional.

La fortificación de los alimentos presenta varias ventajas:

- ✓ Permite equilibrar las dietas
- ✓ Permite desarrollar una estrategia de diferenciación a muy bajo costo
- ✓ Permite aumentar la rentabilidad de la empresa, debido al alto potencial de agregado de valor.

Finalizado este examen del escenario que presenta el país, se presenta el estudio desde el punto de vista estratégico para el desarrollo del arroz fortificado.

## **Capítulo II: Análisis estratégico**

En este apartado se observa todo lo concerniente al estudio del entorno en el que se desarrolla la empresa, realizando un examen a través de distintas herramientas: PEST y las cinco fuerzas de Porter.

### **Marco conceptual**

A los fines de evaluar las oportunidades de entrada en un determinado sector, existen diferentes aportes al proceso de selección de opciones estratégicas que pueden ser válidas, algunas se centran en aspectos concretos en función de la dedicación del autor a una área de

gestión, otras constituyen una revisión general del estado del arte de la elaboración de planes.

El modelo metodológico que se propone es el Modelo GIB (General, Integrativo y básico) que presenta un proceso completo e integrador de conceptos y herramientas para la toma de decisiones, en una secuencia lógica de procesos de reflexión.

General porque estructura todos los conceptos y análisis importantes a la hora de reflexionar estratégicamente sobre el negocio. Básico porque es fundamental pensar en cada uno de esos conceptos y análisis. E integrar éstos en un proceso de formulación estratégica.

Para la confección de este trabajo se sigue el modelo de análisis establecido en la obra: "Pensar estratégicamente" ya que propone un método sencillo que va desde lo macro a lo micro.

Gimbert Ráfols propone elaborar un modelo reducido de la estrategia de la empresa sintetizando lo principal en un elemento marco y cuatro conceptos que a su vez, están interrelacionados y que en su totalidad, constituyen el "núcleo estratégico".

El marco que contiene los conceptos estratégicos clave es la misión de la empresa, la que define lo esencial de la compañía, a qué se dedica, a quién se dirige (segmentos de mercado), la necesidad que trata de satisfacer, la forma en que lo realiza y cuál es su negocio.

Los cuatro conceptos son mercado, sector, actividades claves y capacidades claves. Los dos primeros constituyen las dos caras de la misma moneda (segmento de mercado).

La estrategia de la empresa define las actividades claves. Éstas dirán cuáles son las capacidades necesarias para el correcto funcionamiento, qué se necesita para conseguir cada una de las dimensiones estratégicas. Cuanto más coincidan las capacidades con las actividades, más sólido será el modelo.

En lo que respecta al objeto de la tesis: la producción de arroz fortificado, la misma busca una ventaja competitiva, definida por Gimbert

como: “...ser mejor que la competencia al satisfacer las necesidades del cliente.” (Gimbert, 2010)

Al ser la ventaja competitiva relativa, esto es, que puede ser copiada, se debe *ser el mejor*.

Esto lleva a la búsqueda de una estrategia de diferenciación que será la exclusividad (percibida como tal por el cliente). Ésta se consigue por una combinación de factores: calidad, innovación, diseño, tecnología, etc.

La estrategia elegida trae aparejado un riesgo para la empresa, ya que para alcanzar la ventaja competitiva se exigen inversiones que pueden no tener éxito.

La estrategia de especialización se dirige solamente a una parte del sector, que puede ser una parte en sentido geográfico (pensando en el sector como un área territorial) o por necesidades (pensando en el sector como un conjunto de necesidades). Al dirigirse solamente a una parte del sector, se renuncia al resto, siendo en algún caso muy importante esta parte a la que deliberadamente no se dirige.

La ventaja viene dada por la especialización, por concentrarse en ese sector, saber mucho más de ese nicho, y como consecuencia de ello, satisfacer las necesidades de los clientes mejor que las empresas que se dirigen a todo el sector.

### **Análisis del macroentorno y entorno sectorial**

A los fines de este estudio se analizan las variables que influyen en la empresa y que ésta no puede controlar; las mismas pueden ser muy poderosas y tener un efecto decisivo sobre la organización.

El macro-entorno hace referencia al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, esto es, todo aquello derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla la actividad.

Las fuerzas del mismo están conformadas por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre los que la empresa no tiene control directo.

Estos factores constituyen el marco de referencia para desarrollar el denominado Análisis PEST.

PEST es un acrónimo y las letras que lo componen representan los siguientes factores del macro-entorno de la empresa:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos



### ***ENTORNO POLITICO.***

El primer elemento del Análisis PEST es el constituido por los factores políticos. Éste se refiere al marco regulatorio de la actividad del sector de negocios, la legislación (laboral, fiscal, medio ambiental, etc.), la política fiscal, la estabilidad política del gobierno, las ideas políticas, sociales y económicas del gobierno, el grado de apertura o proteccionismo de la economía. Al considerarlos, se debe evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar al negocio.

○ En cuanto a la legislación laboral, la misma es proteccionista de los trabajadores y eso significa problemas judiciales injustificados. La tasa de judicialización de los conflictos laborales es un problema nacional. Los sindicatos detentan un fuerte poder que afecta a los empleadores, quienes

a veces llegan a emplear maniobras extorsivas o de dudosa legalidad como bloquear el ingreso y egreso de plantas.

- Argentina es imprevisible. Existe inseguridad jurídica, marcada por el cambio de normas y reglas intempestivamente, se desconfía de la justicia que se encuentra saturada y por ello es lenta en la resolución de conflictos.

- El gobierno que asumió en diciembre del 2015 dio un vuelco en materia internacional hacia la apertura, la política exterior está marcada con una agenda muy activa que incluyó, por primera vez en 12 años, el viaje de un presidente argentino a Davos para participar del Foro Económico Mundial, con el objetivo de insertar a la Argentina en el mundo.

En este Foro se concretaron reuniones con el primer ministro de Gran Bretaña, David Cameron; con el vicepresidente de los Estados Unidos, Joe Biden; con el primer ministro de Israel, Nejamin Netanyahu; y con CEOs de importantes multinacionales.

Además, Macri recibió en Buenos Aires al primer ministro italiano, Matteo Renzi, y al presidente de Francia, Francois Hollande; visitó al papa Francisco en el Vaticano y, en el marco de una nueva etapa de las relaciones con los Estados Unidos, recibió a Barack Obama el 23 y 24 de marzo del 2016.

### ***ENTORNO ECONOMICO.***

El segundo elemento del análisis PEST implica el estudio de los factores económicos. Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas.

Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para la empresa.

Este elemento está relacionado con variables de la economía como el tipo de cambio, la tendencia del Producto Bruto Interno, el ingreso per

cápita, la tasa de interés, el nivel de salarios, la política fiscal de recaudación y de gasto y la evasión fiscal. A continuación se analizan las variables de esta esfera que más repercuten.

- PIB, éste es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de bienes manufacturados o por agotamiento y degradación de recursos naturales. El PBI informado por el Banco Mundial para el 2014 fue de \$537.7 mil millones, con un crecimiento de 0,5 respecto del año anterior.

- Otro factor a tener en cuenta es el sistema bancario, éste canaliza fondos a través de líneas de crédito blando con diversas características, tasas, plazos, garantías, montos y flujo de fondos.

Los empresarios resaltan los obstáculos para acceder al crédito por parte de instituciones financieras. Existe una constante preocupación por las altas tasas de interés y las exigencias a las que se exponen al momento de financiarse a pesar de contar con un historial crediticio ejemplar. No obstante, se han tomado algunas medidas puntuales para facilitar el acceso al crédito como por ejemplo créditos con tasa subsidiada para financiar capital de trabajo. Igualmente, a fines del 2012 por una resolución del Banco Central los bancos se vieron obligados a prestar un porcentaje de su capacidad de préstamo a empresas para créditos productivos a una tasa fija en pesos del 17%.

- Por otra parte, el mercado de capitales argentino posee una base sólida de desarrollo sobre la que se financian empresas y organismos públicos de diversas dimensiones a través de una variada serie de instrumentos de capital o deuda.

- Otro sistema para canalizar fondos es a través de fondos públicos. En la Argentina existen múltiples estructuras en ministerios, secretarías, agencias nacionales y en algunos organismos provinciales que tienen instrumentos para financiar proyectos con el aporte de fondos propios o de



fondos provenientes de organismos internacionales. En este sentido, los beneficiarios pueden ser empresas grandes y pymes u organismos públicos. ( Wasilevsky, 2015)

- Argentina ha bajado las tasas de interés 2,41 puntos, desde el 22,93% hasta el 20,52% anual. Los tipos de interés son una de las herramientas más importantes, utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria.

Un descenso de los tipos lucha contra el debilitamiento en los precios o un posible un entorno de deflación, además de revitalizar la economía y ayudar a un incrementar las exportaciones. (datosmacro.com, 2016)

Éste cambio es el primero que se produce desde el 31 de enero de 2015, cuando el Banco Central bajó los tipos de interés 2,41 puntos, hasta los 22,93%.

La persistencia de un entorno de negocios guiado por las tasas de interés altas mantiene anestesiada la cotización del dólar en la plaza local pese a que el esperado incremento en las liquidaciones del sector exportador no ha llegado.

La previsión del mercado es de estabilidad con leve tendencia a la baja para la divisa, dado que la demanda luce desincentivada. (Diario La Nación, 2016)

- El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. Para el período 2011-2015 fue de 12.509,5 (Banco Mundial)

Sobre la base de los giros económicos habituales, todo permite anticipar que se avizora para los próximos dos años una economía más inserta en el mundo financiero y tratando de seguir la línea de Chile, Brasil, Perú y Uruguay.

- Se han unificado los tipos de cambio y se produjo la liberación de la compra de dólares, terminando con el denominado 'cepo' cambiario.

- Se declaró la emergencia energética hasta el 31 de diciembre de 2017 y se autorizaron el aumento de tarifas.

- Se cerró el acuerdo con los fondos buitres y se salió del default. El Juez Griesa levantó las medidas cautelares que pesaban sobre el país con motivo del conflicto que llevaba 15 años.

- La tasa de inflación continúa en aumento y se cree que es el tema a resolver por el Gobierno. Analistas y agentes económicos proyectan que la inflación de 2017 será de 21 %, cuatro puntos por encima de la meta oficial fijada entre 12 y 17 % y levemente superior a las mediciones de los meses precedentes.

- Con motivo de la salida del cepo cambiario se produjo un proceso de devaluación de la moneda.

- Se resolvió la baja de las retenciones al sector agropecuario, a las economías regionales, y la minería.

- La tasa de desempleo en la Argentina fue del 7,6 por ciento al cierre de 2016.

- El nuevo gobierno marca una tendencia al federalismo, el Presidente se reúne con los gobernadores y visita el interior del país.

- Asimismo se muestra abierto al diálogo con los representantes de la oposición.

- El nivel de salarios es otro aspecto crítico en la actualidad. En líneas generales son altos y esto afecta fuertemente la rentabilidad.

- En cuanto a la carga impositiva, en Argentina es una de las más altas del mundo y esto repercute fuertemente en la rentabilidad de las empresas. Al mismo tiempo, la carga fiscal tan alta fomenta una alta tasa de evasión fiscal en la economía en general.

- Existen diferentes planes de Promoción Industrial. En la provincia de Corrientes se encuentra el Parque Industrial Mercedes que cuenta con todos los beneficios fiscales que otorga la provincia, y por su ubicación estratégica es un factor a tener muy en cuenta.

- Es de destacar, en especial atención al objeto de esta tesis, que la primer visita al interior del país de Macri (exceptuando el interior bonaerense) fue a pocos días de la asunción a la localidad de Curuzú

Cuatía, provincia de Corrientes, y en reunión con productores ganaderos y arroceros manifestó: "...*El campo argentino es un gran motor que tiene este país*"; y "*dejar de ser el granero del mundo para pasar a ser el supermercado del mundo*" (Clarín, 2015), en clara referencia a la industrialización del sector.

### **ENTORNO SOCIAL.**

El tercer aspecto del análisis PEST se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad.

Resulta pertinente analizar aspectos tales como: crecimiento demográfico, cambios en las costumbres o en hábitos, la preocupación por la vida sana o por la ecología, la calidad y el nivel educativo de la población.

Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

- La densidad de la población para el año 2014 fue de 15,7 personas por kilómetro y el crecimiento de la población urbana fue de 1,2% anual. (Banco Mundial)

- Con la llegada del cambio de gobierno se ampliaron las asignaciones familiares.

- La reciente ley 27.346 modificó el impuesto a las ganancias, elevando un 22% los montos de las deducciones personales (mínimo no imponible, deducción especial y las cargas de familia) e introdujo algunas

deducciones y exenciones nuevas que tendrán que utilizarse en el momento de calcular el impuesto.

- Se revisaron los contratos de la administración pública en los últimos tres años y los despidos en varias áreas de la administración pública provocaron protestas y un paro de los estatales encabezados por ATE.

- Se declaró la emergencia estadística y comenzó a elaborar un nuevo índice de precios al consumidor. Por el momento existe una ausencia de datos oficiales.

- Se intervino la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (Afsca) y la Autoridad Federal de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Aftic), y se anunciaron modificaciones en la ley de servicios de comunicación audiovisual.

- Ejes de campaña trasladados al gobierno: pobreza cero, unir a los argentinos y la lucha contra el narcotráfico.

- De acuerdo a lo informado por el Banco Mundial la tasa de crecimiento del año 2014 fue del 1%. (Banco Mundial)

- En lo que respecta a la estructura de la población por edades para el año 2015 el 39,01% tiene entre 25 y 54 años, le sigue de 0 a 14 años con el 24,74%. Lo que demuestra que la mayor parte de la población se encuentra en edad laboral y que se debe invertir gran parte del gasto público en educación. (Central Intelligence Agency)

- Argentina es el país que más invierte en educación en América Latina, en término del porcentaje del PBI que destina al rubro, según datos del Banco Mundial. Mientras que en 2004 consignaba un porcentaje menor que México, Colombia y Brasil, en 2009 ya los superaba a esos tres y a Chile, el que invierte la menor proporción de su producto. También es el que más recursos destina por alumno: 1700 dólares al año.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realiza cada tres años el informe PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), que evalúa a los jóvenes de 15 años de los países miembros.

En el 2009 Argentina obtuvo mejores resultados en las distintas pruebas que en el 2006, pero fue el que menos mejoró y, sumando los puntajes de los tres rubros, el que peor rendimiento tuvo entre Chile, México, Brasil y Colombia. (Mizrahi, 2012)

De acuerdo a los datos obtenidos de la Organización Mundial de la Salud, Argentina cuenta con:

Tabla 3

Esperanza de vida al nacer h/m (años, 2013)	73/80
Probabilidad de morir entre los 15 y los 60 años, h/m (por 1000 habitantes, 2013)	151/83
Gasto total en salud por habitante (\$int, 2013)	1,725
Gasto total en salud como porcentaje del PIB (2013)	7.3

Fuente: (Organización Mundial de la Salud)

### **ENTORNO TECNOLÓGICO.**

El cuarto aspecto del análisis PEST: el factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios.

Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados.

- En lo que respecta a las tecnologías horizontales, es decir, no del sector, encontramos el acceso a internet por cada 100 personas en el año 2014 tenían acceso 64,7. Abonos a teléfonos celulares: de cada 100 personas existían al mismo año 158,8. (Banco Mundial)

- El desarrollo tecnológico del sector cerealero es bueno pero presenta asimetrías.

Si bien el sector agroindustrial argentino es exportador neto, su dinámica tecnológica es baja en materia de desarrollo e innovación. Mayoritariamente buscan adoptar tecnologías de punta en países competidores para mejorar la performance productiva a nivel interno para ampliar sus ventas nacionales y/o externas. Existen excepciones caracterizadas por sectores con alta inserción internacional como el cerealero y el oleaginoso.

- El país carece de una sólida vinculación entre las instituciones gubernamentales de Ciencia y Tecnología, el sector privado y las instituciones educativas. Muchos de los trabajos analizados para la confección de esta tesis sostienen que si bien existen capacidades de I+D+i, las mismas se encuentran dispersas en numerosas instituciones sectoriales y en organismos como el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, el Ministerio de Industria, el INTI, INTA, CONICET, etc. Se requiere una articulación entre el Estado, el sector privado y las instituciones educativas que funcione de modo diferente y logre articular proyectos que hoy en día se encuentran dispersos en estas instituciones.

La aplicación de nuevas tecnologías con mayores capacidades productivas obligará a los complejos industriales a prestar especial atención a la posible salida exportadora de los productos producidos y a los cambios en el potencial de consumo del mercado interno (Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Investigación, 2013)

A nivel del sector arrocero nacional sobresale un paquete tecnológico altamente desarrollado que determina una ventaja competitiva frente a otros países productores.

Se advierte una creciente profesionalización técnica en el manejo de la producción con la incorporación de nuevos ingenieros especializados en arroz. (Agropuerto, 2007)

#### Política medioambiental:

Con la reforma constitucional de 1994, la Argentina consagra expresamente la protección del medio ambiente. En efecto, la Constitución

Nacional art. 41 establece que *“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley. Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales. Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.”*

Asimismo, el art. 43 de la Constitución Nacional dispone que la acción de amparo podrá ser ejercida en lo relativo a los derechos que protegen al ambiente, por tres categorías de sujetos: los particulares afectados, el defensor del pueblo y las asociaciones constituidas para la defensa de aquellos derechos, siempre que su organización y registro se adecuen a la legislación reglamentaria.

Se han incorporado varios tratados internacionales a su legislación interna como marco normativo para la protección del medio ambiente. Por ejemplo: Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Protocolo de Kyoto, Convención de las Naciones Unidas sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural, entre otros.

A partir de los lineamientos establecidos en la Constitución Nacional y en los tratados internacionales ratificados sobre la protección del medio ambiente, la Argentina cuenta con leyes nacionales que regulan diversos aspectos relacionados con este asunto, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente” que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La política ambiental argentina está sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación.
- Ley 25.612 que regula la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional, y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.
- Ley 25.688 que establece el “Régimen de Gestión Ambiental de Aguas” consagra los presupuestos mínimos ambientales para la preservación de las aguas, su aprovechamiento y uso racional. Para las cuencas interjurisdiccionales se crean los comités de cuencas hídricas.

En lo que respecta al clima, la agroindustria es un sector que no debería sufrir o ser beneficiado por la climatología.

Generación de residuos: los residuos sólidos que se generan en las plantas industriales de arroz son en general, residuos provenientes de la materia prima.

La generación de los mismos, en forma de polvillo, comienza con el ingreso de la materia prima a la planta, durante la etapa de descarga. En el tamizado para segregar todas las impurezas que trae consigo la materia prima (pajas, tallos, cáscaras, etc.), hay una producción permanente de polvillo que se dispersa al medio ambiente.

En las etapas de secado y extracción de humedad, también se genera una gran cantidad de polvillo. En la etapa de descarado del arroz, se tiene la mayor generación de residuos sólidos (cáscaras). La situación crítica se presenta en el momento de la descarga de las mismas en el



camión de transporte de residuos, generando ello una gran cantidad de polvillo, ocasionando molestias a los pobladores de las cercanías de la empresa.

El tratamiento y disposición de estos residuos provenientes del procesamiento de materia prima no presenta dificultades, los mismos son totalmente orgánicos y muy requeridos para su utilización como abono y alimento de aves de corral y cerdos.

En la etapa de envasado, y como resultado del deshecho de envolturas y bolsas de diferentes tipos de material plástico, se generan residuos.

### **Análisis del sector:**

La formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar una determinada empresa con su medioambiente. Dado que este ambiente es amplio y complejo, lo fundamental es focalizar el análisis en el sector industrial en los que la empresa se desenvuelve.

Un sector industrial es una estructura compuesta por un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

Cada sector tiene sus propias particularidades y, en consecuencia rentabilidad. El sector se analiza en dos niveles: uno macro que estudia al sector globalmente. Su objetivo es dejar claro cómo es la estructura del sector, su atractivo, la rentabilidad que obtiene y como la obtiene.

El segundo nivel de análisis del sector es mucho más micro: se pregunta por las empresas; como compiten, que posición competitiva tienen, que rentabilidad obtienen y las razones del rendimiento.

Cuando se define el sector de una empresa se define el cliente (a quien se dirige, que necesidad se busca satisfacer y como realizar), los competidores y los proveedores.

### **Análisis del sector macro: cinco fuerzas competitivas**

Según Porter la situación de la competencia en el sector industrial dependerá de la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que conforman el microentorno de la organización y que influyen de forma

inmediata sobre la misma, determinando a su vez, la rentabilidad potencial en dicho sector (Porter, 2015).

A continuación se analizará cada una de las fuerzas competitivas de este sector y las variables que las determinan.

Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre competidores existentes se presenta porque sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición actual. Los movimientos competitivos que una empresa realiza tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar al movimiento. Estos movimientos basados en acción y reacción pueden o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

En el país no existe una empresa que produzca arroz fortificado, ello implica que no presenta rivalidad por lo que la rentabilidad del sector resulta alta. Ese margen elevado atrae la amenaza de nuevos competidores.

La rivalidad entre competidores se ve intensificada si se dan un conjunto de factores que interactúan entre sí como los que siguen:

Costos fijos: cuanta mayor proporción representan mayor será la rivalidad en el sector, ya que las empresas del mismo están obligadas a vender su producción en una elevada proporción para no tener que asumir los costos fijos de la parte no vendida.

Como se mencionara anteriormente, este producto apunta a la diferenciación como estrategia, por lo tanto no se tiene en cuenta el precio para competir.

Costos de cambio: son aquellos en los que debe incurrir el cliente para cambiar de proveedor. En este caso no se producen ya que para el consumo del producto no se requiere de nada diferente ni especial. Esto conlleva que la rivalidad con el arroz blanco sea alta.

Capacidad: hace referencia a la relación entre la demanda del sector y la capacidad instalada.

En el sector de arroz elaborado la capacidad es superior a la demanda, pero no se ofrece arroz fortificado por lo que el precio tiende a ser alto.

Competidores diversos: si las empresas del sector no entienden bien sus comportamientos estratégicos, éstos pueden ser malinterpretados con el consiguiente riesgo de un incremento en la rivalidad.

Intereses estratégicos: pueden existir empresas que diversifiquen su negocio, que tengan un gran interés en uno de ellos y una fuerte posición en el mismo le favorecerá su situación en otro, estando dispuesta a perder dinero en este negocio por razones estratégicas y recuperar las pérdidas en otro sector.

La empresa Molinos (Arroz Gallo) es un claro ejemplo de este punto.

Barreras de salida: pueden ser los activos especializados, los que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.

Las barreras pueden ser elevadas, ya que la maquinaria resulta ser de difícil liquidación. Asimismo el personal desempleado también representa un inconveniente y el gobierno reacciona con restricciones.

¿Cuáles son los factores que tienen más peso? El factor determinante es la DIFERENCIACIÓN.

Amenaza de nuevos ingresos:

Las barreras de entrada al sector son las que protegen de nuevos entrantes o las exponen a su entrada. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras aunadas a la reacción de los competidores existentes, ya establecidos en el sector. Las barreras pueden ser:

*Economías de escala*: éstas disminuyen los costos de producción cuanto más grande es la empresa. Al tratarse de un producto nuevo la dimensión no es muy grande ya que debe atraer clientes.

*Experiencia*: en este caso la disminución del costo no se debe al volumen sino a los años en el sector, a la experiencia, a saber hacer de

manera más eficiente. El nuevo ingresante no tiene esa experiencia y ello le genera una barrera.

Si la experiencia la tienen las personas no es una gran barrera ya que las mismas pueden ser contratadas por la empresa ingresante.

Se debe tener en cuenta la posibilidad de entrar en un mercado geográfico por parte de una empresa que se encuentra en el sector en otra zona. Recordemos que en otros países del mundo se produce este tipo de arroz. Por lo que si bien le faltaría experiencia en marketing o en distribución, su situación es mejor que la de la empresa ingresante.

*Diferenciación:* consiste en el grado en que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, debido a publicidad del pasado, servicios al cliente, etc. Para diferenciarse el ingresante debe realizar una gran inversión (know-how, I+D, marketing, producción, etc.) de acuerdo a como quiera distinguirse. Esto implica grandes riesgos.

*Necesidad de capital:* cuantos más recursos financieros se requieran más difícil será ingresar a un sector.

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una importante barrera de ingreso. Esta necesidad puede surgir tanto de las instalaciones para la producción como para crédito al cliente e inventarios (capital de trabajo), o para cubrir las pérdidas iniciales.

*Acceso a los canales de distribución:* los competidores existentes pueden tener una fuerte relación con sus canales basadas en antiguas experiencias. Una nueva empresa debe persuadir a estos canales a que acepten su producto.

El canal para el arroz fortificado son los supermercados e hipermercados para poder llegar al cliente final. Éste no debiera operar como barrera ya que no hay exclusividad en este tipo de producto.

Existen otros factores que pueden proporcionarles a una empresa una ventaja en sus costos en relación a sus competidores.

Ubicación favorable: por razones de costo de flete y por contacto con proveedores de arroz, la localización óptima es en el litoral. En estas provincias la producción de arroz está más desarrollada por lo que hay más proveedores.

Acceso favorable a materias primas: una empresa ubicada en el litoral cuenta con acceso directo a productores de arroz lo que le permite contar con materia prima de excelente calidad, la que es difícil de conseguir en otros puntos del país y que una vez procesado constituye un producto muy rentable.

Reacción esperada: el sector no ha sido históricamente agresivo frente al ingreso de nuevos competidores. En consecuencia, si el nuevo ingresante cuenta con un producto diferente no es atacado por los competidores existentes.

#### *Poder de negociación de proveedores y clientes*

Los clientes influyen en el sector forzando a la baja de los precios, negociando por una calidad superior o mayores servicios y haciendo que los competidores rivalicen.

Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando clientes que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa.

Al ofrecer una calidad y servicio superiores los productos son diferenciados con respecto a la competencia. Esta situación hace que la sensibilidad de los clientes hacia el precio sea marcada porque la calidad del producto es importante para los clientes.

*Diferenciación:* si bien la cantidad de arroz producida en nuestro país es mayor a la que se consume, teniendo en cuenta que el producto objeto de esta tesis tiene como característica la diferenciación el proveedor que aporte mayor valor tendrá mayor poder de negociación ya que colaborará, en definitiva, a mejorar el producto.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o

servicios. Existen sectores que son incapaces de trasladar un aumento en costos ocasionado por los precios de los proveedores a sus propios precios, por lo que las utilidades pueden disminuir notablemente. Además, una reducción en la calidad de los productos o servicios que ofrecen los proveedores llevan a ofrecer productos y servicios de menor calidad, por lo que su posicionamiento e imagen pueden verse seriamente afectados.

*Amenaza de integración vertical:* la posibilidad de que se efectivice ya aumenta el poder de negociación. Si el productor de arroz pudiera fortificar el producto adquiriría un poder de negociación suplementario.

*Sustitutos:* Los sustitutos funcionales son aquellos que satisfacen la misma necesidad y cumplen igual función.

En el caso de esta tesis los sustitutos carecen de la característica de funcionales, ya que si bien difieren los clientes pueden usarlos como sustitutos en determinadas circunstancias. Los clientes pueden consumir arroz sin fortificar e ingerir otros suplementos dietarios para complementar la nutrición.

El ciclo de vida del sector

*Primera etapa de introducción:* pocos clientes por tratarse de un producto nuevo en el mercado. Es una etapa de prueba para la empresa y el cliente. En esta etapa existen pocos competidores, pocas empresas pueden producirlo y esperan a ver si tiene éxito el producto en el mercado.

Pasado este período, el cliente ya conoce las ventajas que ofrece el arroz fortificado, esto produce un crecimiento de las ventas y ello, si las barreras de entrada son escasas, hará que entren los competidores al sector, aumentando la rivalidad.

*Madurez:* tras un periodo de crecimiento se produce la caída; ello incrementa la rivalidad del sector. Mayor es la lucha para mantener la cuota de mercado.

*Declive:* la rivalidad llega a su extremo máximo. El mercado se reduce y ya no hay clientes para todas las empresas.

*Muerte:* cuando la alternativa se consolida el sector desaparece.

Cada sector es diferente y la curva del ciclo puede tomar muchas formas. Los tiempos y la duración de cada fase pueden ser muy heterogéneos.

*Barreras a la movilidad:* todos los análisis son fotos que tienen validez para el instante en que se realizan. La situación competitiva es absolutamente dinámica, cambia muy rápidamente. La estrategia de un grupo con buena posición competitiva debe ser aumentar las barreras a la movilidad a su grupo y/o crear nuevas, igual o más potentes.

Finalizado este título deviene necesario el análisis micro y con mayor ahondamiento en las estrategias de la empresa que produce arroz fortificado.

### **Capítulo III: Dimensiones estratégicas:**

En el presente capítulo se realiza un estudio pormenorizado de los requerimientos necesarios para que le empresa logre su objetivo: producir arroz fortificado de forma rentable.

Para conocer la forma de competencia de las empresas de un sector se debe profundizar aún más en su estrategia y así conocer las razones de las diferencias de rentabilidad de las compañías que pertenecen al mismo.

Dimensiones estratégicas de diferenciación: existen muchas formas de obtenerla: calidad, servicio, diseño o innovación.

En esta dimensión podemos ubicar a la marca Gallo del Grupo Molinos, que claramente busca diferenciarse en calidad e innovación.

Dimensiones estratégicas de bajo costo: se puede alcanzar a través de economías de escala, curva de experiencia o tecnología propia y patentada.

En esta dimensión podemos ubicar la empresa Dos Hermanos que tiene una vasta experiencia en el rubro.

Dimensiones estratégicas de especialización: puede ser por segmento o necesidades o por área geográfica.

En esta dimensión encontramos los arroces preparados de la marca Knorr, listos para usar que se presentan en cuatro variedades.

Existe otra dimensión que otorga capacidad estratégica de maniobra, alianza estratégica, integración vertical o apalancamiento financiero, éstas ayudan a conseguir una ventaja competitiva, pero no son “la ventaja”.

Tabla 4: Grupo estratégico del sector

	Calidad	Innovación	Marca	Economías de escala	Curva de experiencia	Compartir actividad	Especialización por segmento
Gallo	X	X	X	X	X	X	
Knorr	X	X	X				X
Dos hermanos	X	X			X		

Fuente: Elaboración propia

En un sector, las compañías que más compiten entre sí son las del mismo grupo estratégico. Siguen la misma estrategia, utilizan las mismas dimensiones estratégicas claves, se dirigen al mismo tipo de clientes, quieren satisfacer la misma necesidad.

Del análisis realizado se advierte la existencia de grupos estratégicos afines, con estrategias cercanas, que si bien son competidores no se encuentran en el mismo grupo.

Cada grupo estratégico tiene sus propias barreras de entrada al mismo, que se conocen como “barreras a la movilidad” (no deja a la empresa pasarse de un grupo a otro sin que esto le cueste un precio elevado).

Las barreras a la movilidad provocan que algunas empresas de un sector sean más rentables que otras.

Las empresas diversificadas gozan de reducciones en las barreras de movilidad ya que pueden compartir operaciones o funciones.

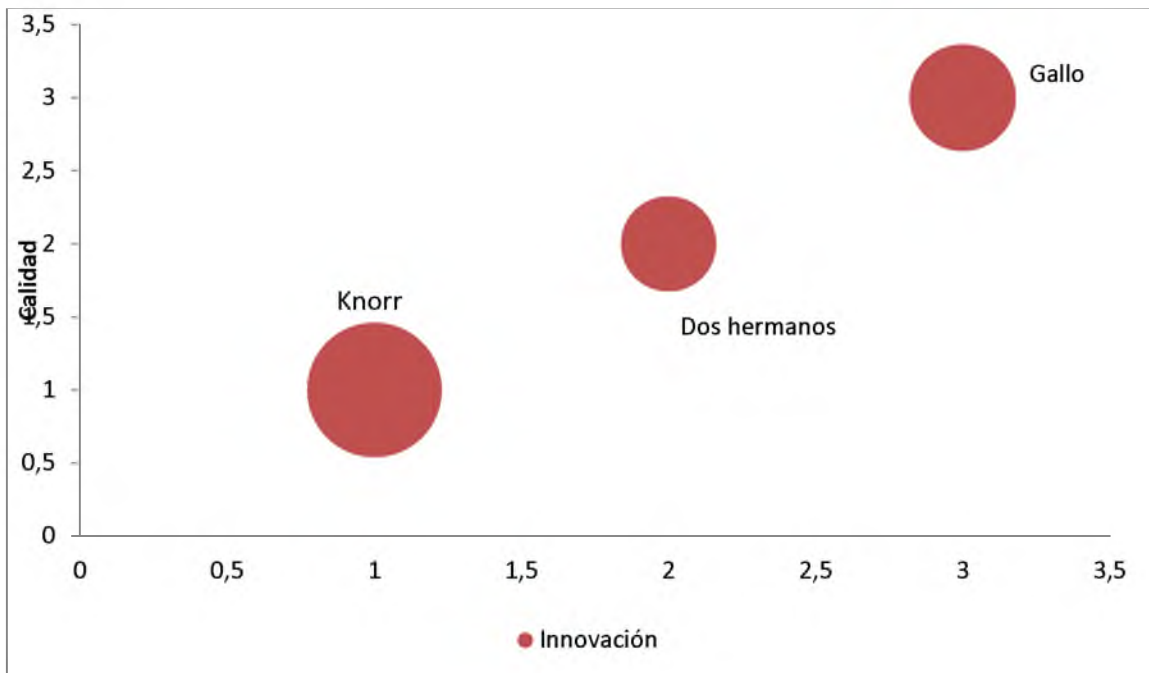


Las barreras a la movilidad son claves, explican porque la empresa tiene una posición competitiva excelente y porque.

El siguiente análisis muestra cual es la competencia de cada empresa.

### Mapa estratégico

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

El mapa permite entender la situación de los diversos grupos estratégicos y reflexionar sobre posibilidades futuras.

El mapa estratégico tiene forma diagonal, lo que implica que las dos dimensiones están correlacionadas. Cuanta más innovación tienen las empresas, más calidad también poseen. Se pueden agrupar ambas dimensiones en un solo eje, pues se mueven a la vez. Esta correlación puede ser positiva si se incrementan las dos dimensiones; o negativa, si al incrementarse una se reduce la otra, por ejemplo que para incrementar la innovación se deba incurrir en mayores costos.

Formulación estratégica: se refiere a la elección del grupo estratégico donde la empresa quiere competir. Siendo que el producto apunta a calidad e innovación se debe competir con Gallo.

## MERCADO

El mercado es esencial, sin él no hay estrategia posible. El sector existe como consecuencia de la existencia del mercado. Las empresas se desarrollan porque tienen clientes. El análisis del mercado se realiza en forma conjunta al del sector.

En el análisis de mercado la unidad es el cliente, pero éstos son diferentes. A los grupos de clientes que valoran o necesitan lo mismo Gimbert los llama segmento de mercado; y a lo que aprecian estos clientes factores claves de éxito.

El sector marca la oferta y el mercado la demanda.

La empresa realiza una estrategia para satisfacer las necesidades de sus clientes. Ello evidencia la conexión existente entre estrategia, dimensiones estratégicas, demanda del cliente y factores claves de éxito.

*“El grupo estratégico existe, realiza sus dimensiones estratégicas debido a que las empresas que lo constituyen han detectado que un grupo de clientes tiene unas necesidades que ellas pueden satisfacer.”* (Gimbert, 2010) en página 163.

¿A que segmento o segmentos se va a dirigir la empresa? ¿Que factor clave de éxito será capaz de satisfacer mejor que los competidores? Estas dimensiones están vinculadas a la dimensión estratégica y al grupo estratégico.

La perspectiva de la estrategia desde el mercado tiene que hacer reflexionar sobre las inversiones a realizar. Una inversión es aquella necesaria para estar en el sector (instalaciones, maquinaria, personal, etc.). La otra inversión es aquella que se dirige a conseguir una diferenciación, invertir para mejorar la satisfacción de un factor clave de éxito. Éste factor tiene que tener un número importante de clientes para obtener retorno, sino será un costo.

Al ser el arroz fortificado un producto nuevo, el cliente aún no conoce la existencia de la necesidad, ya que se trata de algo innovador, y por lo tanto desconocido.

### **Factores mínimos de éxito**

En el mercado también existen factores mínimos de éxito. Con respecto al arroz un factor mínimo de éxito es que el mismo sea rico.

Puede ocurrir que el factor clave de éxito pase a ser mínimo. Por ejemplo, si la innovación es clave y se invierte constantemente para mejorar el producto y satisfacer ese segmento mejor que la competencia, la innovación se irá incrementando con el tiempo y puede dejar de ser querido por el cliente. En ese momento la innovación como factor clave de éxito ha llegado al umbral máximo deseado por el mercado convirtiéndose en factor mínimo de éxito.

También podría darse el proceso inverso, que un factor mínimo de éxito pase a ser un factor clave de éxito ya que todas las variables estratégicas son dinámicas. Por ello no deben verse los factores claves como algo estático, sino que se debe pensar cómo hacer pasar un factor mínimo a ser un factor clave.

Los factores claves hacen que las empresas se distingan unas de otras, y los factores mínimos pueden hacer que las empresas desaparezcan del segmento.

Los factores mínimos de éxito se dan por supuesto en los productos, son "*una ley inexorable*" (Gimbert, 2010) en página 169.

#### Variables de segmentación del mercado:

*Calidad:* es un factor determinante e importante en el éxito de la empresa, si se ofrece un buen producto, los clientes resultan satisfechos; y será la mejor publicidad. La empresa debe invertir para ofrecer un servicio de calidad, con los elementos claves como actualización, innovación, seriedad, honestidad y responsabilidad.

*Innovación:* para desarrollar un producto atractivo que cubra las demandas de los clientes.

Segmento: en la actualidad existen consumidores interesados en llevar una dieta sana y nutritiva que se debe ser tomada en cuenta por la empresa.

El Estado es un cliente importante ya que es el proveedor de alimentos para las personas más necesitadas a través de comedores o escuelas.

Factores mínimos de éxito: el arroz debe ser rico, su sabor debe ser igual o mejor que el de los arroces comunes.

Factor clave de éxito: **la diferenciación:** el desarrollo de un nuevo producto; arroz fortificado con nutrientes necesarios para una dieta equilibrada.

Otros aspectos a tener en cuenta son la buena distribución comercial y una publicidad efectiva.

Con respecto al capital deben ser aprovechadas las líneas de financiamiento de inversión productiva con tasa fija, la instalación en un parque industrial que brinda beneficios en materia fiscal en una localización clave para acceder a la materia prima y ahorrar costos de transporte.

En lo político se evidencia interés por impulsar la agroindustria que debe ser tenido en cuenta.

Otros segmentos que resultan de interés son los subproductos del arroz: harina de arroz, snacks, alfajores, vinagre, sake.

### **Recursos y capacidades. Áreas de resultado clave. Capacidades esenciales**

Una empresa puede imaginar la mejor de las estrategias, pero si no posee los recursos y las capacidades no podrá realizar su visión estratégica.

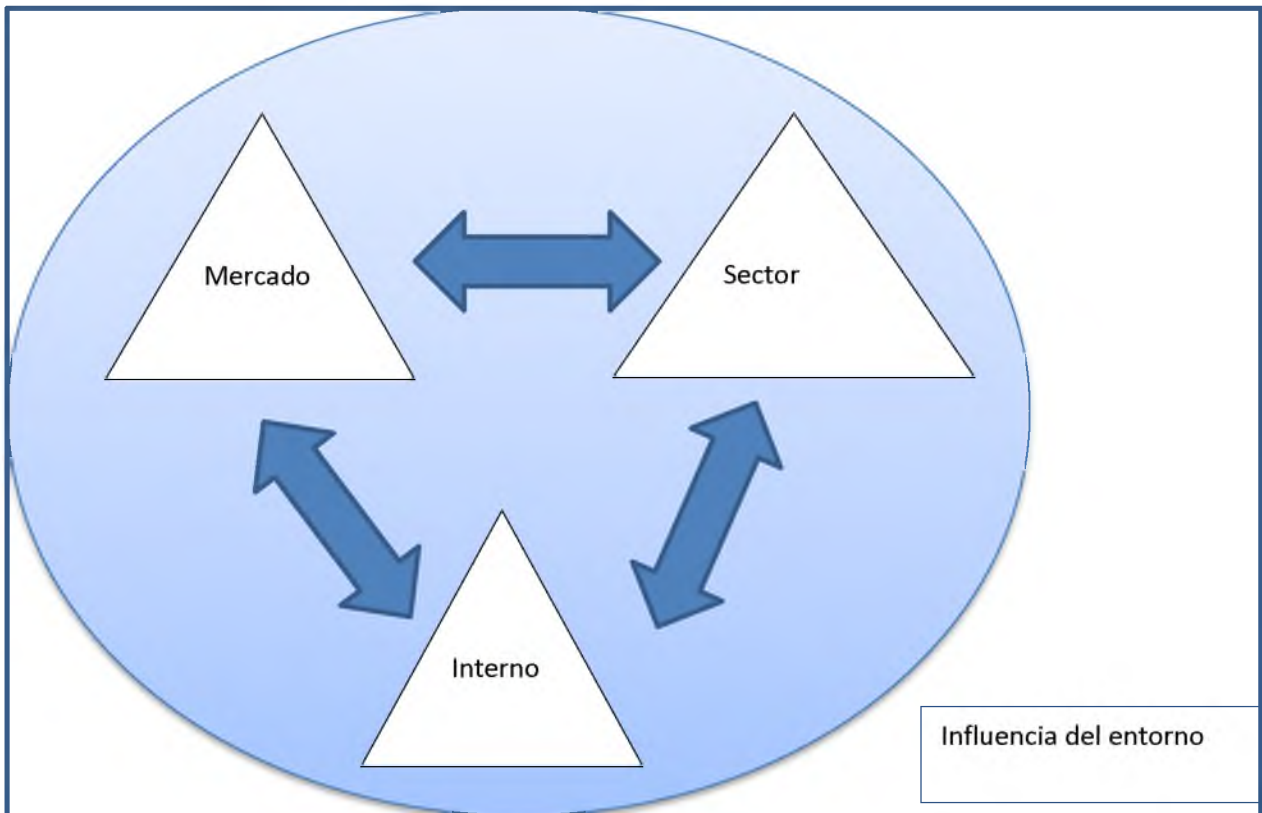
Los análisis llevados a cabo anteriormente se centraron en el entorno de la empresa, ahora se realiza un análisis interno.

El triángulo estratégico de Kenichi Omahe: éste resume el análisis sector-mercado-empresa, los cuales están influidos por el entorno macro.

El sector informa la situación de la competencia. El mercado comunica la demanda y el análisis interno indica los recursos y capacidades necesarios de la empresa.

El resultado del triángulo debe ser que la empresa satisfaga las necesidades del cliente, mejor que la competencia, con sus recursos y capacidades.

Gráfico 3: El triángulo estratégico



Fuente: (Gimbert, 2010) en página 177

Áreas de resultado clave: son aquellas responsables de la realización de la estrategia.

Las áreas clave en el arroz fortificado son:

1. Producción: capacidad para producir con calidad y con el menor costo posible. Suficiencia y competencia de personas para desarrollar y ejecutar la producción, y

2. Marketing para dar a conocer el producto y sus beneficios y como consecuencia de ello incrementar las ventas para generar ganancias.

#### Recursos y capacidades

Gimbert distingue dos clases de recursos; los tangibles (maquinaria, instalaciones) y los intangibles (marca, información, conocimiento) (Gimbert, 2010) en página 177.

La empresa puede tener grandes recursos y no ser capaz de desarrollar capacidades, como puede darse a la inversa.

Los recursos más importantes son los intangibles porque llevan a conseguir la ventaja competitiva.

El desarrollo continuo del conocimiento es destacado por todos los autores. Ulrich enunció una fórmula para medir la capacidad de aprendizaje: "G x G": capacidad de generar nuevas ideas y capacidad de generalizar las mismas. Ambas "Ges" son imprescindibles.

#### Reflexión estratégica sobre las capacidades

La primera pregunta que se debe realizar la empresa es que capacidades se necesitan para llevar a cabo la estrategia planteada.

Las capacidades se pueden dividir en:

1. Habilidades que debe tener el personal para realizar la estrategia que la empresa desea realizar: debe ser personal con conocimiento en materia agroindustrial, orientado a la producción y procesos de mejora para lograr la más alta calidad.

Se debería contratar un ingeniero industrial con experiencia en agroindustria y operarios que puedan manejar la maquinaria necesaria para lograr el producto.

En el área de marketing deben estar orientados a lograr que se conozca el producto e inducir a los clientes a su consumo, a través de campañas publicitarias y acciones promocionales.

Para ello se puede contratar un equipo de marketing para brindar el servicio y desarrollar la imagen de marca.

2. Tecnología o know-how: claramente lo primero y más importante es la maquinaria necesaria para fortificar el arroz.

También se requerirá desarrollo de I+D para que el producto sea de buena calidad; sistemas de información para mejorar todo aquello que sea perfeccionable.

3. Otros intangibles: resulta necesaria una buena imagen de marca y un elevado conocimiento de la misma. Una vez alcanzado, se buscará lograr una cuota de mercado y conquistar una posición de dominio.

4. Financieras: el capital que se requerirá para poner en marcha el proyecto, la posibilidad de endeudarse; este punto resulta vital.

Como se menciona anteriormente existen líneas de préstamos para inversión productiva a tasa fija impulsadas por el gobierno nacional que deben ser aprovechadas.

5. Físicas: se requiere un inmueble para poder instalar la fábrica, las máquinas, el depósito de las materias primas y del producto elaborado.

En lo que respecta a los vehículos para el transporte, en la primera etapa se podría contratar una empresa de logística y tercerizar ese requerimiento.

Se deben adquirir las máquinas necesarias y la instalación donde se van a ubicar.

En lo que respecta a la ubicación de las instalaciones existe un parque industrial en la ciudad de Mercedes, provincia de Corrientes, ubicado en el acceso de la capital provincial del arroz, en la intersección de las rutas nacionales 119 y 12. Cuenta con una ubicación estratégica por ser un polo arrocero muy importante y por los beneficios fiscales que se otorgan. (Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de Corrientes, 2015)

Todo este análisis dará como resultado la suma de dinero necesaria para realizar las inversiones que se proyectan.

Si este proyecto se aplicara en una empresa en marcha deberán analizarse las capacidades con las que cuenta la misma, ya que esa

respuesta brindará la diferencia entre las capacidades actuales y las necesarias para lograr que el arroz fortificado sea un producto consumido por los clientes.

En este punto resulta indispensable analizar también las capacidades de la competencia.

La empresa Molinos es una de las que cuenta con más capacidades y puede que si el producto se instala también ingrese al mercado con el mismo y ser una competencia importante.

#### ¿Cuál es la cadena de valor del sector de la agroindustria?

La cadena de valor del sector contempla una visión más amplia que la realizada en el análisis macro, se inicia con el primer sector que provee de algún componente o materia prima y finaliza con el consumidor final.

Gráfico 4: Cadena de valor del sector arrocero



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del sector

Se llama cadena y del sector por tratarse de una serie de sectores, uno detrás del otro, que forman una sucesión de eslabones, cada uno de ellos aporta valor.

La agroindustria utiliza insumos cuya producción está sujeta a tiempos biológicos, no totalmente controlados por el hombre. De esto deriva la longitud temporal del ciclo de las actividades primarias y, con ello, las relaciones capital físico fijo y circulante que las caracteriza.

Por lo que, al depender crucialmente de productos de la naturaleza, las agroindustrias presenten un riesgo de producción elevado, asociado a las variaciones climáticas.

A su vez, la calidad del producto final depende de la materia prima que responde a un sinnúmero de variables que, generalmente, escapan al control del productor.



Específicamente en materia de alimentos, el consumidor final “forma” su demanda en función de gustos que reflejan aspectos culturales y sociales, con costumbres específicas de cada segmento social y territorial, y los mismos no necesariamente responden a parámetros técnicos objetivos. (Bisang, Anlló, Campi, & Albornoz)

¿Cómo se reparte el valor entre los sectores que componen la cadena?

Como es de esperar, existen repartos asimétricos de las rentas generadas, generalmente a favor de las fases más cercanas al consumo (donde “lo primario” pierde peso y “lo industrial y los intangibles” ganan en relevancia). (Bisang, Anlló, Campi, & Albornoz)

Cambio en el valor: existen dos vías para incrementar el valor del sector:

- a. *Integración vertical*: se trata de realizar la función del eslabón que se lleva una gran parte del valor. Si un sector se integra y efectúa las funciones de otros sectores de la cadena, puede repartir el valor entre las partes que participa como quiera.
- b. *Saltar un eslabón*: la empresa se queda con el valor del sector proveedor o cliente sin realizar la función. Esta opción es mejor que la primera. El sector a ser evitado no debe añadir valor para los clientes o una parte de los mismos porque va a desaparecer.

En este caso se debe afrontar una cuestión estratégica: ¿Qué parte del valor apropiado (que pertenecía al sector obviado) se da al cliente y que parte se queda la empresa? Cuanto mayor sea la porción de valor que se da al cliente, normalmente en forma de menor precio, más atractivo será el modelo que se creará.

Se podría lograr una integración vertical con el productor y con la logística y distribución, pero será muy difícil hacerlo con la comercialización que es quien se lleva la mayor parte del valor.

En lo que respecta a la estrategia de saltar un eslabón, en este producto resulta casi imposible.

### Cadena de valor de la empresa

El concepto de cadena de valor de la empresa fue definido por la consultora McKinsey con el nombre de “*business system*”. Se diseñó para unir los conceptos de ventaja competitiva con las decisiones que una compañía debe tomar en su organización como consecuencia de dicha ventaja. (Gimbert, 2010) en página 204.

En 1985 Michael Porter introdujo el concepto de cadena de valor a partir de la idea de McKinsey; entendiendo a la empresa como una sucesión de actividades, funciones o departamentos, los cuales deben aportar valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

El margen es el resultado de la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor son todas aquellas que realiza la empresa y se dividen en dos: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como aquellas de asistencia post venta. Se dividen en cinco categorías:

1. Logística interna: las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna mayor es el valor generado en la primera actividad.
2. Operaciones: éstas toman las materias primas desde la logística de entrada y crean el producto. Naturalmente, mientras más eficientes

sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

3. Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
4. Marketing y Ventas: Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
5. Servicios: actividad final de la cadena de valor. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

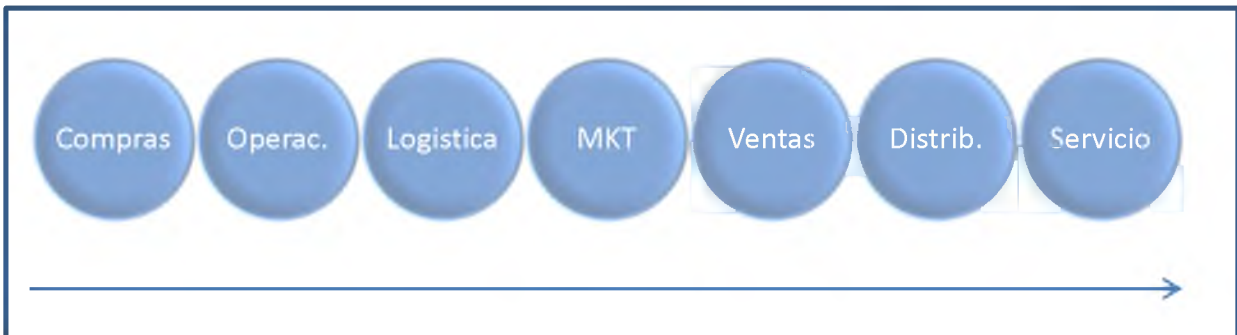
Gráfico 5: La cadena de valor de la empresa de M. Porter



Fuente: Michael Porter

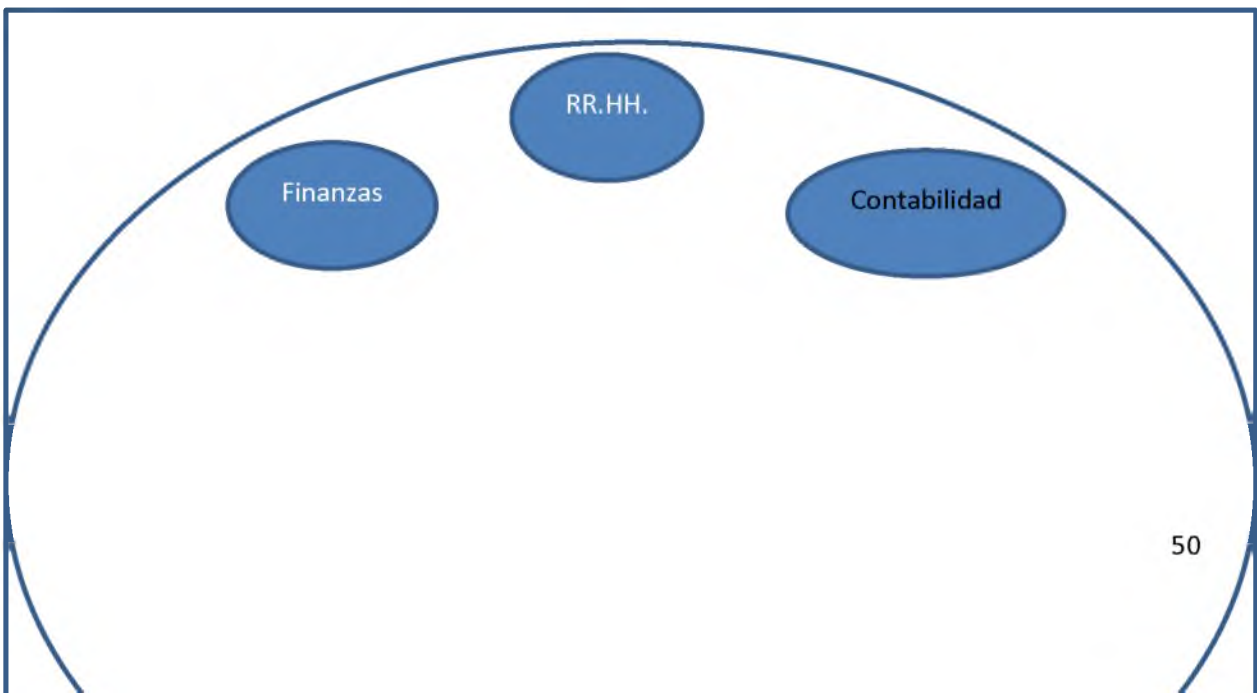
Gimbert realiza una presentación más simple, que él considera más comprensible para realizar las reflexiones que se deben realizar a partir de este instrumento (en página 206).

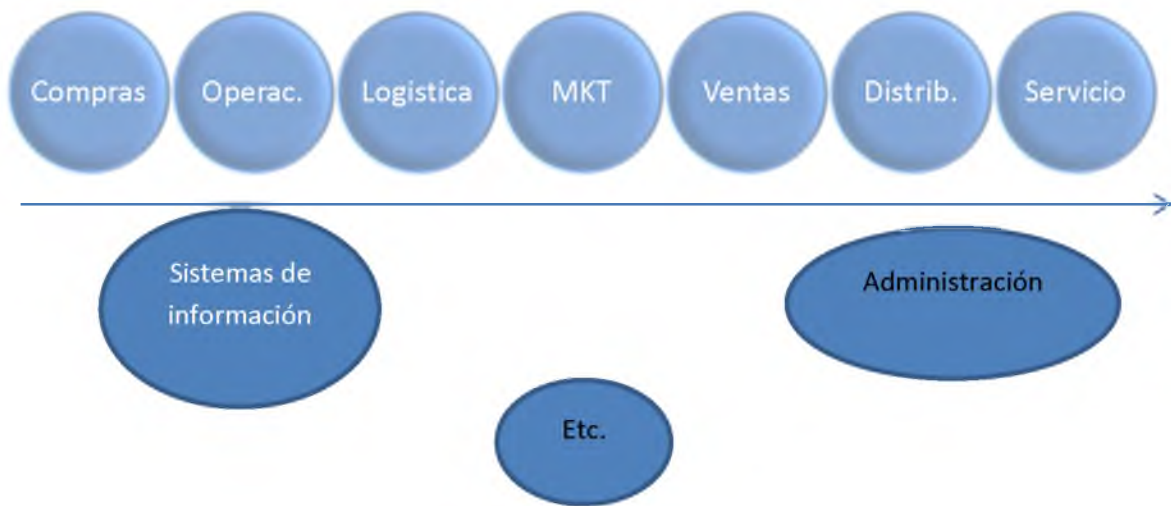
Gráfico 6: La cadena de valor: actividades primarias



Fuente: (Gimbert, 2010)

Gráfico 7: La cadena de valor de la empresa





Fuente: (Gimbert, 2010) en página 207

Actividades clave: producción y marketing

Estrategia a nivel de cada actividad: cada área funcional tiene una estrategia propia. Si una actividad clave no consigue su estrategia, por definición la estrategia de la empresa fallará. En este caso se debe lograr que la actividad logre su estrategia o la empresa debe cambiar su estrategia.

Si las actividades no clave cumplen su estrategia es muy positivo ya que obtienen lo que quieren conseguir, si bien no es vital como en el caso de las actividades clave, siempre es motivo de satisfacción.

Si una actividad no clave no consigue su estrategia no es una situación de gravedad. Esta circunstancia es normal ya que la empresa no puede ser la mejor en todo lo que haga.

Si una empresa no consigue la estrategia deseada en una actividad no clave puede plantearse no realizarla. Incluso las actividades no clave que se realizan bien también pueden ser externalizadas.

En ocasiones puede ser un error externalizar actividades no clave por lo que se deben analizar las ventajas y los inconvenientes que esta opción estratégica supondrá.

Ventajas: dejar de realizar una función implica menores costos, inversión, personas, burocracia. De hecho con la externalización algunos costos fijos pasan a ser variables, ya que son fijos para la compañía a la que se externaliza.

Este ahorro permite invertir más recursos en las actividades claves. Si se externaliza en una empresa que domina absolutamente la función, se conseguirá que la actividad externalizada se realice mejor.

Desventajas: al dejar de realizar una actividad la empresa se desprende de las capacidades que posee en la actividad externalizada. Si después de un tiempo la empresa decide volver a realizar la actividad, deberá comenzar a construir las capacidades necesarias para la misma.

Es difícil encontrar una empresa a la que se pueda externalizar una actividad sin que se produzcan inconvenientes. Pueden producirse problemas por diferencias culturales entre las empresas, porque la externalizada no comprenda acabadamente las necesidades de la contratante. También se puede sufrir un daño a la imagen si la externalizada tiene algún problema público que afecte su prestigio.

Por ello resulta necesario buscar un socio más que un proveedor, intentando una relación a largo plazo, ya que se comparte información confidencial y se pierde el control de una actividad.

Puede afectar al personal provocando una desmoralización. Para evitar el desaliento en los empleados se debe explicar muy bien internamente, ya que podrían pensar que es el primer paso de la reducción de personal.

¿Es una función que hace un uso intensivo de recursos? ¿Es muy dependiente de otras áreas de la empresa? ¿Tiene un volumen muy fluctuante de trabajo? ¿Tiene un alto nivel de exigencia? ¿Está sujeto a una demanda muy cambiante? ¿Tiene personal muy capacitado, costoso y difícil de conseguir? ¿Requiere grandes inversiones en tecnología?

Todas esas preguntas ayudarán a decidir la externalización de la actividad no clave.

Es importante realizar contratos claros y con las pautas necesarias para evitar inconvenientes en la externalización.

La actividad no clave para externalizar sería logística y distribución.

Existen buenas empresas que prestan este servicio que lo hacen muy bien y permiten ahorrar tiempo y dinero para invertirlos en las actividades clave.

*Cooperaciones como vía de mejora de actividades:* ésta es otra posibilidad para mejorar una actividad, clave o no. La cooperación puede ser interna, entre actividades de la propia empresa, o externa, entre una actividad de la empresa y otra actividad de otra empresa; esto último puede resultar problemático si se trata de una actividad clave.

La cooperación interna es denominada por Gimbert como interrelaciones (Gimbert, 2010); estas se basan en mejorar actividades de la empresa a través de la colaboración, compartir información, necesidades, el trabajo en equipo de los responsables y el personal de los distintos departamentos de la empresa (página 220).

Cuanto mayor sea la colaboración y el trabajo en equipo mejor será cada función. Para dar un ejemplo el área de producción debe transmitir a marketing la importancia en la calidad del arroz fortificado para que ellos puedan transmitirlo al cliente.

Cada actividad es importante, cada una depende de las demás, y mejoran al estar en contacto entre sí. Algunas áreas necesitan conocer las decisiones tomadas en otras funciones, por ejemplo si se decide realizar una promoción esperando un gran aumento de ventas, producción debe estar preparada para responder al incremento de la demanda buscada.

Cooperaciones externas: existen diversas maneras de llevarlas a cabo.

- a. Alianzas estratégicas: se trata de acuerdos puntuales entre empresas para la realización de actividades concretas
- b. Joint-ventures: las compañías participantes forman una nueva empresa con el fin de que la misma realice una actividad conjunta.

- c. Fusiones: las empresas desaparecen para formar una nueva en la que se reparte el capital de la forma acordada, generalmente ninguna tiene una posición dominante, ya que aquí habría una adquisición.
- d. Adquisiciones: una empresa adquiere una o más compañías que desaparecen para integrarse a la que las compra.

La idea en todas estas formas de cooperación es sumar esfuerzos para obtener colaborando lo que no pueden conseguir aisladamente. Implica un incremento de posibilidades estratégicas con los mismos recursos.

*La perspectiva corporativa:* integración y otras diversificaciones: desde la cadena de valor de la empresa puede analizarse si la estrategia mejoraría o si se realizaría alguna actividad de manera más óptima al adicionar a sus funciones una actividad de un proveedor o un cliente.

Integración vertical: la empresa puede producir su propia materia prima básica: el arroz.

Diversificación: la empresa también puede decidir duplicar en otro sector una actividad que realiza muy bien, función que domina y en la que obtiene una ventaja competitiva.

Si el área de marketing se perfecciona luego de poner un producto totalmente nuevo en el mercado como es el arroz fortificado, podría decidirse que trabaje para otras compañías.

Relaciones: a veces la relación personal entre proveedor y cliente es la cuestión definitiva. Una relación personal basada en una amistad, un sentido de pertenencia, en la familia, pensamientos o creencias puede ser decisiva aun cuando nada tenga que ver con la estrategia.

Es una perspectiva que debe ser tomada en cuenta. ¿Existen posibles clientes que tienen una estrecha relación con algún competidor basada en relaciones de amistad, familia, creencias, pensamiento o ideología?

En este punto se debe analizar la posibilidad de vender este producto al Estado, ya que al tratarse de un alimento fortificado, debe ser uno de los primeros interesados.



En primer lugar porque el Estado provee de alimentos a las clases más carenciadas a través de programas de alimentación y porque el gobierno actual se muestra interesado en promover la industria agroalimentaria.

Y en caso de que el Estado sea cliente que tipo de relación se tendrá, ¿sólo como cliente? ¿O se compartirán creencias, pensamientos y objetivos?

Este aspecto es muy importante ya que en Argentina existe una fuerte cultura de corrupción pública y “amiguismo político” que debe ser tratada con responsabilidad para evitar caer en los mencionados problemas.

El marco regulatorio existente en Argentina vinculado con la gestión de intereses muestra que en los últimos años ha habido algunos avances en materia de normas que apuntan a reducir los riesgos de corrupción en la incidencia de actores privados en la formulación de políticas públicas.

El país cuenta con reglas dirigidas a reducir y controlar los múltiples riesgos de conflictos de interés asociados a la función pública, generados entre otros a través del financiamiento privado de la actividad política. Se cuenta además con previsiones que facilitan el acceso a la información pública, particularmente en el ámbito del Ejecutivo, como condición básica para igualar las posibilidades de incidencia y facilitar la rendición de cuenta por parte del Estado. (Pfeiffer, 2006)

El análisis debe completarse con el aspecto interno de la empresa. Si se tiene una relación estrecha con un cliente y si cuenta con las capacidades necesarias para desarrollar esa relación y mantenerla.

De todo lo detallado debe resultar una decisión, viendo la situación de las relaciones en el sector y en la empresa, para desarrollar alguna capacidad en ese sentido, realizando acciones para construir una relación interesante para el futuro. Son importantes los valores de la empresa, ya que éstos están en la base de cualquier decisión.

**Globalización y estrategia:** el análisis de la globalización del sector es clave ya que del mismo depende la internacionalización de la empresa.

La globalización de un sector es un hecho, un dato que viene dado e influye en la internacionalización. La empresa decide el grado de internacionalización y la forma de llevarla a cabo.

Existen distintos segmentos, como en todos los mercados, ya que no todos los clientes quieren lo mismo.

Al conocimiento del sector se debe adicionar un profundo conocimiento del área geográfica en la que se compete. Área que es distinta de otras, pues sus clientes tienen diferentes necesidades y requieren de adaptación local. La estrategia en estos casos debe ser diferente en cada área y, por lo tanto, la competencia es diferente en cada una de ellas.

**Factores de globalización:** lo normal es que un sector no sea ni cien por ciento global ni cero global. Lo usual es que un sector tenga alguna o algunas características de global en mayor o menor grado, siendo el resto de las características locales.

Para conocer el grado de global que es un sector se debe reflexionar sobre una serie de factores, cada uno de los cuales favorece, si se dan, la globalización. Factores que asimismo sirven para comprender que la tendencia en los últimos años en la mayoría de los sectores es hacia la globalización.

Ventaja comparativa de países: el que una zona o país tenga una ventaja comparativa (con relación al resto de los países) favorece la globalización ya que atrae a esa área a muchas empresas del sector. Las empresas que están en un solo lugar dando servicio a todo el mundo lo ven como un todo, de forma global.

Economía de escala globales: cuando en un sector existen economías de escala globales en alguna actividad, de modo que esta puede concentrarse toda en un país, se está tendiendo claramente hacia la globalización. La actividad de la empresa que tenga economías de escala

globales, se podrá realizar para todo el mundo, con una visión absolutamente global, por lo que el sector tenderá hacia la globalización.

En marketing se podría realizar un anuncio para todo el mundo.

Homogeneización de las necesidades de los clientes: si el cliente en el mundo demanda lo mismo, la empresa ve al planeta como un solo mercado y va a responder globalmente.

Menores costos de transporte o almacenamiento: la tendencia al descenso de los costos de transporte y almacenamiento que se ha producido en los últimos años favorece la globalización.

Concentración de los canales de distribución: el sector de la distribución se ha ido concentrando, reduciéndose significativamente el número de empresas, al mismo tiempo que se ampliaba la cobertura geográfica de las mismas. Este proceso ha facilitado el estar presente en el mundo a empresas proveedoras.

Disminución del proteccionismo: el proteccionismo es una barrera artificial a la globalización, construye políticamente murallas que dificultan esta visión del mundo como un único mercado. Ha sido evidente el descenso en el mundo en los últimos años.

Curva de experiencia global: proceso de aprendizaje a escala global cualquiera sea el lugar del mundo donde se realice la actividad, si es similar sea el área geográfica que sea.

Desarrollo tecnológico: favorece ver el mundo como una unidad. Las telecomunicaciones permiten trabajar con personas que viven a miles de kilómetros. Permiten conectar a la población del mundo entre sí destruyendo la sensación de distancia.

Los medios de comunicación ayudan a la homogeneización de la población, a la coincidencia de gustos y necesidades.

La seguridad de los medios de pago hace posible compras en lugares distantes sin moverse.

Simplificando los factores, se puede reflexionar lo siguiente:

Factores de demanda: las necesidades de los clientes no van a ser las mismas en los distintos países, ya que recordemos que existen países que por ley establecen la fortificación del arroz, con que vitaminas y las cantidades; y porque no todos los países tienen las mismas deficiencias alimenticias.

Factores de oferta: en nuestro país existe gran cantidad de materia prima para producir y eso reduce los costos.

Factores tecnológicos: favorece la concepción unitaria del planeta.

Factores políticos: la erradicación del proteccionismo favorece la globalización.

Globalización y actividades de la empresa: en cuanto al planteo de esta tesis se podría globalizar por factores de oferta, pues existen ventajas comparativas del país, siendo la producción la actividad que será global. La empresa puede fabricar aquí para el mundo aprovechando la ventaja del país (siempre que los costos y el tiempo de transporte lo permitan).

Existen distintos grados de globalización en una actividad, la conocida frase: “*piensa globalmente, actúa localmente*” transmite una reflexión. En general las cosas no son todo o nada, la visión totalitaria del mundo tiene cada vez menos representantes.

Globalización y segmentos de mercado: puede ocurrir que no siendo el mercado global, ni homogéneos todos los clientes del planeta, sí sean globales uno o unos segmentos de mercado.

El arroz fortificado puede ser demandado por el mercado globalmente, ya que podría venderse en el mundo, pero estar en diferentes segmentos dependiendo del área geográfica que se trate ya que cada una de ellas presenta particularidades nutricionales a tener en cuenta en forma individual.

Por ello se debe reflexionar sobre el posicionamiento de la marca en segmentos diferentes dependiendo de la zona geográfica del mundo, de las características del área, de las necesidades de los clientes, de su poder adquisitivo, etc.

La globalización incide en las decisiones de la empresa, la estrategia, los segmentos a los que se dirige, las decisiones sobre la cadena de valor o las capacidades, incluso el modelo de negocio y la misión se ven influenciadas por el grado de globalización del sector. La empresa debe tomar decisiones sobre la base del grado de globalización del sector.

Glocalización e innovación inversa: la glocalización es el proceso por el que las compañías adaptan los productos a las condiciones locales de países en desarrollo o subdesarrollo, disminuyendo sus atributos y el precio.

La innovación inversa se denomina al desarrollo de productos para mercados emergentes, los cuales son posteriormente adaptados a las economías más avanzadas (proceso contrario al de glocalización) (Immelt, Govindarajan, & Trimble, 2009).

Estos autores sostienen la necesidad del proceso, ya que las empresas deben realizar la innovación inversa pues el éxito en las economías en desarrollo es un requisito para triunfar en el resto de los países.

Los dos modelos deben coexistir y cooperar. La glocalización parte de la centralización en el desarrollo inicial del producto global, la innovación inversa requiere de descentralización, ya que se basa en las necesidades locales.

En estos procesos cambian que actividades son globales y deben ser realizadas como tales, como una derivación lógica del proceso temporal que siguen en cuanto a la concepción global. En el inicio la mayoría de las actividades tienden a ser globales (I+D y marketing), para pasar a ser locales.

Si conviven las dos concepciones deberán coexistir ambas formas de realización de actividades y diferentes organizaciones.

La tendencia es que ambos segmentos convivan en cada vez más sectores, apareciendo la necesidad simultánea de la realización de los dos procesos. Algunas actividades serán globales en un caso y locales en el

otro, para lo que se requieren dos estrategias distintas y dos organizaciones diferentes para afrontar cada estrategia.

Internacionalización: es una opción que tiene la empresa para crecer.

Una causa defensiva para implementar la internacionalización puede ser el tener capacidad de producción sin utilizar e intentar darle salida mediante la exportación.

Una causa proactiva sería buscar una mayor economía de escala, la adaptación del producto a mercados foráneos (ej. para aquellos países que tienen establecida por ley la fortificación del arroz).

Riesgos de la internacionalización: si la empresa resuelve operar internacionalmente puede tener que asumir riesgos suplementarios, que pueden aparecer o no, dependiendo de la zona en la que se decida operar y la forma de hacerlo.

*Riesgos financieros*: las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar la competitividad y afectar los beneficios de la empresa, en algunos casos favorablemente y en otros negativamente, siendo que la empresa sea importadora o exportadora. Se pueden tomar seguros de cambio, pero éstos se encuentran atados a un límite de oscilación ligado al valor en el momento de la contratación, además de ser un costo adicional.

Otro riesgo de este tipo es la inflación, ya que la desigualdad en las tasas puede hacer más o menos competitiva a la empresa en cada país al elevar los costos.

*Riesgos políticos*: la nacionalización, expropiación, represalias contra empresas argentinas en los países a los que se quiere ingresar, etc.

*Riesgos legislativos y regulatorios*: existen normas técnicas para proteger a los consumidores de los productos que se importan. En algunos casos son medidas proteccionistas para dificultar su ingreso al país.

*Riesgos fiscales*: pueden existir impuestos sobre la transmisión del capital, aranceles, limitación para repatriar beneficios, impuestos sobre las sociedades, etc.

*Diferencias institucionales:* la empresa debe empezar a conocer sobre el funcionamiento de las instituciones, mercados, sindicatos, etc.

*Diferencias culturales:* disparidad de gustos, idiomas, costumbres, etc. tanto en el personal que se contrata como en el mercado.

Etapas de internacionalización: es un proceso gradual y por etapas, alguna de ellas pueden ser salteadas.

*Exportación ocasional:* reactiva, se responde a pedidos esporádicos del extranjero.

*Exportación experimental:* proactiva, normalmente se exporta producción sobrante y utilizando intermediarios.

*Exportación regular:* se dedica una parte de la producción a la exportación. Existen clientes estables en el extranjero, generalmente se establece un departamento de exportación.

*Establecimiento de filial en el extranjero:* se invierten recursos humanos y financieros en el extranjero.

*Establecimiento subsidiario de producción:* la etapa final. La empresa aumenta su compromiso para incrementar sus beneficios.

La estrategia de internacionalización que puede escogerse y la rapidez con la que lo haga depende del grado de globalización del sector, de las actividades y los segmentos que puedan ser globales. También dependerá de factores externos (entorno político, similitudes culturales, magnitud de los riesgos, etc.) e internos (disponibilidad de capacidad productiva en el país de origen, disponibilidad de recursos financieros y humanos, etc.).

Puede ser recomendable iniciar el proceso realizando un joint venture.

Existen ciertos recaudos legales para el desarrollo de los negocios internacionales. Por ello es importante tener un acabado conocimiento de las restricciones e incentivos de Comercio Exterior y de las responsabilidades emergentes de los regímenes cambiarios y aduaneros vigentes en nuestro país.

Certificaciones agroalimentarias: en el mundo hay cada vez más interés en la calidad e inocuidad de los alimentos. En los países industrializados los gobiernos han formulado diversos reglamentos de protección para controlar las importaciones de alimentos. Paralelamente, las empresas privadas han creado abundantes normas y códigos de prácticas que han llegado a los proveedores de la cadena de suministro en los países en desarrollo.

La calidad de los alimentos es un requisito para tener éxito en un mercado agroalimentario cada vez más competitivo, y está convirtiéndose en una fuente importante de ventaja competitiva.

La calidad e inocuidad de los alimentos suponen muchos factores y tienen muchas definiciones, tales como el sabor, el aroma, el color, la textura, la funcionalidad, la salud, el costo, el medio ambiente, el trabajo digno, la equidad, la tradición y la cultura.

Las buenas prácticas agrícolas (BPA), las buenas prácticas de fabricación (BPF) y el análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC) son instrumentos para garantizar la calidad de los productos y en algunos países se han vuelto obligatorios por ley.

Existen también normas privadas, como Global GAP, cuyo cumplimiento es un requisito para exportar productos a algunos minoristas de determinados mercados.

Las normas y procedimientos orgánicos se han convertido en parte del marco jurídico e institucional de muchos países.

También hay sistemas voluntarios para programas de certificación de calidad, como las normas de la Organización Internacional de Normalización.

Hay cada vez más expectativas sociales y una mayor demanda por parte de los consumidores de productos alimentarios y agrícolas con etiquetas específicas de calidad, por ejemplo: orgánico, comercio justo o indicaciones geográficas.



Estos productos tienen características específicas que se pueden asociar a su composición, al método de producción o de comercialización, que añaden valor y permiten la diferenciación de los productos en el mercado.

Este contexto ha dado lugar a un número mayor de normas e instrumentos de reglamentación voluntarios asociados a tales productos, que se elaboran en torno a cuatro objetivos principales: (i) la conservación de la biodiversidad y el medio ambiente; (ii) el bienestar social y la equidad; (iii) las tradiciones o el origen geográfico de los productos; y (iv) la oferta de alimentos nutritivos y funcionales.

La elaboración de estas normas ha repercutido con fuerza en los mercados y puede ser una oportunidad de desarrollo rural al suministrar mejores ingresos, contribuir a la conservación de los recursos naturales y fomentar la equidad social. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2016)

En respuesta a los nuevos requerimientos del mercado y las exigencias internacionales que demandan cada vez mayor excelencia en los productos, la provincia de Corrientes avanzó con la obtención de la primera Certificación de arroz (Producción Vegetal, 2016)

#### Efectos de una crisis en la gestión estratégica.

La gestión estratégica es un proceso de constante adaptación de la empresa a su entorno para siempre ser mejor que sus competidores en algún aspecto vital valorado por sus clientes, o al menos para el número mínimo de clientes necesario para asegurar su supervivencia.

En una crisis el entorno empresarial es aún más turbulento, y se ve influenciado por innumerables variables que cambian tan rápidamente que se vuelven impredecibles.

Genera mayor dificultad a la hora de plantearse la estrategia. La crisis crea la necesidad de replantear estrategias, que se convierta en ejercicio de reflexión permanente a fin de afrontar el futuro, cualesquiera sean sus características.

Gimbert señala como efecto positivo la posibilidad de adquirir talentos y otros activos esenciales con mayor facilidad y más baratos.

Cuanto más complejo es el entorno, más simple se debe definir la estrategia; cuanto más borroso es, más clara se debe tener la ventaja competitiva. Esto garantiza que la empresa esté trabajando para dar respuestas a los permanentes cambios que clientes, competidores y la situación económica plantean.

Con una visión clara y sintética de la estrategia, y de las piezas claves se puede afrontar la crisis y tomar las decisiones en tiempo real a medida que se produzcan cambios en aspectos relevantes del entorno.

En momentos de crisis no hay tiempo, los cambios son rápidos e impredecibles, por lo que el proceso de decisión estratégica debe ser emergente. Hay que adaptarse a una realidad muy cambiante e imprevisible en tiempo real.

Conocer y comprender los conceptos estratégicos clave que afectan a la compañía y sus interrelaciones es la mejor forma de potenciar una reflexión instantánea y una rápida decisión ante la volatilidad del entorno.

Si se conocen los conceptos clave y sus interrelaciones se puede interpretar más rápidamente lo que el inesperado cambio del entorno significa para el negocio y permitirá tomar decisiones con agilidad.

En situaciones críticas es bueno abrir el abanico de la reflexión y recibir propuestas del mayor número posible de trabajadores. Se debe motivar a la organización sobre la importancia de sus aportes, ser humilde, flexible y escuchar atentamente.

La innovación debe estar en la cultura, en los valores de la empresa y en la conciencia de cada empleado. La ventaja competitiva depende de la creatividad, se debe crear un clima que permita el error y aprender de él.

#### El núcleo estratégico como modelo de gestión ante la complejidad

Es una herramienta de nueva generación que permite el seguimiento estratégico constante ante entornos extremadamente complejos.

Resume lo esencial de la estrategia reduciendo a un marco y cuatro conceptos interrelacionados entre sí.

Está formado por la misión de la empresa, el marco del modelo (conteniendo en su interior cuatro conceptos estratégicos interrelacionados: los segmentos de mercado al que se dirige, la estrategia, las actividades claves y las capacidades esenciales).

La misión: a qué se dedica, cual es el negocio, que necesidades satisface, a quién y cómo lo realiza.

Normalmente las empresas compiten por atraer los mismos clientes satisfaciéndole iguales necesidades, por ello resulta necesario tener una ventaja competitiva: ser mejor que los demás en un aspecto apreciado por los clientes.

De esa necesidad surgen las cuatro piezas internas del núcleo estratégico: conceptos interrelacionados responsables de conseguir la ventaja competitiva. Los cuatro son claves y se encuentran interrelacionados, uno lleva al siguiente, pero todos son necesarios.

La ventaja competitiva es difícil de mantener, por ello hay que reforzarla o cambiarla.

El segmento del mercado al que se dirige: ¿Quién es el cliente? ¿Que valora o necesita? ¿Por qué compra? Esto es clave porque si una empresa se dirige a un segmento o se dirige a otro todos los demás conceptos estratégicos serán totalmente distintos.

El mercado ofrece a la empresa un menú de posibilidades estratégicas sobre el cual la misma debe decidir cuál escoge, sabiendo que cada segmento tiene necesidades diferentes.

En tiempos turbulentos los que valoran los distintos segmentos puede cambiar aún más rápidamente.

El sector o las dimensiones estratégicas: el segmento de mercado al que se dirige la empresa da la clave del concepto siguiente: las dimensiones estratégicas que la empresa decide alcanzar.

Mercado y sector, cliente y empresa, demanda y oferta son conceptos enfrentados, uno se refleja en el otro, uno da la clave del otro. Se debe ser mejor y saber comunicarlo. Es mucho más valioso el conocimiento y la percepción que se tenga de la empresa. Por ello la marca, la imagen y el conocimiento son dimensiones claves.

Actividades clave: una compañía se juega su estrategia en unas pocas actividades, aspecto esencial en la competencia. En éstas debe ser la mejor. Estas actividades son fundamentales, son las responsables de su estrategia. Señalan las áreas esenciales de la organización.

Las áreas que no resultan claves pueden ser externalizadas o tercerizadas, dejando que expertos en esa función la realicen, obteniendo así una mejor realización y ahorro de recursos que se pueden invertir en las actividades claves.

Capacidades claves: para conseguir que las actividades claves se realicen mejor que las de los competidores se deben tener las mejores capacidades. Talento, tecnología, know-how, infraestructura, conocimiento de marca, etc.

Generalmente los recursos intangibles son los que marcan la diferencia, y son mucho más difíciles de imitar. Por ello la marca es una de las más potentes ventajas competitivas.

Si la empresa se dirige a diferentes segmentos la sucesión descrita se repite paralelamente para cada uno de los que la compañía quiera satisfacer.

La estrategia desde las capacidades. La visión inversa del núcleo estratégico.

En esta corriente todo empieza por las capacidades; éstas dirán lo esencial sobre las actividades. Según las capacidades de la empresa será capaz de desarrollar unas actividades mejor que la competencia. Esas actividades indicarán que dimensiones estratégicas la empresa puede tener como ventaja competitiva. Por último, las dimensiones estratégicas mostrarán los segmentos de mercado que la empresa puede satisfacer.

La perspectiva de las capacidades hace ver a la empresa si será capaz de realizar una estrategia mejor que los competidores.

Si la conclusión es negativa lo mejor que puede hacer la empresa es buscar otra estrategia. Esto no quiere decir que se deba olvidar de esta posibilidad. La estrategia es dinámica y para ello existe la visión; se puede tener la visión de ser capaz de realizar esa estrategia, y trabajar para que en un futuro se tengan suficientes capacidades que hoy no se tienen.

La realidad: fusión de las dos lógicas del núcleo estratégico.

La visión del mercado es un enfoque de análisis, de reflexión; la visión de las capacidades es una perspectiva de decisión, de afrontar la realidad. Las dos son racionales.

La complejidad del entorno obliga a una constante dinámica de reflexión-acción en la que estas dos direcciones interactúan constantemente.

Gráfico 8: El núcleo estratégico reflejando la fusión de sus dos lógicas



Fuente: (Gimbert, 2010) en página 290

Esta figura destaca el rol protagónico de la misión, ya que ésta define el negocio, y un cambio en ella trae aparejado cambios en cada uno de los demás conceptos.

La realidad es demasiado compleja para seguir reglas y etapas claramente separadas. Debe haber un equilibrio constante entre la reflexión y la decisión, la perspectiva del mercado y la de las capacidades.

Cualquiera de ellas puede ser la más adecuada en un momento dado, la situación de cualquier concepto puede cambiar cuando menos se espera.

Con este capítulo finaliza el análisis estratégico sobre la viabilidad de la producción de arroz fortificado. Para completar este estudio se investiga sobre el marketing aplicable al producto.

#### **Capítulo IV: Marketing para el arroz fortificado**

En atención a que el marketing resulta una actividad clave dentro de este producto, en este apartado se realiza una introducción en la materia y un resumen ejecutivo.

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. (Kotler & Keller, 2012)

¿Qué se comercializa? Los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

El arroz fortificado ingresa en la categoría de bienes: es un bien físico.

Existen ocho estados posibles de demanda:

1. Negativa: a los consumidores le desagrada el producto y podrían incluso pagar para evitarlo.
2. Inexistente: los consumidores no son conscientes o no tienen interés en un producto.
3. Latente: los consumidores podrían compartir una necesidad fuerte que no puede ser satisfecha por un producto existente.
4. Decreciente: los consumidores compran el producto con menor frecuencia o dejan de adquirirlo.

5. Irregular: las compras de los consumidores varían de acuerdo con la estación, el mes, la semana, el día o incluso la hora del día.
6. Completa: los consumidores compran adecuadamente todos los productos que se colocan en el mercado.
7. Excesiva: existen más consumidores que quisieran adquirir el producto que es posible satisfacer
8. Malsana: los consumidores pueden verse atraídos por productos que tienen consecuencias sociales indeseables.

Tratándose el caso del arroz fortificado de demanda inexistente hay que identificar la causa subyacente de ese estado y determinar un plan de acción para cambiar la demanda hacia una situación más deseable.

Es un producto que no se conoce en el mercado. Eso puede ser modificado, mostrando al consumidor los beneficios del producto, induciendo a la compra, no solo cuando le haga falta el producto.

Los especialistas en marketing usan el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes.

Existen cuatro mercados de clientes claves: de consumo, industriales, globales y no lucrativos.

El arroz fortificado se encuentra en el mercado de consumidores: es necesario establecer una fuerte imagen de marca mediante el desarrollo del producto y el embalaje; asegurando su disponibilidad y respaldándolo con comunicaciones atractivas y servicio confiable.

Mercados meta: en marketing se divide el mercado en segmentos. Se identifican y perfilan a grupos distintos de compradores que podrían preferir o requerir mezclas variadas de productos y servicios mediante el examen de diferencias demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores. Después de identificar segmentos de mercado, se elige cual ofrece las mejores oportunidades; y ese, será el mercado meta.

El comprador elige las ofertas que de acuerdo con su percepción le entregan mayor valor. El valor es una combinación de calidad, servicio y precio (tríada de valor del cliente).

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing.

El mencionado instrumento documenta como logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

**Resumen ejecutivo:**

**Análisis de situación:** Brasil y Argentina lideran la producción y exportación de productos agroalimentarios de Latinoamérica y el Caribe, al tiempo que presentan los mayores saldos comerciales –diferencia entre exportaciones e importaciones– en la materia, con valores de USD 39 mil millones para el primer país y de USD 72 mil millones para el segundo.

Ambos países se ubican entre los que tienen mayor distancia entre la disponibilidad calórica y los requerimientos mínimos, al superarlos en un 70%. Esto significa que existen mayores posibilidades de mantener dietas más equilibradas desde el punto de vista nutricional. (Inta, 2015)

El gran desafío para el campo es que los productos alimentarios que se produzcan tengan cada vez más valor agregado, la clave pasa por la articulación con la industria, los servicios y la innovación tecnológica para producir productos competitivos con calidad superior.

**Resumen de mercado:**

El mercado de los alimentos a base de arroz se encuentra en un mercado crecimiento, impulsado por empresas que desarrollan nuevos productos elaborados con arroz.

El consumidor argentino prefiere la alta calidad del arroz, con un gran consumo de arroz parabolizado y de arroces preparados para fácil cocción. El arroz Doble Carolina mantiene tradicionalmente un 24% de participación en el mercado. Un 16% corresponde a arroz parabolizado, un 4% al arroz integral y mezclas, y el 26% restante es arroz largo fino blanco (con calidades empadronadas en 00000, 0000 y 000).



En tanto, las principales marcas de arroz (Gallo, Molinos Río de la Plata) se comercializan con precios superiores a las segundas marcas y tienen una elevada participación en el consumo de las grandes ciudades. El resultado del precio del arroz al consumidor es muy superior al observado en los otros países del Mercosur, pero en definitiva está mostrando un patrón de consumo selectivo en cuanto a calidad. (Freixas, 2013)

Otro segmento especial e importante dentro del consumo interno son las licitaciones de reparticiones del Estado Nacional o provinciales para el abastecimiento de hospitales, comedores escolares y programas de asistencia alimenticia.

Las compras se realizan mediante licitaciones para abastecimientos anuales y en general son abastecidas por operadores no institucionales dentro del mercado o con convenios con molinos.

El extraordinario crecimiento de los supermercados impuso la necesidad de cambios importantes en la logística de abastecimiento y distribución de los molinos. Son necesarios mayores volúmenes y se eliminan los intermediarios mediante grandes centros de distribución en las áreas de mayor concentración del consumo.

En Argentina se ha iniciado la comercialización de arroz por supermercados con marca propia. Contratan el abastecimiento con determinados molinos que elaboran y procesan el arroz para la cadena de supermercados.

Esta práctica afecta principalmente a las segundas marcas, y prácticamente saca del mercado a las marcas sin presencia permanente.

*Mercados meta:*

- Familiar
- Orientado a la comida saludable
- Interés en la salud
- Preferencia a la calidad

**Demografía del mercado:**

El perfil del cliente típico se obtiene de analizar los tres siguientes factores:

1. Geográficos: el arroz fortificado no tiene un área geográfica meta definida, el objetivo primario es atender a clientes nacionales, y como secundario el mercado internacional.
2. Demografía: El consumidor de arroz es en general la mujer, ama de casa de clase media, cuyo comportamiento en las compras es rutinario.

Edades: entre 35 a 55 años.

Los hombres entre 30 y 55 años y mujeres entre 18 y 35 y de 55 a 65 años de edad, de nivel socioeconómico C1, C2, que reside en las principales ciudades y capitales del país son personas que no suelen hacer las compras en el supermercado, o que compran comidas pre-hechas. Los mismos se encuentran en búsqueda de nivel, compromiso y calidad. Son personas que están interesados en crecer, desarrollarse y expresarse, se preocupan por la imagen personal. Para ellos la imagen es muy importante y es un reflejo de sus gustos. Además están al tanto de las tendencias globales como lo es la Responsabilidad Social Empresarial. Son trabajadores, impacientes, impulsivos, espontáneos y entusiastas. No se involucran demasiado en la decisión de compra. Poseen algún interés en determinadas marcas pero pueden aceptar otras.

3. Factores conductuales: los consumidores disfrutan de la comida sana y práctica.

**Competencia:**

Los principales molinos arroceros son: La Arrocera Argentina, Molinos Ala (Adecoagro), Molinos Río de La Plata, Molino Arrocerero del Litoral, Molino Arrocerero San Javier y Sagemuller. Las 3 primeras empresas concentran más del 50% de la producción total. Las 8 más importantes alcanzan al 60% de la misma. Aproximadamente el 80% de la molienda se

realiza en molinos integrados, incluyendo las cooperativas. (¿Qué como y porque?, 2016)

El rubro del arroz es un sector difícil para la competencia, ya que las marcas participantes en el mercado, con la salvedad de Gallo, carecen de un discurso claramente establecido, únicamente se diferencian regidas por una competencia de precios.

Molinos Río de la Plata tiene la marca líder que es Gallo, que con sus diferentes propuestas de productos alcanza una participación del 15%. También es líder en el posicionamiento de precio e imagen con el consumidor. Ofrece una amplia variedad de productos desde lo más simple hasta una variedad de productos con alto valor agregado, todos presentados en estuches. Como segunda línea poseen dos marcas bien afianzadas que son Susarelli para los arroces blancos y Luchetti para los arroces parabolizados. Ambas marcas se presentan en envases laminados. Éstos presentan los mayores precios en sus productos. Estableciendo a partir de éste su diferenciación. Además de poseer packaging en estuche.

Molinos Ala es la única empresa integrada totalmente, donde su fuerte es la producción propia en campos de Corrientes. Sus marcas son Ala, de primera calidad, y 53. Es el más económico de los arroces que compiten.

Molino Arrocero 2 Hermanos es una empresa familiar, radicada en la ciudad de Concordia (Entre Ríos). Posee producción propia y acopia materia prima de terceros. No hay una comunicación visible de la misma, ni un valor agregado o un mensaje diferencial. Es económico aunque no tanto como Molinos Ala. Las únicas marcas que establecen una clara diferenciación son aquellas que pertenecen a Molinos Río de la Plata. (Freixas, 2013)

El competidor estratégico es aquel a partir del cual la marca toma un punto de referencia para su propio posicionamiento: para el objeto de estudio de esta tesis es la marca de arroz Gallo.

### **Claves para el éxito**

Las claves para el éxito son obtener un producto novedoso, de excelente calidad y saludable que satisfaga la demanda del mercado. Si logra la satisfacción total del cliente será una empresa rentable.

El atributo clave a comunicar será la fortificación del arroz, confianza y calidad.

A los fines de generar afectividad con los clientes se relacionará a la marca con el cuidado de la familia, lo natural y el cuidado del medio ambiente. El packaging podría transmitir el compromiso de la marca con el medio ambiente elaborando el mismo a partir de materiales reciclados.

El concepto que planteará la marca será cuidar de la familia tan bien como lo hacen las madres, ofreciendo la mayor calidad en un producto enriquecido que aporta nutrición, confianza y seguridad.

### **Asuntos críticos**

Para el desarrollo del plan de comunicación se establece como objetivo principal dar a conocer el producto y luego posicionar a la marca.

Al tratarse de algo nuevo lo primero que se debe conseguir es el conocimiento del producto y las cualidades que posee el mismo.

Alcanzado ese primer paso se debe establecer como el mejor sustituto del arroz que los consumidores compran el arroz fortificado.

Supervisar de forma constante la satisfacción del cliente, asegurando que la estrategia de crecimiento nunca comprometa los niveles de servicio y satisfacción.

### **Estrategia de marketing**

Las claves para la estrategia de marketing (tomando en cuenta los hábitos de consumo de la actualidad en la que el 80% de las personas deciden cuidarse (Freixas, 2013)) es enfocarse en consumidores de productos saludables, prácticos e innovadores.

### **Misión**

La misión de la empresa debe ser la de proveer de arroz fortificado de calidad.

*“Proveer de productos de calidad que tengan como base el arroz para clientes que busquen alimentos saludables y prácticos”*

### **Metas de marketing**

Lograr el conocimiento y valoración del producto para que los clientes lo compren.

Conseguir un crecimiento sólido e ir aumentando poco a poco la cuota de mercado.

Alcanzar un producto de calidad a un precio accesible.

### **Metas financieras**

Lograr las ventajas de las economías de escala, reducir al máximo los costos que implica la producción.

Obtener un presupuesto significativo para investigación y desarrollo, con el propósito de impulsar el desarrollo de productos futuros.

### **Mercados meta**

Existe un nicho de mercado mundial que demanda alimentos procesados y enriquecidos que se encuentra con demanda insatisfecha.

La meta debe ser en primer lugar el territorio nacional, pero sin dejar de mirar el mercado mundial como un objetivo a largo plazo.

El consumidor de arroz es en general la mujer, ama de casa de clase media, cuyo comportamiento en las compras es rutinario. Son productos que adquiere con cierta frecuencia y no significan importantes gastos por lo que la decisión de compra se da de manera casi automática. Generalmente toman la decisión en el momento que se encuentran frente a la góndola, ya sea por comodidad, alcance, precio, packaging, junto con otros factores que dan como resultado la decisión en determinado momento.

El segmento al que se enfocará la comunicación del nuevo producto serán mujeres madres, entre 35 y 55 años de edad que residen en todo el país. Las mismas se preocupan por la seguridad, la salud y el bienestar de su familia.

La audiencia principal serán las mujeres, de clase media, nivel socioeconómico C1, C2, C3, que residen en las principales ciudades de las

provincias argentinas. Las mismas son quienes se ocupan de las compras del hogar, y de cocinar.

Buscan productos que le generen confianza ya que son para alimentar a su familia, también buscan cierta practicidad en la elaboración de sus platos. Se orientan a cocinar algo rico y al mismo tiempo fácil, rápido y nutritivo. Buscan todos estos elementos a un precio justo. Son personas de clase media que tienen, han tenido, o esperan tener un buen pasar, se preocupan por consumir productos exclusivos ya que los hace sentirse parte de otro nivel socioeconómico. En su mayoría son mujeres de familia que trabajan y que no tienen mucho tiempo para cocinar, por lo que buscan practicidad en sus comidas.

El consumidor de arroz busca obtener un producto que sea de calidad, que le genere confianza, y todo esto obtenerlo a un buen precio.

### **Posicionamiento**

La empresa buscará posicionarse como la líder en el desarrollo de productos que tengan como base el arroz, ingresando al mercado con el arroz fortificado, para ir expandiendo a otros productos. Este posicionamiento se logrará mediante la difusión del lado de la calidad y el aporte nutricional del producto.

El producto busca ser líder en precio y calidad, aportando valor agregado desde los factores calidad, confianza y nutrición ya que presenta la característica de estar fortificado. Todo esto debe lograrse a partir de un mensaje e imagen familiar que quiere comunicar y la diferenciación a partir de su empaque y su consciencia social, debe lograr identificarse con la familia ofreciendo calidad para las comidas de todos los días, satisfaciendo las necesidades alimenticias otorgándole un valor agregado, el de la fortificación y calidad.

### **Estrategias**

El objetivo único de la empresa es posicionarse como el fabricante líder de productos alimenticios derivados del arroz que atiende el mercado nacional e internacional.

La estrategia de marketing buscará primero dar a conocer el producto, crear conciencia en el cliente en relación al mismo, para entonces obtener una cuota de mercado. El mensaje que buscará la empresa es comunicar que ofrece el mejor arroz y con el mayor aporte nutricional del mercado. Para comunicar se utilizarán diversos medios.

Dado que es un producto de consumo masivo y familiar, la televisión brinda la posibilidad de ingresar a cada hogar y llevar a cada uno de ellos el mensaje que quiere comunicar.

La vía pública tiene alto impacto visual, por el tamaño de sus carteles, por la versatilidad de los mismos, así como también por la cantidad. Pone al producto en la calle, y eso no lo hace ningún otro medio. A partir de ésta se puede colocar al producto en cercanía a donde se comercializa. Es un excelente medio para hacer branding, además funciona de manera apropiada en el tiempo porque genera recordación.

Económicamente hablando tiene un costo por contacto de bajo precio. Se podría decir que es el gran medio de los medios de comunicación. Y goza de las particularidades de la gráfica, que es esa capacidad de detener al transeúnte en el mensaje perdiendo la fugacidad.

Internet se ha transformado en un medio muy poderoso, ya que cada vez posee una mayor cobertura. Permite segmentar por secciones alineando las características del producto al contenido. Es el único medio que permite la interacción con el usuario, lo que genera una participación del cliente en la creación de la marca y establece un vínculo marca-cliente.

Para el lanzamiento se va a utilizar una estrategia de temporalidad conocida como *heavy mantein*. Es mucha presión mucho tiempo, y no tiene descansos. Por lo general es una estrategia muy costosa, por lo que resulta casi imposible para cualquier empresa mantenerla por mucho tiempo.

La idea del lanzamiento es generar una alta cobertura para dar a conocer el producto a la mayoría del público objetivo. Por esta razón se buscará acaparar todos los medios seleccionados.

En la etapa de post-lanzamiento comienza a disminuirse la presión en los medios, se utilizará una estrategia de *flight*, que es la más común y utilizada, en la que nunca está menos de dos semanas y tiene descansos.

En la etapa de desarrollo se utilizará una estrategia de goteo. Es una semana sí y una no. Busca conectar entre la necesidad del consumo del producto o servicio contra la exposición a la publicidad. Hay que buscar maximizar la cantidad de tiempo que la publicidad está al aire. Para el desarrollo no se utilizará ya la vía pública.

Para la etapa de recordación se pautará únicamente en televisión utilizando una estrategia de goteo con una menor presión publicitaria.

### **Programa de marketing**

Se pretende desarrollar una estrategia de diferenciación para el producto: a través de la calidad; para ser demandado por lo exclusivo y escaso.

**Marketing mix:** 1. Producto: éste no es el final de un proceso (de producción) sino el punto de partida de otro proceso (el de comercialización)

Atributos del producto físico: Intrínsecos, externos

De la encuesta nacional de nutrición y salud realizada por el Ministerio de Salud en el 2007 surge que la anemia y deficiencia de hierro, baja talla, y sobrepeso y obesidad constituyen las alteraciones del estado nutricional más prevalentes, observadas en todos los grupos etáreos.

Si bien presentan variaciones en su prevalencia entre provincias o regiones, constituyen situaciones que se observan en todo el país, y aun cuando no alcanzan niveles poblacionales de deficiencia, alrededor de uno de cada siete niños y niñas presentan valores de déficit subclínico de vitamina A.

No se observa deficiencia de folatos, pero sí riesgo de déficit de vitamina B12 en mujeres.



Los patrones de alimentación de niños menores de dos años muestran inadecuaciones relevantes. (Nación, Ministerio de Salud de la Presidencia de la, 2007)

Los valores nutricionales del arroz son:

Tabla 5: Información nutricional: Arroz blanco, grano largo, cocido

<b>Cantidad por 100 gramos</b>			
<b>Calorías 130</b>			
• <b>Grasas totales 0,3 g</b>			
<b>Ácidos grasos saturados 0,1 g</b>			
<b>Ácidos grasos poliinsaturados 0,1 g</b>			
<b>Ácidos grasos moninsaturados 0,1 g</b>			
<b>Colesterol 0 mg.</b>			
<b>Sodio 1 mg.</b>			
<b>Potasio 35 mg.</b>			
<b>Carbohidratos 28 g.</b>			
<b>Fibra alimentaria 0.4 g</b>			
<b>Azúcares 0.1 g</b>			
<b>Proteínas 2.7 g</b>			
<b>Vitamina A</b>	0 IU	<b>Vitamina C</b>	0 mg
<b>Calcio</b>	10 mg	<b>Hierro</b>	0.2 mg
<b>Vitamina D</b>	0 IU	<b>Vitamina B6</b>	0.1 mg
<b>Vitamina B12</b>	0 µg	<b>Magnesio</b>	12 mg

Fuente: <https://biotrendies.com/cereales/arroz#nutricional>

Atendiendo a la información nutricional con la que se cuenta y analizando como se fortifica el arroz en otros países se puede concluir que se pueden adicionar los siguientes micronutrientes: hierro, zinc y vitaminas como la A, B1, B12, y ácido fólico.

Estos agregados ayudan a prevenir las malformaciones congénitas del tubo neural, las cuales, están entre las primeras causas de mortalidad infantil; la enfermedad cardiovascular como una de las primeras causas de mortalidad general; las anemias nutricionales por deficiencia de hierro, y para mejorar el desarrollo físico y mental de la población en general. (Morice Trejos, 2011)

Adicional a la información nutricional el envoltorio debe mostrar la fecha de vencimiento, el Registro Nacional de Establecimientos conocido por su acrónimo R.N.E y Registro Nacional de Productos y Alimentos conocido como R.N.P.A, Número de lote, Producido por: \_\_\_\_\_

Presentación: 500 gramos y 1 kilogramo.

Atributos del producto físico: Intangibles: Entre los atributos intangibles que hacen parte del producto se encuentra la procedencia, ya que Argentina en producción de arroz se encuentra posicionada en los primeros lugares en relación a la calidad.

El envoltorio del producto va a ser diseñado por un especialista, quien ayudará a pensar los colores y el diseño adecuado para el mercado al que se está apuntando. Estos atributos visibles para los compradores permitirán llegar al consumidor final a través de la imagen teniendo un respaldo en el sabor.

En cuanto a los atributos físicos podría innovarse en packaging planteando un envase que podría ser producido íntegramente con material reciclable.

2. Precio: basado en el precio de venta al público por producto.

Algunos consumidores consideran que el precio está directamente relacionado con la calidad del producto, por lo que están dispuestos a pagar más por adquirirlo, mientras otros realizan una comparación entre los beneficios percibidos con el precio y los costos incurridos para lograr su compra.

Las empresas deben fijar precios cuando crean productos nuevos, para esto es necesario considerar muchos factores al determinar sus políticas de precios. (Kotler & Keller, 2012)

Selección de la meta que persigue la fijación de precio: La empresa debe decidir dónde quiere posicionar su oferta, por esto cuando más claros sean los objetivos, más fácil resultará la fijación de precios de sus productos.

Las empresas pueden seguir objetivos de supervivencia, maximización de utilidades, maximización de la participación en el mercado, maximización del mercado por descremado o liderazgo en calidad del producto, haciendo foco en el arroz fortificado el objetivo debe ser *liderazgo en calidad del producto*.

Determinación de la demanda: Durante la fijación de precios debe tenerse en cuenta la relación existente entre los diferentes precios y la demanda resultante, surgiendo la curva de demanda, la cual muestra el volumen de compra probable a diferentes niveles de precio, es decir constituye la suma de las reacciones de los consumidores ante un cambio en el precio.

En términos generales, los consumidores son menos sensibles al precio cuando, como en este caso concreto existen pocos productos sustitutos o competidores, o cuando no existen en absoluto.

Cálculo de los costos: la demanda establece un límite superior al precio que la empresa puede cobrar su producto, y los costos marcan el límite inferior.

La empresa necesita fijar un precio mínimo que cubra sus costos de producción, e incluya una utilidad razonable por los esfuerzos realizados y riesgos asumidos.

Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores: se deben evaluar las posibles reacciones de los precios de los competidores. La oferta de arroz fortificado incluye características que la competencia no ofrece, por lo que resulta necesario evaluar su valor para el cliente y sumar ese valor al precio del competidor.

Elección de un método de fijación de precios: las tres consideraciones más importantes que participan en la fijación de precios son: los costos que marcan el límite inferior del precio; los precios de la competencia y los productos sustitutos que proveen un punto de orientación; y la evaluación de las características únicas por parte de los consumidores que establece el límite superior.

La empresa debe elegir un método de fijación de precios que incluya una de estas tres consideraciones o varias de ellas.

Existen seis métodos de fijación de precios: Fijación de precios mediante márgenes, fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión, fijación de precios basado en el valor percibido, fijación de precios basado en el valor, fijación de precios basado en la competencia y fijación de precios mediante subastas.

El método más elemental es el de fijación de precios mediante márgenes: consiste en agregar un margen estándar al costo del producto, el cual representa la rentabilidad esperada por la empresa sobre las ventas. Para el desarrollo de esta técnica es necesario conocer los costos variables por cada unidad, costo fijos de la empresa, ventas esperadas y margen estándar de utilidad. Este método al no tener en cuenta la demanda, el valor percibido y la competencia no conduce al precio óptimo.

Selección del precio final: al seleccionar el precio la empresa debe considerar factores adicionales, incluyendo el impacto de otras actividades de marketing, las políticas de fijación de precios, la fijación de precios compartiendo ganancias y riesgos, y el impacto del precio en otras instancias.

No se debe perder de vista a las marcas líderes en el mercado.

3. Distribución: Es necesario identificar y seleccionar el canal, teniendo conocimiento de su comportamiento, debido a que éste será la base para plantear las demás estrategias de marketing respecto a producto, precio y promoción. Por esta razón se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Tamaño del lote: El segmento meta seleccionado, se refiere directamente a amas de casa que esperan que el canal les permita adquirir el producto desde una unidad hasta la cantidad necesaria para suplir sus carencias.

Tiempo de espera: El consumidor espera encontrar a su disposición el producto en un canal que permita adquirirlo inmediatamente, es decir, en

el momento en que se presenta la necesidad, por lo tanto no desea un tiempo de espera.

Comodidad puntos de venta: El consumidor prefiere un canal de fácil acceso, que no requiera de costos y tiempo de búsqueda, es decir, que lo pueda ubicar rápidamente, sin afectar el lugar en que se encuentre.

Para alcanzar los objetivos de la distribución planteados para la empresa, se propone un canal de distribución indirecta, que contiene al menos un nivel de intermediario de tipo comerciante. Se considera que el canal que satisface mejor las necesidades mencionadas de la empresa, es el productor - detallista - consumidor, por medio del cual distribuirá el producto a los supermercados y estos cumplirán la función de ofrecerlo directamente al consumidor final.

Al inicio y para reducir costos debe venderse directamente a través de la fuerza de ventas de la empresa.

Productor – detallista – consumidor: En este canal, un intermediario detallista compra los productos directamente a los fabricantes, para posteriormente venderlos al consumidor final. (Stanton, Etzel, & Walker, 2000)

Una vez instalado el producto se pueden utilizar distribuidores y representantes.

Intensidad en la distribución: Selectiva; consiste en la utilización de más de un intermediario para la venta del producto, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde el consumidor acostumbra buscarlo. Este tipo de distribución se adopta para mejorar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio, aumentar el control de calidad o mantener cierta influencia en los precios. De esta forma, la empresa puede lograr una cobertura de mercado apropiada con mayor control y menos costos que a través de la intensiva.

4. Publicidad y promoción: el fin que se busca es dar a conocer el producto, incentivar a los consumidores a la compra y a su vez crear lealtad de marca. El propósito principal de la promoción es informar a

los compradores potenciales, persuadirlos y recordarles la existencia de la empresa y su producto.

Desde una perspectiva económica, con las estrategias de promoción se busca aumentar el atractivo del producto para el mercado potencial, lo cual puede verse reflejado en un cambio positivo en la demanda, es decir, si se eleva el precio, lograr que la cantidad demandada disminuya muy poco y si por el contrario éste se reduce, la demanda aumente considerablemente.

Como la mayor parte de público meta no está consciente del producto, la tarea del comunicador es generar conciencia.

Desarrollo de comunicaciones eficaces: el proceso debe comenzar considerando claramente al público meta: tomadores de decisiones: amas de casa.

Determinación de los objetivos de las comunicaciones: necesidad de la categoría. Establecer al arroz fortificado como un producto necesario y satisfacer una necesidad percibida entre un estado motivacional actual y un estado motivacional deseado.

Las estrategias creativas son la manera en que los especialistas de marketing traducen su mensaje en una comunicación específica.

Para transmitir los atributos y beneficios del arroz fortificado lo aconsejable sería utilizar un mensaje informativo y persuasivo, con el fin de dar a conocer el producto con sus características y ventajas, generando una afinidad y preferencia de compra. Éste supone un procesamiento estrictamente racional de la comunicación por parte del consumidor. Deciden la lógica y la razón.

Fuente del mensaje: los mensajes entregados por fuentes atractivas o populares pueden lograr mayor atención y recordación. Es muy importante la credibilidad del vocero. Las tres fuentes que se identifican con más frecuencia son experiencia, fiabilidad y simpatía.

En este punto se podría buscar un cocinero reconocido por realizar recetas saludables o un médico especialista en nutrición.

Lo que se debe generar es una imagen de confianza y calidad. También debe darse una coherencia marcaria, entre lo que se comunica y el producto propiamente dicho.

Los momentos de uso, o las situaciones de consumo son parte de la identidad de marca. En el caso del arroz el momento de consumo se da por lo general en el supermercado, y se da naturalmente ya que son productos que en todo hogar hay.

El arroz principalmente es un alimento que se combina con cualquier comida, tanto simple, como elaborada, y se consume en todos los hogares asiduamente. Es de fácil elaboración y funciona tanto como guarnición como plato principal.

El arroz lleva al cliente al ámbito familiar, a la comida en familia y a compartir momentos.

La generación de emociones genera valor y produce cierta fidelización con el cliente, quien sigue a la marca de una manera más irracional.

La comunicación con el público debe buscar generar un vínculo emocional con el mismo; la confianza, calidad, y el compromiso con la sociedad. Estos valores inherentes a una marca de tipo emocional buscan generar un valor agregado produciendo la lealtad del cliente.

Las claves del carácter son el sexo preferentemente femenino, de edad jóvenes adultas, con un nivel socioeconómico C2, C3.

Es determinante la agresividad de la marca competitivamente con su ubicación y presencia en las góndolas. Así como también resulta determinante la seriedad de la misma.

La mezcla promocional puede dirigirse tanto a los intermediarios (clientes directos) como al consumidor final, por lo tanto, la empresa se debe enfocar principalmente en una “*estrategia de jalar*”, que consiste en desarrollar las actividades de marketing orientadas a impulsar la compra por el consumidor final, teniendo en cuenta que de esta forma, el usuario reaccionará exigiendo al supermercado que comercialice este producto.

También se debe tener en cuenta la “estrategia de empujar”, enfocada en promover el producto entre los intermediarios, con el propósito de que éstos se encarguen de promocionarlo finalmente al consumidor final.

5. Servicio al cliente: Al tratarse de productos alimenticios de características básicas, no existen muchos servicios adicionales, más bien presenta atributos físicos y simbólicos como lo son la calidad y la confianza que ofrecen los productos.

Como servicios adicionales propiamente dichos podría ofrecerse la posibilidad de realizar preguntas a las autoridades de la empresa, tanto por internet, como por teléfono. Además un sitio web, con un recetario y consejos de nutrición.

Se podría incorporar un seguimiento de los pasos de industrialización del producto, así como también del envasado

Realizando un análisis utilizando la matriz de Ansoff, se establece que mercado del arroz es un mercado existente y el producto arroz fortificado es un producto nuevo, por lo que las estrategias que se utilizarán van a tener el fin de penetrar en el mercado.



## **CONCLUSION**

El sector arrocero argentino cuenta con grandes fortalezas, desde el punto de vista de las condiciones del suelo, disponibilidad de agua, recursos humanos capacitados y alta calidad de producción.

Frente a esta realidad se encuentra el crecimiento de la demanda de alimentos a nivel mundial.

El gobierno que asumió en diciembre del 2015 apunta claramente a que el país deje de vender productos primarios originados por el campo para darle mayor valor agregado y ofrecer productos elaborados.

Es por ello que resulta una alternativa interesante la posibilidad de realizar arroz fortificado en Argentina.

En las condiciones actuales se puede acceder a préstamos a tasa fija destinados a la inversión productiva en la agroindustria que hagan viable este proyecto.

A los fines de la fortificación, y teniendo en cuenta los escasos datos sobre los nutrientes de los que más carece la población se podrían seguir los lineamientos de los países de América Central que cuentan con estudios avanzados en ese aspecto. Sin perjuicio de ajustar los mismos a los que se mencionaran al realizar el resumen ejecutivo de marketing (hierro, vitamina A y vitamina B12).

En lo que respecta al método para fortificar se puede utilizar el más económico ya que en nuestro país no existe la cultura de lavar el arroz antes de cocinar por lo que se encuentra a salvo el proceso de fortificación.

Se requiere de un gran esfuerzo de marketing para incentivar el consumo de arroz y para dar a conocer el nuevo producto y los beneficios que el mismo ofrece.

No existe competencia en el producto así que los beneficios pueden ser importantes.

Resumiendo todo lo analizado existen tres alternativas a llevar a cabo

1. Conseguir que el Estado sea el primer cliente, haciéndole conocer los beneficios que se obtiene del consumo de arroz fortificado a través de los estudios realizados en Centroamérica con el fin de que lo utilice para planes alimentarios;
2. Exportar a los países de América Central donde el consumo de arroz es muy superior al de Argentina, adaptándolo a las necesidades nutricionales de los países de destino.

En caso de optar por esta alternativa también se deberá utilizar un método de fortalecimiento acorde a la cultura del país importador, que por ejemplo lavan el arroz antes de la cocción; y

3. Acercarse a los poderes legislativos e intentar una legislación que imponga la fortificación del arroz en alguna medida (por ejemplo: 1 en 1000) que incluso puede ser pigmentado con un color fuerte para que pueda apreciarse a simple vista en el paquete de arroz que se adquiera para consumo.

Si bien ésta es una alternativa de muy difícil acceso, es una opción válida y que podría dar buenos resultados.

Por todo lo expuesto resulta viable la producción de arroz fortificado en Argentina.

## Bibliografía

- ¿Qué como y porque? (11 de Septiembre de 2016). Obtenido de <http://www.quecomoyporque.com.ar/p-arroz.html>
- Agropuerto. (Diciembre de 2007). Obtenido de [http://proarroz.com.ar/static/trabajos/plan-estrategico-del-sector-arrocero-argentino-2008-2012\\_6.pdf](http://proarroz.com.ar/static/trabajos/plan-estrategico-del-sector-arrocero-argentino-2008-2012_6.pdf)
- Argueta, G. (16 de Septiembre de 2011). *www.laprensagrafica.com*. Obtenido de <http://www.laprensagrafica.com/mujer/plan-bella/218023-come-arroz-y-combate-la-desnutricion>
- Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=ARG&series=&period=>
- Bisang, R., Anlló, G., Campi, M., & Albornoz, I. (s.f.). *Udesa*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://live.v1.udes.edu.ar/sidpa/Files/CapituloIV.pdf>
- Blengino, C. (Octubre de 2013). [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/otros/arroz/informes/2013\\_10Oct.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/otros/arroz/informes/2013_10Oct.pdf). Recuperado el Abril de 2015
- Bragachini, M., Saavedra, A., Mendez, J., & Casini, C. (2015). *La evolución del Sistema Productivo Agropecuario Argentino*. Obtenido de <http://www.cosechaypostcosecha.org/data/articulos/agoindustrializacion/Evolucion-Sistema-Productivo-Agropecuario-Argentino.pdf>
- Central Intelligence Agency. (s.f.). Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia, Tecnología e Investigación. (Marzo de 2013). Obtenido de <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/025/0000025856.pdf>
- Ciccioli, C. I. (2009). Crisis mundial de las materias primas ¿Arroz una oportunidad para Argentina? Córdoba, Argentina.
- Clarín. (Diecinueve de Diciembre de 2015). *Diario Clarín*, págs. [http://www.clarin.com/politica/Macri-productores-Vamos-ponernos-pie\\_0\\_1488451406.html](http://www.clarin.com/politica/Macri-productores-Vamos-ponernos-pie_0_1488451406.html). Obtenido de [http://www.clarin.com/politica/Macri-productores-Vamos-ponernos-pie\\_0\\_1488451406.html](http://www.clarin.com/politica/Macri-productores-Vamos-ponernos-pie_0_1488451406.html)
- datosmacro.com. (8 de Mayo de 2016). *datosmacro.com*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/argentina>

- Departamento de Agricultura de la Food and Agriculture Organization of The United Nations. (2002). *www.fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s10.htm>
- Diario La Nación. (7 de Abril de 2016). El dólar permanece anestesiado por las tasas. págs. <http://www.lanacion.com.ar/1886862-el-dolar-permanece-anestesiado-por-las-tasas>.
- Dirección de Mercados Agrícolas*. (19 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/granos/granos.php>
- FAPRI*. (19 de Octubre de 2015). Obtenido de [http://www.fapri.iastate.edu/briefing\\_book/2010/WorldRice2010.pdf](http://www.fapri.iastate.edu/briefing_book/2010/WorldRice2010.pdf)
- Federación de Entidades Arroceras Argentinas. (2015). <http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/>. Obtenido de [http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/Paginas/PEA\\_ARROZ\\_FEDENAR\\_FINAL\\_final.pdf](http://www.acpaarrozcorrientes.org.ar/Paginas/PEA_ARROZ_FEDENAR_FINAL_final.pdf)
- Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego. (2015). *flar.org*. Obtenido de <http://flar.org/wp-content/uploads/2014/07/Plan-Estrat%C3%A9gico-y-Operativo-FLAR-red.pdf>
- Freixas, C. (2013). *Arroz Molino Cañuelas. Extensión de línea. Una nueva submarca*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Gallardo, S. (2014). *www.unionportodos.org*. Obtenido de [http://www.unionportodos.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4224%3AInforme-sobre-desnutricion-infantil-en-la-argentina&catid=48%3Aopinion&Itemid=203](http://www.unionportodos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4224%3AInforme-sobre-desnutricion-infantil-en-la-argentina&catid=48%3Aopinion&Itemid=203)
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Deusto.
- Immelt, J., Govindarajan, V., & Trimble, C. (2009). *How GE is disrupting itself*. Harvard Business Review.
- Inta. (10 de Junio de 2015). *Inta Informa*. Obtenido de <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=27568>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (Junio de 2011). *www.cosechaypostcosecha.org*. Obtenido de <http://www.cosechaypostcosecha.org/data/folleto/folletoEvolucionSistProdAgropArgentino2011-06.pdf>.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2008). *Cofecyt*. Obtenido de [http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias\\_pdfs/corrientes/UIA\\_arroz\\_08.pdf](http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias_pdfs/corrientes/UIA_arroz_08.pdf)
- Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de Corrientes*. (30 de Junio de 2015). Obtenido de <http://itc.corrientes.gov.ar/noticia/habilitaron-en-mercedes-el-segundo-parque-industrial-de-la-provincia>

- Mizrahi, D. (Diez de Noviembre de 2012). *Infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2012/11/10/680599-argentina-tiene-el-peor-resultado-educativo-relacion-su-inversion>
- Morice Trejos, A. C. (2011). El arroz un alimento con alto valor nutricional. *Revista Arroceras*, 4-5.
- Nación, M. d. (2016). *Cadena del arroz. Informe de coyuntura*. Buenos Aires.
- Nación, Ministerio de Salud de la Presidencia de la. (2007). *Dirección Nacional de Maternidad e Infancia*. Obtenido de <http://datos.dinami.gov.ar/produccion/nutricion/material/A1a.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (Febrero de 2011). <http://www.fao.org/home/es/>. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-at772s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *www.fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/019/i3520s/i3520s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (27 de Agosto de 2016). *fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/ag/ags/desarrollo-agroempresarial/garantia-de-calidad-y-certificacion-de-los-alimentos/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Obtenido de <http://www.who.int/countries/arg/es/>
- Pfeiffer, S. (2006). *Bajo sospecha: el lobby empresarial en la Argentina*. Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Patria Cultural.
- Producción Vegetal. (3 de Marzo de 2016). *Ministerio de Producción de Corrientes*. Obtenido de <http://www.mptt.gov.ar/site13/index.php/sector/citricola/1121-la-certificacion-de-buenas-practicas-agricolas-en-arroz-ya-es-una-realidad-para-el-sector-mas-productivo-de-la-provincia>
- Reglamento para el enriquecimiento del arroz*. (s.f.). Obtenido de <http://www.aninsa.com/images/Decreto%20N%C2%BA%2030031%20Reglamento%20para%20el%20Enriquecimiento%20del%20Arroz.pdf>
- Ruta de arroz*. (2014). Obtenido de [http://rutadearroz.com/noticias/val/2069/val\\_s/75/prestatienci%F3n-en-el-contexto-de-la-industria-de-arroz-en-argentina.html](http://rutadearroz.com/noticias/val/2069/val_s/75/prestatienci%F3n-en-el-contexto-de-la-industria-de-arroz-en-argentina.html)
- Sistema Integrado de Información Agropecuaria*. (19 de Octubre de 2015). Obtenido de <http://www.siiia.gov.ar>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.

Unión Industrial Argentina. (8 de Agosto de 2003). Diagnóstico cadena del arroz en región NEA. Corrientes, Corrientes, Argeinta.

Wasilevsky, I. (15 de Julio de 2015). Obtenido de <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/ProyTerceraCNCC/file/Instrumentos%20financieros%20para%20el%20cambio%20clim%C3%A1tico%20-%20Sistema%20Financiero.pdf>

Zaghi, J. (16 de Septiembre de 2010). [http://justinzaghi.com/Total\\_Wellness/Rice\\_Fortification\\_files/Hacia%20un%20programa%20de%20fortificacion%20del%20arroz%20-%20Final.pdf](http://justinzaghi.com/Total_Wellness/Rice_Fortification_files/Hacia%20un%20programa%20de%20fortificacion%20del%20arroz%20-%20Final.pdf). Recuperado el Abril de 2015