

INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS

AÑO 2 • Nº 3
JULIO 2008

- INVESTIGACIÓN
- ACTUALIDAD
- ENTREVISTAS
- NOVEDADES INGENIERÍA COMERCIAL
- ¿QUÉ HAY DE NUEVO EN BIBLIOTECA?



REVISTA CIENTÍFICA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS U.M.R.P.S.F.X.CH.

CRÉDITOS

Lic. Mirko Gardilic Calvo
DECANO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Lic. Walter Uribe Melendres
DIRECTOR CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS
COORDINACIÓN GENERAL Y EDICIÓN
Ing. Erick Gregorio Mita Arancibia

COLABORADORES

Lic. Franz Flores
Lic. Marcos Julio Girona Alarcón
Ing. Skarley Dimelza Mújica Ortiz

ÍNDICE

INVESTIGACIÓN

¿LOS UNIVERSITARIOS, ESTÁN PREDISPUES-
TOS A SER EMPRESARIOS?:
PERSPECTIVAS EMPRESARIALES DE LOS ESTUDIANTES DE LA
UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA.....1

ENTRE LA YAPA Y EL COMBO: INSTRUMENTOS DE MARKETING
APLICADOS EN CENTROS DE ABASTO.....5

ACTUALIDAD

ESQUEMA SIMPLIFICADO PARA LA ELABORACIÓN DE
PLANES DE NEGOCIO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS
DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES7

EL PECADO DE LA INFLACIÓN, ¿DÓNDE ESTÁN LOS CULPABLES?12

COMERCIO MÓVIL: LA NUEVA GENERACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO15

EL REAL MADRID, CUANDO HACER GOLES, ES UN GRAN
NEGOCIO: EL MAPA ESTRATÉGICO DEL REAL MADRID: EL ARTE DE CONSTRUIR UNA MARCA.....17

ENTREVISTA

LA CADENA DE VALOR DE PIL CHUQUISACA, ENTREVISTA A JOAQUÍN ARGANDOÑA.....22

NOVEDADES

LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL SUSCRIBE
IMPORTANTE CONVENIO CON EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SUCRE.....26

DESTACADA LABOR DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA COMERCIAL EN LOS CINTIS26

FONDO OECA'S: Planes de negocios para el fortalecimiento de la
gestión empresarial de las Organizaciones Económicas Campesinas28

LABOR DE APOYO Y ASESORAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES
DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL A LOS EXPOSITORES
DE LA FERIA DEPARTAMENTAL DE INDUMENTARIA DEPORTIVA
RUMBO A LOS BOLIVARIANOS 200929

¿QUE HAY DE NUEVO EN BIBLIOTECA?30



En este segundo año, Investigación y Negocios N° 3 continúa asimilando y recogiendo saberes y experiencias que se van generando en la Administración del conocimiento en el campo de la gestión estratégica y competitiva de los negocios e instituciones.

La Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas, en la perspectiva de su misión institucional sigue entregada en la tarea de motivar, incentivar y divulgar la actividad investigativa que se realiza en el proceso docente educativo de las diferentes asignaturas - disciplinas que conforman su malla curricular.

Este número está estructurado en áreas donde los productos investigativos se exponen en las siguientes secciones: investigación, actualidad, entrevista y novedades de la Carrera. Además conviene destacar que los artículos y propuestas que integran las diferentes secciones han sido elaborados por el plantel docente, profesionales que hacen práctica laboral y por estudiantes universitarios, a quienes se reconoce y valora su esfuerzo y dedicación.

La presente publicación dirigida a los segmentos de estudiantes universitarios y profesionales a los que se enfoca, tiene como finalidad de convertirse en un referente bibliográfico y de consulta, el cual ha sido posible gracias a la colaboración del Gerente General del Proyecto Sucre Ciudad Universitaria Lic. Julio C. Rojas Guzmán a quien va nuestro reconocimiento sincero.

Finalmente, es bueno destacar el esfuerzo profesional y humano desplegado por el coordinador de la revista y el equipo de profesionales que colaboraron en la presente edición.

Sucre, julio de 2008

*Dirección
Carrera de Ingeniería Comercial*

¿LOS UNIVERSITARIOS, ESTÁN PREDISPUESTOS A SER EMPRESARIOS?: PERSPECTIVAS EMPRESARIALES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

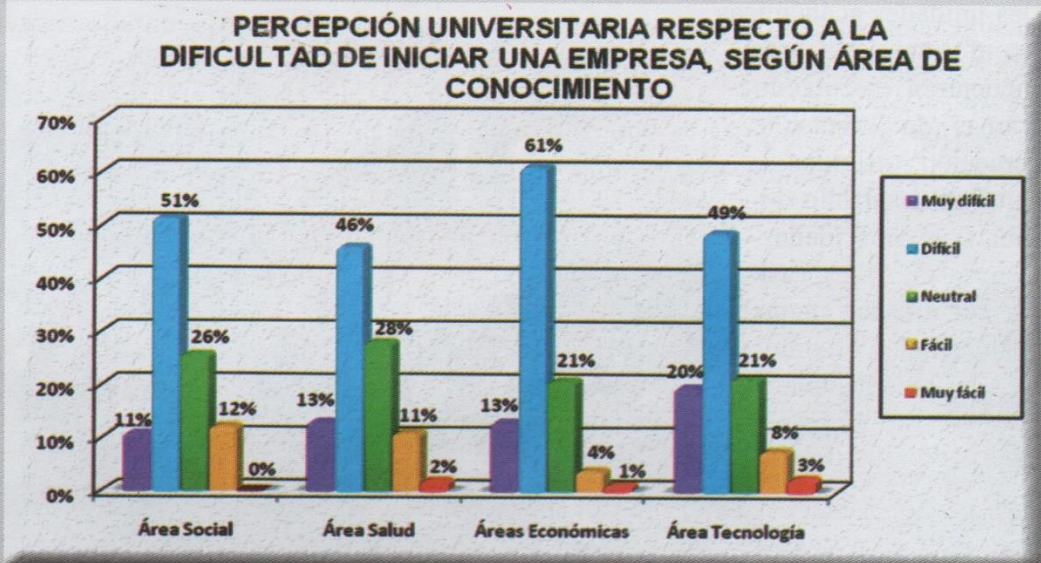
*Ing. Erick Mita Arancibia
Ing. Skarley Mújica Ortiz
Univ. Omar Durán
Univ. Paola Urquizú*

El siguiente artículo indaga mediante la aplicación de encuestas, las actitudes emprendedoras de los estudiantes de la Universidad San Francisco Xavier, a través de los rasgos de personalidad que presentan los mismos.

Dada la importancia de la Universidad en la generación de emprendimiento, se ha desarrollado el presente estudio que tiene por objetivo determinar las perspectivas empresariales de los estudiantes de San Francisco Xavier de Chuquisaca y segmentar a los universitarios de las diferentes áreas según los rasgos psicológicos, que influyen en la probabilidad de emprender negocios, según Saboia y Cruz (2006), como los siguientes: liderazgo, propensión al

riesgo, creatividad, innovación, intuición, capacidad de negociación, autonomía, independencia, necesidad de realización y autoconfianza.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los universitarios afirman que crear una empresa es complejo, dentro de este análisis son los estudiantes del área económica quienes ostentan el porcentaje mayoritario, de entre las demás áreas que perciben como difícil este aspecto; lo cual se debe al mayor nivel de conocimiento que estos estudiantes tienen respecto al proceso de creación de empresas y los trámites necesarios para el efecto.

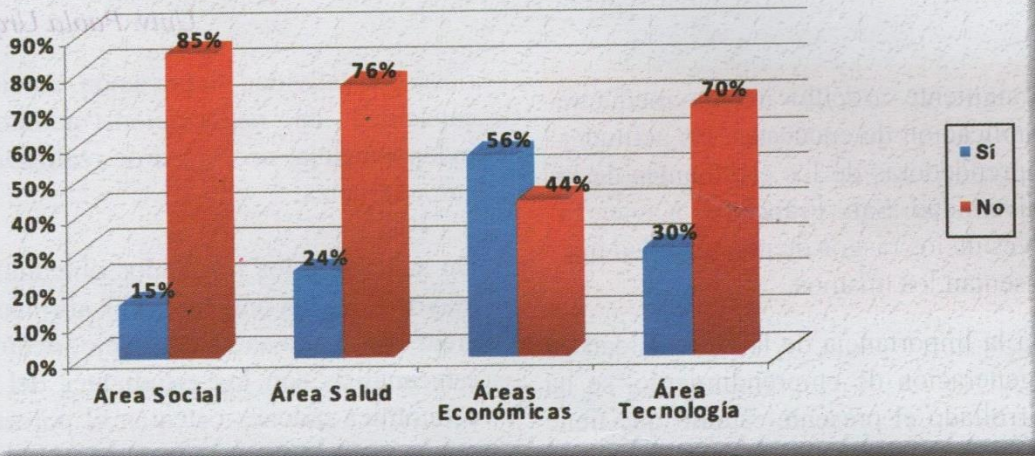


SECCIÓN INVESTIGACIÓN

Por otra parte, los universitarios de las áreas Salud, Tecnológicas y Sociales coinciden en que los estímulos otorgados por parte de la USFX para la creación de empresas son escasos, a excepción de los estudiantes del

de emprendimiento universitario principalmente con las carreras del área económica, tal es el caso de la Fundación Emprender y Junior Achievement, entre otras.

PERCEPCIÓN RESPECTO A LA EXISTENCIA DE ESTÍMULOS OTORGADOS POR LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA, PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS



Área Económica, como ilustra el gráfico anterior:

El hecho de que los estudiantes del Área Económica afirmen que evidentemente la USFX otorga estímulos para la creación de empresas, definitivamente se debe a que las unidades académicas que conforman esta área, se encuentran ejecutando programas de extensión e interacción, dirigidos a fomentar el desarrollo de habilidades y capacidades empresariales, así también entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales desarrollan programas

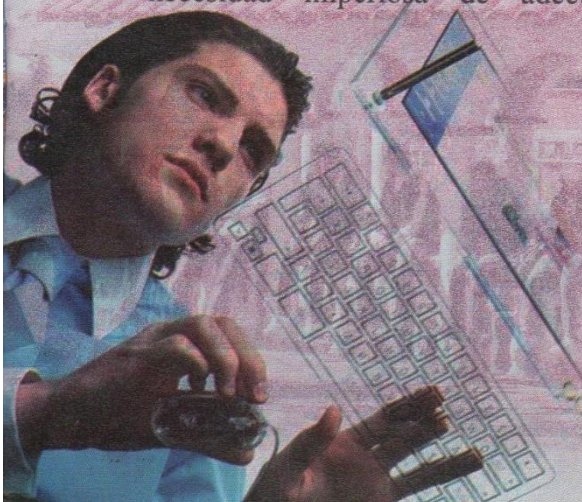
Para determinar los rasgos psicológicos de los estudiantes, relacionados con el emprendimiento se ha desarrollado un análisis factorial, habiéndose identificado los siguientes grupos:

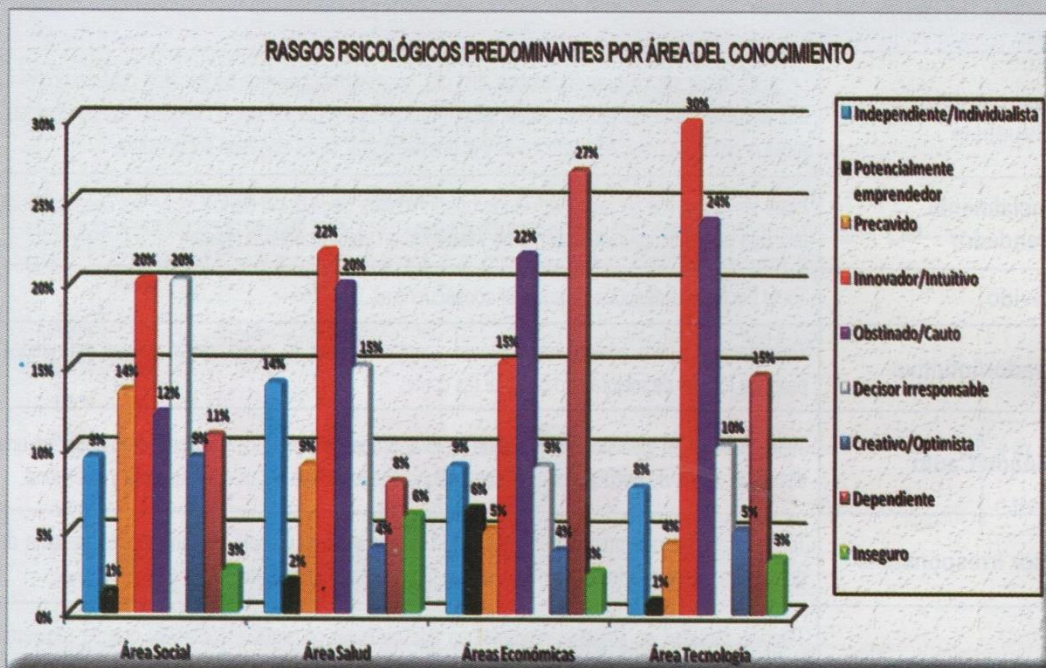


Nombre del Grupo	Descripción
Independiente/ Individualista	Le gusta tomar sus propias decisiones, disfruta tener reconocimientos personales, prefiere no deber sus éxitos a nadie, es probable que trabaje arduamente para tener un negocio exitoso que sea mejor a otras oportunidades laborales y le permita lograr otros objetivos importantes.
Potencialmente emprendedor	Pone ideas nuevas en práctica, viendo oportunidades de negocio donde nadie las observa; tiene facilidad en sentir cambios del entorno y facilidad en generar nuevas ideas.
Precavido	Toma decisiones después de analizar consecuencias.
Innovador/Intuitivo	Tiene facilidad para adelantarse y prever acontecimientos, le gusta iniciar nuevas actividades, propone formas de mejorar y/o cambiar las cosas.
Obstinado/Cautó	Tiene facilidad en identificar maneras de mejorar procesos y productos, dificultad en ceder en una discusión, antes de negociar analiza con profundidad todos los detalles, argumenta y cuestiona.
Decisor Irresponsable	Toma las decisiones más importantes en la familia y en el trabajo, se anticipa en la toma de decisiones y cree que los demás son responsables de sus problemas.
Creativo/Optimista	Tiene la facilidad en solucionar problemas que otros no consiguen, considera que se requieren pequeños esfuerzos para hacer exitoso un nuevo negocio, considera que sus capacidades y habilidades le ayudarán en un nuevo negocio.
Dependiente	Necesita la ayuda de familiares /amigos, organizaciones públicas, para poner en marcha una empresa.
Inseguro	Tiene miedo de las decisiones que toma porque no analiza las posibles consecuencias.

De la información generada, es posible indicar que la mayoría de los universitarios corresponden a categorías como: Innovadores/intuitivos, obstinados/cautos, decisores irresponsables y dependientes; evidenciándose bajos porcentajes de universitarios potencialmente emprendedores lo cual demuestra la necesidad imperiosa de adecuar los

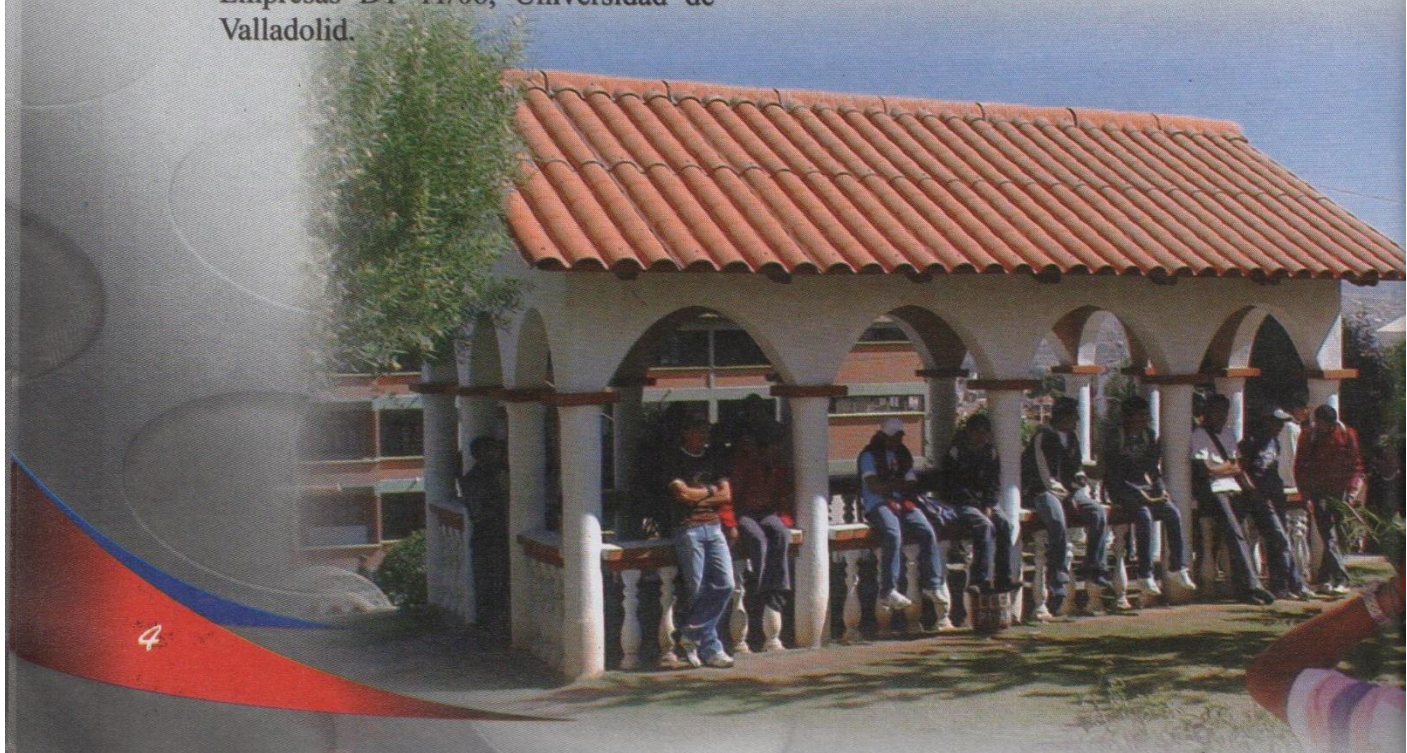
programas analíticos y fortalecer los componentes de práctica laboral e investigativa del proceso docente educativo de las diferentes unidades académicas que componen la USFX, a fin de fomentar el emprendedurismo entre la población estudiantil, posibilitando la generación de empresas y de empleo.





REFERENCIAS:

- Saboia, Leitao, F. y Martín, Cruz, N. (2006) “Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: un estudio empírico de emprendedores brasileños”. en *Nuevas Tendencias de Dirección de Empresas* DT 11/06, Universidad de Valladolid.
- Toledano, Garrido, N. (2006) “Un estudio empírico, sobre la disposición emprendedora de los estudiantes de la Universidad de Huelva” en *Revista de Educación*. Vol. 341, septiembre a diciembre de 2006, pp. 803-825.

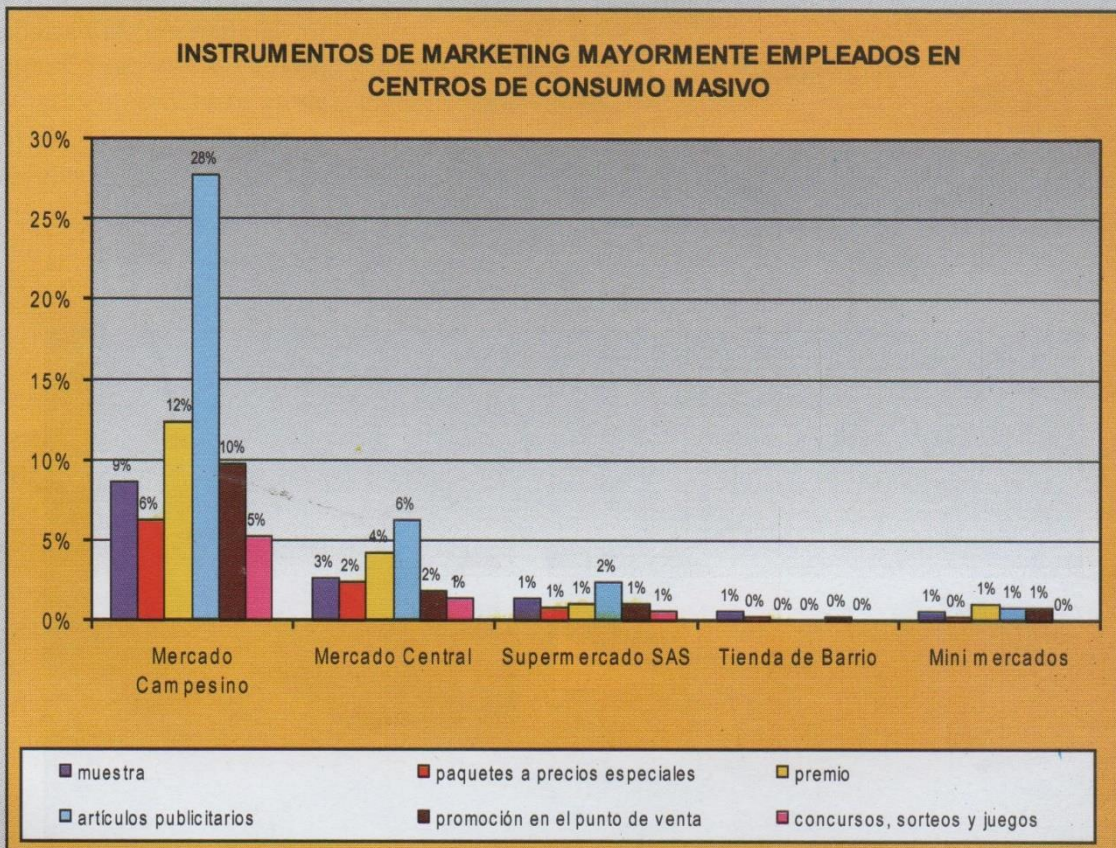


ENTRE LA YAPA Y EL COMBO: INSTRUMENTOS DE MARKETING APLICADOS EN CENTROS DE ABASTO

•Univ. Paola Vargas Segovia; Univ. Emma Pérez Mamani;
Univ. Lesly Sandoval Carvajal; Univ. Irma Ramos Lezano

En este artículo desarrollado por jóvenes investigadores de Ingeniería Comercial, se identifican los instrumentos de marketing generalmente aplicados en los centros de abasto de la ciudad, así como los factores que determinan la fidelidad de los consumidores, hacia los comercios detallistas. Aspectos que se determinaron a partir de observación directa, entrevistas, encuestas y sesiones de grupos focales.

Entre los instrumentos de marketing mayormente empleados por los comerciantes se tienen los siguientes:



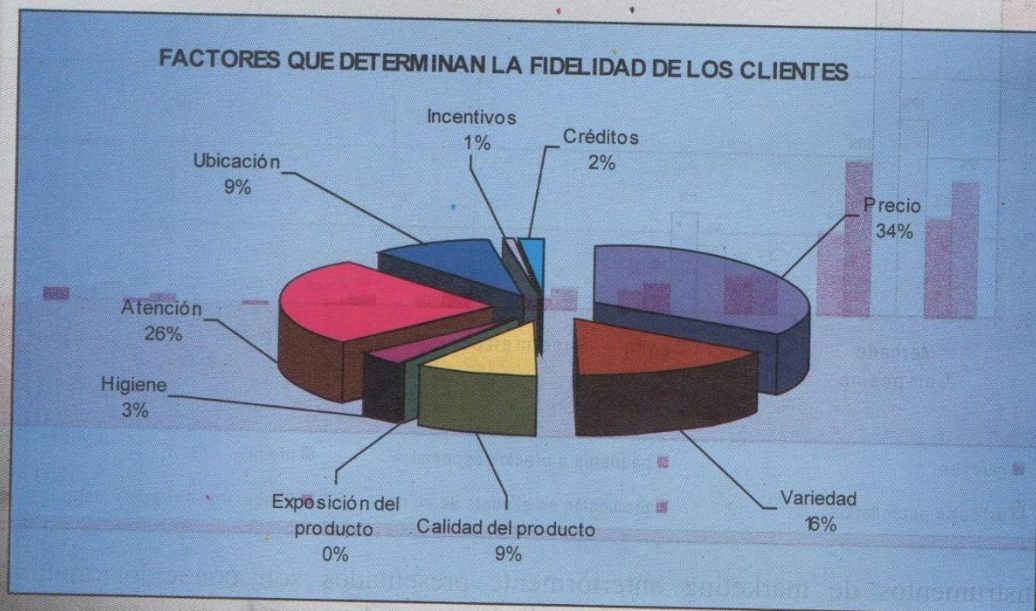
Los instrumentos de marketing anteriormente presentados son conocidos tanto por comerciantes como por consumidores con distintos nombres, entre ellos: yapa, combo, regalos, etc.

• Estudiantes de 5° Año de la Carrera de Ingeniería Comercial

También se puede indicar que dichos instrumentos han surgido debido a la intensa competencia, ya que en los centros de abasto muchas tiendas tienen una oferta similar, es decir, productos de la misma calidad, marca, y muchas veces a precios iguales. Vale decir que los señalados instrumentos constituyen las estrategias de diferenciación competitiva utilizadas.



Respecto a la fidelidad de los consumidores a un comercio específico, se determinó que el 55% de las amas de casa, se mantienen fieles a los establecimientos donde generalmente realizan sus compras (comunmente conocidos como caseritas/os). Entre los factores que determinan la fidelidad de los consumidores, se han identificado el precio, la atención, la variedad, entre otros.



ESQUEMA SIMPLIFICADO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DE PEQUEÑOS PRODUCTORES RURALES

*Lic. Litzy Flores

En el área rural, un importante número de pequeños productores, en su objetivo de lograr una mejora en sus ingresos económicos,

se han organizado atendiendo diferentes formas jurídicas, como las asociaciones, cooperativas e incluso empresas comerciales, como una estrategia para mejorar su posición en el mercado. Actualmente muchas organizaciones pueden mostrar experiencias exitosas en relación a negocios rentables, que permiten responder a un objetivo de ganancia individual de cada productor y una ganancia de grupo para lograr la sostenibilidad de su estrategia más importante: la organización.

En el proceso de fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores, ONGs y programas de gobierno han seguido diferentes enfoques, unos con mayor acierto que otros, pero que en todo caso han permitido identificar y consensuar ciertos aspectos que son ineludibles para lograr que la estrategia organizativa, responda a verdaderos intereses de los productores.

Artículo imperdible, en el que se presenta de manera directa un esquema que describe el proceso de elaboración de planes de negocios como un instrumento de gestión para organizaciones de productores rurales.

En este aprendizaje, se ha identificado al Plan de Negocio, como un instrumento de gestión que la organización económica debe trabajar, atendiendo la importancia de contar con un instrumento técnico y a la vez un instrumento elaborado participativamente para lograr la apropiación que permitirá su plena ejecución. Compatibilizar ambas cualidades, exige un esfuerzo adicional del cual depende el éxito de una buena idea de negocio a través de la organización.



*Licenciada en Economía y consultora especializada en elaboración de planes de negocio.

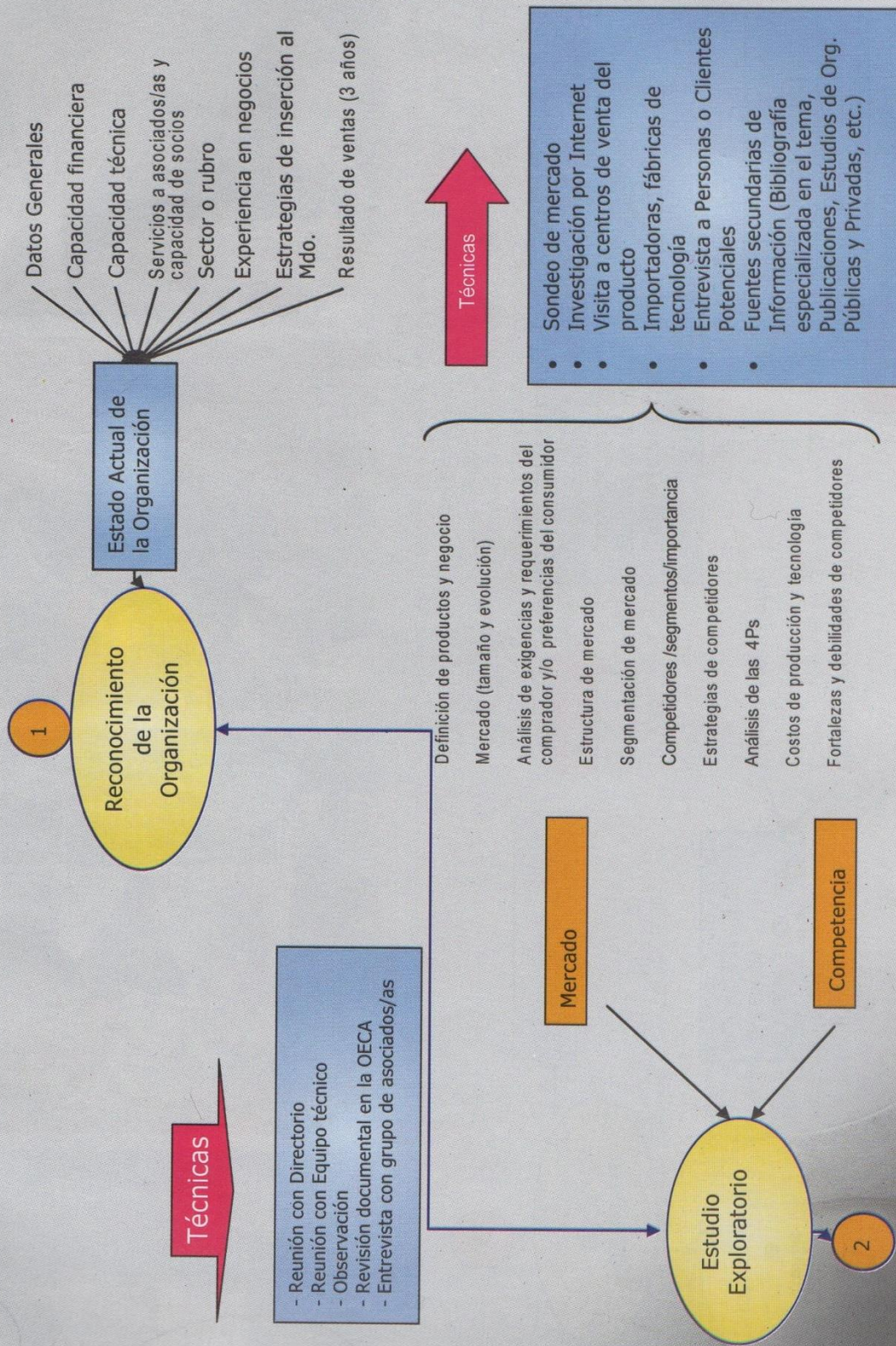


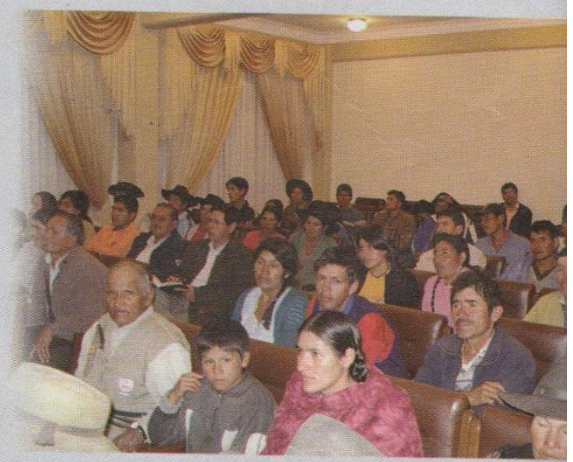
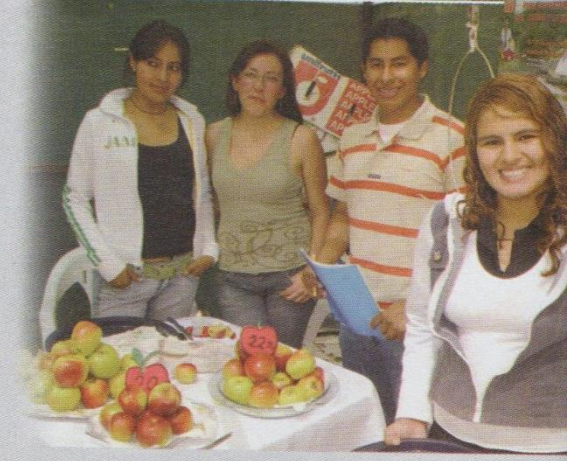
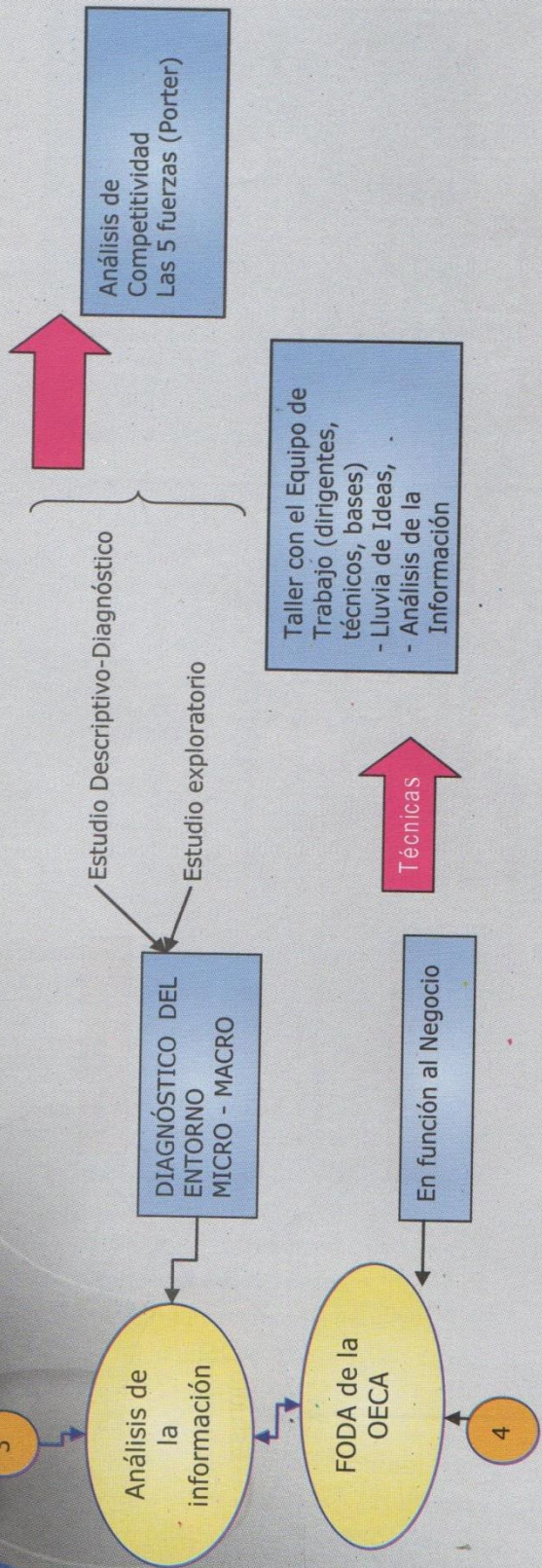
El Plan de Negocio, contribuye a una mayor claridad en productores, respecto de sus inversiones, aportes, riesgos y ganancias, en un ámbito de solidaridad y apoyo mutuo. Con el Plan de Negocio, muchas organizaciones pasaron a priorizar sus actividades asociativas, dejando otras que difícilmente pueden ser viables económicamente y sólo se atienden por la existencia de recursos externos a través de proyectos gestionados por sus asociaciones u ONGs, de las cuales se constituyen en sus beneficiarios.

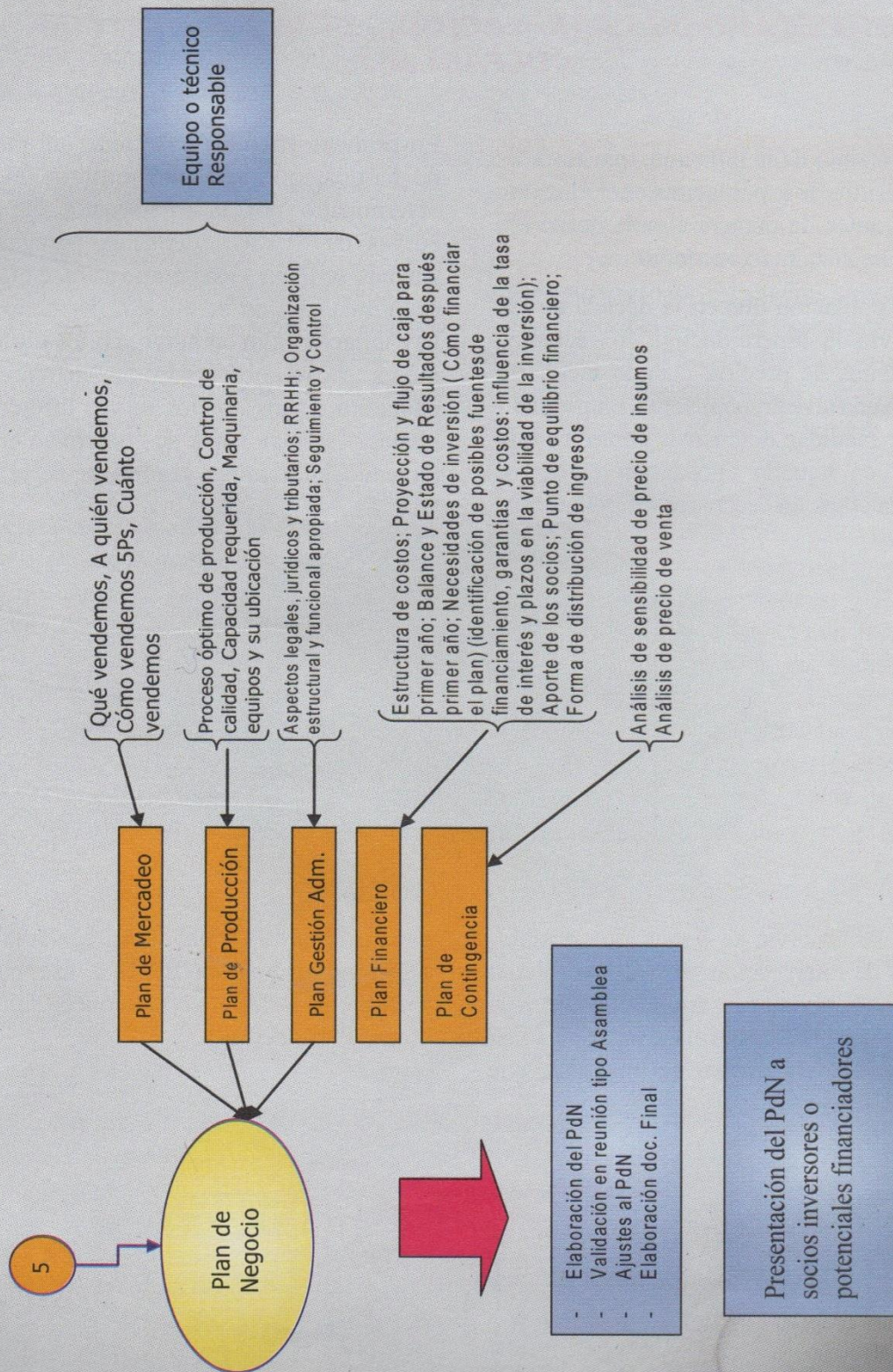
Ahora, el apoyo de muchos organismos de cooperación e incluso programas de gobierno, está condicionado a la

disponibilidad de un Plan de Negocio, que pueda visualizar la eficacia y eficiencia de los recursos invertidos, y con ello dejar atrás el apoyo a la producción, sin considerar la relación con el mercado, la rentabilidad y la sostenibilidad.

Para la elaboración de un Plan de Negocio, existe una amplia gama de propuestas metodológicas; sin embargo, elaborar un Plan de Negocio para una organización Económica de Pequeños productores rurales, requiere atender sus propias particularidades. Un esquema de las etapas más relevantes del proceso se presenta en el gráfico siguiente, a manera de orientación, pero nunca como una estricta secuencia.







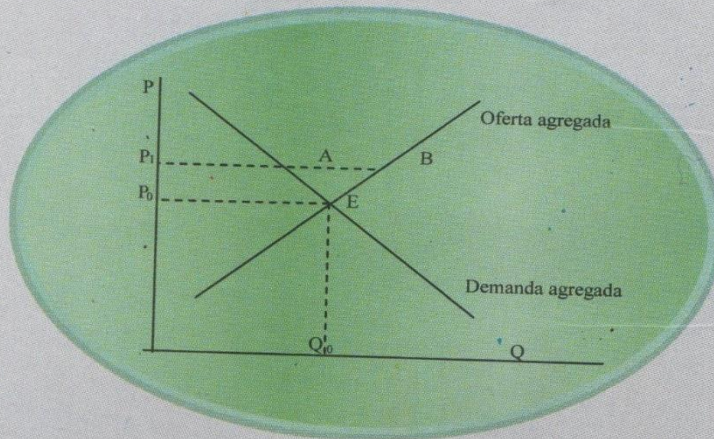
EL PECADO DE LA INFLACIÓN, ¿DONDE ESTÁN LOS CULPABLES?

Lic. Ricardo Baldivieso Menacho

El fenómeno de la inflación, que ataca a los bolsillos de la población, es explicado por el autor de manera simple desde el punto de vista macroeconómico.

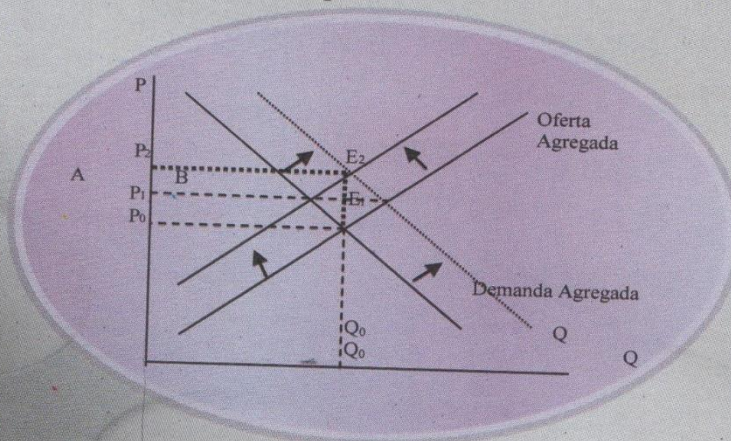
Para la población que en la década de los 80s, vivió la hiperinflación, los actuales incrementos de precios, cuando menos le provoca una leve preocupación, empezando a tomar medidas defensivas como las que tomaba en aquella época, sin embargo, ahora tenemos un escenario diferente.

En primera instancia cabe tener un punto de partida, que será el equilibrio inicial determinado por la intersección de las curvas de oferta y demanda agregadas. Cuando se llega a este punto se dice que la economía está en equilibrio, por tanto no hay inflación. Sin embargo, en los últimos meses se ha observado un incremento paulatino de los precios de los diferentes bienes y servicios que se comercian en el mercado, en términos gráficos se vería así:



Como se observa, se tienen dos posibles puntos de intersección: A y B. para llegar al punto A, sería necesario que la curva de Oferta Agregada se desplace hasta alcanzar ese punto y en el caso del punto B, que

sea la curva de Demanda Agregada la que deba moverse hasta llegar a ese punto. En función del gráfico esto quedaría de la siguiente manera:



Como se aprecia al moverse las curvas de oferta y demanda agregadas, para poder demandar la misma cantidad de bienes y servicios en el mercado ahora se paga un precio P_2 que se ubica por encima del precio inicial P_0 . Una primera explicación la encontramos en los desplazamientos de las curvas de oferta y demanda agregadas.

Para que se haya movido la demanda agregada, se encuentran las siguientes explicaciones: primero el incremento el Producto Interno Bruto, debido entre otras razones por el incremento de los precios de los principales productos de exportación, como ser: hidrocarburos, minerales y productos agroindustriales aceite, torta de soya, azúcar, etc. Aspecto que sucede hace cinco años de manera sostenida. Como en todo mercado, si los precios suben, a los productores les conviene producir más para incrementar sus ganancias, de esa manera es que también se pudo reducir los niveles de desempleo, al incrementarse las fuentes de empleo, también lo hicieron los ingresos con los que pueden ir a demandar bienes al mercado.

Una segunda razón, fue la significativa emigración de ciudadanos bolivianos a otros países, que supuso recibir aproximadamente mil millones de dólares por concepto de remesas del exterior, según declaraciones de autoridades del Banco Central de Bolivia publicadas en la revista OH de Correo del Sur. Este caudal monetario se tradujo en una mayor demanda de bienes influyendo para que se mueva la demanda agregada.

Una tercera razón, es el incremento de la actividad informal vinculada a: el contrabando y el narcotráfico, que se estima hubiesen generado alrededor de otros mil millones de dólares, dinero que también se tradujo en demanda de bienes y servicios en los mercados nacionales provocando incrementos en los niveles de precios.



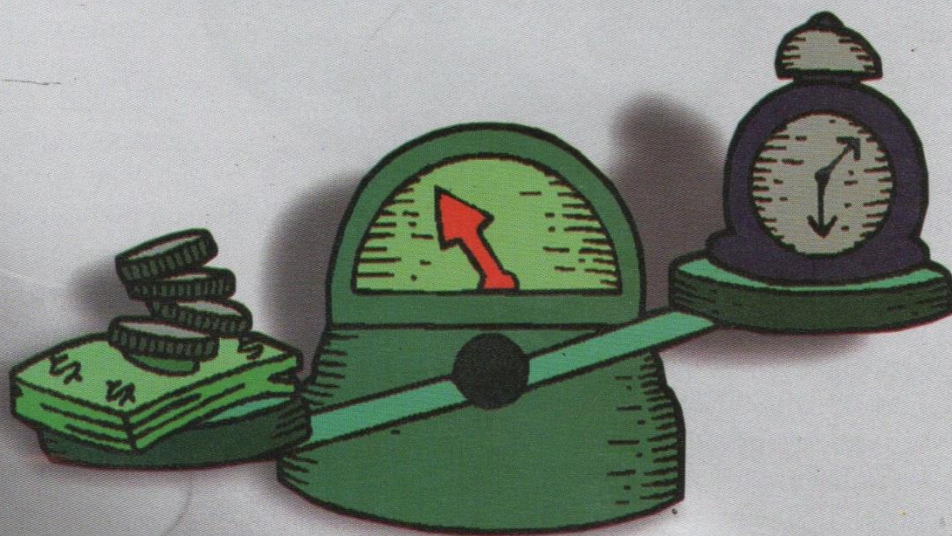
Todo lo anterior originó que el país recibiera una gran cantidad de dinero. Lo que permitió que el valor de la moneda boliviana se aprecie respecto del dólar, generándose de esta manera un fenómeno para el que las familias no estaban acostumbradas, confrontar un fenómeno inflacionario con caída en el valor del dólar americano.

Si bien no se estaba preparado para convivir con esta anomalía, las familias se dieron cuenta que había que dejar de ahorrar en dólares y prefirieron hacerlo en bolivianos, esto implicó que el mercado no tenga salida para los dólares que la economía estaba generando, provocando que el valor del dólar continúe bajando.

Por el lado de la Oferta Agregada, su desplazamiento es posible explicarlo así: primero, los efectos de la Corriente de "El Niño", que nos afectaron por dos años consecutivos, por si fuera poco, otras economías, que determinan que nuestro ritmo de crecimiento sea favorable, como ser: Estados Unidos y China y otras economías, están a sufriendo adversidades climáticas que están mermando su capacidad productiva, principalmente agrícola y con ello determinando un fenómeno inflacionario a nivel mundial, que por cierto incrementa nuestra tasa inflacionaria aún más.

Segundo, los incrementos desmedidos de los precios internacionales del petróleo, pues al ser el principal energético mundial utilizado en la producción y el consumo, cualquier incremento en su precio implica incremento de costos de producción y por tanto de precios, sobre las razones de estos incrementos es tema de otro análisis. Tercero, una deficiente utilización de los

recursos eco-financieros en la generación de capital y conocimiento tecnológico, aspecto observado a nivel nacional, departamental y municipal, ojo, no se está cuestionando la baja ejecución presupuestaria, sino la deficiente identificación del destino de los recursos que se están ejecutando. Si aceptamos que el sector público debería generar infraestructura productiva y de apoyo a la producción, además de investigación, desarrollo y difusión de conocimiento científico tecnológico, son muy pocas las obras que realmente se orientan a este efecto. En este contexto, si bien esta razón no implica una contracción de la Oferta Agregada propiamente dicha, no ha permitido incrementar el ritmo de crecimiento que hubiese sido necesario para contrarrestar los efectos adversos de las otras dos causas.



COMERCIO MÓVIL: LA NUEVA GENERACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Lic. Carla Pareja Daza

Hasta ahora el teléfono celular ha sido utilizado como un medio de comunicación, sin embargo actualmente se constituye en un instrumento que las entidades bancarias y financieras han identificado para hacer negocios.

El efecto social de las redes y servicios telemáticos es difícil de predecir, el aumento de ancho de banda disponible será la base de las futuras innovaciones que pueden afectar profundamente la sociedad humana. Por otra parte los dispositivos tienden a adaptarse a las particularidades del usuario brindándole servicios a medida.

La telefonía móvil ha generado un importante mercado que crece vertiginosamente. La exitosa implantación de la telefonía móvil a escala mundial presenta una importante oportunidad para la expansión del comercio electrónico sobre entornos inalámbricos.

Como consecuencia surgió la necesidad de un protocolo adecuado para entornos móviles que adapten las soluciones existentes en otros entornos tales como Internet. WAP (Wireless Applications Protocol) nace con el fin de extender los servicios existentes en Internet al mercado de la telefonía móvil.

Los dispositivos móviles actuales son equipos limitados en capacidad y poseen una interfaz más sencilla de utilizar que los ordenadores personales. Para extender el comercio electrónico desde Internet hacia los entornos móviles, es necesario ampliar la capacidad de estos dispositivos y garantizar la confianza en los mecanismos de negociación y gestión.

El comercio electrónico está cambiando la manera en que los consumidores, comerciantes y empresas realizan sus transacciones. El comercio electrónico permite comprar, invertir, realizar operaciones bancarias, vender, distribuir, etc. en cualquier lugar donde se pueda disponer de conexión a Internet y con la interconexión de las redes sin hilos con Internet, desde cualquier lugar y en cualquier momento que se desee.

El amplio potencial de crecimiento del comercio basado en Internet está siendo frenado entre otros aspectos por las preocupaciones respecto a la seguridad de la red de comunicaciones.



En el comercio electrónico la seguridad es fundamental, se debe garantizar la autenticidad, privacidad, integridad y no repudio en las comunicaciones; de esto depende su aceptación y uso masivo.

Probablemente la computación móvil e inalámbrica jugará un papel destacado en la industria de internet en el futuro. Nuevos e interesantes servicios se despliegan al mismo tiempo que internet entra en nuestras vidas cotidianas. El desarrollo de la infraestructura de la red inalámbrica de banda ancha dará lugar a múltiples y nuevos servicios.

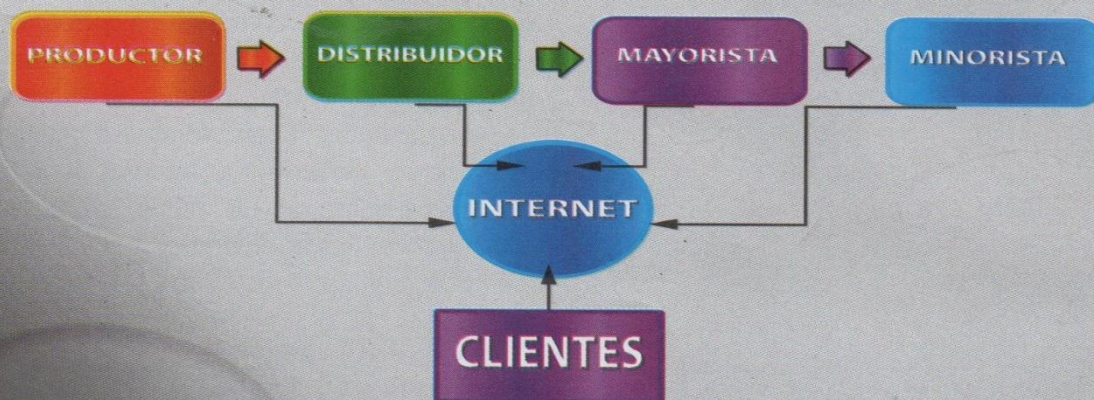
El comercio electrónico para móviles e-commerce, implica tres aspectos básicos: la negociación y el servicio en el lugar donde se encuentre el cliente, información oportuna y geo-referenciada mientras el usuario está en movimiento y la posibilidad de completar una transacción en cualquier sitio y momento y se lo puede definir como la compra y venta de productos servicios a través de dispositivos de mano conectados en forma inalámbrica como teléfonos celulares y asistentes digitales personales (PDA's).

Conocido como la nueva generación de comercio electrónico, el e-commerce le

permite al usuario acceder a la Internet sin requerir un sitio para conectarse. La tecnología emergente detrás del e-commerce está basada en el protocolo de aplicaciones inalámbricas (WAP) que ha tenido mayor aceptación en Europa donde los equipos equipados con microvisores son mucho más comunes que en Estados Unidos y América Latina.

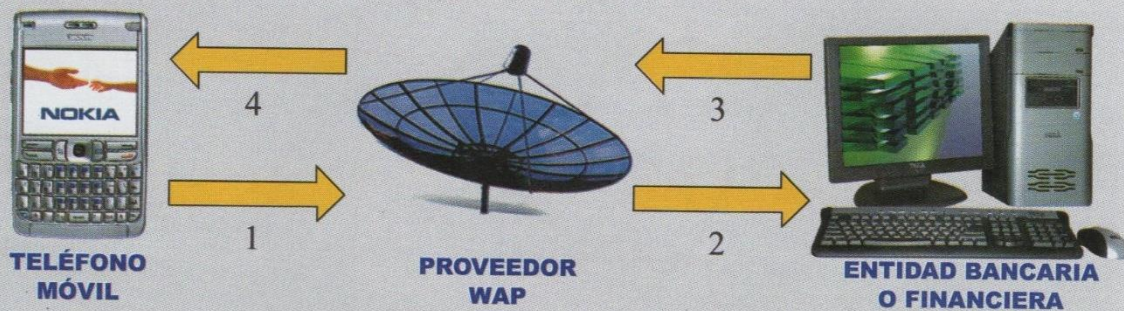
El usuario que accede al servicio de comercio móvil (e-commerce) debe tener las facilidades de negociación y entrega inmediata, métodos rápidos de micro y macro pago y facilidad de uso en el ambiente de móvil. Existen, sin embargo, una serie de factores que dificultan la implantación y el desarrollo del comercio móvil, respecto al comercio electrónico que se relacionan básicamente con las características del ambiente inalámbrico.

Analistas económicos señalan que el éxito del comercio electrónico será proporcional al valor que agregue a la cadena de suministro. La siguiente figura muestra el apoyo que brinda el internet a cada uno de los eslabones de la cadena soportados en medios alámbricos ubicados de manera individual a lo largo de la cadena.



Tanto el comercio electrónico como el comercio móvil afecta la economía fomentando la desaparición de los

intermediarios clásicos, ya que la compra es directa y los canales a usarse serían los de nivel cero.



EL REAL MADRID, CUANDO HACER GOLES, ES UN GRAN NEGOCIO: EL MAPA ESTRATÉGICO DEL REAL MADRID: EL ARTE DE CONSTRUIR UNA MARCA

Lic. Walter Uribe Melendres

A fines de junio, España ganó la Eurocopa lo cual demuestra su éxito futbolístico. En el presente artículo se realiza un análisis de las estrategias de marketing de uno de los equipos españoles más importantes, demostrando que el éxito no es fruto de la casualidad.

El objetivo del artículo es ofrecer el mapa estratégico como herramienta de análisis de los competidores, es una compilación de la orientación estratégica del Club Real Madrid la cual se ha sistematizado de la siguiente dirección: <http://www.estrategiafinanciera.es>

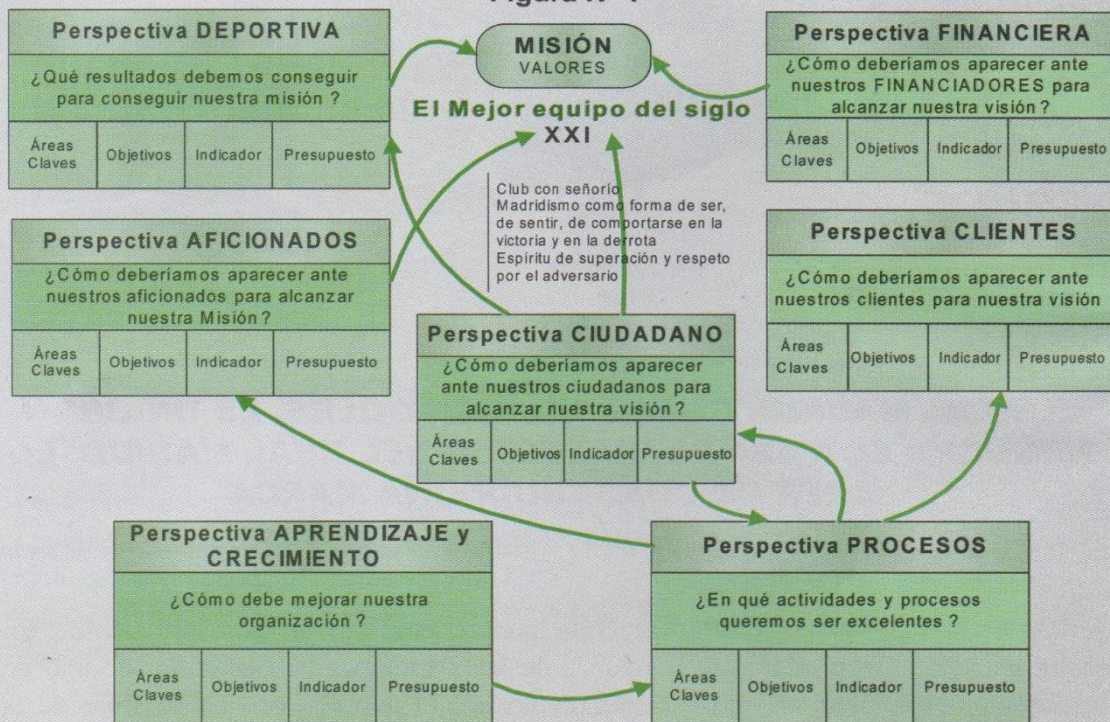
Las organizaciones exitosas en diferentes ámbitos han llegado a ese nivel, sobre todo gracias al estilo, orientación filosófica y liderazgo que aplican sus máximos ejecutivos. En lo deportivo se tiene por ejemplo al Boca Juniors de la Argentina llevada de la mano de su líder Mauricio Macri, o al Real Madrid (RM) de España liderado por Florentino Pérez (2000-2006) y actualmente por Ramón Calderón quienes lograron la transformación de



una institución deportiva a una empresa de espectáculos, una nueva versión de liderazgo y la reinención del concepto de competitividad.

El Balance ScoreCard (Kaplan y Norton, 1996) es un instrumento que traduce la misión y la estrategia de una organización en una colección de medidas de acción e indicadores, en base a cuatro perspectivas básicas: finanzas, procesos (interna), clientes y aprendizaje. Las cuales se complementan para la organización deportiva, como se grafica en la figura N° 1. Para construir la perspectiva estratégica, se ha recurrido a las intervenciones/discursos de su presidente como insumo para este propósito.

Figura N° 1



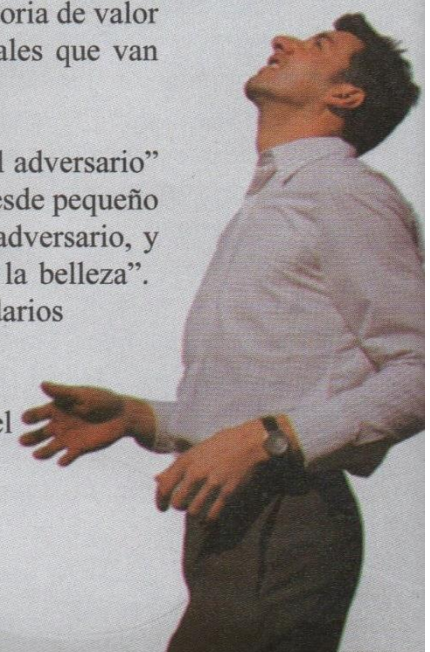
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL REAL MADRID

El galardón del mejor club del siglo XX, fue el premio a los valores que el Real Madrid ha sabido crear y transmitir alrededor de un sentimiento como es el madridismo – es una forma de ser, de sentir, de comportarse en la victoria y también en la derrota.

Un club con señorío, que le ha llevado a ser considerado como el mejor club de fútbol del mundo y en el que es un desafío construir una historia de valor a base de marca y contenido, pero con unos valores universales que van mucho más allá de lo deportivo.

Sus valores son “el espíritu de superación” y “el respeto por el adversario” “Un estilo, una actitud, un talento que se asume y se aprende desde pequeño para descubrir que es tan importante ganar como respetar al adversario, y que hay que ganar resistiendo ante la adversidad y buscando la belleza”. Que hay que ser elegantes ante los rivales. Que hay que ser solidarios y sacrificados”.

En concreto, la visión del Real Madrid es la de volver a ser el equipo del siglo XXI.



BASES DEL ÉXITO DEPORTIVO

Ganar debe ser consecuencia del trabajo bien hecho, planificado y a largo plazo, un fútbol pleno de calidad y espectáculo. Sobre la base de la estrategia basada en dos pilares: extraordinarios jugadores y cantera de jugadores propios.

Generando fortalezas en el campo económico, sobre la base de los mejores jugadores del mundo, con gran repercusión mediática que garanticen ingresos. Los dos pilares son los jugadores de la cantera, identidad del madridismo, junto a los mejores jugadores del mundo.

LA SOLVENCIA DEL REAL MADRID

Si bien llegaron al Real Madrid jugadores como: Zidane, Ronaldo, Figo, Beckham, Owen. Se quiere que más de la mitad de la plantilla del primer equipo esté formada por jugadores de la casa. (Incrementar los ingresos, controlar los gastos, controlando el cash-flow); la propuesta de valor del Real Madrid es más que el fútbol. Es el de entretenimiento. A diferencia de firmas cinematográficas (que tardan meses para producir un film) el Real Madrid produce su producto todos los días.

Garantizar que los ingresos ordinarios sean mayores que los gastos ordinarios. Con la política de figuras mundiales y cantera, y con el esfuerzo solidario de todos, lograr un equilibrio presupuestario.

POTENCIAL DE INGRESOS DEL CLUB

RM, es un gran generador de contenidos; su marca es conocida en todo el mundo. Su plan de marketing ha logrado hacer fructificar ese liderazgo mundial. En el Real Madrid están los mejores jugadores del mundo. (Figo, Zidane, Ronaldo...) lo que produce un fenómeno social, que se refleja en la estructura de ingresos.

Una política de inversión adecuada y la recompra de derechos, permitió que los beneficios ordinarios aumenten 2'5 veces, colocándolo como la institución deportiva que más beneficios tiene en el mundo, superando a las de EEUU.

El poder de marca del RM está dado según el tamaño de la audiencia y del perfil socioeconómico de la misma, así la clave es desarrollar una serie de acciones que transformen una relación meramente pasional entre la marca y la audiencia en una relación que posibilite un retorno económico.

CONTROL DE LOS GASTOS

Los mejores jugadores aportan más de lo que ellos cobran. Los aficionados están dispuestos a gozar de la imagen ya no sólo viendo los partidos, sino comprando las camisetas y artículos de merchandising (poleras, souvenir's, etc.).

La retribución a los jugadores se hace en función de la capacidad de ingresos que se generen con ellos, para conseguirlo se compró a los nuevos fichajes los derechos individuales.

LA ILUSIÓN DE AFICIONADOS Y PÚBLICO

RM ha logrado que el público vaya al estadio como a un lugar/mercado del entretenimiento. La clave de esta estrategia es estar siempre en los primeros lugares, pero también debe quedar claro que la gente va al fútbol "a ver cómo para un balón Zidane, cómo hace una arrancada Ronaldo, cómo hace un drible Ronaldo, cómo hace una vaselina Raúl o un disparo de Roberto Carlos. Al fútbol la gente también va a buscar espectáculo, aunque algunas veces se pierda.

ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DE LOS MEJORES JUGADORES DEL MUNDO

La imagen y marca que gozará el RM en el campo deportivo profesional se apoya en los jugadores y en su forma de jugar, por tanto la forma como se reclutan y fichan a esos jugadores es la palanca que permite sostener a la marca.

En la estrategia de atraer a los mejores jugadores del mundo, Florentino Pérez ha desarrollado diferentes tácticas; por ejemplo en el caso de Figo contó con la colaboración inestimable de su agente que le puso en bandeja al jugador, entre otras cosas porque el jugador no se dio cuenta hasta el último momento de cómo se iba a producir el desenlace. Fichar a los jugadores en el mejor momento de su carrera profesional, en la que el valor de mercado se mantendrá. Ofrecer contratos a largo plazo que sin duda nadie puede mejorar, a medida que se conseguía atraer a los mejores jugadores, se creaba la marca de banquillo que llevaba a que otros

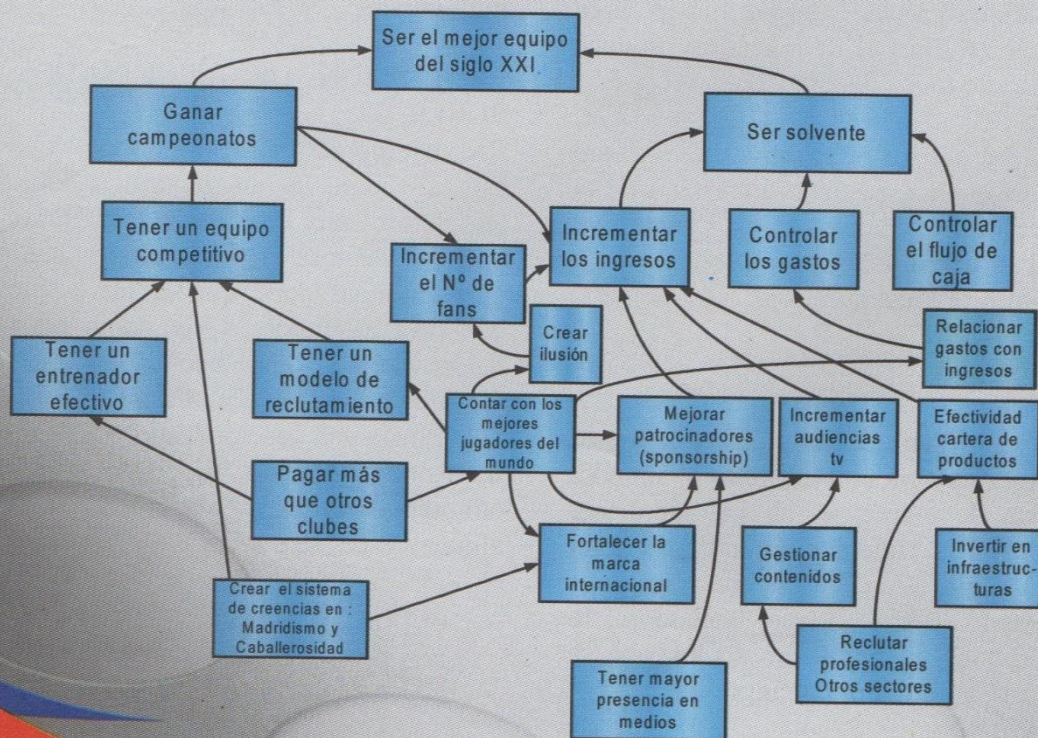
jugadores soñaran con jugar en el Real Madrid. También se atrae a los jugadores de nivel mundial con un buen entrenador y una fama de luchar por todos los títulos, que le llevan a ser un escaparate mundial.

Para los galácticos, jugar en el Real Madrid significa un alivio ya que, en un club con tantas estrellas, la responsabilidad recae entre todas las figuras, mientras en otros una estrella soporta todo el peso de la responsabilidad. Además, jugar entre las estrellas del Real Madrid se ha convertido en un motivo de orgullo para muchos jugadores. Para que no haya rivalidad, el salario anual (la ficha) es igual entre todos ellos, lo único que los diferencia es el rendimiento de su imagen.

MAPA ESTRATÉGICO DEL REAL MADRID

La figura N° 2, mapifica las acciones estratégicas que sigue el RM en la perspectiva de mayor competitividad.

Figura N° 2



Siguiendo la figura N° 2: ¿Qué quiere ser el Real Madrid en el futuro?: El mejor equipo del mundo del siglo XXI; ¿Cómo lo puede conseguir?: A través de ser un equipo campeón y solvente. Si analizamos la primera, para ganar campeonatos hay que tener un equipo competitivo, para tener un equipo competitivo se debe tener a un entrenador efectivo y un buen modelo de reclutamiento, para tener un buen entrenador se debe pagar más que el resto y tener una serie de valores que lleven a un equipo a ser campeón. Para tener un buen modelo de contratación se debe tener una mezcla entre los mejores jugadores del mundo (zidanes), jugadores de cantera sobresalientes (pavones) y jugadores internacionales de alto nivel que permita mantener al equipo en los ciclos malos de los zidanes (intermedios). Para poder contratar a los mejores jugadores, se debe pagar como el mejor y para hacerlo se debe vincular el sueldo de los jugadores con los ingresos del club.

Por otra parte, para lograr ser solvente, el club debe incrementar los ingresos, controlar sus gastos y los cash-flow. Incrementar los ingresos se puede hacer aumentando el número de aficionados: esto se logra teniendo éxito en los campeonatos, ganando y jugando bien; también se consigue aumentar el número de aficionados a través de aumentar la ilusión que se logra fichando a los mejores jugadores. Si se consiguen estos jugadores se produce una serie de efectos en cadena. Por una parte, si se han elegido jugadores internacionales, se pueden conseguir spónsores (patrocinios) internacionales que normalmente abonan más ingresos que los locales, a su vez con buenos jugadores y jugando bien se puede vender más boxes, más localidades, más merchandising, ... para vender más ingresos de localidades se deben invertir recursos en las infraestructuras.

REFERENCIAS:

- Florentino Pérez, (2008) Discursos Real Madrid de 2001 a 2005 [En línea], disponible en: www.estrategiafinanciera.es [Accesado el día 14 de abril de 2008]
- REAL MADRID, (2008) Cuentas anuales del 2000 al 2005. España, Real Madrid.
- KAPLAN R. Y NORTON D., (1996) The Balanced Scorecard. [En línea], disponible en: http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/calidad_prod-unam.htm [Accesado el día 20 de mayo de 2008]



LA CADENA DE VALOR DE PIL CHUQUISACA, ENTREVISTA A JOAQUÍN ARGANDOÑA

Con el afán de conocer el negocio lechero en nuestra ciudad y los importantes cambios que se están dando en el mismo, Investigación y Negocios, entrevistó al Gerente General de Pil Chuquisaca, Ing. Joaquín Argandoña

IN) ¿Cuál ha sido el proceso de crecimiento de PIL CHUQUISACA en la última década y principales cambios que ha tenido en su estructura?



(JA) Pil Chuquisaca, tiene una antigüedad de 30 años, la última década ha sido de crecimiento y de estancamiento; recordemos que Chuquisaca no tiene las condiciones adecuadas para la producción de leche, ya que no existen grandes extensiones agrícolas bajo riego, la integración caminera es muy débil, entre otros factores. Sin embargo se ha tratado de impulsar la producción

lechera especialmente en la cuenca de Yotala y de Río Chico, habiendo alcanzado una producción de 5000 litros, en este momento la empresa no pudo acomodar toda la producción, debido a que no estaba preparada para comercializar esta cantidad, de una manera competitiva en el mercado de Sucre.

Posterior a ello se ha visto una disminución de la producción lechera en los cinturones anteriormente indicados, que ha sido acompañado del ingreso de Pil Andina y de otras empresas a la ciudad de Sucre, en este sentido Pil Chuquisaca tuvo que comercializar una menor cantidad, la cual fue reemplazada por la competencia; generando una especie de "statu quo" en la comercialización de lácteos en la ciudad

de Sucre, que ha llevado a que los productores de las cuencas de Yotala y Río Chico, disminuyan la cantidad de producto entregado a PIL Chuquisaca y en una movida comercial han encontrado formas de llegar directamente al mercado de Sucre, habiendo adquirido a la fecha una mayor participación accionaria en esta empresa.

(IN) ¿Cuál la motivación o la coyuntura que ha impulsado a los productores lecheros a obtener la mayor participación accionaria de PIL Chuquisaca?

(JA) Ha habido un cambio muy importante en la actitud de los productores de leche, que actualmente son dueños del 60% de la empresa, ya que hace alrededor de dos años cambiaron directorio y se...

...arriesgaron, algo que en Chuquisaca muy poca gente hace...

...entonces, vendieron los inmuebles con los que contaban, obtuvieron recursos de la cooperación internacional, obtuvieron préstamos; con el objetivo de comprar las acciones de FIE ONG, para adquirir mayor protagonismo en el directorio de PIL Chuquisaca y un mayor peso en la toma de decisiones respecto a las estrategias a ser establecidas y la manera de competir en el mercado. Es así que a la fecha se han cambiado a los principales ejecutivos de la empresa y se ha dado un giro a la gestión empresarial en Pil Chuquisaca, habiéndose incrementado las necesidades de acopio de leche, superando la capacidad productiva de Yotala y Río Chico, por lo cual se han identificado nuevas áreas de producción lechera entre ellas Potolo, Chaunaca y Tomoyo. La mirada estratégica de Pil Chuquisaca se dirige a la diagonal Jaime Mendoza, ya que Yotala y Río Chico, en el largo plazo serán urbanizadas; en este sentido para este año, se ha planificado producir leche en el Valle de Escana, Comunidad de La Ciénega y expandirnos paulatinamente a Tarabuco, Presto y el próximo año a Zudáñez; para lo cual esperamos que el camino se encuentre pavimentado.

(IN) ¿Este proceso ha incentivado de manera decisiva a los productores agrícolas a cambiar su actividad actual por la lechera?

(JA) Efectivamente les hemos dado un mensaje nuevo, que la empresa necesita leche y comprará la misma para su comercialización en el mercado de Sucre; pese a que la empresa tiene problemas referidos principalmente a la distribución...

...no damos un paso atrás y le decimos a los lecheros que compraremos toda su producción.

(IN) ¿Este crecimiento hacia delante de los productores lecheros y hacia atrás de Pil Chuquisaca, en la cadena productiva ha incidido a los ingresos de los productores?

(JA) Evidentemente, Pil Chuquisaca, compra mayores cantidades de leche; se han eliminado los cupos, entonces los productores lecheros pueden incrementar su capacidad productiva; esto ha hecho que la actitud cambie. Por otro lado se han incrementado los precios a los cuales compramos la leche, esto por efectos del proceso inflacionario que vive el país, que también ha golpeado a la empresa.

(IN) ¿La integración hacia delante de los productores lecheros y hacia atrás de Pil Chuquisaca, ha generado algún tipo de conflicto de intereses?

(JA) Por un lado, los productores necesitan ganar más dinero tal vez vendiendo directamente al mercado de Sucre; pero



nuestro mercado para la leche no pasteurizada con añadidos de agua y de dudosa calidad, es muy estrecho; evidentemente algunos de ellos pueden vender la leche de manera paralela en los centros de abasto populares. Pero a pesar de ello la empresa les proporciona un gran beneficio, compra la leche de manera ordenada y la enfría en los módulos frigoríficos. Además a través de nuestro socio estratégico, copropietario de la empresa, brindamos a los productores asistencia técnica, servicios veterinarios, control de calidad, acceso a alimento balanceado, capacitación, acceso a crédito para compra de vacas y maquinaria, ya que nos encontramos en proceso de mecanización de la producción lechera, es así que se están implementando *ordeñadoras, cortadoras de pasto, con el objetivo de superar las limitantes de la producción lechera.*

(IN) ¿Cuál es el tipo de estrategia que se ha optado para el posicionamiento de Pil Chuquisaca en el mercado?

(JA) Nosotros creemos que el mercado de Sucre es y debe ser nuestro principal objetivo, para ello debemos identificarnos plenamente con nuestro departamento, debemos lograr que los consumidores sientan esa identificación...

...ahora cómo le comunicamos esto: empleando las herramientas de mercadotecnia, desarrollo de estrategias,

relaciones públicas, para estar presentes en todos los eventos importantes. Estamos trabajando en nuestras estrategias, diseñando una nueva imagen corporativa, estamos planificando la introducción de nuevos envases para los productos, entre otras acciones. Queremos ser reconocidos como una empresa moderna que produce alta calidad y aporta al departamento.

(IN) Ante el crecimiento de PIL Andina, ¿qué estrategia desarrolla PIL Chuquisaca?

(JA) Es preciso conocer a la competencia, PIL Andina es una empresa del grupo Gloria del Perú y ésta tiene operaciones en Perú, Ecuador, Costa Rica, Argentina entre otros países; sus operaciones son muy avanzadas habiéndose especializado en lácteos; han hecho un buen trabajo en Bolivia, contando con fábricas en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Ante ello se debe indicar que el producto de PIL Chuquisaca es fresco y natural, no contiene aditivos, químicos y conservantes; por ejemplo (leche refrigerada puede durar hasta 5 días y 16 días en el caso del yogurt. *En este sentido...*

...PIL Chuquisaca va a competir en la categoría de producto fresco y natural y se hará énfasis en el aporte de la empresa a la región, en términos de generación de fuentes de trabajo.

(IN) ¿Cuáles son los resultados que esperan alcanzar en el corto y largo plazo, con esta con esta nueva estructura y estrategias que están asumiendo?

(JA) En el mediano y largo plazo tenemos que consolidar los nuevos cinturones lecheros; ser reconocidos como una empresa con productos frescos y de alta

calidad que además aporta y representa a nuestra región; también planeamos recuperar el mercado de Potosí, para lo cual nos estamos preparando. En cuanto al lanzamiento de productos al mercado nacional, en el largo plazo, es posible que incursionemos con algunas líneas de productos.

(IN) En la ciudad de Sucre, hay pequeñas empresas productoras de lácteos ¿Pil Chuquisaca pretende copar el mercado ganado por éstas empresas?

(JA) El mercado de lácteos es muy duro para pequeñas empresas, en los últimos años se ha visto incursionar y cerrar las operaciones a muchas empresas que elaboran una sola línea, ya sea leche o yogurt; sin embargo el mercado de Sucre exige calidad. Ante ello PIL Chuquisaca, está empleando investigación y desarrollo, para identificar nuevas fórmulas, nuevos envases, cantidades y otros; creemos que es posible mejorar los productos que los consumidores demandan.

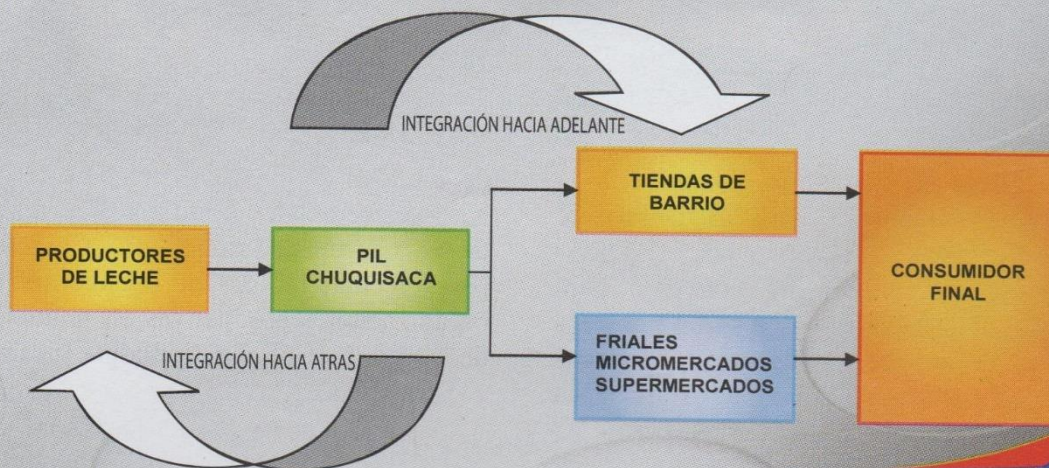
(IN) ¿A nivel empresarial Pil Chuquisaca recibe algún apoyo del gobierno nacional, municipio o algunas organizaciones sin fines de lucro?

(JA) Pil Chuquisaca al ser una empresa privada y estar organizada como sociedad anónima, no recibe ninguna donación ni apoyo por parte de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales; no obstante participamos como socios estratégicos en diferentes proyectos de expansión del cinturón lechero, donde nuestro aporte se traduce en la generación de ingresos para los productores campesinos a través de la compra de leche. Es una relación de mutuo beneficio, Pil Chuquisaca accede a materia prima y los productores pueden comercializar su producción.

(IN) ¿Cuál es la visión de PIL Chuquisaca, en los próximos 10 años?

(JA) La veo con optimismo, con líneas de productos muy desarrollados como la de queso y lácteos que no sólo se comercializan en Sucre y Potosí. Transformada tecnológicamente con plantas dedicadas a procesos especializados. Pil Chuquisaca tiene posibilidades amplias de permanecer en el mercado, tal vez en diez años seamos un candidato para la obtención de recursos, por concepto de capitalización de un socio internacional importante.

INTEGRACIÓN VERTICAL DE PIL CHUQUISACA



LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL SUSCRIBE IMPORTANTE CONVENIO CON EL GOBIERNO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE SUCRE

NOVEDADES



El pasado mes de mayo la Carrera de Ingeniería Comercial suscribió convenio con el Gobierno Municipal de la ciudad de Sucre, mediante el cual se desarrollarán acciones entre ambas instituciones, dirigidas al fortalecimiento de las unidades empresariales del Municipio.

La operacionalización de dicho convenio permitirá

a la Carrera de Ingeniería Comercial, efectuar actividades de interacción y extensión universitaria, en las cuales los estudiantes de esta unidad académica realizarán actividades de práctica laboral e investigativa contribuyendo de este modo a la consolidación de micro y pequeñas empresas y al desarrollo económico local.

DESTACADA LABOR DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL EN "LOS CINTIS"



La Carrera de Ingeniería Comercial y la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales ADRA-Bolivia, suscribieron un convenio para el fortalecimiento empresarial de las Asociaciones de productores apoyadas por el Programa de Seguridad Alimentaria

de Título II de USAID. Para tal efecto, se han seleccionado estudiantes egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial, para efectuar labores de asesoramiento a organizaciones productivas en municipios de los Cintis (Culpina, Camargo, Incahuasi y San Lucas).

FONDO OECA: Planes de negocios para el fortalecimiento de la gestión empresarial de las Organizaciones Económicas Campesinas



Actualmente los estudiantes seleccionados, se encuentran desarrollando planes de negocios, sondeos de mercado, análisis de cadenas productivas, entre otros estudios; aspecto que se considera relevante ya que además de desarrollar

una importante práctica laboral, se apoya a las organizaciones productivas de nuestro departamento, con productos concretos que posibilitarán mejorar su gestión empresarial.

FONDO OECA'S: Planes de negocios para el fortalecimiento de la gestión empresarial de las Organizaciones Económicas Campesinas

Dentro del “Proyecto de Asesoramiento a la Gestión Empresarial de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE's) y Organizaciones Económicas Campesinas (OECA's) del Departamento de Chuquisaca”, los estudiantes de quinto año de la Carrera de Ingeniería Comercial, han desarrollado planes de negocios para organizaciones productivas afiliadas a la Cámara Integradora de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC); así como para la Oficina de Desarrollo Económico Local Agropecuario – Chuquisaca (DELA-CH); habiéndose trasladado a los siguientes municipios: Zudáñez, Monteagudo, Sopachuy, Mojocoya, Tarabuco, Tarvita, Sucre, Padilla, Serrano y San Lucas.

Dichos planes de negocios, han sido presentados a instancias de financiamiento, para su aprobación y posterior desembolso de recursos para su implementación. Es así que a la fecha se han beneficiado a seis organizaciones productivas: AGROSAL, AMPA, AMUASA, APROCCAT, INTI PALLAY y MUSUJ TARPUI.

Dicha actividad según el criterio de uno de los estudiantes participantes en este proceso de interacción, ha permitido “aplicar la teoría y conocer la realidad de los agronegocios en nuestro medio, aspecto que sin duda ha sido una experiencia laboral muy importante”.



LABOR DE APOYO Y ASESORAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL A LOS EXPOSITORES DE LA I FERIA DEPARTAMENTAL DE INDUMENTARIA DEPORTIVA RUMBO A LOS BOLIVARIANOS 2009.

Del 13 al 15 de junio se ha desarrollado la I Feria Departamental de Indumentaria Deportiva Rumbo a los Bolivarianos, evento en el cual estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial, han desarrollado como parte de sus actividades de práctica laboral, un trabajo de asistencia en ventas y merchandising a los expositores; demostrando un alto grado de interés y responsabilidad, aspecto que ha sido destacado por los organizadores de esta

actividad: FEDEMICH, COMAPESBO y AMETECH.

La participación de los alumnos de la Carrera de Ingeniería Comercial, en el desarrollo de este tipo de eventos, es de suma importancia ya que los vincula con el entorno económico local; aspecto que definitivamente incide en la formación de profesionales de calidad, que respondan al encargo social con eficacia y pertinencia.



¿QUÉ HAY DE NUEVO EN BIBLIOTECA?
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



- Arens. (1999), "Publicidad", McGraw Hill, México.
- Aspatore. (2001), "Al Día en comercio electrónico", McGraw Hill, México.
- Barragán. (2001), "Formulación de un proyecto de investigación", PIEB, Bolivia
- Barrenechea. (2002), "E-Business o no hay "Business", McGraw Hill, México.

- Gómez. (2004), "Investigación Comercial", Thomson, España.
- Johnson. (2001), "Dirección Estratégica" 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- Krallinger. (2002), "Fusiones y adquisiciones de empresas", McGraw Hill, México.
- Lambin. (1995), "Marketing Estratégico" 3ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- Leal. (2000), "Gestión de Marketing Social", McGraw Hill, Madrid.
- Orellana. (2001), "Marketing Enfoque América Latina", McGraw Hill, México.
- Rodríguez. (2004), "Herramientas para la toma de decisiones con Excel" 1 disquet adjunto, Omicron System, Argentina.
- Soto. (2001), "Las Pymes ante el Reto de siglo XXI", Thomson, México.
- Zellis. (2002), "Estrategia de publicidad y Promoción", Addison Wesley, Madrid.



- Beltrán. (1997), "Marketing Internacional Avanzado", McGraw Hill Avanzado, Madrid.
- Benassi. (2001), "Introducción a la Investigación Mercados", Prentice Hall, México
- Deans. (2003), "Las Fusiones: El juego sin límite", McGraw Hill, México
- Díaz. (2000), "Gestión por Categorías y Trade Marketing", Prentice Hall, Madrid.
- Fernández. (2004), "Manual para elaborar un Plan de mercadotecnia" 3ª edición, Thomson, México.



- Fisher. (1999), "Introducción a la Investigación de mercados" 3ª edición, McGraw Hill, México.
- Fisher. (2002), "El auténtico valor de la imagen", McGraw Hill, México.
- Friedman. (2000), "Canales de Ventas", Pearson Educación México.
- García. (2001), "Marketing Internacional", McGraw Hill, México.
- Grinblatt. (2003), "Mercados financieros y estrategia empresarial", McGraw Hill, Madrid



**III ENCUENTRO DE
EMPRENDEDORES
DE TRIUNFO EN TRIUNFO
1 Y 2 DE AGOSTO**

TEMARIO:

- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE CAMBIO EN LA ECONOMÍA
- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE SUSTENTABILIDAD
- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE CALIDAD
- EL EMPRENDEDOR COMO AGENTE DE INTELIGENCIA EN LA

DIRIGIDO A:

• EMPRENDEDORES EN GENERAL
• ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE EMPRESARIOS
• ESTUDIANTES DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA

INSCRIPCIONES:

• PRESENCIA OBLIGATORIA
• INSCRIPCIÓN EN LOS ALAMOS
• INSCRIPCIÓN EN LA ESCUELA DE EMPRESARIOS

LUGAR:

PRINCIPAL UNIVERSITARIO

ORGANIZAN:

AUSPICIAN:

EXPOSITORES:

CHILE Y BOLIVIA





PROYECTO SUCRE CIUDAD
UNIVERSITARIA

*Apoyando a la
investigación científica*