

## **FORMAS DE COMPETIR EN MERCADOS RECESIVOS:**

**14 Congreso Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. El Futuro:  
Las Pyme**

C.A.B.A., 29 y 30 de Agosto de 2.019

Dr. C.P. y L.A. Guillermo Raúl Algier

## **Índice:**

Introducción: Situación del mercado interno	página 4
1) Diferenciación siendo efectivos	página 5
2) Estudio adecuado y actualización de costos para formar precios	página 6
3) Competencia en el Mercado	página 7
4) Financiación	página 8
5) Publicidad y Promoción	página 8
6) Diferenciación en el Mercado	página 10
7) Analysis F.O.D.A.	página 11
8) Matriz del Boston Consulting Group	página 12
9) Creatividad	página 13

## **Resumen:**

Tratar de lo lograr un porcentaje de participación en nuestro segmento siendo Pymes y medianamente nuevos, en un mercado recesivo no es tarea sencilla. Es necesario un estudio del mercado interno en el que competimos. ¿Qué barreras de ingreso y salida tiene el sector donde competimos? ¿Es fácil ingresar, es fácil irse del sector?

Un adecuado estudio de la segmentación del mercado para nuestros productos. Esto nos orientará como y en donde poder realizar publicidad y promoción para dar a conocer y ofrecer el producto.

El precio, en la estrategia de comercialización es una variable muy sensible. Debemos realizar un serio estudio de costos y reactualizarlo constantemente para luego tomar decisiones de precio, establecer un precio que deje una ganancia neta por unidad, a una cierta escala de producción y venta. Que este precio sea lógico frente a los productos de la competencia.

Las Pymes nuevas que nacen con emprendedores, con poco capital de trabajo, deben ver qué posibilidades tienen de hacer publicidad y promoción sin incurrir en grandes gastos, que solo pueden afrontar las medianas y grandes empresas. Debemos realizar un estudio de la competencia, ¿cuántos son, quienes son, de que capital financiero disponen, que porcentaje de las ventas tiene cada uno, que tipo de publicidad realizan, como distribuyen el producto y a que precios venden?

Es necesario que la empresa conozca sus fortalezas y debilidades. Para ello tenemos disponible el análisis FODA. Debemos conocer nuestro posicionamiento y participación en el mercado. Hacia donde nos queremos posicionar en un futuro, para ello contamos con la Matriz del Boston Consulting Group.

Ante los cambios constantes de los consumidores en la forma de actuar, de pensar, de vivir (cuidado del medio ambiente, vivir más en contacto con la naturaleza, vida sana, compras por la Web, más tiempo para su vida personal), es necesario pensar nuevas formas, alternativas de consumo y usos del producto. Reinventar el producto o nuevos productos. Debemos invertir tiempo imaginando, tratando de ver posibilidades a futuro, siendo creativos y porque no en algunos momentos, si consideráramos que es necesario romper el molde, escandalizar (con publicidad y o promoción) y ser disruptivos.

### **FORMAS DE COMPETIR EN MERCADOS RECESIVOS:**

Desde fines del año 2.015 el mercado de consumo interno Argentino se ha ido contrayendo. Algunos años con una pequeña contracción y especialmente los últimos años (2017, 2018 y 2019) de forma más abrupta y sorprendente. La caída del consumo se ha dado en la mayoría de los rubros de la producción. En este mercado interno compiten nuestras empresas Pymes y medianas. Las posibilidades de exportación de estas son limitadas. Se dice que más del 77 % de la producción se encuentra destinada al mercado interno. Mercado interno que en los últimos meses se contrajo hasta un 15 % en supermercados (medido mes a mes, año contra año) y hasta un 18 % en shoppings (medido mes a mes, año contra año). Tanto las Pymes como las empresas medianas nacionales tienen su estructura productiva, administrativa, de recursos humanos, de capital financiero y comercial. Estas estructuras en algunos casos no son flexibles. Con esto queremos decir que si fabricamos galletitas y tengo una cadena de producción de 5 máquinas principales, debo hacerlas producir. Pero me encuentro con el problema de no poder colocar la producción en su totalidad, ya que mi departamento comercial no logra vender lo suficiente. Las máquinas adquiridas (con capital propio o financiamiento de banco) deben producir para amortizarlas. El circuito producir, vender, cobrar para pagar deudas, debe estar activo.

En momentos de recesión y contracción de consumo es muy importante poder pensar cual es nuestra Estrategia de Comercialización para llegar al consumidor con una propuesta interesante, diferente, que muestre un producto adecuado a su selección, que esté disponible en góndolas. Que demuestre cierta seguridad en cuanto a los requisitos de producción.

Un producto/ una marca que comience a ser recordada por los consumidores, sí está en su etapa de introducción en el mercado. Sí ya hace años que compite en el mercado, que esta sea recordada consciente y/o inconscientemente y de alguna manera, allane el camino a la compra, cuando el consumidor está eligiendo en la góndola del supermercado, Claro, para ello el producto debe estar en la góndola (distribución, acuerdos con los supermercados para estar en góndolas). Recordemos que una cadena de supermercados (hay 6 o 7 cadenas importantes de grandes supermercados) suele tener hasta seis, o máximo siete marcas de productos iguales compitiendo en góndolas. De los cuales los primeros 5 ganan en la venta o llegan a un precio de equilibrio (costo-precio) el resto compite con un precio quizás por abajo del costo para hacer conocida la marca, por una promoción o para en un momento determinado, lograr mayor volumen, conocimiento de marca y que el consumidor se acostumbre a comprar ese producto/marca.

## **1 Diferenciarnos siendo efectivos en ciertas conductas empresariales:**

Ante este panorama de retracción de consumo los productos deberían procurar diferenciarse del resto. Tratar de lograr *una diferencia competitiva* por:

***Un liderazgo en costos*** por grandes cantidades de productos producidos, tecnología de producción, compras optimizadas y/o estudiadas, compras en conjunto con otras empresas o baja cantidad de gastos de estructura. De esta manera podremos tener precios más bajos que nuestra competencia inmediata.

***Podemos diferenciarnos*** por los productos que vendemos en cuanto a productos reconocidos en el mercado, con buena imagen del producto y/o institucional, por su tecnología de avanzada, por su precio. O por la trayectoria de la marca y/o empresa que es reconocida. Diferenciar nuestra empresa por temas como publicidad, promoción, instalaciones, atención al cliente, status que suponemos da el producto y/o la marca, historia de la marca y/o empresa. Esa diferenciación permite tener un precio más alto, justificado por esa diferenciación.

***Podemos tener un enfoque de alta segmentación,*** lo que significa solo enfocarse en uno/s segmentos de clientes/consumidores en particular y no sobre todo el mercado al que podemos acceder. *Un segmento de consumidores* en un área geográfica, clientes de un cierto poder adquisitivo, con una de familia tipo, con ciertos ingresos mensuales determinados, de cierto estilo de vida, deportistas o no deportistas, jóvenes o maduros, profesionales o no profesionales, con tiempo o sin tiempo, amigos de la tecnología o no, compradores tempranos o tardíos, compradores por Internet, compradores en locales, etc.

Al enfocarnos sobre ciertos segmentos a los cuales hacemos llegar nuestra propuesta de productos concentramos el esfuerzo de la Mezcla de Comercialización solo en estos segmentos que son de interés para nosotros. Eso trae aparejado ahorro de pesos por no tratar de llegar a todos los segmentos o hacer llegar propuestas a los segmentos en general, sino, solo aplicarlas a aquellos segmentos en donde queremos enfocarnos.

Aquí estamos hablando de gastos que surgen de campañas publicitarias, de promoción, de esfuerzos de la fuerza de ventas, de distribución de productos a mayoristas en zonas donde, no queremos o no deberíamos enfocarnos, de menor costo de inmovilización de productos en stock, de menores gastos financieros, de menores gastos de distribución, de menores gastos de contactos con distribuidores, menores gastos de gestión de cobranzas entre otros.

Como vemos, sí bien la Dirección Comercial junto con Finanzas son los que generalmente determinan el Precio, estos departamentos deben tener el constante apoyo del resto de la empresa. De esta manera estas actualizados de las necesidades y capacidades del resto de los departamentos.

**Podemos optar por no diferenciarnos.** Es decir, no enfocarnos en ningún segmento en particular al comunicar acerca de nuestro producto.

## 2) Estudio adecuado y actualizado de Costos para formar Precios:

Al haber analizado nuestros gastos, costos fijos y variables en profundidad, manteniéndolos constante actualizados y realizando proyecciones de estos podremos establecer precios para nuestros productos y/o líneas de productos. Podremos mantener una rentabilidad deseada. Estimaremos una venta esperada en base a la experiencia de la empresa y la situación del mercado interno. Mercado interno hoy en recesión, con caídas en el consumo y con plan de precios cuidados.

Aquí se tendrá en cuenta a la competencia en el mercado. Cada producto de nuestra empresa tendrá su propio precio, arrojando su propia rentabilidad neta. Debemos tener en claro que margen de rentabilidad neta pretendemos mantener. A qué precio vendemos y a qué precios venden nuestros competidores. Estudiar si es adecuado el precio en base a nuestra calidad e imagen de marca, que proyectamos en el mercado. Cuestionarnos si ¿el precio fijado influye en el volumen que podemos vender en un período dado, y cómo? El margen neto de todos los productos, en la mezcla que vende y/o revende la empresa, con sus cantidades específicas nos dará la rentabilidad neta de la venta. El precio debe ser analizado según nuestros costos, la competencia, el ciclo de vida del producto, según un estudio del posicionamiento de nuestros productos en una matriz como la del Boston Consulting Group (matriz que determina como posicionamos y la participación de nuestros productos en el mercado, con qué fin y ante los productos de la competencia). En momentos de expansión del mercado podremos pensar en tener precios un poco más rentables, en momentos de retracción del mercado habrá que ajustar los gastos y costos y fijar un precio más competitivo. Debemos conocer el punto de equilibrio de la empresa.

Como vemos, para fijar Precios de un Portafolio de Productos de la empresa, habrá que haber estudiado toda la estrategia de comercialización y toda la estructura de la empresa.

Fijamos el Precio entonces, de acuerdo al estudio de los puntos mencionados. No es tomar un lápiz y un papel y decir que como la inflación esperada es de tanto por ciento, nosotros para cubrirnos, aumentos nuestros productos ese tanto por ciento. Estudiar la empresa, sus costos y gastos, optimizarlos, adecuar la empresa buscando flexibilidad para momentos de expansión y retracción de la economía. Por eso es necesario tener un buen sistema de registro contable y de información para la toma de decisiones. Como vemos, determinar precio implica un estudio y re- estudio constante a lo largo del tiempo.

Al fijar precio, determinamos si venderemos más o menos, a quienes, como, en donde y si ese precio se corresponde con las necesidades que nuestro producto promete satisfacer.

El Precio es un ítem sensible al consumidor, por eso debemos destinarle tiempo y esfuerzo.

### 3) **Competencia en el Mercado:**

Debemos estudiar con la mayor precisión la situación de la competencia en el mercado. ¿Con que productos de otras empresas competimos directamente? ¿Cuáles productos pueden ser sustitutos de nuestros productos, en cuanto al uso o la satisfacción que producen estos? ¿Cuáles productos que compiten con nosotros son de primera marca y cuáles de segunda marca? ¿Que marca produce los productos que compiten con los nuestros? ¿Qué imagen institucional tienen las empresas y la marcas que compiten con nosotros? ¿Qué capacidad de financiamiento tienen nuestros competidores y cuál es la nuestra? ¿Cómo es nuestro sistema de producción? ¿Cómo es nuestro sistema de distribución (que canales de distribución usamos) y cuál es el de nuestros competidores? ¿Qué imagen de marca tenemos y que imagen de marca tienen nuestros competidores? ¿Son nuestros competidores nuevos con la marca en el mercado o ya hace años que la marca esta en el mercado y es muy conocida? ¿Qué barreras de ingreso y salida tiene el mercado al que atendemos? ¿Hay formadores de Precio en el segmento donde competimos (empresas fuertes que determinan un precio al cual las otras empresas siguen o toman como referencia)? ¿Hay empresas que son líderes en publicidad y promoción en el segmento? ¿Hay empresas competidores con una gran diferenciación de tecnología de producción respecto de la nuestra? ¿Qué posibles nuevos competidores podrían llegar a incursionar en nuestro segmento, son grandes compañías con gran capital? ¿Con que velocidad podrían lanzarse a competir en nuestro segmento o mercado en general? ¿Porque les resultaría atractivo introducirse en nuestro segmento de mercado y si son marcas reconocidas internacionalmente?

Debemos tener una estimación medianamente acertada, de la participación de nuestro producto en el mercado. Es decir, a qué porcentaje del mercado (de este tipo de producto) le vendemos, y ¿cuál es el porcentaje que venden nuestros competidores? Aquí compararemos la fuerza de ventas de las empresas que compiten. ¿Cuánto gastan en publicidad y promoción, y si suponemos les es efectiva? ¿Si estamos nosotros y ellos en las principales cadenas de supermercados del País (hablando de productos comestibles) y en supermercados de barrio?

Si somos una pequeña Pyme tendremos restricciones de producción, financiamiento y de personal tanto en el sector productivo, administrativo y la fuerza de ventas. Nuestra publicidad será muy limitada y nuestra distribución también. No obstante hoy se puede vender por Internet. Es muy posible que siendo Pyme la venta por ese medio no sea más del 4% del total. Debemos de estudiar entonces, en que zonas vendemos, en qué locales vendemos, que descuentos concedemos, donde logramos mejor posición en góndolas, cuán rápido logramos la cobranza de nuestras ventas. El financiamiento que concedemos a nuestras ventas. ¿Cuánto es el costo del dinero en el mercado en estos momentos? ¿Cuál es nuestro stock promedio y máximo en existencias para vender cantidades, a qué precio y con qué financiamiento? Tener en cuenta la diversificación de cartera de clientes por el riesgo de cobranza ante atrasos o quiebras de nuestros clientes minoristas. Máxima financiación a otorgarse por tipo de clientes minoristas.

#### 4) **Financiación:**

Tenemos un determinado capital de trabajo, ese y solo ese. Sí queremos producir para vender más porcentaje, ¿podremos conseguir financiación de bancos y a que tasa financiera? ¿Es conveniente tomar crédito bancario para insertarlo en el proceso productivo con esas tasas financieras de préstamo? ¿Cuánto capital financiero tenemos inmovilizado en el stock y como rota este stock? ¿Perdemos muchas ventas por no poder abastecer a tiempo? ¿Cuál es el riesgo de seguir incrementando la producción para que luego, no logremos vender, o que el mercado se contraiga, y tengamos que vender con mayores descuentos? ¿Qué sucede si dejamos avanzar a la competencia y que tome mayor participación de mercado, desplazándonos lentamente a nosotros, porque no quisimos abastecer mejor al mercado? ¿Estudiamos esos riesgos y tomamos decisiones respecto a ellos?

#### 5) **Publicidad y Promoción:**

En cuanto a Promoción:

Para negocios y locales comerciales: Acciones de promocionar el producto que se vende en un negocio. Desde la simple cartelera fuera del local, panfletos distribuidos en los edificios del barrio donde se encuentra el local, alguna publicidad en vía pública en el barrio. Cartelera montada sobre una camioneta estacionada o circulando en el barrio, mostrando ofertas o publicitando. Panfletos que llegan junto con el diario o revista, que es distribuido por el diarero a la casa del posible cliente. Llamar la atención con globos o promotoras en la puerta del local comercial. Iluminaciones especiales de vidrieras y puertas de local (luces Led, laser, en forma de rayos sobre la vereda (nos ha llamado mucho la atención esta opción)).

Los diarios o revistas barriales con publicidad de negocios del barrio o zona y que tienen artículos de interés. La cartelera misma del local es una forma de promocionar. Reparto de volantes o panfletos a mano en la calle, por sus dueños, vendedoras o promotoras contratadas. La redacción de algún artículo en revistas o diarios barriales, o de determinado rubro, contando las promociones y productos que se venden en determinado local del barrio o zona.

Entrevistas en Radios AM o FM, donde alguno de los dueños cuenta la historia del negocio o empresa, como fueron evolucionando a lo largo de los años y que se comercializa ahora. Lo mismo se puede realizar en canales de televisión de cable o de aire, de forma tal de promocionar.

Artículos redactados en páginas Web de Cámaras que agrupen determinados sectores, de diarios, páginas web de esparcimiento, diarios de sindicatos, universitarios o de otra índole.

Estas serían formas de promocionar sin incurrir en grandes gastos o no tener gasto alguno (ideal para empresas Pymes)

Aquí hacemos notar que lo importante es no perder el foco de a qué tipo de consumidor se apunta con la publicidad y la promoción (público de que clase, de que barrio y habituado a leer qué tipo de publicación (diarios barriales, revistas de poca tirada) No obstante, al ser una forma económica de hacer promoción, puede servir o no. Esto depende si esta medianamente orientada al público que pueda ser nuestro consumidor o no. No vale de nada hacer promoción en la Provincia de Santa Cruz, si nuestro local está en barrio Norte de Cap. Fed. Salvo que los clientes se trasladen por algún motivo, o sea un lugar de turismo donde suele ir gente de Cap. Fed.

Otras formas de Promocionar incurriendo ya en mayores gastos son: que nuestras vendedoras vestidas de determinada forma recorran el barrio repartiendo volantes, o contratar promotoras para esa misma tarea.

Realizar acciones de Promoción en actividades organizadas al aire libre, en torneos, en exposiciones, en calles o avenidas importantes de la zona, en estadios de fútbol, rugby, campos deportivos, autódromos, aeropuertos, puertos, terminales de ómnibus, realizar torneos de golf (de envergadura o no). Organizar torneos de truco, marionetas para los chicos, clases de cocina, de yoga, ejercicios al aire libre, organizar exposiciones de pintura, bicicleteada, shows musicales, payasos, teatro para los chicos en algún club de barrio, etc. Entregando muestras gratis, cupones de descuento, participaciones en rifas, degustación, realizando algún pequeño show que promociona nuestra marca y con nuestra marca visible.

Las típicas promociones, acciones que buscan fidelizar al cliente, con promociones de precio por comprar determinados productos mezclados o en determinada cantidad, acumulando puntaje para futuros regalos. O llevarse un descuento para otra compra en ese local u otro de la zona. Por ejemplo: comprando un aparato reproductor de DVD, un televisor de plasma de tal calidad, acceso a tv por cable por 6 meses sin cargo (son acciones en conjunto) Existieron promociones de éxito en locales de venta de ropa de mujeres, que consistían en : "Venga a comprar en las horas en que el seleccionado Argentino juega el mundial y tendrá un 30 % de descuento en su compra" Esta promoción era solo para mujeres, y mientras jugaba La Argentina (a muchas mujeres no les gusta el fútbol, aprovechaban a comprar por el descuento y menor cantidad de público en los locales). Verán que no estamos hablando de grandes inversiones de publicidad y promoción.

Pero todo esto debe llevar un razonamiento lógico, que lleve a la conclusión que ese tipo de promoción llevará a acercar el cliente al negocio o empresa y que no sean balas que se pierden sin ningún retorno o beneficio. Por eso hay que estudiar donde se hace la promoción, en base a donde estamos ubicados



y que tipo de producto vendemos. Aclaremos que existen reglamentaciones a cumplir para realizar promoción y publicidad.

Tanto en acciones de Promoción como Publicidad, surgen siempre nuevas formas y mezclas, de manera tal de captar la atención del posible consumidor que es constantemente bombardeado con estas.

Recalcamos las nuevas formas de Promoción y Publicidad surgidas con Internet como publicidad y promoción en páginas web propias o en publicidad en páginas web de interés general. El contacto constante con el cliente mediante el e-mail y mensajes de texto en celulares. Publicidad en las páginas de internet de los diarios y redes sociales. Hay que estudiar cómo hacer la publicidad y promoción de acuerdo a nuestros presupuestos, el tipo de producto que comercializamos y al público al que queremos llegar.

## 6) **Diferenciarse en el mercado:**

Conceptos a tener en cuenta:

De acuerdo al producto/s que comercializamos: creando un producto algo diferente. Innovando en diseño, en el envase, en la forma, con figuritas, con vales, con nuestra publicidad. Buscando ser diferente como empresa, con nuestros productos, escandalizar, salir del molde. Llamar la atención de los posibles consumidores.

El verdadero sentido del marketing es ser un buen interpretador para ser un mejor provocador. La segmentación no se basa en productos y personas físicas, sino en actitudes de consumo (¿quién consume, cuando?, disponibilidad del producto, ¿en qué circunstancias, con quien consume, donde? y ¿porque? ¿Qué tipo de producto prefiere?). Lo que cuenta es la percepción del consumidor y el valor que este le atribuye a la oferta de la competencia. Independientemente de lo que la empresa piense del producto, *lo que cuenta es la percepción del consumidor* y el valor que este le atribuya a la oferta de la competencia.

6.1) ¿Cuántos consumidores posibles tendrá ese satisfactor (es producto o servicio)?

6.2) Evaluar la rentabilidad- riesgo para cada relación con el posicionamiento.

6.3) Determinar el segmento objetivo:

Identificar las relaciones de posicionamiento, se definirá el blanco de mercado, es decir, el de los segmentos objetivo.

7)

### **El análisis F.O.D.A:**

Efectuar un análisis FODA significa evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del emprendimiento o proyecto. Fortalezas y Debilidades que tienen que ver con el emprendimiento en sí (y podemos agregar lo propio del dueño o dueños), Oportunidades y Amenazas que tienen que ver con el entorno. Utilizar este método es muy sencillo, hay que hacer un listado poniendo en:

- *Fortalezas:* todas las actividades y procesos que se realizan satisfactoriamente y que agregan valor a la empresa y al trato con los clientes.
- *Oportunidades:* necesidades de los clientes, políticas económicas favorables, todo aquello que generen posibilidades de crecimiento.
- *Debilidades:* aquellas características o actividades dentro del emprendimiento que pueden devenir en una desventaja: procesos ineficientes, falta de tecnología, por ejemplo.
- *Amenazas:* lo contrario a lo que se lista en oportunidades, aquellas políticas económicas que perjudiquen, cambios socioeconómicos a los que habrá que amoldarse, inflación, aumentos, etc.

Esta herramienta funciona sólo si somos capaces de identificar las “variables” que afectan a mi proyecto (directa o indirectamente). Las mismas surgen del análisis y un exhaustivo estudio tanto del exterior como del interior. Esto es, desde el exterior: clientes, competidores, productos complementarios, productos sustitutos, mercado en sí (hablamos en un artículo sobre evaluar el sector en el que se va a operar, también, tenemos que pensar en las tendencias socio-culturales, tecnología, leyes, economía estatal, etc. Y, desde el interior: lo propio del proyecto: competencias, habilidades y capacitación de sus dueños, equipo de trabajo, recursos, etc.

Una vez que encontraron las variables que inciden en el proyecto, van a poder armar su matriz FODA y ponderar para ver en dónde están parados, esto es ponerles un valor, porque al visualizar todo en forma más resumida y en números, podrán entender mejor cuál es la estrategia que nos conviene.

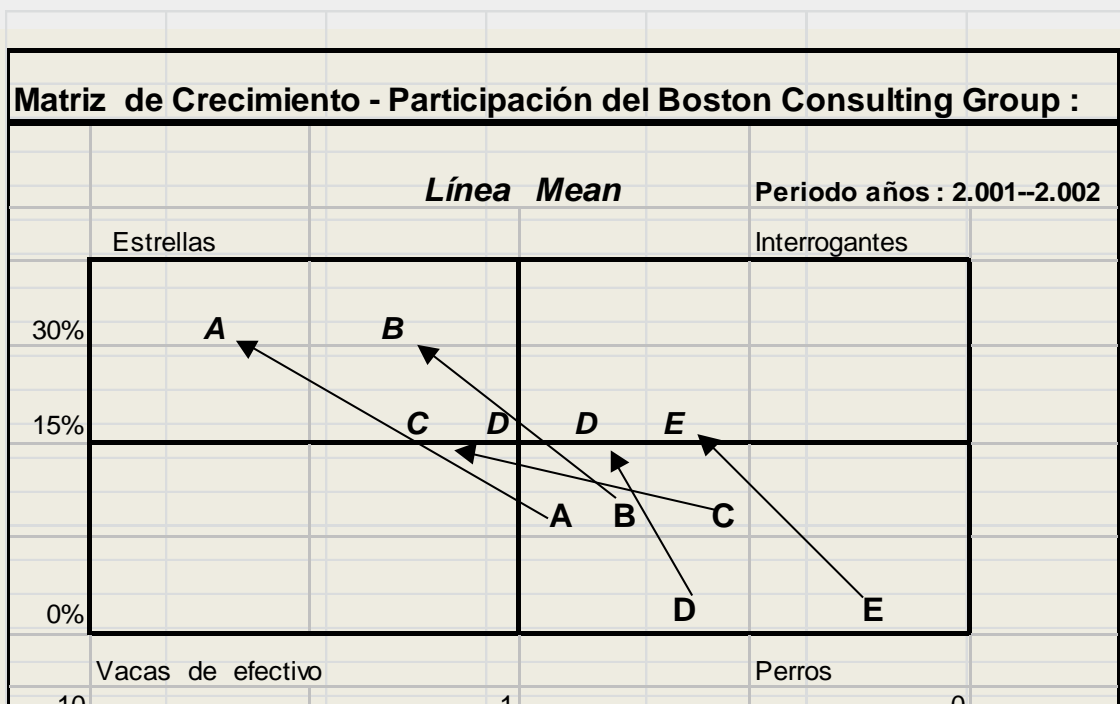
¿Cómo ponderamos?

- Armamos el listado de variables que realmente hacen al proyecto.
- Ponemos un (-) si esa variable representa una debilidad o una amenaza, ponemos un signo (+) si la variable representa una fortaleza o una oportunidad

- Analizamos el impacto que tiene en el proyecto tomando un parámetro 1 a 5 (1 es poco y 5 es mucho), esta parte requiere de mucha objetividad
- Multiplicamos y el número nos determina en donde caigo en la matriz
- Analizamos las variables más importantes que más inciden y ya se puede evaluar la matriz FODA.



8) Matriz de Crecimiento Participación del Boston Consulting Group:



9) Creatividad:



# ¿QUÉ ES ESTO?



## PARA UN ADULTO



## PARA UN NIÑO



# CULTURA PARA LA INNOVACIÓN

Éstos son algunos ejes para el fomento de una cultura de innovación en Google. No se trata de una lista exhaustiva ni significa que funcione para cualquier empresa.



## Bibliografía consultada:

- 1) Wilensky, Alberto: "El valor de Provocar". "Política de negocios". "Claves de la Estrategia Competitiva" (Fundación OSDE año 1997). Macchi, "Administración y Desarrollo de Categorías" (artículo publicado en Google).
- 2) Kastika, Eduardo "Creatividad", "Formas de lograr Creatividad", "Lo que tiene sentido", "Innovación" (artículos publicado en su sitio web y Conferencias Consejo Profesional de C.E.C.A.B.A.) "Resolver las Crisis" (Editorial Innovar).
- 3) Bilancio, Guillermo "Estrategia" (El contexto da señales para cambiar las Estrategias), "El valor de provocar", "Branding, más que una construcción de marcas"(Ediciones Prince Hall)
- 4) Kotler P. "Dirección de Mercadotecnia" (Ediciones: 1967 Editorial Diana México, Editorial Prince Hall, año 1996, México, año 2008, año 2012)
- 5) Algier Guillermo R.: "Herramientas de Gestión, Como Construir un Tablero de Comando" (Ediciones Aplicación Tributaria). "Fundamentos de Marketing" (Coautor) (Ediciones Edicon). "Determinación del Precio de Venta", "Precio de Venta", "Canales de Distribución" (artículos publicados en la página del C.P.C:E.C.A.B.A.)
- 6) Oliveto A. "Una avalancha de descuentos para mover el consumo" (Artículo del diario Clarín 02/2019, con conceptos del Dr. Oliveto), "El regreso de las Promociones, una receta desgastada pero efectiva" (Clarín 02/2019 del Dr. Oliveto).
- 7) Levy, Alberto "Estrategia Competitiva" (Editorial Macchi año 1983)
- 8) Kawasaki Guy "Como volver locos a tus Competidores" ( Editorial Planeta año 1996)

.....