

El caso Ragazza fue desarrollado y practicado por alumnos de varios cuatrimestres anteriores en que la convertibilidad creó determinadas condiciones. La reciente devaluación requiere una revisión de los valores numéricos para hacer el caso nuevamente representativo.

Dado que la revisión del modelo matemático que se desarrolla en base a este juego debe ser revisado, se emite esta versión anterior a los efectos de su uso solamente para Trabajos prácticos en que se empleen los conceptos de la historia y no los datos numéricos. Antes de la realización del TP9 que usa este caso para realizar un juego empresario se emitirá una nueva versión que contemplará un escenario más actualizado en cuanto a los valores económicos.

R.H.Colombo

13/03/07

Versión provisoria pre devaluación

Estudio de CASO : “ RAGAZZA ”

ESTRATEGIA COMPETITIVA y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿... Tiene oportunidades la Ragazza de sobrevivir ...?

INTRODUCCIÓN. Mes de diciembre del 2000

La empresa **Legnano Argentina S.A.** es la *Branch* (filial de la Casa Matriz en un país) de una empresa italiana que se instaló en nuestro país a principios de la década del 50. Está actualmente conformada por dos Unidades estratégicas de Negocio ó *B.S.U. (Business Strategic Unit)*, la primera fue creada en los años 50 y se dedica a la venta de bicicletas de competición y de paseo (todos productos importados y de origen italiano), con una estrategia de diferenciación por alta calidad y precio; y una segunda *B. Unit* creada a principios de la década del 70.

Esta segunda Unidad de Negocio en cuestión, fabrica en el país (aprovechando exenciones impositivas de aquella década en la provincia de Córdoba) y comercializa ciclomotores y *scooters*, con motor a gasolina de origen brasileño, y con su marca registrada “**Ragazza**” de 48 Cm³ de cilindrada.

Desde hace cinco meses, se hizo cargo de la Gerencia General de esta Unidad de Negocio el Ing. Industrial Juan Carlos Letti de 44 años e hijo de italianos, que nació y estudió en nuestro país. Luego de recibido trabajó unos años en la industria metalmeccánica local, pero a los 30 años ya casado y con un hijo, e impulsado por sus deseos de progreso profesional, renunció a su trabajo y emigró a Italia donde comenzó a trabajar en la industria autopartista italiana (ayudó a eso su doble nacionalidad y su fluido uso del idioma).

A los 34 años ingresó en el área Comercial de la Casa Matriz de la empresa **Legnano** en Italia, y luego de dos intensos años desarrollados en el área de Producto de la Cía, ésta lo envió a realizar un post-grado M.B.A. (*Master Business Administration*) de dos años en una Universidad europea. Luego del M.B.A. regresó a la Cía, y después de cuatro años y medio de fuerte “*training*” en distintas áreas como producción, atención al Cliente y marketing; donde fue escalando posiciones en la organización, más un programa específico de “*coaching*” *managerial* durante el último año, fue designado responsable del área Mercosur, dependiendo del Director Ejecutivo (Carlo Bonamico) del área americana y enviado a nuestro país.

J.C.Letti arribó al país la segunda quincena de julio del 2000 con su familia, esposa y tres hijos (uno argentino y dos italianos), acompañado de una fuerte carga emocional por reencontrarse con sus seres queridos, el país y los lugares de su infancia. No había vuelto al país desde 1990 (salvo una visita de una semana a principios de año) y no conocía a fondo el cambio operado en el mismo desde el plan de convertibilidad.

Luego de tres semanas de estadía en hotel con su familia, donde alternó las ocupaciones en la empresa, con la búsqueda de una casa adecuada a su familia, colegios para sus hijos, y todas las condiciones propias para poder instalarse en el país, se dedicó ya de lleno a sus funciones en la empresa.

Su responsabilidad en cuanto a rápidos resultados es muy exigente puesto que tiene fijado por la Casa Matriz (*Head-Office*) el objetivo estratégico de potenciar y ubicar a la *Branch* en el primer puesto de ventas en el Mercosur como empresa líder indiscutida, y con los mismos niveles de participación (*market-share*) del mercado que la empresa tiene en Europa; todo eso en un lapso de 4 años (hasta el 2004).

Como primer paso se hizo cargo de esta *B.Unit*, y como objetivo de supervivencia para el año **2001** debe lograr un incremento en las Ventas igual o mayor al **40 %** con

respecto al año 2000, y a partir de este aumento tomado como base, crecer sostenidamente en la participación de las ventas de la región hasta lograr el liderazgo solicitado como objetivo estratégico de mediano plazo por los accionistas.

Por otro lado, el área de control de gestión de la casa matriz le estableció los siguientes objetivos para el año 2001:

1º) lograr un **resultado operativo sobre las Ventas** realizadas, neto de los cargos generales de la *Branch* sobre la *B.Unit*, superior al **15%**.

2º) lograr un **R.O.A. (Return on Assets= resultado operativo sobre activos totales)** superior al **20 %**.

3º) un **R.O.E. (Return on Owner's Equity= resultado neto sobre Patrimonio Neto)** no menor al **24%** anual.

4º) un **E.V.A. (Valor Agregado Económico)** positivo y superior al **10 %** del Patrimonio Neto.

A fin de mantener un efectivo control de gestión sobre la filial argentina, estableció además la obligatoriedad de presentar Balance y Estado de Resultados Semestral, o sea que el clásico ejercicio contable anual queda desagregado en dos ejercicios contables semestrales.

La casa matriz aceptó un pedido de Letti sobre la necesidad de tener un adecuado saldo de caja, y aceptó para el inicio del 2001 no retirar las utilidades del año 99 ni las generadas en el año 2000, siempre que el E.V.A. resultante de los ejercicios semestrales sean positivos, pero cobrará un interés del 10% anual sobre dicho monto. A partir del primer semestre finalizado del 2001 estableció la política de retirar utilidades por todo saldo acumulado de Caja excedente al 10 % de la facturación. El monto máximo de Inversiones de la filial argentina no deberá superar el monto de Caja. Seguirá cobrando un interés del 10% anual sobre las utilidades retenidas que no alcancen a superar dicho saldo.

Los objetivos establecidos son muy difíciles dada la historia de los últimos años, donde el mejor resultado fue 10 años atrás con un 7,5 % sobre las ventas; y desde el Plan de Convertibilidad (año 91) el mejor año fue el 95 con un 5,1 % sobre las ventas. Los accionistas han pretendido vender toda la *Branch* hace tres años, dados los muy bajos índices de R.O.A. y retorno sobre el Patrimonio, pero las gestiones no dieron resultado. La opción J.C. Letti es el último intento antes de liquidar la *Branch*.

J.C.Letti es consciente que ésta es su "prueba de fuego" y su gran posibilidad de futuro y desarrollo personal en el área Internacional de la Cía, y que debe mostrar resultados iguales ó superiores a los que le fueran solicitados, en la *B.Unit* primero, y posteriormente en la *Branch*.

La otra *B.Unit* quedó a cargo de Vittorio Greselin, quien la manejó desde sus comienzos, y también provisoriamente a cargo de la *Branch* hasta finalizar el ejercicio a fin de diciembre, la idea es que V.Greselin le fuera transfiriendo en ese lapso todos sus conocimientos del entorno de la Cía, más la realidad del país y la región. V.Greselin es oriundo de Italia, de 63 años de edad y con hijos ya casados e instalados en Italia. El mismo había pedido y esperaba su remplazo para poder jubilarse. La venida de J.C.Letti fue la respuesta de la Cía para producir dicho relevo.

Si bien ya había tenido contactos a través de reportes con la *B.Unit* desde Italia, y en su anterior viaje de reconocimiento al país; no fue hasta convivir diariamente en estos meses desde agosto, que logró darse cuenta de la gran **Transformación (Turn Around)** que era imprescindible producir en la *B.Unit*. para lograr la supervivencia de la misma, esto es un profundo cambio en la cultura organizacional y la estructura, amén del estilo de **management** de la misma.

Enero del 2001. La soledad del C.E.O.

Hoy es sábado 06 de enero del 2001: nuevo año, nuevo siglo y nuevo milenio.

J.C.Letti se encuentra sólo en su oficina del 15° piso, como es día sábado el edificio y la City se encuentran a esta hora: las 09.15 Hs de la mañana, casi desiertos.

J.C.Letti aprovecha dicha soledad para meditar, con su vista dirigida al río a través de la ventana de su oficina, mientras espera la acostumbrada llamada telefónica de los Sábados de su jefe directo (Carlo Bonamico) de la Casa Matriz (Head Office) en Milán, Italia; con quien mantenía además una estrecha relación afectiva derivada de años de trabajo conjunto; su jefe era su mentor en la organización.

Tiene sobrados motivos para meditar, pues necesita tomar una decisión con respecto a la propuesta que le hiciera unos pocos días atrás su jefe directo en Italia.

Las cosas resultaron muy difíciles en el año 2000, la situación fiscal y financiera del Brasil llevó al real a una devaluación constante desde la segunda mitad del año 99 donde arrancó en 1,21 reales por dólar, a un valor 1,67 por dólar en enero del 2000; y a partir de ese punto la política proteccionista del Brasil lo llevó hasta un valor actual de **1,95 por dólar**, aunque tuvo picos de 2,06 reales por dólar.

En octubre del 2000, Vittorio Greselin sufrió un infarto que lo retiró del servicio activo, y adelantó entonces el plan de sucesión de su B.Unit y la Branch en forma imprevista.

A partir del primero de noviembre, J.C.Letti es el C.E.O. de la Branch y también de las dos B.Unit. En lo personal J.C.Letti siente gran aprecio por Greselin (lo cual es correspondido por el antiguo líder), lo visita frecuentemente y lo consulta sobre la marcha de las cosas y recibe las sugerencias y consejos de su antecesor, en especial lo relativo al conocimiento de las personas y los métodos de comunicación más efectivos a utilizar con el personal de ambas B.Unit.

El miércoles 03 de enero, la Branch envió los resultados consolidados del año 2000 a la casa matriz, y los mismos no resultaron como se esperaba en Italia. Su jefe lo llamó y le habló sobre el efecto negativo que los informes de Argentina causaron entre los Directores, que la sensación era que no quedaban alternativas válidas dada la situación de Brasil y la recesión de Argentina. Le propuso ser repatriado a Italia, para ser su segundo y futuro remplazo, enviando al país un remplazo en su lugar.

Su jefe le explicó que si aceptaba su oferta, su nombre se mantendría sin deterioro alguno, puesto que los Directores comprendían la situación generada por Brasil y el retiro antes de lo previsto de V.Greselin, y aceptaban que J.C.Letti no era el responsable de tal situación. Por lo tanto, y dada la baja performance de la Branch (durante años) veían como única solución enviar una persona especial, cuya función sería proceder a un drástico recorte de gastos, y el despido del personal; procediendo por último a la venta de los activos. En definitiva, enviarían un cirujano profesional y liquidador de activos. Existen firmas europeas interesadas en la Branch de América.

Si por el contrario, J.C.Letti insistía como venía haciendo hasta ahora, que las posibilidades de la Branch ameritaban un voto adicional de confianza, por lo menos hasta el año 2002 incluido, eso sería considerado en la próxima reunión de Directorio y votado, dado el buen nombre y confianza que J.C.Letti despertaba.

Si J.C.Letti conseguía el voto de confianza, tendría crédito hasta el año 2002 incluido, pero de no lograr en dicho año los resultados esperados sellaría definitivamente la suerte de la Branch, y también por arrastre la suerte de J.C.Letti; quien se hundiría junto con la Branch tal como un Capitán con su barco.

Pero para lograr ese voto de confianza del Directorio (con una mayoría de dos tercios) debía mostrar ante los Directores un Plan de Negocios que, partiendo de la situación actual reciente a diciembre del 2000, revierta la misma en este año 2001 y la mejore sustancialmente, obteniendo para fin de año los objetivos fijados en su momento por el Directorio.

Por último le comentó en forma confidencial que dentro de la actual ola de fusiones que recorre Europa, la principal competidora en Italia: **VESPA Piaggio** (perteneciente

a un muy fuerte Holding industrial italiano) inició contactos firmes y agresivos (take-over) para comprar la mayoría del paquete accionario de la casa Matriz.

J.C.Letti había tenido; siendo gerente de Legnano, contactos comerciales en Italia con uno de los vicepresidentes ejecutivos (Guido Salerno) de VESPA-Piaggio, y en función de dichos contactos había logrado un principio de acuerdo con precios incluidos, a principios del 2000, para comprar los motores VESPA y montarlos en la **Ragazza** de la filial argentina. **La Casa Matriz de Legnano utiliza los motores Gilera en todos sus modelos debido a un acuerdo estratégico global, con los mejores precios de plaza en 125 y 250 cm3 (los modelos de más venta), pero en los modelos chicos (50 y 80 cm3) los mejores precios son de VESPA (8% menos).** El tema se dilató por falta de decisión de V.Greselin en su momento a cambiar de motor en medio del año, y ahora estaba frenado por la Casa Matriz debido a la situación de intento de compra por parte del Holding de Vespa Piaggio.

J.C.Letti recurrió a V.Greselin ante la propuesta de su jefe y le pidió su parecer (aunque mantuvo en secreto la confidencia de su jefe sobre el posible cambio del paquete accionario), pero el antiguo líder se excusó de opinar y usando su característico estilo, afable y elíptico, le recordó que dicha decisión era exclusivamente suya, **que la misma era una responsabilidad ineludible del N° 1**, y que por lo tanto no podía ni debía ser compartida con nadie en la organización. J.C.Letti decodificó y captó el mensaje, y por primera vez comprendió y sintió en toda su dimensión el significado de **“la soledad del N° 1”**, al recordar esa misma situación de un libro que el había leído en su juventud: *“Las sandalias del Pescador”* del escritor Morris West.

Mirando la línea de horizonte del río, J.C.Letti apeló en su mente al uso del **“método de los seis sombreros”** de Edward de Bono, y aprendido en su estudio de posgrado. Con el **sombrero rojo** identificó uno a uno sus sentimientos y emociones para esta situación, y con el **sombrero amarillo** sus sueños, visiones y esperanzas reflejadas en las oportunidades que él y sus gerentes de confianza creían estaban ahí en el mercado, esperando para ser satisfechas. Pero dicha oportunidades requerían un *“timing”* necesario (el cual era superior al tiempo otorgado por los Directores de Italia) para acceder a ellas. J.C.Letti sentía confianza en que el cambio de estilo gerencial que estaba logrando hasta el momento en la B.Unit y en la Branch daría en poco tiempo sus frutos, y que la situación de crisis actual del Mercosur era también una verdadera fuente de oportunidades.

En otra página de su mente y ayudado por el **sombrero blanco**, puso ordenadamente los hechos reflejados en los fríos análisis de los números, los que hasta ahora daban la razón a los pensamientos de los Directores en Italia, su percepción personal era que la realidad actual del país y el Mercosur no ayudaba.

El **sombrero negro** resaltó crudamente los aspectos negativos de tal situación, y por otro lado la oferta de su jefe tenía tiempo limitado, exactamente hasta fin de enero, en la próxima reunión de Directorio en Italia.

El **sombrero verde** le permitió volver a repasar todas las alternativas pensadas hasta ahora y ahondar en la búsqueda creativa de nuevas alternativas, buscando nuevas oportunidades a partir de la crisis, que golpeaba tanto a la **Ragazza** como también a los competidores.

Su mente estaba en pleno proceso de pensamiento con el **sombrero azul** puesto, y que le ayudaba ahora a mirar de lejos logrando una visión global de la situación; cuando giró sobre sí mismo y su vista recorrió sin querer el ámbito de su oficina hasta detenerse sobre un pequeño cuadro colgado en la pared que rezaba en inglés:

“... Quitters never win ... Winners never quit ...”

“.. Los que abandonan nunca triunfan... los que triunfan nunca abandonan..”

J.C.Letti se sentó, con su mente repasando todo el proceso, cuando fue interrumpido por el teléfono: *Riiing ,...riiing,...*, debía ser la llamada de su Jefe de Italia.

J.C.Letti respiró profundo... se dirigió al escritorio y levantó el auricular..... *“Pronto...”*

Su jefe directo Carlo Bonamico, respondió en el otro lado de la línea.

J.C.Letti había arribado a conclusiones en su proceso mental de los seis sombreros, y había tomado (**en la soledad del N° 1**) una decisión, pero aún así prefirió esperar y aprovechar al máximo todo el tiempo que consideraba él que podría tener para la comunicación de la misma.

Fiel a su personalidad, J.C.Letti nunca dejaba para mañana lo que se debía hacer hoy, pero de la misma forma nunca tomaba una decisión en forma apresurada sin tomarse todo el tiempo disponible para la misma, puesto que sabía perfectamente que el éxito de la Toma de Decisiones pasa primero por la búsqueda creativa de alternativas, y recién ahí luego de evaluar metódicamente cada una de las alternativas posibles e incluso las presentadas como no tan posibles, proceder a tomar la decisión final.

Por lo tanto, le pidió a su jefe plazo hasta el sábado 20 para contestarle, ó sea el fin de semana anterior a su viaje previsto a Italia del 23 de enero para hablar ante los Directores. Tenía reunión con el Directorio agendada para el viernes 26 de enero.

Durante ese lapso, analizaría junto a su equipo gerencial, la actual situación de la B.Unit y las posibilidades de sobrevivencia y éxito para el año 2001.

Con dicho trabajo, análisis y Toma de decisión realizados para ese entonces, quedó J.C.Letti en darle una repuesta definitiva el sábado 20, en la acostumbrada llamada de los sábados, para coordinar a partir de ahí y en conjunto la estrategia de presentación ante el Directorio.

Cuando Letti indagó algo más de información sobre la posibilidad del cambio accionario; su jefe le comentó que los accionistas estaban de acuerdo en vender todas las B.Units extra continental (América, Africa, Asia y Oceanía) pero que no querían vender la Casa Matriz de Europa por los buenos resultados de ventas y utilidades que se lograban. Igualmente las conversaciones no se habían estancado y continuaban con la presión de Vespa Piaggio de tomar el control total de Legnano.

J.C.Letti colgó la comunicación con su jefe, y volvió nuevamente a la ventana para meditar la conversación recién concluida, agregando las novedades últimas al escenario armado en su mente. Letti pensaba que sólo era cuestión de tiempo el arribo a un acuerdo en el precio final entre los accionistas de ambas empresas y que el take-over se consuma.

Estaba dispuesto a lograr el O.K. del Directorio para destrabar el acuerdo de compra de los motores Vespa y remplazar los brasileños. La propuesta era simple y directa: era un negocio potable y positivo para la filial argentina, y si a él le pedían resultados, entonces debían dejarle las manos libres para hacer lo que él pensaba era mejor para el negocio. Si el tema del take-over salía a la luz, la respuesta preparada era que esta operación de compra no afectaría al mismo, todo lo contrario; era un puente de confianza para la eventual fusión; pero en el caso de no efectivizarse la misma seguía siendo una buena solución para mantener buena relación comercial con una fábrica competidora que necesitaba tener masa crítica de ventas, a la vez que impulsaba la "diferenciación" que tanto necesitaba la **Ragazza**; dando pie a una futura alianza estratégica entre las empresas (dejando el mercado de 50 y 80 cm³ para la Ragazza y colaborando con Vespa en 100-125 y 150 cm³),

Letti se alejó de la ventana y volvió a su escritorio, e intentó llegar a una buena síntesis de todo su proceso del pensamiento; y así escribió rápidamente hoja por hoja los pensamientos desatados con el uso de cada sombrero. Los revisó y corrigió.

Luego de todo ese proceso, tomó nuevamente la carpeta con los informes que recibió en Dic.2000 de sus Gerentes, repasó nuevamente los mismos, y todo lo acontecido con las ventas de la **Ragazza** durante el año 2000

--
Los Informes internos recibidos, de fines del 2000, mostraban lo siguiente:

□ **Informe de la Dirección Comercial: Diciembre del 2000**

Existen hasta ahora 2 grandes fabricantes de ciclomotores y *scooters* en el MERCOSUR, esta *B.Unit* en Argentina y la restante es de capitales brasileños y está afincada en el cordón industrial de San Pablo, Brasil. Así como *Legnano* tiene la **Ragazza**, ellos también tienen un nombre impuesto en el mercado: **Garota**.

Existe además una tercera fábrica, de origen nacional, que es JUKI S.A. que fabrica y comercializa desde 1995 los ciclomotores específicos de carga y reparto marca **Mondial** con buen éxito en el mercado, y poca presencia en el segmento de directa competencia con **Ragazza y Garota**.

Las ventas concretadas en el año 2000 fueron **13.500** unidades (contra una previsión estimada en Dic.1999 de 15.500 unidades, en un mercado de más de 106.000 unid.) a un valor promedio de **\$1449** por unidad, más **\$ 1.870.568** por venta de repuestos.

El total facturado en el año 2000 por la empresa fue de **\$ 21.432.068**

El Director Comercial Antonio Polastri (tiene 55 años y empezó como vendedor desde que nació la *B.Unit*, y antes de eso trabajó en automotores) espera una mayor demanda en el 2001 para todo el Mercosur, y como consecuencia de ello pronostica un aumento de ventas de la **Ragazza** de 7650 unidades exportadas en el año 2000 a 10.500 unidades para el año 2001, y desagregado de la siguiente manera:

a) Brasil

Brasil había resultado mal el 2000 dadas las fuertes expectativas de principio de año, la devaluación del real trajo como consecuencia la caída brusca de las ventas estimadas para este año, de 4200 unidades a tan sólo 2100.

Con la devaluación del real, la competidora brasileña se adueñó del mercado, puesto que aprovechando la devaluación a lo largo del año, de 1,65 reales a 1,99 reales por dólar, se posicionó agresivamente con un precio de venta de 1295 U\$S, lo que en reales significa hoy **2525 reales** a un cambio actual de **1,95 reales por dólar**; y desplazó del primer puesto en ventas a la competencia japonesa.

Esto le quitó a la **Ragazza** mucho del mercado que pensaba conquistar, aunque no logró eliminarla debido a la mejor imagen de la **Ragazza**, reconocida por un segmento de mercado muy exigente y con alto nivel adquisitivo.

El mercado brasileño compró el año 2000 unas **50.000** unidades, de las cuales **35.000** fueron vendidas por la empresa brasileña (usan el mismo motor brasileño que la **Ragazza**) y el resto fue cubierto con importación japonesa más una incipiente entrada (pero de gran impacto publicitario) de la **Vespa Piaggio** italiana.

Se espera una gran demanda del mercado para este año, dado la estabilización de la situación económica que empuja un aumento de consumo, con no menos de **75.000** unidades.

La previsión de venta de la Dirección Comercial para el 2001 es de 3000 unidades Ragazza standard, y no pronostica un mayor aumento por considerar que la competencia brasileña será muy dura e impedirá una mayor participación.

b) Uruguay

En Uruguay se vendieron sólo **1100 unidades (contra un previsto de 1500)**, de las cuales resultaron vendidas 650 unidades en P. del Este en la época veraniega.

Se pronostica para este año ventas por 1.500 unidades, con base en que el mercado uruguayo es estático y funciona solamente en la época de verano. No hay

riesgo probable de una devaluación en el vecino país. El valor actual del peso uruguayo es de \$12,50 por dólar.

El mercado compró en el año 2000 un total de **9.000** unidades y se encuentra en estado de crecimiento, con una proyección de **12.000** ciclomotores para el año 2001.

J.C.Letti piensa que si el mercado aumenta de 9000 a 12.000 ciclomotores, es que no es estático, y bien se le puede insuflar más dinamismo a la demanda.

Hasta ahora las ventas se concentran en la época veraniega; desde hace unos años y para esa fecha, viaja el Director Comercial y se instala dos meses para la campaña.

Se utiliza como apoyo operativo la base logística de una cadena de tres concesionarias de ventas de autos argentinos e italianos de gran prestigio, por lo que se paga un cargo del 7,5 % de las ventas, ó sea un 1% más que lo que se paga a los distribuidores nacionales y extranjeros.

En P. del Este será promocionada especialmente la **Ragazza** en este verano del 2001, y Comercial espera vender en dicha época unas 800 unidades.

Existe una idea en Comercial, originada por el especialista en Marketing (MKTG), Rodolfo Vernazza, Ing.Industrial de 34 años y con un post-grado nacional en MKTG; de unificar la venta en dicho mercado junto con Argentina, registrando al "potencial Cliente" con sus datos cuando se acerca y realiza consultas por la **Ragazza**, por medio de encuestas adecuadas y volcadas a una Base de datos, ya sea en P. del Este ó en Argentina; y luego seguir a ése potencial Cliente de buen poder adquisitivo, usando la Base de Datos y poniendo en juego estrategias de Mktg cuyo objetivo responda a fidelizar Clientes mediante "promociones de imagen" que causen impacto y recordación positiva de imagen en el mercado definido como *target*.

Para el caso de Clientes que ya han comprado, la Base de datos es la misma pero se establece una relación aún más estrecha, con encuestas posteriores de satisfacción y pedido de sugerencias, manteniendo así un contacto personalizado a fin de no perder relación con el Cliente y apostando a lograr la lealtad del mismo.

c) Paraguay

Paraguay respondió bien con 1850 unidades, un poco por arriba al previsto de 1600 para el año, la excelente imagen de la **Ragazza** sostuvo tal crecimiento.

El previsto para el año 2000 es moderado, hasta 2200 unidades. Hay problemas de relación con el representante y distribuidor en dicho país. El mercado está en crecimiento vegetativo, las ventas en el año 2000 fueron de **10.000** unidades pero la demanda se dirige casi exclusivamente al competidor brasileño: **40%**, y el resto es captado por los ciclomotores japoneses. Para el año 2001 se pronostica una venta de **13.000** unidades, que es cuasi-inelástica en relación al valor del guaraní con respecto al dólar, por tratarse de un mercado limitado, selecto y de alto poder adquisitivo.

El valor actual del Guaraní es de 3542 guaraníes por dólar.

d) Chile

Chile resultó ser una muy buena noticia, con una venta inesperada en todo el año de 2600 unidades a 1450 dólares, contra un previsto de tan sólo 1200 unidades.

Se presentó una **Ragazza Deluxe** con motor Vespa estándar (no ecológico) y mejores accesorios como panel de instrumentos, cubiertas y llantas especiales.

Esta venta no esperada permitió mantener el monto previsto de facturación por exportación (las facturas de exportación son financiadas sin problemas por los Bancos, y permiten a la empresa una financiación de menor costo), el pronóstico para este nuevo año mostraba una situación optimista.

Para este país trasandino la venta en el año 2000 fue de **12000** unidades y el potencial de venta para el 2001 se pronostica en **18.000** unidades, de los cuales se espera una venta de **3800** unidades **Ragazza**.

El valor actual del peso chileno es de Pesos chilenos 573 por dólar.

e) Argentina: mercado nacional

En Argentina la recesión y caída de consumo se mantuvo todo el año contra los pronósticos de los economistas del gobierno de que finalizaría a mitad de año. Dado el escenario macroeconómico adverso la posibilidad de aumento en las ventas no se produjo y se vendieron tan sólo **5850** unidades en todo el año contra un previsto de 7000 unidades.

Las ventas totales del año 2000 en el país fueron de **25.000** unidades.

La competencia brasileña se hace sentir puesto que golpea fuerte, con un precio de venta muy agresivo de **1295 U\$S** contra los **U\$S 1449 de la Ragazza**.

Para el año 2001 la Dirección Comercial estima llegar a una venta en 7.500 unidades contra las 5.850 unidades del año anterior. El mercado nacional compró el año 2000 según este *mix*: **8.650** unidades de la empresa competidora del Brasil cuya mayor zona de influencia es el Litoral, **10.000** unidades japonesas importadas y **500** scooters Vespa Piaggio italianos, recientemente arribados al país).

Se estima para el año 2001 una venta total al mercado de 35.000 unidades, y el Director Comercial argumenta que no podrá aumentar la participación de mercado de la **Ragazza**, por varias causas:

1. La primera es la poca velocidad de respuesta de la Fabrica ante la demanda local (se privilegia los plazos para el Mercosur) que genera atrasos en las entregas.
2. La segunda es la falta de una buena cadena de representantes y distribuidores en las provincias, por lo que la presencia en el interior es casi nula.
Sólo en Capital Federal y la zona Norte del G. Bs As se tiene una buena cantidad de distribuidores, y en la provincia de Córdoba existe un solo distribuidor, y éste está en la ciudad capital. No existen distribuidores en otras capitales de provincia.
3. La tercer causa es la sorpresiva irrupción en el mercado local de unos ciclomotores importados de origen chino, muy baratos (precios de U\$S 930 a 960) aunque de baja calidad, y que se focalizan en el segmento de mercado de compradores de bajos recursos económicos. No tienen casi soporte de stock por repuestos y hasta parecen “descartables”, pero el precio es muy atractivo y está ganando penetración dentro de dicha franja de compradores.
4. La cuarta causa es el arribo de la **Vespa Piaggio**, ciclomotor de liderazgo y renombre mundial y que ofrece varias potencias: 50 -80- 125-150 y 200 cm3. Esta marca puede captar por imagen o *esnobismo* al segmento de mayor poder adquisitivo del mercado nacional, y eso sería muy difícil de sobrellevar.

□ Análisis general del Mercosur

El precio de venta de los ciclomotores importados japoneses bajó como promoción, a principio del 2000, de **U\$S 1.679 a U\$S 1579**, obligando a su vez a bajar el precio de la **Ragazza** para no perder mercado. El precio de la moto japonesa no ha variado a lo largo del año 2000, puesto que los importadores bajaron su ganancia y apostaron a lograr una mayor penetración del mercado, a costa por supuesto de la “**Ragazza**”, objetivo que han logrado. Estos ciclomotores japoneses se venden además con dos años de garantía total, y con planes de financiación por Círculo Cerrado hasta en 20 cuotas, con un costo adicional administrativo del 3% para el comprador.

No se sabe con certeza si el precio de los importados japoneses se mantendrá en los **U\$S 1579** durante el año **2001**, aunque es bastante probable que así suceda, puesto que la economía japonesa tiene claros indicios de recuperación, y la moneda japonesa se ha fortalecido frente al dólar a lo largo del año 2000 , y entonces se hace difícil una nueva rebaja de precios a nivel nacional.

El yen japonés cotiza este año 2001 a **114** unidades por dólar. Una imprevista devaluación del “yen” japonés por arriba de **136 Vs el dólar**, poco probable aunque no

imposible por la volatilidad del mercado de valores japonés y de algunos de los grandes bancos; generaría una gran toma del *Market-share* del mercado local y en el Mercosur (con sólo colocar el precio del ciclomotor japonés por debajo de los **1320** dólares por unidad) por parte de los importadores

El precio de venta de la **Ragazza** en el 2000 para los países del Mercosur y Chile fue de **1449 U\$S**, y la competencia, mayor en cantidad y variedad que al comienzo del 2000, amenaza muy fuertemente este año.

La política del Director Comercial ha sido en los últimos años ubicarse en un **5% a 8 %** por debajo del precio de las japonesas. El plan de financiamiento al comprador sólo contempla planes de 6 y 12 cuotas con tarjeta de crédito.

El costo ò descuento que aplica la Tarjeta a la empresa, fue negociado por Compras del 6 % en el año 1999 a un 3,25 % en el 2000.

Al Cliente comprador se le carga un 5% adicional del precio de venta por el pago en cuotas con tarjeta para compensar costos y gastos administrativos. Comercial ha extrapolado las tendencias históricas y pronostica un porcentaje de ventas del 60 % con el Plan de Pagos con Tarjeta, otro 30% en Pago con cheque a 30 y 60 días y el resto al Contado.

Dada la gran competencia y guerra de precios planteada por la competencia brasileña y los chinos, **Comercial ha estimado que el precio promedio de venta para el año 2001 no podrá superar los \$ 1375 por cada unidad.**

Todos sus pronósticos de venta se han basado en este precio competitivo, y sólo con este precio es que Comercial promete ventas por **7.500** unidades en el país y **10.500** unidades para el Mercosur y Chile; total de 18.000 unidades.

El monto de venta por repuestos para todo el Mercosur y Chile se ha estimado en un monto **32 %** superior al facturado en el año 2000, pero con la misma reducción porcentual en los precios (8%) estimada para el ciclomotor, con esto la utilidad prevista por este rubro queda en 11% (en el año 2000 fue del 11,9 %).

□ **Promoción y Publicidad**

La Dirección Comercial informa que el presupuesto de la próxima campaña publicitaria, más activa que la del año anterior, arroja un costo estimado de aproximadamente **\$1.250.000**, pero que espera reducir dicho monto sin perder calidad en la llegada, repetición e imagen de la campaña a **\$1.190.000** (de este monto la campaña publicitaria de Punta del Este está estimada en **\$150.000**), y que es igual valor al gastado en el año 2000.

Si bien la inversión destinada a la promoción en los centros de verano es inferior al 10 % del total del presupuesto del año, y que el Director Comercial insiste que las acciones de verano son necesarias para preservar la identidad de la marca a través del tiempo; el G. General se pregunta cuál es la conveniencia de gastar el valor aproximado a la venta de 110 ciclomotores en promocionar la **Ragazza sólo** en Punta del Este. El no está satisfecho además con lo que considera "a priori" métodos repetidos de publicidad (¿antiguos?) y quiere saber cuál sería el retorno esperado de esta promoción veraniega. En realidad quisiera escuchar nuevas ideas publicitarias y/o de promoción y fundamentalmente enfocadas al *target* adecuado, por lo que amerita una clara definición primero de quién es el " Cliente" de la **Ragazza**, y por ende el segmento de mercado y la banda de edad del mismo.

J.C.Letti considera que la campaña de verano debe existir pero desplegada a lo largo de la costa argentina y también en P.del Este. Dicha campaña de verano debiera

convocar a un segmento de consumidores cuya edad oscila entre 17 y 32 años, es decir adultos jóvenes que pueden adquirir bienes de consumo de alto valor, posicionando a la **Ragazza** como una 2ª opción al auto ó como remplazo del auto para jóvenes que no pueden asumir el costo del mismo.

La idea que tiene J.C.Letti es una que ya utilizó en las costas de Italia con muy buen resultado, y que es armar un stand en M.del Plata, P.del Este y Pinamar, más uno móvil en V.Gesell y San Bernardo donde se organizarían circuitos de minitravesías alrededor de zonas de médanos con maquetas de motos de colección como premios. La oferta incluiría también clases gratuitas (en especial para mujeres) para aprender y manejar la **Ragazza**; además de la posibilidad de fotografiarse sobre la **Ragazza** ubicada “virtualmente” en los mas variados paisajes de Argentina como telones de fondo. El stand estará adornado con ‘promotoras’ que ofrecerán en venta la **Ragazza**.

Su experiencia de números y publicidad en Europa le dice que una sana inversión en publicidad no debería superar el 4 ó 4,5% del monto esperado de ventas (sin repuestos), esto es un techo inicial de **\$ 1.110.000** (usando las ventas pronosticadas para el año 2001). Del monto previsto, J.C.Letti pretende separar un valor de 0,5% para hostear el sitio web de la **Ragazza** en algún portal masivo y la publicidad respectiva con *banners* en la página de inicio del portal.

J.C.Letti involucró en la negociación a Marcelo Bertini, el nuevo Gerente de Abastecimientos, a fin de asegurarse las mejores condiciones posibles; y lograr además negociar el costo previsto en promoción y publicidad de **\$ 1.190.000 a \$ 1.000.000**, para poder contar entonces con un presupuesto de **\$ 110.000** para la inversión publicitaria en Internet y/o el desarrollo de un ‘Site’ propio en Internet, Aceptó de inmediato la idea de Bertini, quien prefiere armar presupuestos semestrales de publicidad y negociarlos, de tal forma que aprovechando el efecto de “inercia” que la publicidad ya emitida tiene en la mente del Cliente, poder mejorar cada semestre los precios obtenidos anteriormente.

Además le encomendó negociar con la concesionaria de autos de marca italiana de P. del Este de tal forma de bajar el costo de comisión del 7,5 % a 6,5 %, como en el resto de la cadena de distribución.

J.C.Letti está dispuesto a invertir más dinero en publicidad, de los **\$ 1.110.000** previstos, e incluso los **\$ 150.000** para la campaña de verano (siempre que se incluya a la Costa Argentina) y hasta un **tope máximo del 6,5 % del monto de ventas real**, siempre que ello resulte en nuevas actividades y/o en nuevos y creativos *spots* publicitarios que ayuden a la **Ragazza** a lograr una nueva imagen en la mente del Cliente, y fundamentalmente que esto signifique **un aumento efectivo de la demanda**. Para él, la calidad de la publicidad se mide sólo por la demanda generada.

□ Informe de Producción: Diciembre del 2000

Actualmente en producción está el motor brasileño, y se realizaron pruebas firmes con el motor marca VESPA de origen italiano. El motor brasileño es más pesado y con menos potencia que el motor VESPA, el cual asegura mucha mejor performance y respuesta, amén de una mayor vida útil.

El sector de Métodos y Tiempos de la Gerencia de Producción tiene medido un Standard de Trabajo ó producción real de **0,36** Hs - Fábrica por unidad, con un porcentaje actual de rechazos y retrabajos del 7%.

Las pruebas de producción con el nuevo motor VESPA exigen cambios en el sistema de montaje, puesto que hace necesario un correcto alineamiento, y al parecer el personal aún no logra adaptarse a dichos cambios y exigencias técnicas.

El estándar mejorado de ingeniería (con métodos y técnicas mejorados, más tiempos operativos unitarios standard y eficiencia operativa óptima) está en **0,31** Hs-Fábrica.

La empresa ofrece una garantía al comprador de un año, y el porcentaje de reclamos y recambios efectuados en el año es del 3%.

Con el nuevo equipamiento productivo previsto a comprar (Ver Informe de Finanzas), semi robotizado y de última tecnología, los informes de la fábrica de Casa matriz muestran que el retrabajo y/ó descarte del 7% se reduce a menos del 0,5%, los reclamos post-venta bajan a cero y el Standard Óptimo de Ingeniería quedaría en **0,20** Hs-Fábrica por ciclomotor. Además las caídas de producción del segundo y tercer turno se reducirían a sólo un 2% ó 3 % en cada turno como máximo.

La planta nueva cuenta con posibilidad de armar hasta dos líneas de producción con motores diferentes en cuanto a origen y/o potencia. Cada modelo, según el tipo y/o potencia de motor, puede a su vez utilizar color de pintura, cubiertas, volante, escape, panel de instrumentos, transmisión, suspensión, etc. como variantes posibles.

Como el equipamiento tiene un único *soft* general que se paga con la primer línea, se puede llegar a duplicar la línea de montaje agregando sólo los robots necesarios, el costo adicional de duplicar la línea está ya ofrecido en un 20 %.

En Italia el Estándar óptimo de producción está en **0,150 Hs-** por ciclomotor y por línea de montaje, en Italia se utilizan tres líneas de montaje en paralelo.

El G.Gral le pidió al Gerente de Producción un análisis de la actual productividad de la fábrica y su comparación con la productividad esperada con el nuevo equipamiento a comprar. Quiere que la fábrica mantenga un sólo estándar de productividad sin importar si es motor brasileño ó italiano.

Quiere llegar a fabricar en dos turnos en lugar de los tres actuales, y quiere saber además cuanto podrá fabricar en esos dos turnos, manteniendo el mismo estándar de productividad que en el primer turno, puesto que está decidido a cambiar la respuesta de fábrica con cualquiera de los dos modelos de motores, y por supuesto quiere aumentar las ventas en el país en forma tal de poder bajar los costos unitarios y tener suficiente capacidad de producir para lograr la penetración necesaria y llegar al liderazgo del mercado dentro de los próximos tres años como máximo.

.....

□ **Ideas de J.C.Letti en Dic. 2000 con respecto a los motores como generadores de valor diferencial en el mercado**

J.C.Letti mantiene sólo en principio, al motor brasileño de 48 cm³ para el modelo de **Ragazza** actual puesto que considera que debe ser instrumentado de inmediato el cambio por el motor Vespa standard de 50 cm³; *siempre que el punto de vista del Cliente lo prefiera porque eso le representa un valor y quiera pagar por ello.*

Quiere además investigar con ese **Ciente Target**, si prefiere más potencia y atributos de calidad. Si esto se confirma, puede ser una real oportunidad el desarrollo e implementación de los modelos **Ragazza Deluxe de 50 y 80 cm3** con líneas bien deportivas, usando el motor VESPA italiano de 50 y 80 cm3, con colores nuevos y brillantes, con mejores y variados atributos de calidad, según un menú de opciones para el Cliente según un menú preestablecido. **Intuye a estos dos modelos (50 y 80 cm3 con motor VESPA) como una real oportunidad de posicionamiento estratégico por diferenciación en la mente del Cliente**

Test de mercado

Su experiencia de Italia y Europa le señala que el público acepta gustoso diferentes categorías y prestaciones de ciclomotores y *scooters*, y paga con gusto por la diferenciación, pero su prudencia de hombre de Marketing le marca que **el único** que debe decidir esto y contestar si prefiere ó no diferentes categorías **es el Cliente** del Mercosur y/o de otros mercados, y no basarse en el gusto del Cliente europeo.

Por lo tanto decide no confiar en su experiencia y suposiciones acerca de lo que el Cliente preferiría y por supuesto tampoco en las de la Dirección Comercial, y en la primera quincena de diciembre encargó a Consultoras especialistas de Mercado en cada uno de los países del Mercosur más Chile, los siguientes testeos de mercado, a un costo de U\$S 10.000 por país, excepto Brasil que vale U\$S 15.000:

- 1) Un Test focalizado hacia los Clientes definidos como *target* (en los segmentos elegidos ABC1 y 2), que identifique cuáles son los atributos que consideran importantes en prestación, potencia y accesorios de un ciclomotor y/o un *scooter*, y que les signifique un real valor diferenciador en su mente, o sea el **conjunto esperado (CONES)** por dichos Clientes, por resultar el conjunto óptimo para satisfacer sus deseos y que los impulse a comprar.
- 2) Un Test de preferencia entre el modelo estándar con motor brasileño de 48 cm3, el modelo japonés y el mismo modelo pero con motor Vespa standard de 50 cm3. En caso de preferir el motor Vespa de 50 cm3, deberá investigar cuanto más en % estaría dispuesto a pagar el Cliente el modelo con motor Vespa de 50 cm3 con respecto al modelo estándar con motor brasileño de 48 cm3, y además si pagaría igual o más por el modelo japonés que la **Ragazza** con Vespa standard
- 3) Un Test de preferencia con respecto al modelo con motor Vespa Súper de 50 cm3 Vs con el modelo *80 Deluxe* con motor Vespa súper de 80 cm3 y accesorios de gran performance y mejor calidad.
- 4) un Test que le indique cuanto más en % estaría dispuesto a pagar el Cliente el modelo *80 Deluxe* con respecto al modelo estándar (ambos con motor Vespa) y/o con respecto al modelo brasileño.

□ **Informe de Abastecimientos, Diciembre del 2000**

El nuevo Gerente de Compras y Abastecimiento, Marcelo Bertini, informa que se encuentra en medio de una completa negociación por los suministros de los ítems **A** del **ABC** de insumos (ítems) de materia prima (**representan el 87 % en monto**).

Notas aclaratorias:

- a) **D.A.P. desde Italia** = Despachado a Plaza = precio F.O.B. Venecia (Italia)+Flete marítimo+Seguro+ Aranceles Aduaneros de **18+0,5%** del FOB +Flete+Seguro)+ Gastos de Despacho y Transporte a Planta= **1,23** del valor F.O.B.).

- b) **D.A.P. desde Brasil** = Despachado a Plaza= Precio F.O.B. sobre camión en San Pablo+ Flete Terrestre + seguro + 0 de aranceles= 1,03 del valor FOB

Los precios pagados en el año 2000 fueron los siguientes:

- 1) **El motor brasileño**, de menor potencia y más pesado, a un costo de Dólares 242,05= 472 reales, valor D.A.P. en Argentina, con el real a 1,95 por c/dólar. De este valor, un 70 % del mismo está sujeto al valor del real, esto es: Si el real se llega a devaluar/revaluar; el precio del motor se ajustará hacia abajo /arriba en un 70 % de los 472 en el mismo % de la devaluación/revaluación. Pero el 30 % restante, y por tener componentes importados de Europa, aumentará (disminuirá) en el mismo porcentaje de la revaluación (devaluación).del euro con el dólar. **Valor del Euro al 05-01-2001 es de 1,061 euros por dólar.**
- 2) Neumáticos importados de Brasil marca Pirelli (**38 U\$S el par** precio D.A.P) y llantas de hierro brasileñas (12 U\$S c/u precio D.A.P). Los precios del mismo tipo de productos de marca nacional fueron de **\$ 45,60** el par para los neumáticos y pesos \$ 14.40 para las llantas de hierro. M. Bertini tiene negociado precios de nuevos neumáticos *Good Year* nacionales, recientemente diseñados para alta performance, a U\$S ó pesos 30 c/u y llantas deportivas de alta aleación a 17 U\$S ó pesos c/u, total \$ 60 y 34 respectivamente. Estos ítems vienen sueltos y se arman los subconjuntos en fábrica (por ej. llantas con neumáticos). Una buena solución es que vengan los subconjuntos ya armados, M. Bertini ya pensó en esa posibilidad y la logró con su negociación.

Para el resto de los ítems A del A.B.C. se tiene lo siguiente:

- 3) Escape nacional Silen estándar y de mejor calidad que el brasileño a \$26 c/u y a U\$S 23 DAP el brasileño, pero de menor performance. Un escape ecológico especial importado de Italia, con un catalizador incorporado para reducir las emanaciones al nivel mínimo aceptado por la C.E.E. y los organismos internacionales, está en **U\$S 99** (precio D.A.P.). El nuevo escape SILEN ecológico con una prestación del 80% de lo que rinde el europeo, y que cumple con las actuales Normas de Argentina, Chile y México **a U\$S 66**.
- 4) Nuevo panel de instrumentos nacional a \$35.40 por ciclomotor, el panel brasileño a U\$S 30 DAP, y el panel de instrumentos italiano con un novedoso diseño e iluminación a U\$S 52 precio D.A.P. por ciclomotor,
- 5) Asiento estándar brasileño a U\$S 16, asiento nacional a \$ 19,20 por ciclomotor, y asientos nacionales especiales de una óptima calidad en el relleno y el cuero sintético, y con una mayor resistencia a la intemperie en \$ 24 por cada unidad.
- 6) Manubrio de acero brasileño a U\$S 30 DAP, de acero nacional a \$ 34 \$ c/u, y un nuevo manubrio nacional en acero de nueva y alta aleación, a \$ 43 cada uno.
- 7) Transmisión brasilera a U\$S 42 DAP, nacional a \$ 50,4, y una transmisión completa italiana para alta performance y velocidad a **U\$S 60 D.A.P.** por ciclomotor.
- 8) Sistema de freno a disco brasilero a U\$S 32 DAP, nacional a U\$S 36, y el italiano a U\$S 48 DAP de óptima calidad, y U\$S 58 DAP para 80 cm³ y alta performance.

- 9) Juego de amortiguadores y resortes para la suspensión (delantera y trasera) brasilera a U\$S 43 DAP, nacional marca Fric-Rot a \$49 y una Fric-Rot reforzada a \$60 por ciclomotor.
- 10) Ópticas y luces brasileras a U\$S 22 DAP, nacionales marca Cibié a \$ 26 por ciclomotor, y las mismas ópticas y luces pero con diseño nuevo de óptima calidad y prestación a \$ 32 por ciclomotor.
- 11) Juego de espejos retrovisores brasileños a U\$S 18 DAP, nacionales a \$ 21, y los italianos con diseño nuevo y antireflex a U\$S 28 DAP.
- 12) Un chasis estructural de acero con tanque de gasolina y filtro de llama incluido brasileño a U\$S 56, nacional a \$ 66,08 y el nuevo nacional de alta aleación, mucho más liviano y resistente a impactos, y mayor capacidad en el tanque de gasolina a \$ 76 cada uno.
- 13) **El resto de los ítems (13%)** como ser tornillería y bulonería, burletes, baguetas y cerraduras, etc.; son los ítems **B y C**, y la modalidad de compra de ellos es reposición a ciclo fijo en los ítems **B** y reposición por cantidad fija para los **C**.

Todo los **ítems tipo A** fueron adquiridos en un 50 % de origen brasileño y un 50 % de origen nacional (a fin de asegurar la logística de entrega y mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores nacionales); con un mínimo de compra fijo asegurado de 6500 unidades para cada origen. **La entrega de estos ítems A se cumplió en su totalidad en el primer semestre del año 2000.**

El valor pagado el año 2000 con respecto al año 1999 representó un descuento del 6% en los precios de los Materiales directos A, B y C.

Brasil como integrante del Mercosur tiene un arancel aduanero a la importación de productos extra-Mercosur del 21 %, en Uruguay es de 18%, y en nuestro país el arancel es 21% pero existe una adicional del 0,5% por Derechos de Estadística.

Este año 2001, por acuerdo entre los países del Mercosur los aranceles se unifican en un valor del 18 %, aunque cada país puede colocar derechos adicionales (ej.:estadística) hasta un máximo de **3%**. Tanto Argentina como Brasil los usan como barreras arancelarias, aunque el tope máximo quedó establecido en 3 %.

Para los ítems importados italianos a montar en el modelo con motor Vespa, el *Lead Time* de entrega es **dentro de los 90 días** de ejecutado el pedido formal por escrito **(60 días de fábrica + 30 días para transporte y despacho).**

El Gerente de Compras informa que si Comercial se compromete a vender entre 18000 y 20.000 unidades, puede entonces mejorar el resultado final de su negociación y obtener un descuento en todos los rubros de materiales directos del orden del **7 % asegurando a los proveedores compra de insumos para un mínimo de 18.000 unidades, y de 10 % si se llega a las 25.000 unidades.**

Además se podría programar semanalmente ò en algunos casos hasta diariamente (tipo "*Just in Time*") las entregas de los proveedores nacionales, a fin de reducir **al 10 %** de su valor actual el actual costo financiero del stock de materiales.

Pero para lograr eso, solicita por su parte que el área de Finanzas se comprometa a respetar los plazos de pago establecidos con los proveedores (hay actuales retrasos de más de 30 días), puesto que esto genera a los mismos costos financieros que por supuesto trasladan en sus costos y en los precios de venta.

Ese mayor costo financiero de los proveedores aún no ha podido ser negociado y representa un valor aproximado del 2,5 % adicional en los precios.

El Gerente de Compras, Marcelo Bertini, estima que se puede realizar un convenio con la empresa italiana VESPA, por la cual se le pide al proveedor que deposite en consignación en zonas francas como ser La Plata o en Uruguay, los motores a importar; en tres o cuatro embarques a realizar en el año en función de la optimización de los costos de seguro y flete, y que serían ingresados al país y entregados a la fábrica (ya en condición D.A.P.) en envíos quincenales. Esto significa el ahorro del costo financiero por mantenimiento del stock de materiales. Para eso haría falta que la Casa Matriz en Italia colabore en la gestión sirviendo de aval de pago ante la empresa VESPA italiana. Lo mismo se debería intentar con las fábricas italianas de transmisiones, frenos, ópticas, panel de instrumentos, etc..

En esas condiciones de administración de los conjuntos en zona franca, y asegurando un mínimo de 5000 motores, Bertini logró negociar **el nuevo motor VESPA súper italiano de 50 cm³**, más liviano y de mucha mayor potencia y performance que el brasileño, a **U\$S 312** c/u precio D.A.P.

Este nuevo motor reduce las emanaciones de gas con respecto al motor brasileño en un 25%, en función de un nuevo y sofisticado sistema de alimentación que le confiere aún más potencia que el **Vespa standard** (un 15 %), y novedosas mejoras en el sistema de combustión que es lo que en definitiva reduce la emanación de los gases en ese 25 % comparado con el brasileño.

El clásico motor **Vespa estándar de 50 cm³**, no reduce las emanaciones de gas (no es pro-ecológico) en ese porcentaje y tiene algo menos de potencia (15 %) que el **Vespa Súper** pero mantiene una mayor potencia (un 20 %), menor peso (15%) y menores emanaciones de gas (10%) que el brasileño, a un valor final de **U\$S 265.20** precio D.A.P..

El valor actual de la Lira al 29-Dic-2000 es de 2048 liras por dólar.

Importación Temporal

Por último, y en función de la existencia y uso por parte de los proveedores extranjeros de la zona franca antedicha, M. Bertini plantea y recomienda realizar lo que la Aduana argentina tipifica como una "**importación temporal**" de partes y/o subconjuntos cuyo origen sea extra-Mercosur, a ser aplicados sobre aquellos bienes industriales fabricados en el país para su posterior exportación, tanto al resto de países del Mercosur como también a otros países extra-Mercosur.

En estos casos la Aduana libera a la empresa del pago de los gravámenes del **18+0,5 %** que aplica como arancel de importación. Esto es posible de aplicar sobre todos los ciclomotores que se exportan a otros países, y que suman según la proyección de la Dirección Comercial la cantidad de 10.500, o más si se logra aumentar la participación de mercado.

El porcentaje máximo de integración de partes importadas no debe superar el 49,9 %, del total del producto fabricado, o sea que la participación de partes nacionales debe ser siempre del 50,1 % como mínimo.

J.C.Letti le dio el visto bueno a esta posibilidad y nombró al Gerente de Abastecimientos y al Director de Administración y Finanzas como responsables de su implementación.

INFORME

	Reales	AÑO 2000 DOLARES	Dolares
COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS (ítems A)			
Motor Brasileiro de 50 cm3. Precio FOB		235,00	
Motor Brasileiro de 50 cm3. Precio DAP		242,05	
Motor Brasileiro de 80 cm3. Precio FOB		289,05	
Motor Brasileiro de 80 cm3. Precio DAP		297,72	
Motor VESPA Super de 50 cm3. Precio FOB			253,66
Motor VESPA Super de 50 cm3. Precio DAP			312,00
Motor Vespa standard de 50 cm3. Precio FOB			215,61
Motor Vespa standard de 50 cm3. Precio DAP			265,20
Motor VESPA Super de 80 cm3. Precio FOB			317,08
Motor VESPA Super de 80 cm3. Precio DAP			390,00
Neumáticos PIRELLI (Brasil). Precio DAP		38,00	
Neumáticos Nacionales.FATE		45,60	
Neumáticos GOOD YEAR Alta performance (ARG.)			60,00
Llantas de hierro(Brasil)		24,00	
Llantas de hierro Nacionales		28,80	
Llantas de Aleación Deportivas			34,00
Escape brasileiro		23,00	
Escape nacional SILEN		26,00	
Escape Ecológico SILEN		66,00	66,00
Escape Ecológico Europeo. Precio DAP			99,00
Panel de Instrumentos Brasileiros		30,00	
Panel de Instrumentos nacionales		35,40	
Panel de Instrumentos Italianos. Precio DAP			52,00

Asiento Brasileiro. Precio DAP	16,00	
Asientos Standard Nacionales	19,20	
Asientos Especiales nacionales		24,00
Manubrio de acero Brasileiro	30,00	
Manubrio Acero de Aleación nacional	34,00	
Manubrio de Acero Alta Aleación. Precio DAP		43,00
Transmisión Brasileira. Precio DAP	42,00	
Transmisión Nacional	50,40	
Transmisión Italiana Alta performance. Precio DAP		60,00
Sistema de frenos a Disco. Brasileiro. Precio DAP	32,00	
Sistema de frenos a Disco. Nacional	36,00	
Sistema de frenos a Disco. Italiano. Standard.Precio DAP		48,00
Sistema de frenos a Disco.italiano. Alta Performace.Precio DAP		58,00
Suspensión delantera y trasera. Brasileira	43,00	
Suspensión del.y trasera (Fric-Rot nacional)	49,00	
Suspensión del. y trasera Reforzada (Fric-Rot)		60,00
Opticas y Luces de giro Brasileiras Standard	22,00	
Opticas Nacionales y luces de giro CIBIÉ Standard	26,00	
Opticas nacionales y luces de giro CIBIE Alta Calidad		32,00
Espejos retrovisores brasileiros	18,00	
Espejos retrovisores Nacionales	21,00	
Espejos retrovisores importados		28,00
Chassis estructural Brasileiro+ Tk Comb.. Precio DAP	56,00	
Chassis Estructural de acero Nacional + Tk comb.	66,08	
Chassis estructural de Acero Alta Aleación+ Tk comb.		76,00

TOTALES DE LOS RUBROS - ítems A. Nacionales 50CM3 c/motor Brasileiro	679,53	
TOTALES DE LOS RUBROS - ítems A. Brasileiros 50 CM3 c/motor Brasileiro	616,05	
TOTALES DE LOS RUBROS - Ítems A. PROMEDIO 50 CM3 c/motor Brasileiro	647,79	
TOTALES DE LOS RUBROS - Ítems A. PROMEDIO 50CM3 c/motor Vespa Standard	670,94	
TOTALES DE LOS RUBROS - Ítems A. PROMEDIO 50cm3 c/motor Vespa Standard Ecológico	710,94	
TOTALES DE LOS RUBROS- Ítems A ITALIANOS 50cM3 c/motor Vespa Standard 50	848,20	
PORCENTAJE DE PARTES ITALIANAS SOBRE EL TOTAL C/MOTOR Vespa Standard 50	0,55	
TOTALES DE LOS RUBROS - Ítems A Italianos 50 Cm3 c/motor Vespa Super 50	895,00	
PORCENTAJE DE PARTES ITALIANAS SOBRE EL TOTAL c/MOTOR Vespa Super 50	0,58	
TOTALES DE LOS RUBROS- Ítems A Italianos 80 Cm3 con motor Vespa Súper de 80	983,00	
PORCENTAJE DE PARTES ITALIANAS SOBRE EL TOTAL C/MOTOR VESPA 80	0,61	
TOTAL COSTO NAC. e Italiano DE MATERIAL (ítems A+B+C) 50 Cm3 c/motor Brasileiro	781,07	945,00
TOTAL COSTO Brasileiro de MATERIAL (ítems A+B+C) 50 Cm3	708,10	
TOTAL COSTO PROM. DE MATERIAL (ítems A+B+C) 50 cm3 NACIONAL. e ITALIANO	744,59	991,80
TOTAL COSTO PROM. DE MATERIAL(item A+B+C) 50 cm3 c/motor Vespa Standard	767,74	
TOTAL COSTO PROM. DE MATERIAL(item A+B+C) 50 cm3 c/motor Vespa Standard Ecológico	807,74	
TOTAL COSTO PROM.DE MATERIAL Italiano ítems A+B+C) 80 cm3		1079,80

□ **Informe de Finanzas. Diciembre del 2000**

La Dirección de Administración y Finanzas a cargo de Tomás Silveira de 39 años, Contador Público con un PosGrado en Finanzas, estima para el año 2001 un Índice de Precios Mayoristas no Agropecuarios que será inferior al del año 2000, pronostica una deflación del 0,5 al 0,8% acumulado en todo el año.

Dicha Dirección informa además que no se esperan aumentos de salarios públicos ni privados, es más puede haber posibilidades de una rebaja de los mismos por efecto de la enésima reforma laboral a votarse próximamente en el Congreso.

En cuanto al valor del peso argentino, lo mantiene invariable en su relación con el dólar americano en el año 2001, y también para el año 2002, a pesar de las dudas planteadas por ciertas consultoras y/o analistas de crédito internacionales con respecto a que Argentina pueda cumplir con las condiciones impuestas por el FMI al establecer el blindaje financiero a fines del 2000.

Para el año 2001 el Gobierno pronostica un aumento del P.B.I. del 3.5%, aunque los analistas son más conservadores y asumen que no llegará al 2.0 %.

Ante la actual situación de incertidumbre mundial que se traduce en falta de créditos apropiados y un alto costo del dinero (del 12 % anual en dólares, la tasa de endeudamiento local de la empresa subió al 14 %), esta Dirección sugiere la posibilidad de posponer hasta el año 2002 la adquisición (planificada para este año 2001) de modernos equipos robotizados para producción con su software adecuado para dos líneas de producción simultáneas, aunque estaba previsto con estos nuevos equipos robotizados un incremento de productividad fabril de más del 50 %.

Su argumento es que el aumento del costo del dinero en la plaza local obliga a una toma de fondos en la plaza europea, en caso de realizar la inversión planificada, para eso se necesita Aval de la Casa Matriz, pero el cupo de toma de fondos en el exterior para la *B.Unit* argentina es de U\$S 1.500.000 y ya esta tomado de ese monto el 40%, por lo que solo quedaría disponible un monto de U\$S 900.000.

El costo total previsto de la inversión es de **U\$S 1.125.000**, a pagarse **el 85 % en 5 años** (10 semestres **más uno de gracia**) y **el 15 % en 3 semestres más uno de gracia**. El costo financiero adicional a asumir por tasa de interés más gastos derivados es del **12% anual** sobre saldos (es un excelente costo de financiación).

El tiempo de puesta en marcha del nuevo equipamiento productivo robotizado está estimado en cinco a seis meses máximo, incluyendo la capacitación del personal, a partir de la fecha de colocación de la orden de compra.

Informe anterior de Finanzas. Septiembre del 2000

En dicho informe Finanzas reclamaba que el parque informático de la *B.Unit* es insuficiente y está atrasado, casi obsoleto, y que de sus estudios del mercado obtuvo que la actualización informática con un Sistema Integral de Gestión en red ("*on line*") más Correo Electrónico y acceso a Internet con un "caño" de 12 mega, arroja una inversión necesaria a realizar de **U\$S 210.000**, con un tiempo estimado para la puesta en régimen de 3 meses, considerando la instalación e implementación del Soft, Hard y la capacitación correspondiente del personal.

La Dirección considera posible el equipamiento con toma de fondos a 1 año y medio (3 semestres) con 1 semestre de gracia al 12 % de interés anual con impuestos y gastos incluidos, en Europa y con avales de la Casa Matriz; pues la posibilidad de financiación en el país tiene un mayor costo que en Europa (aprox. 25 % más cara, por mayores gastos y exigencias de nuevos avales).

No hay experiencias de empresas similares sobre el impacto que la introducción del nuevo sistema informático produciría en la Cía, pero estimaciones de las dos Cías de Sistemas que actualmente son potenciales Contratistas de dicha actualización

informática, indican un aumento del 20 al 30 % en la productividad administrativa total (Administración, Comercial y Fábrica) de la *B.Unit*.

J.C.Letti aceptó de inmediato la idea del *up-grade* informático y encargó a M. Bertini la licitación en Concurso privado de precios, su negociación, adjudicación y compra de dicho sistema informático.

Esta decisión brindó sus frutos, puesto que el precio final negociado por M.Bertini resultó en U\$S 180.000 y en idénticas condiciones a las previstas.

□ **Decisión de Letti sobre la actualización informática**

J.C.Letti insistió y logró de Greselin a principios de Octubre el consentimiento para invertir en la actualización de los sistemas y el hard de la Cía. Apenas asumido el 01/11/2000 como C.E.O de la Branch autorizó formalmente el cambio solicitado por Administ. y Finanzas y lo extendió a la otra B.Unit y a la administración de la Branch.

*En realidad, el proceso de *up-grade* informático se disparó desde el mismo mes de octubre; y como paso previo al trabajo de los analistas de Sistemas de la empresa de Informática seleccionada, se realizó primero una reingeniería de procesos y rediseño de todos los procesos administrativos, unificando los mismos en una sola y única administración aprovechando la entrada de los nuevos sistemas.*

*El resultado a fin de diciembre fue óptimo, **con una reducción de los costos administrativos en un 30 %** y con el agregado que se logró eliminar el cargo de Gastos Generales que la Branch aplicaba sobre c/u de las B.Unit.*

□ **Gestión de Abastecimientos en Europa e Informe**

A fines de Noviembre, y ya como C.E.O; J.C.Letti le confió a su Gerente de Compras y Abastecimientos, Marcelo Bertini, una renegociación de la Planta de Producción robotizada. Quería obtener un precio inferior al cotizado, dada la situación europea de fuerte competencia. Para eso, el Gerente de Compras viajó a Europa, y luego de 15 días de arduas e intensas negociaciones le envió la primer semana de diciembre un E-Mail a J.C.Letti con el siguiente resultado:

La Planta nueva de producción, idéntica a la que usa la fábrica Matriz en Italia, a un precio final de U\$S 1.000.000 contra el cotizado de U\$ 1.125.000 y el adicional de robots para la 2° línea en un 15 % contra el original del 20 %; o sea un total de U\$S 1.000.000 por una línea y U\$S 1.150.000 por dos líneas de montaje funcionando.

Hay actualmente una planta disponible para el 10/enero/2001 porque se canceló una venta programada a Turquía y no hay al momento comprador para la misma; M. Bertini aprovechó esto y negoció el descuento y mejora de condiciones.

Como no existen en el Mercosur fábricas de este tipo de equipamiento, el arancel de importación es de 3% más 0,5 % por estadística + 3% por flete marítimo y seguro + 0,5 % por despacho = 7 % del valor F.O.B. para el valor D.A.P., esto es U\$S 80.000.

Además hay un costo adicional de U\$S 20.000 para el montaje y puesta en condiciones de funcionamiento; más la capacitación adecuada para el personal de fábrica y de mantenimiento.

Para aprobar la compra de la Planta de Producción, J.C.Letti debía recibir el visto bueno de los Directores de Italia, pero le pidió a M.Bertini que la mantenga en reserva de opción de compra con los fabricantes por el mes de enero

La Planta de Pintura en U\$S 70.000 contra los U\$S 75.000 del principio, pero con una mejora en el tiempo de instalación, puesto que se hacen cargo del costo adicional de

envío del flete por avión, lo que representa un ahorro de 25 días en el plazo de instalación y puesta en marcha de la Planta y de U\$S 10.000 en el flete.

Todo esto, con las mismas condiciones de financiamiento ofrecidas en su oportunidad, o sea en un solo pago a 180 días fecha de embarque.

J.C.Letti aprobó de inmediato la compra de la Planta de Pintura, y quiere la misma operativa **para el 01 de febrero del 2001 a más tardar**, puesto que entiende que la **Ragazza estándar** también debe responder y ofertar una mayor variedad de colores, que le permitirán un mayor posicionamiento dentro del espectro de clientes mujeres, aunque reservó la pintura bi-capa y el color Rojo Maranello para las **Deluxe**.

J.C.Letti no se olvidó de felicitar a M.Bertini, apenas llegado a Bs As, puesto que entendía que había realizado una excelente gestión, y merecía el reconocimiento. Además de la lógica del hecho en sí; el buen trato y el reconocimiento a las buenas acciones de los empleados es una política arraigada desde hace tiempo en J.C.Letti.

□ **Informe de Costos a diciembre 2000**

✓ **Costos Variables de Fabricación**

a) Costo total de Materiales directos de **U\$S 692,47 por unidad** con el **7 %** negociado por Bertini para un mínimo de 18000 unid. (\$744,59 para el **2000**).

b) La mano de obra directa incluyendo ensamble, inspección y embalaje es de \$188,80 por unidad para 18000 unidades (\$ 222.93 para el 2000 y para 13500 unidades), esto incluye las Cargas Sociales sobre M. Obra Directa. Este valor está calculado a partir de un valor standard de ingeniería del año 99, y que es \$ 240. A partir de ese valor del año 99, el mismo baja ó sube en la proporción, en más ó en menos, que se fabrique con un aumento del 3% por cada 1000 unidades más que se produzcan.

c) Los gastos variables de fábrica relacionados con el volumen de producción (Mat. indirectos, consumibles, M. de Obra indirecta, etc.) se estiman en \$ 44,63 por unidad producida con una reducción del 5 % con respecto al año anterior (\$46,98 para el 2000). A principio del año 2000 se realizaron esfuerzos para reducir este valor y se logró un 13% con respecto al 99; no se sabe bien porqué se gasta tanto, puesto que Costos informa que el standard aceptado es de \$ 38 por unidad. J.C.Letti se propuso llegar a dicho standard de \$38 para el año 2002, e intentar reducir durante este año el valor de \$ 44,63 con fuertes acciones de racionalización de gastos internos.

✓ **Costos Variables de Comercialización**

d) Los gastos logísticos y de distribución comerciales (comisiones mas viáticos, más transportes) de la *B.Unit*, se estiman en un 6,5% de las ventas Los Gastos de promoción y publicidad en el año 2000 fueron del 4,8 % del monto de ventas.

✓ **Costos Fijos de Producción (valores anuales)**

e) La fábrica trabajando en un turno de 8 hs., 5 días por semana con 15 días por cierre anual de vacaciones, tiene un costo fijo de \$ 140.000 en el año (incluye Energía, Impuestos, Amortizaciones sobre equipamiento de fabrica y gastos de Mantenimiento).

f) El costo de un segundo turno de 8 hs. es de \$ 45.000 adicionales, y con una merma de producción estimada del 8% sobre el primer turno.

g) El costo de un tercer turno de 8 hs. es de \$ 25.000 adicionales, y con una merma de producción estimada del 12% sobre el primer turno.

Todos estos costos fijos de fabricación **e, f y g**, resultaron de una reducción del 3 % con respecto a dichos costos del año 99. Las amortizaciones del equipamiento propio de fábrica es de \$ 190.000 y el resto de amortizaciones de la empresa representan \$ 85.000.

✓ **Costos Fijos Administrativos y de Estructura (valores anuales)**

h) Los costos fijos generales: seguros y tasas de servicios más los impuestos municipales suman \$ 230.000, y el resto de gastos administrativos fijos de la *B.Unit* (insumos informáticos, oficina, papelería y librería, etc.), suman un total de \$195.000).

i) El estimado por sueldos y cargas sociales (Dirección más staff) (excepto la M.O.Directa), más A.R.T y otros aportes obligatorios de ley es de \$ 1.050.000.

j) Para el año 2001 desaparece el costo del 1,2 % de las ventas que cargaba la *Branch* a la *B.Unit* gracias a la unificación de la administración lograda con la reingeniería de procesos y la inversión tecnológica en nuevos sistemas.

✓ **Costos Financieros e Impuestos**

k) Los Impuestos fueron en el año 2000 de 3,5% del total de ventas por Ing.Brutos, y de 35 % por ganancias (33 % en el año 99).

Los impuestos para el año 2000 se calculan en un 3,5% de la facturación por Ingresos Brutos, y de 35 % sobre las ganancias netas.

Los intereses financieros que paga la *B.Unit* son de 14 % anual sobre el pasivo de corto plazo y 12 % anual en el largo plazo (Año 2000 muestra en el balance que M\$ 1609 se debe a los bancos y en el 2001 se suman los M\$ 78 (70+4+4) de la Planta de Pintura y los M\$ 1000 por la nueva Línea de producción, mas M\$ 150 en caso de usar la segunda línea con robots + M\$ 100 por el despacho a plaza y el montaje.

El interés que cobra la casa Matriz por su préstamo puente es de 10 % anual, e incluye las ganancias no distribuidas como préstamo para el siguiente año.

Ya está considerado el valor del costo financiero por la compra y puesta en marcha de la actualización informática.

Hay un recupero de intereses cobrados a los Clientes por los planes de financiación de ventas que resulta en el 1,6 % del total de ventas.

J.C.Letti tiene en mente realizar un estudio profundo de todos los costos de la Cía y una efectiva reingeniería de procesos, pues bien sabe por experiencia que los Gerentes de área son reacios a reconocer que mantienen costos derivados de costumbres y no de análisis serios basados en las actividades.

J.C.Letti quiere implantar rápidamente el ABC costing, Tomás Silveira está de acuerdo y muy entusiasmado con esto. Los nuevos Sistemas Informáticos han sido diseñados a tales efectos. Silveira ha enviado rápidamente a su gente (con el incluido) a una intensa capacitación en el ABC Costing, más la capacitación en los sistemas usando el ABC costing.

CONCEPTO	ESTADO DE RESULTADOS . AÑOS 99 Y 2000				E. Resultados Proyectado	
	AÑO 1999	AÑO 1999	AÑO 2000	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2001
	Unitarios	Totales	Unitarios	Totales	UNITARIOS	TOTALES
(I).- VENTAS		12.000		13.500		18000
Ciclomotores/Scooters	\$ 1.579,00	\$ 18.948.000,0	\$ 1.449,00	\$ 19.561.500,0	\$ 1.375,00	\$ 24.750.000,00
Repuestos	\$ 142,11	\$ 1.705.320,0	\$ 138,56	\$ 1.870.568,4	\$ 119,17	\$ 2.145.000,00
(I). VENTAS TOTALES	\$ 1.721,11	\$ 20.653.320,0	\$ 1.587,56	\$ 21.432.068,4	\$ 1.494,17	\$ 26.895.000,00
(II). COSTOS VARIABLES						
PRODUCCIÓN						
Repuestos	\$ 111,56	\$ 1.338.676,2	\$ 108,77	\$ 1.468.396,2	\$ 93,55	\$ 1.683.825,00
Materiales directos (Rubros A,B y C)	\$ 792,11	\$ 9.505.355,8	\$ 744,59	\$ 10.051.913,8	\$ 692,47	\$ 12.464.373,10
Mano de Obra productiva	\$ 240,00	\$ 2.880.000,0	\$ 222,93	\$ 3.009.600,0	\$ 188,80	
Gtos Variables de fabricación	\$ 54,00	\$ 648.000,0	\$ 46,98	\$ 634.230,0	\$ 44,63	
SubTotal.Costos Variables de Producción	\$ 1.197,67	\$ 14.372.032,0	\$ 1.123,27	\$ 15.164.140,0	\$ 1.019,44	\$ 18.349.956,10
COMERCIALIZACIÓN						
Costos Comerciales	\$ 111,87	\$ 1.342.465,8	\$ 103,19	\$ 1.393.084,4	\$ 97,12	\$ 1.748.175,00
Promoción y Publicidad	\$ 86,06	\$ 1.032.666,0	\$ 76,20	\$ 1.028.739,3	\$ 67,24	\$ 1.210.275,00
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 60,24	\$ 722.866,2	\$ 55,56	\$ 750.122,4	\$ 52,30	\$ 941.325,00
Costo Test de Mercado		\$ -		\$ -	\$ 3,06	\$ 55.000,00
SubTotal.Costos Variables de Comercialización	\$ 258,17	\$ 3.097.998,0	\$ 234,96	\$ 3.171.946,1	\$ 219,71	
(II). TOTAL de COSTOS VARIABLES	\$ 1.455,84	\$ 17.470.030,0	\$ 1.358,23	\$ 18.336.086,1	\$ 1.239,15	
(III)= (I)- (II)						
(III).=CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 265,27	\$ 3.183.290,0	\$ 229,33	\$ 3.095.982,3	\$ 255,01	
(IV). COSTOS FIJOS						
PRODUCCIÓN						
Costos fijos de fabricación.1ª Turno	\$ 12,03	\$ 144.329,9	\$ 10,37	\$ 140.000,0	\$ 10,37	

Costo Fijo de fabricación. Otros Turnos	\$ 6,01	\$ 72.164,9	\$ 5,19	\$ 70.000,0	\$ 3,33
ADMINISTRACIÓN					
Costos fijos generales	\$ 19,76	\$ 237.113,4	\$ 17,04	\$ 230.000,0	\$ 17,04
Gastos Administrativos	\$ 15,76	\$ 189.150,0	\$ 14,44	\$ 195.000,0	\$ 14,44
Costos fijos de estructura	\$ 99,43	\$ 1.193.181,8	\$ 77,78	\$ 1.050.000,0	\$ 77,78
Costo Fijo de la Branch	\$ 20,65	\$ 247.839,8	\$ 19,05	\$ 257.184,8	\$ -
Amortizaciones	\$ 21,77	\$ 261.250,0	\$ 20,37	\$ 275.000,0	\$ 27,09
(IV).= TOTAL DE COSTOS FIJOS	\$ 195,42	\$ 2.345.029,9	\$ 164,24	\$ 2.217.184,8	\$ 150,06
(V)= (II)+ (IV)					
(V).= COSTO TOTAL DE VENTAS	\$ 1.651,25	\$ 19.815.059,9	\$ 1.522,46	\$ 20.553.271,0	\$ 1.389,21
(VI)= (I)-(V)= (III)- (IV)					
(VI). =RESULTADO OPERATIVO	\$ 69,86	\$ 838.260,1	\$ 65,10	\$ 878.797,5	\$ 104,96
UTILIDAD OPERATIVA SOBRE VENTAS en %		4,06		4,10	7,02
Menos INTERESES FINANCIEROS PAGADOS	\$ 30,09	\$ 361.080,0	\$ 35,05	\$ 473.201,4	\$ 663.534,52
Más INTERESES FINANCIEROS COBRADOS	\$ 30,04	\$ 360.453,1	\$ 27,18	\$ 366.913,1	\$ 473.400,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 69,80	\$ 837.633,2	\$ 57,22	\$ 772.509,1	\$ 94,40
menos IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 23,03	\$ 276.418,9	\$ 20,03	\$ 270.378,2	\$ 33,04
RESULTADO NETO (Ganancia ó Pérdida)	\$ 46,77	\$ 561.214,2	\$ 37,19	\$ 502.130,9	\$ 61,36
					\$ 1.104.437,35
UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS EN %	2,72	2,72	2,34	2,34	4,11
R.O.A. = Resultado Operativo / Activos Totales en %				6,71	12,15
R.O.E. = Resultado Neto / Patrimonio Neto en %				7,72	15,55
Costo del Capital= Patrimonio Neto x Tasa de Riesgo (0,06+0,05+0,05=0,16)				1.053.068	1088525
E.V.A. = VALOR AGREGADO ECONÓMICO = RESULT. NETO – COSTO del CAPITAL				\$ -550.937	15912
Indice de Rotación del Capital (Ventas Totales / Total de Activos)				1,64	1,7
Indice de Deuda (Patrimonio Neto / Total del Pasivo)				0,50	0,46
Indice de Liquidez (Activo corriente / Pasivo Corriente)				1,51	1,8
Indice de Liquidez Ácido (Activo corriente- Bienes en stock / Pasivo Corriente)				0,86	1,13

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

	En Miles de Pesos		En MILES de Pesos		
AÑO 99	AÑO 99	AÑO 2000	AÑO 2000	Proyectado AÑO 2001	

ACTIVO

ACTIVO Corriente

Caja y Bancos		910,5		991,8	1.150,0
Inversiones (Bonos)		250		200	359
Créditos por Ventas(Cuentas por cobrar)		1959		2012,7	2788,4
Bienes de cambio (stocks)		2180		2422	2439,4
Stock de materiales	820		823		
Productos en proceso	950		1124		
Productos terminados	410		475		

(I) Total del Activo Corriente

5299,5

5626,5

6.736,8

Activo Fijo(no corriente)

Maquinaria y Equipos		2900		3080	4408
Inmuebles (Terrenos y edificios)		4400		4400	4400

(II)Total del Activo Fijo

7300

7480

8808

TOTAL del ACTIVO = (I)+ (II)

12599,5

13106,5

15.544,8

PASIVO

Pasivo Corriente

Cuentas por pagar (Proveedores y Servicios)		2005		1802	1940
Préstamos bancarios de corto plazo		1080		1100	1038
Remuneraciones y cargas sociales		824,3		832,2	850

(III) = Total del Pasivo Corriente

3909,3

3734,2

3828

Pasivo No Corriente (de largo plazo)			
Préstamos de Casa matriz	600	1.261,2	1.763,3
Préstamos Bancarios de largo plazo	1429	1609	2849
(IV) Total del Pasivo No Corriente	2029	2870,2	4612
PATRIMONIO NETO			
Capital Accionario Inicial	6000	6000	6000
Utilidades del Ejercicio	561,2	502,1	1.104,4
Utilidades no distribuídas. Ejerc. Anteriores	100		
(V) TOTAL del PATRIMONIO NETO	6661,2	6502,1	7.104,4
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO NETO= (III)+ (IV)+ (V)	12599,5	13106,5	15.544,8
Activo Total - (Pasivo+Patrimonio Neto)	0,0	0,0	0,0

1) Costo de Venta de los Repuestos

Utilidad: 11,5% + Ing.Brutos: 3,5 % + Gtos Comerciales: 6,5 %= 21,5%
Año 2000 = \$ 1870.568;1 x (1-0,215= 0,785) = \$1.468.395;2 / 13.500= \$ 108,77

La venta de repuestos sigue una cierta relación empírica que es función de las Ventas de Ciclomotores
Venta Repuestos = 10% Ventas Unid. del Año actual x 85 % de (Ventas Unid. Año actual / Ventas Unid. año anterior)

2) Intereses

Los intereses financieros que paga la B.Unit son de 14 % anual sobre el pasivo de corto plazo y 12 % en largo plazo. (Año 2000 es MM\$ 1100 en corto y MM\$ 1609 en largo plazo) que se debe a los Bancos.
El año 99 fue de 12 % unificado para el corto y el largo plazo.

La Casa matriz cobra el 10% anual sobre un préstamo otorgado el año 98 de \$600.000.
Además en el año 2000 solicitó que las ganancias no distribuidas de años anteriores más las ganancias del año 1999 se sumen al monto del préstamo original de U\$S 600.000, de tal forma de abonar el 10 % de interés anual por un monto total de: préstamo original más ganancias no distribuidas.

Hay un ingreso financiero por intereses cobrados a los clientes por los planes de financiación de ventas que resulta en el 1,6 % del total de ventas.
Por las Inversiones realizadas en Bonos de mediano plazo se obtiene un retorno del 12% anual

3) Impuestos

- a) Ing. Brutos: 3,5 % del monto total de ventas
- b) Ganancias: 35% de las utilidades netas en el año 2000 y 33 % en el año 99.

4) E.V.A.= Valor Económico Agregado = Beneficio neto después de impuestos e intereses financieros menos Costo del Capital Propio

Los accionistas definieron una **tasa de costo de capital** del **16 %**; dicha tasa es la suma de 3 tasas:
Bonos del Tesoro EE.UU. a 30 años: 6% + Tasa riesgo actividad de la industria : 5% + Tasa riesgo país: 5 %.

□ Informe de Recursos Humanos: Diciembre del 2000

La nueva Gerente de RR.HH.: Marisa K. Zaccini es mujer y profesional del área, de 48 años, aunque sin relación anterior con este tipo de industria (su origen era de una empresa de servicios privatizada). Es una mujer separada y con dos hijos, de mucho carácter, empuje y decisión, con una clara percepción de la realidad en las relaciones humanas y acostumbrada a lidiar en un entorno duro de hombres.

Se incorporó hace sólo cuatro meses, la *B.Unit* no tenía Gerente, y dependía para las Relaciones Industriales de los lineamientos de la otra *B.Unit*, aunque su dotación era la mayor de las *B.Unit*.

Su incorporación fue una decisión de J.C.Letti en su última visita al país a principios de año antes de asumir como Gerente General. Desde Italia, y dos meses antes de llegar al país encomendó la búsqueda a una Consultora (*Head-hunter*) y su exigencia fue conseguir un ó una profesional del área pero con origen en otro tipo de empresa, preferiblemente del área de servicios.

El hecho que haya resultado una mujer, en esta industria con tradición de sólo hombres para las Gerencias, le permitió a J.C.Letti brindar un mensaje muy claro al *management* actual de la Cía, ***estaba decidido a transformar la Cía.***

Su primer informe a J.C.Letti, al mes de ingresada, le describió crudamente la realidad de la cultura actual de la empresa. Al plantel gerencial de la *B.Unit* de la ***Ragazza*** lo encontró operando de acuerdo a estructuras rígidas de jerarquía, con todas las decisiones definidas como importantes en manos de sólo dos Directores (Administración y Comercial). Dentro de la estructura piramidal de dicha *B.Unit* las funciones eran mantenidas separadas y las relaciones estructuradas en forma vertical. Las Gerencias operaban con muy poca ó ninguna información compartida y coordinada entre ellas, como "silos" ó compartimientos estancos.

Los empleados haciendo sólo lo que se les dice que deben hacer; no se acepta el disenso de opinión por lo que la innovación y la iniciativa personal son desalentadas.

Las promociones se lograron más por conocimientos y simpatías personales que por valores lógicos basados en la eficiencia y profesionalidad.

Considera esta Gerente que el entorno laboral de la *B.Unit* que encontró a su ingreso es de absoluta falta de delegación y participación, con mala comunicación vertical y horizontal y que el área Productiva, a pesar de los esfuerzos del actual Gerente no escapa a esa situación.

Cabe destacar que esta Gerente: Marisa K. Zaccini (o MKZ como la llaman) ha conformado rápidamente un buen equipo técnico, y en estos cuatro meses de actuación ha logrado además una buena relación con la Comisión Interna pues es una persona naturalmente "proactiva y facilitadora" y maneja muy bien la política de negociación en dichas relaciones.

La Gerente de RR.HH. se encontró con que el Clima Laboral de la fábrica está en niveles críticos. De las reuniones formales y charlas informales resulta claro que el clima interno y el espíritu de equipo no está pasando por su mejor momento.

El personal de fábrica se encuentra desmotivado, **el índice de ausentismo es elevado**, en especial en el 2° y 3° turno, y clama por una recomposición salarial.

Un hecho importante y que enfrió la relación con la Comisión Interna, es que la misma se enteró por trascendidos del nuevo equipamiento a instalarse y alertó al personal que el mismo generaría despidos, por lo que todo el personal de fábrica está susceptible y en estado de alerta. Se ha producido además un incremento de la tasa de accidentes, hasta ahora sin consecuencias graves, pero esto indica que el personal está "con la mente puesta en otra cosa".

El Gerente de Producción, ayudado por la Gerente de RR.HH., estima que el nuevo equipamiento exige un rotundo cambio de mentalidad en el personal de Producción, con una nueva política a implementarse de Calidad Total, y por lo tanto considera

necesario que rápidamente se genere un proceso de Información y una eficaz Capacitación al personal junto a una recategorización salarial, para lograr el compromiso del personal hacia el objetivo de una excelente Calidad del producto y un aumento de la productividad (que resultaría en una baja del costo de mano de obra).

Desde su arribo a la Compañía, M.K.Z. está trabajando personalmente y en estrecho contacto con el G.Gral para planificar e implementar los cambios a producir (el primero de los cambios que introdujeron fue la incorporación del nuevo Gerente de Abastecimientos en lugar del anterior Jefe de Compras); y tiene preparado **un Plan de Capacitación para todo el personal**, y en todos los niveles; puesto que ambos están convencidos que el desarrollo del personal es imprescindible para el futuro de la empresa, y que la capacitación continua es la base del desarrollo del Capital Intelectual. Uno de sus sueños es lograr que todo el personal operario alcance el nivel de enseñanza secundaria, para lo cual esta generando un plan de estudios especial junto a la escuela estatal y con dictado nocturno en aulas de la empresa.

J.C.Letti sabe que deberá realizar cambios imprescindibles en el plantel gerencial para lograr su objetivo de largo plazo, pero brindará a todos los gerentes la posibilidad de adaptarse al cambio necesario de Cultura. Lo que sí ha dejado en claro a todos sus gerentes (Administración y Comercial en especial) es que quiere una estructura plana y ágil (no más Directores, todos los gerentes al mismo nivel).

Su percepción de la situación encontrada es que sin un replanteo total del negocio, y sin nuevas formas de pensamiento en los niveles gerenciales y una rápida adecuación del resto, la Branch no podrá sobrevivir por más de tres años.

La realidad es que duraría menos, puesto que los accionistas ya cansados de los malos resultados no permitirán tal situación, y J.C.Letti considera que sólo tiene crédito de los accionistas por dos años.

El Plan de Acción definitivo de RR.HH. presentado por M.K.Z. a J.C.Letti en el tercer mes de su gestión, y que fuera consensuado entre ambos luego de dos arduas semanas de conversaciones, contempla un total de cuatro vectores:

- 1) El plan de capacitación continua a todos los niveles, ya enunciado anteriormente, como base del desarrollo del Capital Intelectual de la empresa.
- 2) Un Plan para dinamizar el trabajo horizontal e interdisciplinario, lo que facilitará y fortalecerá la comunicación interna, dinamizando de esta forma la Cía.
- 3) Adaptar las políticas de RR.HH. al cambio cultural buscado, con programas de evaluación objetiva de desempeño, programas de movilidad interna, reconocimiento, premios a las innovaciones presentadas y adoptadas, elaboración de manuales de conducta, y una total transparencia a través de una política de puertas abiertas, etc.
- 4) Plan de apoyo a los Gerentes y jefes con herramientas para el Management día a día (comunicación efectiva, PNL, manejo de reuniones, planteamiento de objetivos, etc.) con el fin de inculcarles la responsabilidad absoluta del desarrollo laboral de su equipo de trabajo, como así también del logro de los objetivos de la empresa. Todo este proceso de profesionalización de la capa gerencial, deberá ser apoyado por medio de una evaluación de la gestión hacia una lógica de la satisfacción del Cliente externo e interno, es decir en sentido de la evolución de la organización y del Management participativo.

“ Primera semana de enero del 2000 ”

J.C. Letti recibió el viernes 05 de enero del 2000 los Test de mercado, y la información recibida versus el costo de los mismos, le daban la razón a su firme convicción de que el costo que representa realizar una adecuada investigación de mercado es siempre muy inferior al costo de tomar una decisión errónea derivada de condiciones de incertidumbre por el supuesto ahorro de no hacer los Test. El costo de los mismos arrojó un promedio de 10.000 U\$S por país excepto Brasil que costó U\$S 15.000 y le brindaron la siguiente información:

Resultados de la Investigación de Mercado

Un dato comercial es que la imagen de la **Ragazza** es buena en el mercado local, con una valoración positiva del 38 % del total consultado. Ayuda a esto la política de cambiar la unidad ante un reclamo de funcionamiento en los primeros seis meses del año de garantía.

Los sondeos en Chile indican una muy buena recepción en la juventud de buen poder adquisitivo del ensayo (200 unidades) con el nuevo modelo **Ragazza con motor Vespa standard y mejores accesorios**, el nuevo motor tuvo una excelente recepción, pero al igual que en Argentina lo que piden es una gama diferente de colores, más vivos y brillantes que los actuales.

Este nuevo modelo podría ser una muy buena solución en el caótico tráfico trasandino si incorpora el escape especial con catalizador para reducir los gases.

No existe en Chile un ciclomotor adaptado a las nuevas exigencias ecológicas internacionales No se ha realizado investigación en México donde las nuevas regulaciones sobre los gases de los automotores son muy duras y acordes a los Organismos internacionales.

No se realizaron investigaciones de mercado en Bolivia, Perú, Colombia y Venezuela.

Se sabe que el competidor brasileño está vendiendo bien (aproximadamente 3.000 unidades) en Venezuela y está intentando actualmente en Colombia. La exportación a los países del pacífico podría encararse desde Chile, que cuenta con buenas facilidades portuarias para el envío vía marítima.

- a) El Cliente potencial identificó los atributos de su conjunto esperado (**Cones**) con nuevos colores brillantes y motor de gran potencia, con cubiertas y llantas deportivas, accesorios que brinden un “look & feel” de sabor italiano congruente con el nombre de **Ragazza**, y cuando tiene escape ecológico lo toma como un valor diferenciador adicional que lo aplica sólo en el caso de elección ante un competidor de similar performance.
- b) Se produjo un profundo cambio en el escenario del consumo: **la irrupción de la mujer**. Su sensación de libertad y feminismo impulsa su mayor participación en la toma de decisión y en el uso (hoy el mercado potencial es de 35% para mujeres, cuando hace sólo 10 años no pasaba del 10%). Y es precisamente la mujer quien funda sus decisiones en su concepto de belleza y libertad, y en el caso de la Ragazza asocia su **Cones** con colores brillantes y su gusto por el diseño italiano.
- c) La imagen positiva de la **Ragazza**, es de M.Buena en un 38 a 43 % sobre el total consultado, y Buena en un 20%, con un total de 58 a 63 % de aceptación
- d) El potencial Cliente está dispuesto a pagar por la **Ragazza** (con motor brasileño) un valor de sólo 6 ó 7 % máximo por arriba del precio colocado por la competencia brasileña (hoy en 1295 U\$S), pero sube a 12 % más en el caso de que use el motor Vespa standard; esto siempre que existan nuevos colores brillantes en la Ragazza standard más cubiertas y llantas especiales.

- e) El mercado está ávido de recibir un modelo con prestaciones especiales como puede ser la **Ragazza Deluxe** de 50 cm³ y de 80 cm³ con escape ecológico, con cubiertas y llantas especiales de alta performance y todos sus accesorios importados y de muy alta calidad. En dicho caso estaría dispuesto a pagar por la misma un valor entre 22 a 25 % más que el precio base de la moto competidora brasileña si es la **Deluxe 50**. Para el caso de la **Deluxe 80**, el test arroja un precio posible a pagar por el Cliente de hasta 20% por arriba de la **Deluxe 50**.
No existe en la actualidad modelo igual ó parecido en el mercado; sólo las japonesas pero no brindan ese look & feel italiano de alta calidad, velocidad, confiabilidad y potencia, y eso es hoy un valor diferenciador en el Mercosur.
En el caso de intentarse superar en los precios de venta el monto que acepta pagar el potencial cliente, los Test indican que entonces los Clientes volcarán sus ansias hacia otros satisfactores o productos sustitutos.
- f) El mercado del Mercosur (excepto Brasil) + Chile para este principio de año 2001 dividiría sus preferencias de la siguiente manera:
Standard con motor brasileño: 20%; Standard con motor Vespa standard: 20 %; un modelo superior ó **Deluxe** con escape Silen ecológico: 30 %, y el segmento de bajos recursos se inclinaría por las motos chinas hasta en un 15%, el resto se inclina hacia las motos japonesas. En Brasil la preferencia es: 30% para la Garotta, 15% para la **Ragazza** con Vespa std., 25% para la **Ragazza Deluxe 50** con escape ecológico, y el resto para las japonesas.
- g) Los Test en Argentina arrojan una diferente preferencia atada a una mejor situación económica del país, de un 10% para la **Ragazza** estándar con motor brasileño, al igual que la **garotta**, un 20 % para la **Ragazza Deluxe 50** con motor Vespa ecológico, un 10 % para las Chinas y de un 35 % para un modelo superior ó **Deluxe 80** con el motor Vespa ecológico de 80 Cm³; manteniendo el 15 % para las japonesas.
- h) Una buena publicidad que logre en la mente del Cliente un producto imaginario (Pi) que concuerde con su Cones (conjunto esperado) incrementaría las ventas en un 15 %, pero para eso es necesario incrementar la publicidad y promoción de imagen no menos del 15%**

Ante estos resultados, J.C. Letti opina que hay que cambiar ya por el motor VESPA junto a nuevos colores y brillantes, puesto que eso permitirá un posicionamiento diferenciador en el mercado, y además en el caso bastante probable, que la firma VESPA compre el paquete accionario de la Casa Matriz (esto sólo él lo sabe), la decisión de usar el motor VESPA será un hecho.

J.C.Letti tiene pensado encargar los mismos Test en Venezuela y Colombia, y muy especialmente en Australia y en México, dejando América Central para una mejor situación política y económica de esos países

□ Resumen de Pensamientos y/o ideas de J.C.Letti en Enero del 2000

Luego de leer los informes de Test de mercado J.C. Letti pudo confirmar lo que presentaba en su mente como una real oportunidad: **NO hay dudas** que hay un gran mercado potencial y repleto de nuevos Clientes, tanto dentro como fuera del mercado nacional, ávidos de cambios y esperando un nuevo producto,. Pero para llegar a ellos hay que innovar(realizar inversiones en desarrollos nuevos), desarrollar un claro posicionamiento competitivo y presentar una nueva propuesta de Valor amén de elaborar una nueva cadena de actividades, hacer las concesiones estratégicas correctas, volver mucho más eficientes los procesos productivos, y fundamentalmente hacer las cosas más rápido y mejor que la competencia.

***“Los Clientes potenciales son muchos...
y están demandando más y mejores productos”.***

*Esta es la percepción de J.C.Letti y tiene la convicción que el lanzamiento de la **Ragazza Deluxe** con nuevos motores más potentes e instrumentos deportivos, podrá competir exitosamente por estrategia de diferenciación con la competidora brasileña e incluso con las marcas japonesas importadas (le falta aun tener: variedad de colores, y un precio competitivo). Tiene preparado el escape SILEN especial para control de gases como un golpe final de efecto publicitario y posicionamiento en la mente del Cliente como **la única en el mercado totalmente ecológica**.*

Su idea es apoyar fuertemente a los organismos gubernamentales y privados que propendan el uso de los escapes especiales para control de emanación de gases, puesto que el acuerdo que logró con SILEN (empresa líder de escapes en el país) es un acuerdo estratégico en exclusividad para **Legnano Argentina**, y el modelo desarrollado y logrado por SILEN, de nivel y precio internacional, se logró gracias al apoyo tecnológico de Italia a SILEN (J.C.Letti fue quien le gestionó tal apoyo).

Pero J.C.Letti era consciente que debía tener su nueva planta de pintura con cataforesis funcionando cuanto antes, y por eso dio el OK inmediatamente a la gestión de M. Bertini en Europa. J.C.Letti sabe que en Europa una planta de este tipo es modular y como la entrega era inmediata por existir una en stock, podía tener la nueva planta funcionando en 60 días. **Esto es para la última semana de febrero.**

Los costos en Argentina serían de U\$S 4.000 por montaje. Pagando la inversión en dos semestres le representa un costo adicional de U\$S 4.000 por financiamiento del pago, total $70+4+4=U\$S 78000$. Puso a la venta la actual planta de pintura, y el recupero posible es de unos \$10.000. No hay costos arancelarios de nacionalización.

El Informe reservado que posee de la Casa Matriz, le dice que el costo de ventas total de la **Ragazza 50** en Europa es de 980 U\$S, y **su objetivo empresarial es lograr rápidamente y en el año 2001 un costo de 1240 U\$S (hoy está en \$1437)** y en los próximos dos años como máximo llegar a un valor de 1080 U\$S, ò sea un 10 % superior al costo europeo. Para eso piensa que debe aumentar muy fuertemente las ventas, logrando una mejor distribución de los costos fijos y una optimización de los costos variables a partir de grandes cambios en el área productiva.

El Gerente General siente que la **Ragazza** no logra la penetración en el mercado local y no deja de preocuparlo el hecho que la venta pronosticada en el país para este año por el Director Comercial, no aumenta en la misma proporción que el aumento de demanda esperado en el país, perdiendo de esta forma *market-share*, y que lo previsto en el resto de los países del MERCOSUR sea sólo mantener el *market-share*. Esto no concuerda con la imagen tomada de las encuestas en los Test.

Cuando habla de la **Ragazza** con el Director Comercial éste le dice que el país está pasando por un período recesivo e incierto y eso repercute en las ventas, pero además tiene el problema que Fábrica tiene plazos de entrega excesivos y que no podría responder ante un aumento fuerte de ventas, y que por esa situación va aumentando las ventas, no sin esfuerzo, en forma suave y pausada.

Según él, la falta de distribuidores en el país, que es otro de los problemas, se debe a que los candidatos para ello son “muy piratas” y llenos de problemas por su incobrabilidad, no quieren asumir costo alguno ni de mercadería ni en repuestos, puesto que piden consignación, y cuando venden tardan en enviar las cobranzas.

J.C. Letti no está dispuesto ni puede aceptar esta situación y quiere lograr el liderazgo indiscutido en Argentina, Chile y Uruguay, luchar fuertemente en Brasil e incursionar en Bolivia y Perú. Tiene pensado además para el 2001, incursionar en países de América Central, y muy especialmente en México con los modelos Deluxe y escape ecológico, preparando el terreno para tomar un buen *market-share* una vez que logre tener costos parecidos a los europeos.

En Italia, la **Ragazza- Legnano** disputa el liderazgo con la **Vespa Piaggio** y tiene un *market-share* del 30%, en Suiza del 20 %, en Francia del 19% y un 20 % en promedio (2° posición, detrás de la Vespa) para el resto de Europa occidental.

*La idea personal de J.C.Letti para el primer semestre de este año 2001 es vender en el orden de 12.000 unidades standard, la mayor parte con motor Vespa standard, en todos los países del Mercosur más Chile, Bolivia y Perú. Para el segundo semestre, dado el resultado de los Test de mercado encargados, pretende lanzar las **Ragazza Deluxe 50 y 80** con el motor VESPA Súper y demás opcionales y aditamentos.*

*Su objetivo profesional es capturar del 16 al 18 % del Mercado, un 40 % más de lo que pronostica la Dirección Comercial. J.C.Letti considera que un Plan de Negocios con una venta prevista de 20000 **Ragazza Vespa-standard** y 5000 a 6000 **Ragazza Deluxe de 50 y 80 cm3** será aceptado y aprobado por los Directores.*

En un futuro mediato, está dispuesto a incursionar en Australia, Sudáfrica y Nueva Zelanda. Para estos países extra América nuestro país otorga un reintegro a las exportaciones del 9,9 %, y ese es un aliciente que no piensa desaprovechar, deberá para eso negociar con su Casa Matriz la posible dependencia de esas áreas geográficas, pero primero debe ser competitivo en los costos.

A J.C. Letti siempre le preocupó la nueva competencia de los ciclomotores chinos, puesto que si bien por ahora la calidad de los mismos es realmente mala, es posible que en un futuro cercano su calidad mejore, ya que la calidad es algo rápidamente alcanzable. En una economía de alta escala como podrían lograr los chinos, sus costos no se elevarían tanto por mejorar la calidad (*¿acaso no hicieron eso los japoneses ?*) y pueden así convertirse en una seria amenaza.

Para el Director Comercial esta nueva competencia china, si bien es molesta ahora, es meramente coyuntural y está sólo soportada por revendedores mayoristas nacionales que abandonarían este negocio cuando lo vean agotado y se dedicarían a otro. El Gerente General no estuvo nunca de acuerdo con esta idea y siempre lo tomó muy en cuenta como una amenaza.

En realidad, J.C.Letti está convencido que el Director Comercial A.Polastrini no podrá adaptarse a la nueva Cultura que él pretende darle a la empresa; ha hablado de esto con la Gerente de RR.HH. y la misma concuerda con su análisis.

M.K.Z. ha pensado que una posibilidad de alejamiento no traumático es ofrecerle el retiro voluntario más la distribución comercial de la empresa en Uruguay (con asiento

en P.del Este). **J.C.Letti prestó su conformidad a esta sugerencia y encomendó a M. K.Zaccini su implementación inmediata.**

Para lograr hacer realidad su idea de mayor penetración de ventas junto con la baja del costo unitario y poder así mantener la competitividad, J.C.Letti necesita un fuerte aumento de la productividad fabril. **Su intención es aumentar la capacidad de producción y a la vez reducir un turno.** Para eso le es absolutamente necesario la nueva inversión de equipamiento robotizado en la fábrica más el apoyo y compromiso de todo el personal. Por lo tanto, en el orden financiero deberá lograr lo siguiente: ò bien una ampliación del cupo de dinero a tomar permitido por Casa Matriz (es necesaria esa ampliación para realizar la inversión prevista en fábrica) y así lo planteará al Directorio en la Casa Matriz, ò bien negociar un mayor “tiempo de gracia” en los préstamos (mínimo: un semestre más) a costa de un mayor gasto de los seguros financieros tomados, por ese tiempo adicional.

En el otro orden J.C.Letti sabe que la nueva tecnología le es imprescindible, pero también sabe que sin el compromiso y motivación de toda la gente el resultado sería seguramente negativo. Por eso le daba la misma importancia al clima laboral y el desarrollo de los RR.HH., que al resto de los recursos con que opera. No tiene pensado reducir personal al reducir el tercer turno, sino aprovechar la gente más capacitada en tareas más exógenas y cubrir esas vacantes con los otros operarios. En definitiva, si se vende más y aumenta la productividad, el personal mantendrá su fuente laboral e incluso alcanzará mejor capacitación y mejor salario como consecuencia. Este es el mensaje que le pide a su Gerente de RR.HH. que transmita J.C.Letti confía mucho en Marisa K. Zaccini (M.K.Z.), en su fuerza, decisión y creatividad para lograr los resultados esperados.

El G.Gral habló en sus desayunos de trabajo semanales con el área Comercial, con el Ing.Industrial **Rodolfo Vernazza** de 36 años y con tres años en la empresa, segundo de la Dirección y responsable del MKTG, quien le comentó alguna de sus ideas innovadoras en proceso como respuesta a necesidades supuestamente insatisfechas del mercado:

- 1) Dar una línea a la **Ragazza** más deportiva. Con excepción de los cambios del motor y los instrumentos, la línea que se fabrica es la misma desde 10 años atrás. Falta la **innovación** que el Cliente está pidiendo. El motor Vespa puede ayudar mucho a esa idea dice Vernazza entusiasmado con la idea.
- 2) Diseñar una caja especial con los soportes necesarios para promocionar la **Ragazza** con un *target* focalizado en el mercado nacional de empresas especializadas en entregas a domicilio de cartas y/o paquetes, y las compañías de reparaciones menores a automotores en el denso tráfico de la City, más los negocios con *delivery-food*. En este caso con un limitador de velocidad, instrumentos normales y sin accesorios, pero con el motor Vespa Standard, y el escape Silen ecológico como opcional para las empresas. El precio debe ser muy competitivo, en un mercado donde la **Mondial de Juki** lidera el mercado con un precio de U\$S 1180 por ciclomotor, aunque la **Ragazza** con el motor Vespa standard es un producto de mucha mejor calidad que la **Mondial**.
La posibilidad de más colores posibilita lanzar unidades con el color especial distintivo de cada empresa que los compre, lo que les brindaría una mejor imagen y a la vez mayor seguridad ante robos (por el color distintivo).
- 3) Desarrollar un modelo deportivo para motos de agua y nieve. En este caso se usaría el motor Vespa Súper y el escape Silen. Hasta tiene pensado el nombre para dicho modelo: **Sorella**.

R.Vernazza tiene además una idea que presentó a la D. Comercial tres meses atrás de promocionar la **Ragazza** en los Shoppings ó en lugares de eventos juveniles (conciertos en estadios, partidos de rugby, hockey, eventos deportivos importantes etc) al igual que se hace con los automotores. Aun no hay decisión al respecto en su área. El Director Comercial dijo que estaba en estudio los costos que eso significa, y que los lugares de venta en los Shoppings de Capital y el G. Bs As se encuentran cubiertos por muchos meses. Vernazza insiste que se pueden usar locales en los Shoppings y no los espacios centrales de pasillo que usualmente usan los autos.

El Ing. Vernazza es un sostenedor de la idea de “seguir al Cliente” en Argentina y en Punta del Este ó viceversa, según donde compre primero, con la Base de datos generada en el momento de la compra. Su concepto de MKTG es fomentar la relación personal y cercana con el Cliente, conocerlo y escucharlo a fin de hacer el ciclomotor más adecuado a sus necesidades y representativo de su personalidad.

Una idea es ofrecer una bicicleta, como bonificación para impulsar la compra del ciclomotor. Es más, tiene hasta la idea de conectar las bases de datos armadas en las dos *B.Unit* en el mercado de alto poder adquisitivo, e intentar seguir a esa familia compradora de bicicleta para su hijo adolescente de hoy, dentro de los próximos años (verificando si hay hermanos), y cuando el adolescente ya es un joven ofrecerle la **Ragazza**.

Otra idea es generar una categoría de karting monomarca con el motor **Vespa**, al igual que lo hace Susuki en la categoría de 50 Cm³ para adolescentes menores de 12 años. Esto generaría una conciencia e imagen de marca en el publico joven que será importante cuando llegue a los 16 años, además el mayor esfuerzo económico sería por cuenta de Vespa ya que debería proveer los motores en las carreras (aprox. unos 150 a 200 motores durante todo el calendario deportivo) dejando a la empresa a cargo de la organización y representación. Esto representaría la posibilidad de estar en diferentes kartódromos quincenalmente y dentro del mundo de los “jóvenes tuercas “ y “padres tuercas”, asociando esa imagen de velocidad y manejo deportivo a la **Ragazza**, ya que la misma se estaría promocionando es esos eventos.

J.C. Letti piensa que todas estas ideas son variantes de la ecuación “**valor=beneficio-costo**” para el Cliente, y que merecen ser estudiadas y analizadas en el entorno de la nueva estrategia competitiva de la **Ragazza**.

Además, J.C.Letti necesita evaluar profundamente a Vernazza, para definir si puede ser el remplazo del Director Comercial. En acuerdo con su gerente de RR.HH. M.K.Z., evaluarán ambos la actuación de Vernazza en los próximos dos meses, y el mes próximo lo enviarán a un estudio de “*Assesment* ” con una Consultora especializada en el tema, para medir si su Inteligencia emocional y sus capacidades son aptas para la responsabilidad que asumiría como nuevo Gerente Comercial.

En el interinato del desplazamiento de Polastri, actuará J.C.Letti como “acting” en la función de Gerente Comercial.

□ **Nuevos Test de Mercado**

J.C.Letti sabe positivamente que es fundamental promover en su equipo gerencial la necesidad de escuchar a los Clientes, como fuente de creatividad para imaginar nuevos usos y mercados y hasta concesiones, mas velozmente que la competencia.

Por lo tanto, el Martes 09 de enero del 2001 se reunió con la Consultora especialista de Mercado seleccionada, y le encargó los siguientes Test de mercado:

- a) un Test de preferencia y asociación positiva en la juventud clase ABC1 y 2 sobre la posibilidad de ofrecer adicionalmente otros rubros como ropa informal, carteras, anteojos, etc.; de un determinado estilo y marca; de la misma forma que VESPA PIAGGIO lo hace en Italia y Europa, y últimamente en U.S.A. (California y Florida) ofreciendo lo antedicho en boutiques especiales en los shoppings.
Para eso generaría asociaciones estratégicas con casas afamadas en este tipo de ropa juvenil (Benetton ?).
- b) Un Test de preferencia y aceptación sobre la posibilidad de ofrecer todos esos productos (*scooters* y ropa); en un *web site* (Internet), o si sólo es preferido la propuesta de los ciclomotores en Internet
- c) Un test de preferencia y preferencia sobre los modelos **Deluxe 50 y 80** en los mercados de México (con el nuevo silenciador ecológico), y también en Australia.
- d) Un Test de preferencia y aceptación sobre la posibilidad de tener locales al público especiales donde se combine la oferta de todos estos productos, o bien locales de ropa (*shoppings*) donde exhibir la **Ragazza** en un lugar preferencial de los mismos; y ofrecer terminales o computadoras al público con acceso directo a Internet donde pueden analizar las virtudes de la **Ragazza** y hasta poder seleccionar una serie de adicionales y opcionales (por medio de un menú adecuado en el caso de la **Ragazza Deluxe**) de tal forma de poder realizar la compra del Scooter en el mismo local a medida y necesidad del Cliente, con la asistencia de personal de asesoramiento.
- e) Un test para verificar si el Cliente de la **Ragazza** acepta en su mente la asociación del scooter con las ventas de la otra B.Unit: bicicletas deportivas y de paseo, y si ven a la bicicleta **Legnano** como un valor diferenciador si es ofrecida como un adicional de impulsión de venta.
- f) Un test entre empresas del rubro para verificar la preferencia de la **Mondial** de Juki Vs la **Ragazza** con motor Vespa, y el precio que están dispuestas a pagar por una y la otra.

Estos Test serán realizados parte en la época veraniega, y la otra parte durante el principio del otoño, a fin de evitar resultados sesgados producto de una diferente forma de pensar durante la época de verano y las otras épocas del año.

□ Objetivos empresarios de J.C.Letti en el 2001

El Gerente General pretende lograr, luego de la Transformación, una empresa flexible que se adapte rápidamente a las nuevas exigencias de mercado, con un fuerte y continuo énfasis puesto en la mejora de la calidad de servicio.

Con más Clientes pero diferenciados por segmento target, productos de gran calidad y variedad de oferta, precios de venta competitivos, una oferta diferenciada en cuanto a las diferentes exigencias de los Clientes, una mayor rapidez de respuesta al Cliente apoyada en continuas mejoras tecnológicas y por supuesto mejores utilidades.

Quiere una empresa que esté siempre intentando generar nuevos nichos, o sea con estrategias de ataque; puesto que las estrategias defensivas solo permiten intentar defender lo que se tiene y no ampliar ni ganar mercados.

*El G.G. quiere incorporar el pensamiento estratégico y el trabajo en equipo como una constante en sus Gerentes, y a la vez incrementar la capacidad de los mismos para la resolución de problemas, al guiarlos hacia un **aprendizaje continuo y generativo** en lo concerniente a las cambiantes condiciones de los negocios.*

Para lograr lo anterior, J.C.Letti está guiado por tres objetivos propios e interrelacionados entre sí:

- 1) *Una estructura operativa y de management, mucho más plana, horizontal e integrada (un NO rotundo a los compartimientos estancos ó silos, y por supuesto un mismo y único nivel para las gerencias; no más Direcciones en la estructura). Toda la empresa tiene que estar basada en el Cliente, con sus procesos integrados y diseñados para satisfacer las necesidades del Cliente.*
- 2) *Completa transparencia, puertas adentro y puertas afuera de la Cía.*
- 3) *Empowerment continuo al personal, y en especial a los empleados con relación directa con los Clientes (empleados "front-line").*

El resumen de su propuesta empresaria es la siguiente:

*Que el Cliente perciba en su mente el logro de: una excelente calidad de producto, una excelente reputación de servicio y la consistente entrega de Valores detrás de la marca; como el resultado lógico de **la mística y los Valores de Legnano Arg.***

*El resultado de todo lo anterior debería significar un efectivo aumento de los Clientes leales, que impulsarán a la **Ragazza** hacia el liderazgo del mercado y mayores utilidades en el mediano y largo plazo, esto redundará en la satisfacción de los Accionistas y que a su vez apoyarán financieramente el desarrollo y crecimiento de la Branch.*

NOTICIAS DEL MERCADO

- **Competencia China:** el 11 de enero del año 2000 apareció una noticia en el suplemento de Economía y Negocios del diario La Nación. Dos grupos económicos chinos (**Jincheng y Nanchang Railna**) productores de ciclomotores y motos de alta cilindrada se estaban instalando en el país, en la Provincia de Santa Fé .
Ambos emprendimientos planeaban fabricar cilindradas de 50 Cm³ a 150cm³ dentro de su gama de ofertas y pretendían dirigir su estrategia de venta hacia el Mercosur. Vittorio Greselin averiguó sobre el tema, se enteró que era casi seguro la operación para ese año de ambas, pero A.Polastrì le aseguró en ese momento que no eran una competencia para preocuparse, debido a la mala calidad de esos productos.
Cuando J.C.Letti tomó las riendas de la B.Unit , la situación real era que la empresa Jinarg S.A. (*Branch de Jincheng* en Argentina) e instalada en la ciudad de Avellaneda a 340 km al norte de la capital de Santa Fé; estaba impactando en el mercado con su precio de venta de U\$S 890 a 930 dólares en el segmento *target* de bajo poder adquisitivo. Estaban vendiendo unas 300 unidades por mes en sus modelos JC70-JC90 y JC100-2 (70 y 100 cm³)
El otro grupo (Nanchang Railna) estuvo instalándose en San Cristobal, 130 km al noroeste de la capital de Santa Fé en un viejo taller ferroviario de reparación de vagones. La marca de comercialización aun no se conoce , aunque la firma anunció que trabajará con unidades de entre 50 y 125 cm³ que son las que demanda el Mercosur, mercado a donde se orientarán.
- **Nueva Competencia nacional:** En los últimos días de Diciembre, J.C.Letti recibió una llamada telefónica de **Walter Steiner**, un antiguo conocido suyo y directivo del grupo competidor **Gilera** en Italia y que a su vez proveía de motores a **Legnano** en Italia.
W.Steiner estaba desde una semana atrás en Buenos Aires, y le comentó que su empresa estaba interesada en hacer pié en la Argentina , por lo que él vino para estudiar el mercado. Se reunieron en una cena y W. Steiner intentó venderle motores para la **Ragazza** (se había enterado del acuerdo de J.C Letti con Vespa) y le pidió además su visión del mercado.
J.C.letti le contestó que la compra de los motores Vespa pareció una buena idea en su momento pero que ahora no lo era por la situación del mercado, y le pintó un panorama negativo de Argentina y el Mercosur e incluso exageró su pesimismo, llegando al punto de lamentar su suerte profesional de haber sido enviado a la Argentina. A su vez, J.C. Letti intentó sonsacarle información de sus proyectos a Steiner, usando el argumento que la vida futura de la **Ragazza** era corta; Steiner le habló sólo de algunas posibilidades sin sustento, y evitó dar precisiones.
Luego de la cena, J.C.Letti averiguó con sus contactos y descubrió que W.Steiner estaba sosteniendo continuas conversaciones con la empresa **Zanella**. Esta empresa fabricaba motos de 50 hasta 150 cm³ y estaba instalada en Cruz del Eje (Córdoba) con buenas instalaciones de fábrica. Cerró su fábrica en el año1996; aun hoy en día existen motos **Zanella** circulando en las provincias y el mercado guarda un buen recuerdo de ellas. Si **Gilera se decide a comprar** el paquete mayoritario de **Zanella** para instalarse en el país, podía convertirse en un muy serio competidor.
- **Temas económicos:** Un antiguo compañero de secundaria de J.C.Letti y actual economista de la fundación FIEL, le comentó que se estaba generando un movimiento político de los gobernadores de las provincias de Buenos Aires (Ruckauf), Córdoba (De la Sota) y Santa Fé (Reuteman) pertenecientes al Partido Justicialista y opositor del Gobierno. Estos gobernadores de las tres provincias más importantes del país, estaban presionando al gobierno para generar mejores condiciones en Impuestos para las industrias autopartistas.
El objetivo es claro: reanimar la producción y contrarrestar la ola de emigración de empresas a Brasil. En suma, estos gobernadores querían arrancar con una rebaja de impuestos nacionales y ellos darían el ejemplo o puntapié inicial con la eliminación del Impuesto a los Ingresos Brutos en sus provincias.
Esto sería un gran aliciente a la producción y alcanzaría también a las fabricas nacionales de motos por considerársela parte de la industria automotriz.

MATRIZ DE DEMANDA DEL MERCADO EN 50cm3

	AÑO 2000 REAL	AÑO 2000 PREVISTO	AÑO 2000 MERCADO	AÑO 2001 PREVISTO
ARGENTINA	5850	7000	25000	7500
BRASIL	2100	4200	50000	3000
URUGUAY	1100	1500	9000	1500
PARAGUAY	1850	1600	10000	2200
CHILE	2600	1200	12000	3800
TOTALES EXPORTADOS	7650	8500	81000	10500
TOTALES MERCADO SUR AMERICA	13500	15500	106000	18000
MEXICO				0
AUSTRALIA				0
TOTALES NUEVOS MERCADOS				0
TOTALES MUNDIALES				18000

Precio de venta de las distintas marcas

	Ragazza 50	Japonesa 50	Brasilera 50	Piaggio 50 cm3
Año 1998	1650	1750	1640	No tenía
Año 1999	1579	1679	1544	1850
Año 2000	1449	1579	1295	1790

Precio de venta de las distintas marcas

	Ragazza 80	Japonesa 80	Brasilera 80	Piaggio 80 cm3
Año 1998				
Año 1999	No tiene	2099	No Tiene	2380
Año 2000	1895	2040	1673	2290