



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

# PLAN DE NEGOCIOS: EMPRESA DE JUGOS NATURALES (BAR DE JUGOS)

- Trabajo de Investigación -

POR

**Jimena Palma**

Profesor Tutor

**María Fernanda Maradona**

M e n d o z a - 2013

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	7
2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS .....	8
CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO.....	10
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	10
2. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	11
3. EL PRODUCTO.....	11
4. PRECIO .....	11
5. PLAZA O DISTRIBUCIÓN .....	12
6. PROMOCIÓN .....	12
7. ESTRATEGIAS .....	12
8. PLAN FINANCIERO .....	13
CAPÍTULO II: LA IDEA EMPRESARIAL .....	14
1. REFLEXIONES PREVIAS Y FUENTES DE LA IDEA .....	14
2. EVALUACIÓN DE LA IDEA.....	16
3. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA .....	16
3.1. VISIÓN .....	16
3.2. MISIÓN.....	16
3.3. VALORES .....	16
3.4. OBJETIVOS .....	17
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	18
1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	18
1.1.1. Análisis PEST.....	18
1.1.2. Conclusiones del análisis del macroentorno.....	21
1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	21
1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	21
1.2.2. Conclusiones del análisis del microentorno.....	25
1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	25
1.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	28
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	29
2.1. ANÁLISIS FODA.....	29
2.1.1. Análisis Interno.....	30
2.1.2. Análisis Externo.....	31
2.1.3. Cursos de acción.....	32
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO META.....	35
1. GENERALIDADES.....	35
2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	36
2.1. BASES DE SEGMENTACIÓN.....	36
3. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	37
4. POSICIONAMIENTO.....	37
5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	38
CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	40
1. GENERALIDADES.....	40
2. ESTRATEGIAS.....	40
2.1. ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	42
2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	43
2.2. ETAPA DE AJUSTE.....	43
2.2.1. Matriz FODA.....	44
2.2.2. Matriz de la estrategia principal.....	44

2.2.3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) .....	46
2.3. ETAPA DE DECISIÓN .....	48
2.3.1. Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC) .....	49
2.4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS .....	50
2.4.1. Matriz sensibilidad precio/ sensibilidad diferenciación.....	51
2.4.2. Matriz de microsegmentación.....	52
2.4.3. Estrategia competitiva .....	52
2.4.4. Estrategia de participación.....	54
2.4.5. Estrategia de crecimiento.....	56
2.4.6. Estrategias organizacionales .....	58
2.4.7. Estrategias funcionales .....	59
2.5. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR .....	59
<b>CAPÍTULO VI: MARKETING MIX.....</b>	<b>60</b>
1. PRODUCTO.....	60
1.1. NIVELES DE PRODUCTO.....	61
1.1.1. Beneficio principal .....	61
1.1.2. Producto real.....	61
1.1.3. Producto aumentado .....	63
1.2. LÍNEA DE PRODUCTOS .....	63
2. PRECIO .....	65
3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	65
4. PROMOCIÓN .....	66
4.1. PUBLICIDAD .....	67
4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS .....	67
<b>CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>68</b>
1. GENERALIDADES.....	68
2. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	69
3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES.....	71
3.1. COMPRAS .....	71
3.2. CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO .....	72

3.3. NECESIDADES DE MATERIA PRIMA .....	73
3.4. MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS .....	74
4. CONTROLES A REALIZAR .....	74
4.1. CONTROL DE INVENTARIO .....	74
4.2. CALIDAD .....	75
CAPÍTULO VIII: PLAN DE ADMINISTRACIÓN .....	77
1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	77
1.1. ORGANIGRAMA .....	78
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	79
2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	79
2.2. RECLUTAMIENTO .....	81
2.3. SELECCIÓN .....	81
2.4. CAPACITACIÓN .....	82
2.5. SISTEMA DE REMUNERACIONES .....	82
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO .....	83
1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	83
1.1. VENTAS .....	83
1.2. COSTOS .....	84
1.2.1. Costos variables .....	84
1.2.2. Costos fijos .....	85
1.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN .....	87
1.4. INVERSIÓN INICIAL .....	87
1.4.1. Activo fijo .....	87
1.4.2. Capital de trabajo .....	88
1.4.3. Otras inversiones .....	89
1.5. DEPRECIACIONES .....	89
1.6. FINANCIAMIENTO .....	90
1.7. TASA COSTO DE CAPITAL (Ks) .....	91
1.8. FLUJO DE FONDOS .....	91
1.9. CRITERIOS DE DECISIÓN .....	93

1.9.1. Valor actual neto (VAN) .....	93
1.9.2. Tasa interna de retorno (TIR) .....	93
1.9.3. Período de recuperación descontado .....	93
2. CONCLUSIONES.....	94
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>102</b>
ANEXO A: La maduración y estado de las frutas .....	102
ANEXO B: ¿Cómo conservar la fruta? .....	105
ANEXO C: Cálculo costo de venta y ventas anuales.....	108
ANEXO D: Trámites necesarios para iniciar la actividad empresarial .....	110

# INTRODUCCIÓN

## 1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Un plan de negocios, además de ser la tarjeta de presentación de la futura empresa, es una herramienta de planificación y gestión que ayuda a sustentar las ideas y permite convencer a futuros inversores. También sirve para definir adecuadamente la estructura de la empresa, su misión, visión, objetivos y estrategias; identificar competidores, cómo es el mercado en el que operará la empresa, sus clientes y necesidades, etc.

Por regla general, una buena idea puede originar una gran empresa. Sin embargo, no siempre es así. Y la razón es sencilla: el emprendedor no es capaz de crear un proyecto sustentable en el tiempo. Para evitarlo es recomendable diseñar y escribir un plan de negocios que actúe como un mapa que ayude a guiar el negocio. Por ello es clave que se reúna toda la información necesaria para evaluar el proyecto y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.<sup>1</sup>

Si bien la preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito del mismo, su ausencia conlleva, casi con seguridad, al fracaso del negocio ya que el plan ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos de la organización y permite confrontar las ideas con la realidad, al obligar la dinámica del plan a considerar todos los factores relevantes del negocio.

En general se considera que un plan de negocios es un documento dinámico, ya que al encontrarse en un ambiente tan cambiante, muchas veces necesita ser actualizado y ajustado para reflejar los cambios no previstos.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar si es viable o no la implementación de una compañía bajo el concepto “bar de jugos”, el cual será explicado más adelante. Para ello se debe realizar un plan de negocios que contenga todos los aspectos necesarios para poder desarrollar el concepto, abarcando lo financiero, legal, operativo, administrativo, etc.

---

<sup>1</sup> <http://www.soyentrepreneur.com/7-mitos-sobre-los-planes-de-negocios.html>

## 2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Para el desarrollo del siguiente trabajo se utilizó la estructura propuesta en la cátedra “Iniciativa emprendedora” de la Universidad de Jaén, Jaén, Andalucía, España, la cual fue adaptada a los conceptos vistos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. Ésta ordena el trabajo de una forma lógica y diferencia en módulos separados cada acción a ejecutar, logrando de esta manera un trabajo eficiente y ordenado que evita la duplicación innecesaria de recursos y esfuerzos.

A grandes rasgos, un plan de negocios se estructura de la siguiente manera:

**Resumen ejecutivo:** ofrece un panorama general que sintetiza el plan de negocios, presentando los puntos más importantes de cada apartado en forma clara y concisa. Se redacta después que se han terminado las otras secciones, y debe despertar interés suficiente para motivar al lector a que siga leyendo.

**La idea empresarial:** en este capítulo se habla de la empresa en general, cuales fueron las reflexiones previas y las fuentes que llevaron a la idea de crear la empresa. Incluye su misión, visión, valores y objetivos y una evaluación de la idea en cuanto a riesgo e innovación.

**Análisis del entorno:** esta sección contiene en primer lugar un análisis del entorno, tanto general como específico. También incluye el análisis de la competencia y de los proveedores y un análisis FODA.

**Mercado meta:** incluye la identificación del mercado de referencia, la selección del mercado meta y la estimación de la demanda.

**Plan estratégico:** este apartado se desarrolla en tres etapas. En primer lugar la recolección de información, luego el ajuste de la información a la realidad que enfrenta la empresa y por último la etapa de decisión respecto de las diferentes estrategias de negocios que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

**Plan de marketing:** incluye las estrategias comerciales en cuanto al marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

**Plan de operaciones:** en este capítulo se presenta una ficha técnica del producto, las maquinarias y materiales necesarios para producirlo, cómo es el proceso, fuentes de suministro, procedimientos de compras y un plan de producción.



**Plan de administración:** muestra la gestión de los recursos humanos, determinando competencias y experiencias que poseen. También incluye los planes de reclutamiento, selección y capacitación de empleados y la estructura organizativa seleccionada para la empresa.

**Plan financiero:** este capítulo busca determinar la viabilidad económica y financiera, especificando las necesidades financieras y fuentes de financiamiento consideradas y presenta proyecciones de ingresos, costos y utilidades. Esta sección incluye el cálculo de los flujos de fondos a 5 años.

**Anexos:** Contiene materiales complementarios y documentos de apoyo al plan.

# CAPÍTULO I

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

ZUMO'S Bar busca posicionarse como la primer empresa que proporcione vitaminas, ingredientes y valores nutricionales que complementan su alimentación y que a la vez les garantice a sus clientes que sus productos son elaborados sin aditivos ni conservantes, entregando de esta manera todas las vitaminas y minerales de la fruta recién exprimida.

El producto principal son los jugos naturales preparados directamente en el momento de servirlos y personalizados según los distintos gustos y necesidades de los clientes. En este negocio el consumidor es el protagonista absoluto, ya que puede crear el jugo que más le guste. Además, tendrá la opción de consumir otros productos sanos como sandwiches integrales, bocadillos y ensaladas.

Se ha seleccionado este mercado como una oportunidad de negocio ya que actualmente la sociedad sigue un estilo de vida activo y acelerado que muchas veces no le permite alimentarse sanamente y cumplir con los requerimientos nutricionales necesarios.

El logotipo que distinguirá a la organización y sus productos de los posibles competidores es el siguiente:



## **2. VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa son:

- Idea de negocio innovadora, donde el cliente es el protagonista absoluto.
- Ser los primeros en el mercado mendocino.
- Productos 100% naturales y personalizados.
- Local ubicado estratégicamente y ambientado para crear un ambiente agradable al consumidor.
- Precios competitivos que permitan generar ganancias.

## **3. EL PRODUCTO**

Para preparar su jugo el cliente tiene dos opciones: elegir uno de la carta o hacer su propia mezcla (hasta tres opciones). Para elaborarlo se necesita una base líquida a elegir (jugo de naranja, yogur, leche o agua) y las frutas preferidas (se dispone de más de 15 opciones diferentes). De esta manera el consumidor puede elegir entre los siguientes tipos de jugos:

- Combinados varios de frutas.
- Cremosos (a base de yogur o leche)
- Granizados (frozen)
- Con algún fin específico: energizante, antioxidante, digestivo, vitamínico.

En ZUMO'S Bar es esencial que los productos reflejen calidad. Por ello la materia prima se seleccionará en base a su estado de maduración y la categoría extra que presente. Además, se han establecido ciertas directrices para controlar los inventarios y procesos, y de esta manera aplicar y asegurar el concepto de calidad total.

## **4. PRECIO**

ZUMO'S Bar seguirá una estrategia de marca y diferenciación, lo que significa un precio mayor que justifique esa diferencia. Para establecer los precios a los que venderá sus productos se han tenido en cuenta los de la posible competencia y los gastos a cubrir.

Los precios determinados son los siguientes:

<b>Producto</b>	<b>Precio unitario</b>
Jugo	Chico= 18
	Grande= 25
Té	7.50
Café	10.50
Sandwich básico	20.00
Sandwich Gourmet	30.00
Ensaladas	25.00
Tartas (porción)	32.00
Sopa Crema	10.00
Muffins	12.00
Tortas (porción)	18.00

## **5. PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

En principio, ZUMO'S Bar ofrecerá sus productos únicamente en el local comercial, utilizando un canal de distribución directo, sin intermediarios. Teniendo como base las zumerías conocidas internacionalmente se necesita un local de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>, el cual, según el análisis, debería ubicarse en la calles Arístides Villanueva, Emilio Civit, Sarmiento, Peatonal o en algún shopping comercial como Palmares o La Barraca.

## **6. PROMOCIÓN**

Con respecto a la mezcla promocional, ZUMO'S Bar se valdrá de publicidad y promoción de ventas. Para ello se colocarán vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad, se harán spots publicitarios en algunas radios mendocinas, participará en redes sociales y ofrecerá distintos descuentos a sus consumidores.

## **7. ESTRATEGIAS**

Desde el punto de vista del valor que ZUMO'S Bar quiere otorgarle al cliente, la empresa se enfocará en diferenciar su producto en un nicho de mercado específico. Para ello se valdrá de una buena imagen de marca que justifique ese mayor precio y que ayude a permanecer en la mente del consumidor. Y al encontrarse en un entorno con mayores oportunidades y fortalezas, participará a través de una táctica envolvente.

Además, como no existe en Mendoza el mercado de los jugos naturales, la empresa se especializará en desarrollarlo.

## **8. PLAN FINANCIERO**

Para poner en marcha el negocio se requiere una inversión inicial de \$222.790,32. Esta comprende la inversión en activo fijo de \$ 117.166,32 y en capital de trabajo de \$ 105.624.

En el trabajo se consideró como supuesto que al vivir en una inestabilidad constante no conviene endeudarse, por lo que se optó por un financiamiento con capital propio. A la hora de implementarse efectivamente, el futuro inversionista puede considerar otro medio de financiamiento.

Los resultados obtenidos en el flujo de fondos realizado, y que confirman la viabilidad del proyecto son:

- VAN: \$282.755,82
- TIR: 65,57%
- Período de recuperación descontado: Año 3

## **CAPÍTULO II**

### **LA IDEA EMPRESARIAL**

#### **1. REFLEXIONES PREVIAS Y FUENTES DE LA IDEA**

Los beneficios de consumir frutas y verduras son conocidos ya por todos. Además de ser una fuente inagotable de compuestos bioactivos como vitaminas y antioxidantes, ingerirlas también ayuda a disminuir el riesgo de enfermedades, entre otras cosas. La tendencia mundial por llevar una vida más sana ha generado un crecimiento vertiginoso de los denominados “Juice Bars” en países como Australia, España, Estados Unidos, Portugal, Inglaterra, etc., pero recién está surgiendo en países latinoamericanos como México, Perú, Chile y Ecuador. Entre las marcas más conocidas internacionalmente se encuentran Boost Juice Bar, Revive Juice, Nécter Juice Bar, Smoothie King, etc. A nivel nacional, sólo es conocido en la ciudad de Buenos Aires, siendo sus referentes Saludable Bar de Jugos y Pura Vida Juice Bar.

En algunos países se conoce como jugoterapia el ingerir en forma sistemática jugos de frutas y verduras a fin de prevenir o curar problemas de salud. Por supuesto, el éxito de estas bebidas recae en elegir la base líquida de alguna fruta o verdura y saberla combinar con otras sin que se afecten sus sabores.

Este plan de negocios va a describir la implementación en la ciudad de Mendoza de una empresa que se dedique a vender jugos naturales preparados directamente en el momento de servirlos y personalizados según los distintos gustos y necesidades de los clientes. En este negocio el consumidor es el protagonista absoluto, ya que puede crear el jugo que más le guste. Además, como el costo de proveer exclusivamente este tipo de bebidas no es suficientemente rentable para mantener la infraestructura (local comercial, recursos humanos) y para poder afrontar los períodos de menor demanda, el cliente tendrá la opción de consumir productos sanos como sándwiches integrales, bocadillos y ensaladas.

El cliente actual demanda productos frescos, saludables, de calidad, variedad y que se adapten a sus tendencias alimenticias. Principalmente buscan tener una opción diferente, con la que se sientan identificados y les ofrezca variedad a la hora de elegir sus productos. ZUMO’S Bar busca posicionarse

como la primer empresa que proporcione vitaminas, ingredientes y valores nutricionales que complementan su alimentación y que a la vez les garantice a sus clientes que sus productos son elaborados sin aditivos ni conservantes, entregando de esta manera todas las vitaminas y minerales de la fruta recién exprimida. Así logra diferenciarse de los jugos envasados que se comercializan en el país, los cuales no son 100% naturales y de las cafeterías y heladerías, las cuales ofrecen generalmente sólo jugo de naranja.

La idea original del producto apunta a que el cliente pueda olvidarse por un momento de la rutina diaria y viva una experiencia agradable mediante un servicio personalizado y el consumo de productos alimenticios de calidad y saludables. Este concepto abarca a distintos tipos de consumidores: el deportista que busca reponer energías, el oficinista que vive full time y consume productos de comida rápida y saludable, y aquellos a los que les gusta sentarse y disfrutar de una bebida refrescante y nutritiva.

Para insertar el producto se tendrá como base la estrategia conocida en España como “pata negra”<sup>2</sup>, la cual está orientada a consumidores exigentes, no al consumidor de lujo tradicional. Estos consumidores buscan productos premium que se destaquen por encima de la media de su categoría, ya sea porque son innovadores o tienen un diseño que los diferencia, coincidiendo así con los productos de lujo. La diferencia radica en que los productos premium tiene un componente de funcionalidad que el lujo no tiene. Los productos premium, además, no tienen tanta historia detrás como las firmas de lujo, que cuentan con una tradición centenaria. Las premium son más jóvenes y utilizan el marketing para elevar su producto una categoría hacia arriba. Son pymes que adoptan los intangibles del lujo, pero sin llegar a serlo.

La idea de realizar este plan surgió luego de un programa de movilidad académica realizado en el año 2011 a España. Al vivir 6 meses en ese país pude notar como el negocio de las “zumerías” (como se las conocen allí) está cobrando gran importancia ya que ofrecen una gran cantidad de frutas en formato de comida rápida, lo cual le brinda practicidad a los clientes con un aporte calórico menor.

El enfoque de la compañía es inculcarle a la gente lo sano que es el jugo. Los médicos no dejan de aconsejar que se debe consumir fruta por sus vitaminas, minerales y antioxidantes, y los jugos son una manera muy divertida de tomarla. De esta manera, a través de este producto, el cliente puede formarse la idea de una vida sana y natural, pero que no le signifique tener que sacrificarse y no poder consumir productos sabrosos, como generalmente sucede con las dietas y comidas saludables.

---

<sup>2</sup>[http://www.emprendedores.es/gestion/ideas\\_para\\_posicionar\\_tus\\_productos\\_en\\_clientes\\_exigentes/ideas\\_de\\_marketing\\_para\\_productos\\_premium](http://www.emprendedores.es/gestion/ideas_para_posicionar_tus_productos_en_clientes_exigentes/ideas_de_marketing_para_productos_premium)

## **2. EVALUACIÓN DE LA IDEA**

Desde el punto de vista de la innovación y la originalidad, la idea es altamente innovadora ya que no existe en la provincia ninguna empresa que se dedique principalmente a la venta de una gran variedad de jugos naturales personalizados y preparados en el momento según las necesidades de los clientes. Sin embargo, esta idea también conlleva un alto nivel de riesgo ya que si bien es un producto exitoso mundialmente, recién está insertándose en el país, lo cual genera incertidumbre con respecto a su aceptación y sobretodo en una provincia tan conservadora como es Mendoza.

Teniendo en cuenta lo analizado, hay que considerar que aunque no se requiera una gran inversión se debe ser muy cuidadoso y original al momento de darle publicidad y en cómo será la atención al público, para poder darle éxito y posicionarlo.

## **3. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA**

### **3.1. VISIÓN DE ZUMO'S BAR**

“Ser reconocida como una empresa líder y exitosa en la elaboración de jugos y alimentos naturales que fomenten la buena salud, diferenciada por su calidad, innovación y servicio exclusivo y personalizado”

### **3.2. MISIÓN DE ZUMO'S BAR**

“Crear y desarrollar un mercado nuevo, posicionándose en la mente del consumidor como una marca innovadora que ofrece jugos 100% naturales, enfocada en la salud y el bienestar de nuestros clientes. Ofrecer un servicio personalizado y único que permita disfrutar del sabor de la fruta recién exprimida”

### **3.3. VALORES**

- Satisfacción al cliente
- Compromiso
- Innovación
- Excelencia
- Crecimiento
- Integridad
- Ética



### **3.4. OBJETIVOS**

- Insertar el concepto en la Ciudad de Mendoza.
- Ofrecer un producto natural, fresco, personalizado y único que atraiga y satisfaga a los clientes.
- Generar rendimientos superiores.
- Aplicar el concepto de calidad total.
- Lograr ofrecer una gama de productos de buena calidad durante todo el año. Para ello se necesita estandarizar la variedad, fiabilidad y calidad en los proveedores.
- Diseñar un menú atractivo y sencillo para los clientes, que tenga en cuenta la estacionalidad de las distintas temporadas.
- Mantener al personal motivado para que pueda dar respuesta al valor que la empresa quiere dar al cliente.

En síntesis, el objetivo número uno de ZUMO'S Bar es insertar y ofrecer un producto natural, personalizado y de alta calidad en el mercado mendocino. Para poder competir frente a la competencia, la empresa debe buscar la manera de generar un valor superior al consumidor, adaptándose rápidamente a los cambios que se presenten.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

Seguendo a Daft (2004), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que ayuda a comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores y permite, de esta manera, tomar una actitud proactiva para adelantarse a lo que va a suceder. También sirve para apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales en el establecimiento de estrategias y políticas y en el diseño de las estructuras internas, viendo como responde la organización ante los cambios. El entorno puede a su vez subdividirse en macro y microentorno.

#### **1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

##### **1.1.1. Análisis PEST**

El macroentorno o ambiente general es aquel que afecta a todas las organizaciones y que está fuera de control del sistema organizacional pero que influye en mayor o en menor medida en su desempeño. Incluye los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, naturales, etc. Estas fuerzas dan origen a oportunidades y amenazas para las empresas. Cabe destacar que estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados. Además, los cambios en el macroentorno pueden tener un impacto directo en cualquiera de las cinco fuerzas que se expondrán en el modelo de Porter ya que afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones, alterando en consecuencia su relativa solidez y, con ello, el atractivo de una industria.

Para analizar el macroentorno se realizará un Análisis PEST, abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se

encuentra un negocio o unidad. PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

#### ***1.1.1.1. Factores políticos y legales***

En la actualidad, los factores políticos y legales han pasado a ser el primer plano de importancia en nuestro país. Entre los más importantes se pueden destacar:

- Gobierno inestable
- Barreras al comercio exterior y respuestas de los otros países
- Alto riesgo país
- Manipulación de las estadísticas
- Sistema tributario

Desde hace años Argentina experimenta un gobierno inestable con muchos cambios políticos y legales, que imposibilita la toma de decisiones a muy largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado períodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión, lo que ha provocado una fuerte caída de la imagen de la Presidente y grandes movilizaciones en todo el país contra la inflación, la corrupción, la inseguridad, la falta de transparencia en los datos oficiales, el uso innecesario de cadena nacional y el cepo al dólar, entre otras medidas adoptadas por el gobierno.

Otro punto importante a destacar es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de empresas, instituciones y la sociedad en general ya que a través de este se impone una carga impositiva exagerada en ciertas ocasiones, perjudicando así de manera directa la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de atraer nuevas inversiones.

Por otro lado, se han aplicado barreras a la importación para fomentar la industria nacional que han generado un resentimiento en el resto de los países, lo que ha provocado que también disminuyan significativamente las exportaciones.

A su vez, como se expone en “Ámbito Financiero”, el riesgo país de Argentina es el único que sigue subiendo en comparación a los demás países emergentes. Luego de haber alcanzado más de 1000 puntos, al día 9 de octubre de 2012 alcanza los 888, siendo sólo superado por Venezuela, quien se mantiene estable en los 973 puntos. Este nivel tan alto se ha alcanzado luego de la expropiación de YPF, la cuasi pesificación de la economía y las barreras al dólar. Si también se considera que calificadoras de riesgo como Moody’s y Standard & Poors han bajado la calificación de varias compañías argentinas de

estable a negativa, se ven condiciones desfavorables de crecimiento económico ya que empeora las expectativas de inversores y consumidores.

#### ***1.1.1.2. Factores económicos***

Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son:

- Crisis financiera mundial
- Elevado nivel de inflación
- Altas tasas de interés
- Cepo al dólar
- Trabas a las importaciones
- Quita de subsidios a los servicios

Actualmente existe una crisis financiera mundial que afectó a todos y generó grandes tasas de interés que dificultan la inversión. Además, los grandes índices de inflación que rondan el 25%<sup>3</sup> generan altos costos internos que, sumados a la quita de los subsidios a los servicios básicos como luz y gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de una empresa.

Por otro lado, las trabas a las importaciones y el cepo al dólar son otros obstáculos a la hora de querer iniciar un negocio. Las empresas de jugos naturales no se ven afectadas porque la maquinaria que se necesita se puede conseguir en el país ya que no requiere ser importada.

Por último, hay que recordar que en estas crisis se genera un mayor consumo de productos de primera necesidad, reduciéndose en forma significativa el consumo de productos considerados de lujo o suntuarios, entre los que se encuentra la empresa considerada.

#### ***1.1.1.3. Factores sociales y culturales***

Una tendencia mundial que ya se está dando hace algunos años y que probablemente dure muchos años más, es la búsqueda de una vida sana. Los consumidores son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario llevar una vida saludable que implique la práctica de ejercicios o deportes,

---

<sup>3</sup> Price Stats Index disponible en: [www.inflacionverdadera.com](http://www.inflacionverdadera.com) (Octubre 2012)

el consumo de alimentos sanos e, incluso, la práctica de una vida espiritual. Esto genera una oportunidad a aquellas empresas que brinden productos sabrosos pero a su vez naturales y livianos.

Por otro lado, como indica el INDEC, el grupo alimentos y bebidas representa el 33,4% del gasto total de las familias en todo el país y, de este porcentaje, un 6,33% corresponde a comidas y bebidas fuera del hogar. Si se tiene en cuenta que los horarios de trabajo son cada vez más corridos, es aún más común el consumo de comida ya preparada.

Si bien lo anterior es muy favorable para empresas como ZUMO'S Bar, no hay que olvidar que la sociedad mendocina es muy conservadora y le cuesta abrirse a nuevas ideas.

#### ***1.1.1.4. Factores tecnológicos***

Como se mencionó anteriormente no se encuentra ningún problema en relación a las maquinarias e insumos necesarios para este tipo de producto, ya que no son especializados ni se ven afectadas por las trabas a las importaciones y se pueden conseguir fácilmente en el país.

#### **1.1.2. Conclusiones del análisis del macroentorno**

Una vez finalizado el análisis se puede concluir que se está en presencia de un ambiente muy inestable debido a la ausencia de políticas estables y duraderas. Esto genera inseguridad, incertidumbre y desconfianza, afectando las decisiones a muy largo plazo.

Para que ZUMO'S Bar (y cualquier empresa) logre crecer y luego mantenerse en el mercado, se necesita una calidad constante, innovación en los productos y servicios, campañas publicitarias intensas y estudios de mercado correctos.

### **1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

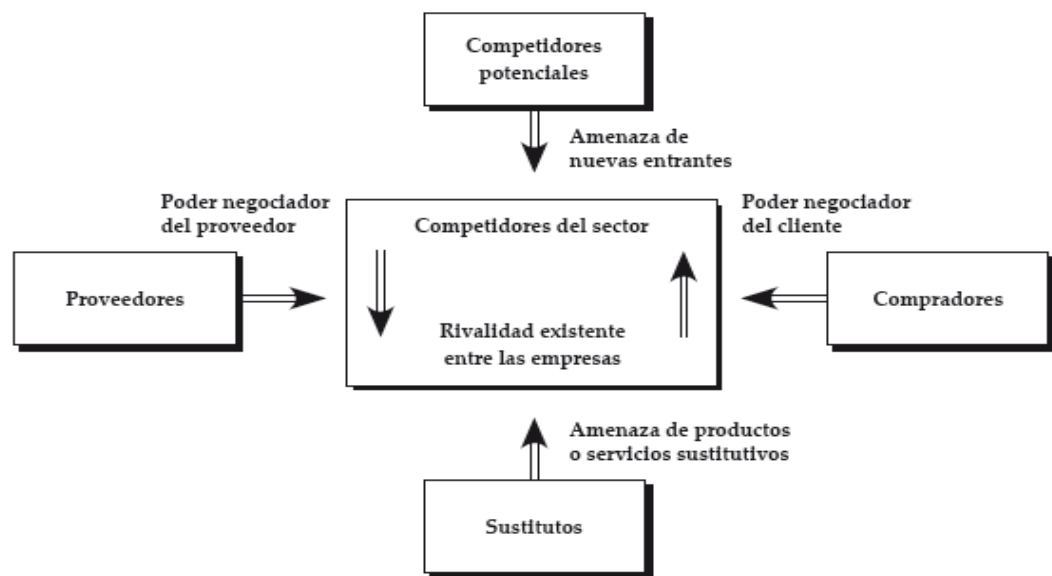
#### **1.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El microentorno o ambiente específico, incluye aquellos sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar metas.

El modelo de las cinco fuerzas que propone Michael E. Porter en su artículo "*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*" (1979) postula que hay cinco fuerzas que básicamente conforman la estructura de una industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el

atractivo de la industria. Por esto, mientras más fuerte sea cada fuerza más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una compañía.

A continuación se explican las fuerzas en términos generales, para luego analizarlas en el caso particular.



Fuente: Adaptación de Porter, Michael E.- Estrategia competitiva  
(<http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/>)

- **Poder de negociación de los compradores:** los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa los compradores débiles suministran a las compañías la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.
- **Amenaza de competidores potenciales:** se trata de compañías que por el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden.
- **Amenaza de sustitutos:** organizaciones que ofrecen sustitutos que pueden remplazar a los productos y servicios de la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda.

Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria:** si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida, la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios y limita la rentabilidad.

#### ***1.2.1.1. Poder de negociación de los compradores***

El poder de negociación de los consumidores en esta industria es alto y abarca tres aspectos:

Por un lado el consumidor mendocino es tradicional y conservador, por lo que le cuesta innovar en sus conductas de compra. Si bien en la actualidad muchas compañías venden la idea de producto para llevar y consumir en el camino, el mendocino sigue prefiriendo sentarse por un largo rato en un café y disfrutar del momento.

Por otro lado, si bien no existen en Mendoza otras compañías que se dediquen exclusivamente a ser una “zumería”, los consumidores están rodeados de otras alternativas como heladerías, cafeterías o jugos envasados. Además, el producto no es de primera necesidad y en tiempo de crisis puede disminuir su demanda.

Por último, los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás, ya que una vez que el producto esté posicionado y tenga éxito, es probable que otros individuos quieran replicar este éxito. Como no es un negocio que tenga muchas dificultades de ingreso, es muy fácil para cualquier individuo entrar a competir en el mercado. Más adelante se expondrá el análisis de las barreras de entrada.

#### ***1.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores***

En general, el poder de negociación de los proveedores de ZUMO'S Bar es bajo.

En Mendoza, la oferta disponible para la materia prima principal (frutas), los demás productos que se comercialicen (ensaladas, bocadillos, etc.) y los materiales necesarios para ofrecer el producto (envases, sorbetes, etc.) es muy amplia y el precio es similar, siendo el poder de estos proveedores relativamente bajo.

En cuanto a las maquinarias para realizar el producto, la empresa necesita extractores de jugo y licuadoras, las cuales son fáciles de conseguir ya que son ofrecidas por varias empresas como Frávega y Garbarino, con lo cual el poder de negociación tampoco es alto.

Por último, es menor la probabilidad de que los proveedores se integren hacia adelante ya que ellos también suministran a muchos más clientes y especializarse en los jugos les demandaría costos y maquinarias no relacionadas a lo que se dedican.

### ***1.2.1.3. Amenaza de competidores potenciales***

Al no estar explotado el negocio de las zumerías en el país, la amenaza de ingreso de competidores potenciales en el sector es elevada ya que, si al negocio le va bien, es muy probable que surjan nuevos competidores una vez que se haya establecido. Para determinar qué tan factible resultaría el ingreso de un potencial competidor a la industria, es indispensable el análisis de las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

**BARRERAS DE ENTRADA:** la principal barrera de entrada para un posible competidor son los requisitos de capital. La inversión inicial en capital de trabajo y activo fijo es de \$222.790,32.

En este caso el acceso a los canales de distribución no actúa como una barrera ya que el canal a utilizar es directo, es decir que la empresa vende directamente al consumidor, sin intermediarios. Por otro lado la tecnología necesaria no es especializada, por lo que su acceso tampoco podría considerarse una traba.

Por último, las leyes limitativas y los trámites burocráticos que deben considerarse al abrir el local no difieren de cualquier negocio, por lo que tampoco serían una gran barrera.

**BARRERAS DE SALIDA:** no existen para este tipo de negocio barreras de salida importantes. Habría que considerar en el futuro qué tan altos son los costos al querer terminar algún acuerdo establecido.

### ***1.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos***

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa ya que pueden desempeñar la misma función que los del sector analizado. Estos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar. Si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deben preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace



reduciendo los precios o mejorando la calidad. En el caso de ZUMO'S Bar, su principal producto sustituto es el jugo envasado como Citric, Baggio, Cepita, BC y Ades, ya que satisfacen la misma necesidad a un menor precio, pero sin brindar los beneficios de un producto 100% natural.

#### ***1.2.1.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores***

La rivalidad entre competidores aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son mutuamente dependientes de manera que, cuando uno de los competidores en un determinado mercado inicia un movimiento competitivo, se produce una reacción del resto de competidores con la intención de contrarrestar los efectos del primero. Esta rivalidad se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios ofrecidos a los clientes.

Si bien la empresa no posee competidores directos dado que es una innovación para la provincia, debe competir indirectamente con otros mercados como heladerías y cafeterías que venden el mismo concepto de producto. Más adelante se detallará este análisis.

#### **1.2.2. Conclusiones del análisis del microentorno**

Una vez finalizado el análisis se puede destacar que la industria en que se insertará ZUMO'S Bar es competitiva. Esto se debe principalmente a que los consumidores tienen a su alcance una gran cantidad de opciones y que ya existen otras empresas de gran trayectoria que venden un producto que compite con los jugos naturales. Por otro lado las barreras de entrada y salida son bajas, por lo que es fácil el ingreso de nuevos competidores.

### **1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores de comprar productos de mayor calidad a un precio competitivo. Sin embargo, muchas empresas pasan por alto el análisis de sus competidores a la hora de entrar al mercado. Lo ideal es contar con un sistema de información continua, para identificarlos y encontrar la manera de hacer las cosas mejor que ellos.

Aunque ZUMO'S Bar no posee un competidor directo, no por ello debe dejar de realizarse un análisis de la competencia, ya que existen productos que satisfacen la misma necesidad y es muy

importante recordar que un producto no se vende por el bien en sí mismo sino por la función que cumple y la necesidad que satisface.

El nivel de competencia que existe en el sector, determina el grado en que una empresa puede alcanzar sus objetivos y establecer su ventaja competitiva. A continuación se mencionarán y evaluarán los posibles competidores que la organización deberá enfrentar y que afectarán de alguna u otra manera el desempeño de la misma.

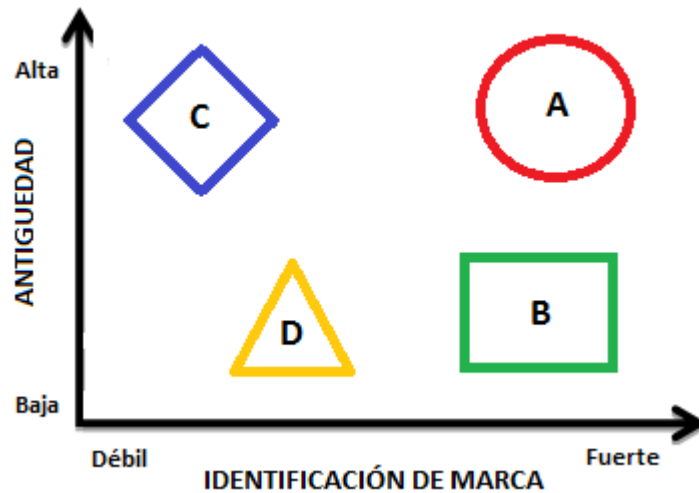
Para realizar el análisis de la competencia se clasificarán y distinguirán las empresas existentes por medio de un análisis de grupo estratégico. Porter (1979:215) lo define como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas, agrupando empresas que son relativamente homogéneas en su forma de enfrentar a la competencia.

A través de las distintas dimensiones estratégicas puede realizarse un análisis para identificar los diferentes grupos estratégicos que existen en un sector, lo cual sirve para determinar realmente quienes son los competidores inmediatos de una empresa. En este sentido hay que considerar que en los grupos estratégicos existe lo que se denomina barreras a la movilidad, que representan la dificultad que tiene un grupo estratégico dentro de una industria para penetrar en un grupo estratégico adyacente.

Para realizar el análisis se deben establecer las dimensiones estratégicas en base a las cuales se realizará el análisis. Cabe aclarar que estas son relativamente subjetivas, ya que no sólo dependen del sector sino de las características particulares de cada organización. Las más relevantes en este caso son:

- Identificación de marca: grado de búsqueda de identificación de marca en lugar de competencia basada principalmente en precio u otras variables. Se logra por medio de la publicidad, fuerza de ventas, calidad del producto y servicios, etc.
- Antigüedad: organizaciones que operan hace mucho tiempo en el mercado objetivo lo cual se refleja en las grandes porciones de mercado que poseen. En el análisis se tomará 10 años como base para considerar una antigüedad alta.

A continuación se realizará el análisis para ZUMO'S Bar, considerando aquellas compañías que representan una mayor amenaza ya que venden el mismo concepto de producto: una bebida refrescante de fácil traslado y manipulación, además de vender otros tipos de productos.



Fuente: elaboración propia.

En el **grupo “A”**, el primero a analizar, se encuentran aquellas compañías que operan en el mercado mendocino desde hace mucho tiempo y gracias a su trayectoria, experiencia y fuerte identificación de la marca, ocupan grandes porciones del mercado. Dentro de este grupo se encuentran empresas como Bonafide, Havanna y Soppelsa.

En este caso la rivalidad es alta ya que el consumidor mendocino está muy familiarizado con estas empresas. Su larga trayectoria les permite establecer fuertes relaciones con sus proveedores, y asegurar de esta manera la disponibilidad de materia prima que utilizan. Gozan además de una muy buena imagen de marca, la cual va siempre acompañada de productos de calidad. Por otro lado, al ser líderes cuentan con un mayor poder para fijar precios.

Si bien tendrá que competir, para ZUMO’S Bar no constituyen el mayor peligro ya que se especializan y son más conocidas, principalmente por sus otros productos.

En la segunda categoría, **grupo “B”**, encontramos la mayor amenaza para ZUMO’S ya que busca posicionarse con una buena imagen de marca. En este grupo se encuentran Café Martínez, Starbucks, Freddo, Tea and Company y Johnny Be Good. En ellas es más común que el consumidor busque productos del tipo analizado.

Si bien estas compañías no llevan mucho tiempo operando en el mercado mendocino, gracias a ser tan conocidas a nivel nacional (y algunas internacional), han logrado insertarse exitosamente en

él, ofreciendo diferentes productos y servicios de calidad. Estas empresas cuentan con clientes fieles, que están dispuestos a pagar un plus por consumir productos de renombre. Además, la mayoría son franquicias, por lo que cuentan con innovación constante en los productos y servicios que ofrecen, pero sin la necesidad de tener que invertir tiempo y esfuerzos en crear las ideas que la sustenten. Este es el principal problema al que deberá enfrentarse ZUMO'S Bar para no quedarse atrás.

El **grupo "C"** representa aquellas empresas que poseen gran antigüedad pero la calidad de sus productos y la identificación de su marca es menor, como las heladerías Grido y Las Delicias. Estas se orientan a un segmento de mercado diferente, por lo que no interesa analizar la rivalidad.

Por último, en el **grupo "D"** se encuentran aquellas empresas que están hace poco en el mercado mendocino, y que si bien sus productos son de calidad y diferenciados, su marca no ha pegado un fuerte impacto en la sociedad, por lo que es más fácil excluirlas del mercado. Se pueden mencionar como ejemplos a La Creme y Mailhó.

### **Conclusiones del análisis de la competencia**

Si bien el grado de competencia al cual se enfrentará ZUMO'S Bar es elevado, el mercado es amplio y diverso por lo que bastará con establecer una buena imagen para comenzar a ganar participación de mercado. Es muy importante que la empresa se esfuerce por mantener e ir aumentando de a poco su lugar en el mercado, manteniendo siempre sus productos y servicios de calidad e innovándolos constantemente.

### **1.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES**

Para que una empresa tenga éxito en el mercado, es imprescindible tener una buena relación con sus proveedores. Gracias a esto se pueden conseguir buenas compras para el negocio, mejorar la calidad de los insumos y lograr futuros acuerdos beneficiosos. De su adecuada gestión depende el precio final del producto, su calidad e incluso la potencial oferta al mercado, lo cual ayuda a producir un mejor producto o servicio final, generando de esta manera una mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, mayores ventas para la compañía.

El empresario debe ser consciente de la importancia de escoger bien a sus proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y específicos. Para ello se debe estudiar y analizar el mercado de proveedores antes de decidirse por unos u otros. Para ZUMO'S Bar, este análisis se realizó en base a criterios de rendimiento, económicos y adaptativos a las necesidades cambiantes.

Los mejores proveedores para el caso bajo estudio son los siguientes:

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTO/INSUMO</b>
Equipar S.A.	Refrigerador exhibidor
	Tostador
	Mesa de trabajo y lavado
	Exprimidor de cítricos
Frávega/ Garbarino	Licadoras
	Heladeras
	Pava eléctrica
	Cafetera
	Aire acondicionado
	Picadora de hielo
Mercado de Guaymallén, Godoy Cruz y Las Heras	Frutas y Verduras
Arnaldo Chapini S.R.L.	Vasos, servilletas y demás descartables
	Insumos y sistemas de higiene
Representante de Sancor en Mendoza	Leche y Yogurt
Di Marco	Agua natural con y sin gas
Hilda Moyano	Tortas y tartas
Il Panino	Sandwiches
Azura	Mueblería

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

### **2.1. ANÁLISIS FODA**

Utilizando la definición de Pigeon, Angélica (2004), el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Su nombre deriva de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El objetivo principal de este análisis es obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Sobre las fuerzas internas de la organización es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener impacto modificando los aspectos internos.

Para poder tomar decisiones acertadas una empresa debe conocer, comprender y analizar el tema en cuestión. En lugar de enfrentar los problemas de forma automática e irracional, a las empresas les conviene seguir un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí se ve la importancia del análisis FODA.

### **2.1.1. Análisis interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Las fortalezas son aquellas capacidades de la empresa (internas y positivas) que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Abarcan los recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, colocándola en una posición desfavorable en relación a la competencia. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y al desarrollar una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse.

Se espera que ZUMO'S Bar posea las siguientes fortalezas y debilidades:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Idea de negocio innovadora	D1. Desconocimiento del producto por parte de los consumidores
F2. Ser los primeros en ofrecer este producto en el mercado	D2. Necesidad de capital para invertir
F3. Productos 100% naturales y personalizados	D3. Insertar un concepto de negocio totalmente nuevo en el mercado
F4. Ubicación estratégica del local	D4. Pocos servicios ofrecidos
F5. Productos y servicios de calidad	D5. El producto principal no es de primera necesidad
F6. Precios competitivos	
F7. Control de los procesos para asegurar calidad	
F8. Moderna infraestructura	

### **2.1.2. Análisis externo**

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Para ello se utilizará la información obtenida en los análisis de las 5 fuerzas de Porter y PEST.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que le permiten obtener ventajas competitivas. Las amenazas en cambio son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Para el caso bajo análisis se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Tendencia hacia un estilo de vida más saludable	A1. Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)
O2. Inexistencia de competencia directa	A2. Ingreso de nuevos competidores
O3. Las maquinarias necesarias no se ven afectadas por las trabas a las importaciones, consiguiéndose fácilmente en el país	A3. Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, lo que lleva a consumir principalmente productos de primera necesidad
O4. Aumento del turismo en la provincia, captando de esta manera a los extranjeros que ya conocen el producto.	A4. Elevada inflación
O5. Tiempos cortos para comer y regresar al trabajo u horario corrido, lo que aumenta la demanda de productos de comida rápida y saludable	A5. Continuo aumento de costos (salarios, materia prima, servicios, etc.)
O6. Oportunidades de financiamiento	A6. Inestabilidad económica del país y crisis financiera mundial
O7. Amplia cantidad y calidad de proveedores	A7. La sociedad mendocina es muy tradicional y conservadora
	A8. Cambio constante en los gustos y exigencias de los consumidores

### **2.1.3. Cursos de acción**

La matriz FODA indica cuatro cursos de acción alternativos. Gráficamente:



	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	ESTRATEGIAS FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO: Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b>	ESTRATEGIAS FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: elaboración propia en base a material de la cátedra “Estrategias de negocios”

### ***2.1.3.1. Estrategias FO***

Claro está que a cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades; es decir, aplicar siempre la estrategia FO. Tales organizaciones pueden valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Cuando posean debilidades importantes, lucharán para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenten amenazas serias, tratan de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

En el caso bajo análisis, ZUMO’S Bar debería potenciar el ser los primeros en ofrecer un producto 100% natural, sin aditivos ni conservantes y con bajo contenido graso y calórico, para conjugarse de esta manera con la tendencia actual de los consumidores a llevar una vida más saludable. (F2, F3- O1)

### ***2.1.3.2. Estrategias FA***

La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas del medio externo. Por lo tanto, tiene como objetivo maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Para enfrentar la amenaza del posible ingreso de nuevos competidores, la organización debe fortalecer el haber sido pioneros en el rubro, manteniendo siempre productos y servicios de calidad y precios competitivos. (F2, F5, F6- A2)

Por otro lado, para atraer a los clientes conservadores y tradicionales, debe centrarse en su producto 100% natural que beneficia la salud, el cual es accesible y pueden personalizar según sus gustos y necesidades. (F3- A7)

#### ***2.1.3.3. Estrategias DO***

Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que no le permitan aprovechar las ventajas del mercado. Entonces, debe tratar de utilizar estas oportunidades para mejorar esas debilidades internas.

Una debilidad que puede llegar a poseer ZUMO'S Bar es el no contar con todo el capital necesario para invertir. Es por eso que puede aprovechar los financiamientos que otorgan ciertos Bancos y otras organizaciones como el Ministerio de Industria-SEPYME, la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones, el Banco Santander Río y la Fundación Empresa Global, entre otras. (D2- O6)

#### ***2.1.3.4. Estrategias DA***

En general, el objetivo de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que se enfrente sólo con amenazas externas y con debilidades internas, se encontraría en una situación totalmente desfavorable. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar incluso a su liquidación. Por consiguiente, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

Un gran problema para ZUMO'S Bar es que la sociedad mendocina es muy conservadora, sumado a que existe un desconocimiento del producto por parte de los consumidores. Es muy importante que las estrategias de marketing busquen disminuir estas amenazas, comunicando de manera precisa los beneficios y calidad del producto, para que los clientes se abran a la idea de consumirlo. (D1- A7)

Por otro lado, en vistas de la fuerte crisis mundial, la inestabilidad interna y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, es muy probable que disminuya el consumo de aquellos productos que no sean de primera necesidad. Esto podría llevar a ZUMO'S Bar a reducir sus operaciones y probar ofrecer otro tipo de productos que sean más fundamentales para los consumidores, buscando de esta manera sobreponerse a sus debilidades o esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. (D5- A3, A6)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO META**

#### **1. GENERALIDADES**

Según Kotler y Amstrong (2003), el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

Mientras una empresa u organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado, lo cual es decisivo para que una organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

Actualmente, las empresas u organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera debido a que estos son demasiado numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, no siempre tienen la capacidad suficiente para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y, en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

Para ello se utiliza el marketing meta, que incluye la segmentación de mercado, la determinación del mercado meta y el posicionamiento en el mercado. Las definiciones presentadas a continuación son dadas también por los autores mencionados.

## 2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La diferencia puede deberse a sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

### 2.1. BASES DE SEGMENTACIÓN

No existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Entre las principales variables se encuentran:

- **Segmentación geográfica:** consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, etc.
- **Segmentación demográfica:** fragmenta el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- **Segmentación psicográfica:** divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida o personalidad.
- **Segmentación conductual:** divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esto incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad.

Para la empresa en cuestión, se utilizaron los siguientes enfoques de segmentación:

- Geográfico:
  - País: Argentina.
  - Provincia: Mendoza.
  - Localidad: Ciudad.
- Demográfico:
  - Sexo: indistinto.
  - Edad: principalmente jóvenes, aunque sin excluir al resto.
  - Nacionalidad: indistinta.

- Ocupación: estudiantes, profesionales, residentes.
- Psicográfico:
  - Clase social: media, media alta, alta.
  - Estilo de vida: saludable, natural, activo.
  - Personalidad: innovador.
- Conductual:
  - Ocasión de compra: alimentación y ocio.
  - Beneficios esperados: nutrición y sabor.

### 3. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Luego de haber encontrado los segmentos en los que la compañía puede tener oportunidades, se deben evaluar y seleccionar los segmentos a los que se atenderá. Para ello se adopta alguna de las estrategias de cobertura de mercado: marketing indiferenciado, diferenciado o concentrado:

- **Marketing indiferenciado o masivo:** ocurre cuando la empresa decide hacer caso omiso a las diferencias entre segmentos del mercado y tratar de llegar a todo el mercado con una oferta única; es decir, se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores más que en las diferencias.
- **Marketing diferenciado o de segmento:** sucede cuando la organización decide dirigirse a varios segmentos o nichos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.
- **Marketing concentrado o de nicho:** en este caso, en lugar de tratar de lograr una participación pequeña en un mercado grande, la empresa va tras una participación grande dentro de un segmento o nicho.

En el caso de ZUMO'S Bar, la estrategia adoptada es la de marketing concentrado. Esta estrategia es preferible cuando los recursos de la empresa son limitados y cuando se inserta un nuevo producto al mercado. Al aplicar este tipo de marketing, las nuevas pequeñas empresas pueden afianzarse en relación a sus competidores más grandes y con más recursos, ya que al conocer mejor las necesidades del segmento que atiende, logra una posición firme y una buena reputación.

### 4. POSICIONAMIENTO

La posición de un producto es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los clientes escogen aquellos productos y servicios que le

proporcionen el más alto valor, y en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

ZUMO'S Bar busca posicionarse como la primera empresa en la ciudad de Mendoza que ofrezca jugos 100% naturales, de bajo contenido graso y calórico, y personalizados según las necesidades de sus clientes. Además, brindar productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Busca principalmente convertirse en el lugar donde se pueda gozar de nuevos sabores y combinaciones de frutas.

## **5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

En Argentina el mercado de bebidas sin alcohol es ampliamente liderado por las gaseosas comunes. En segundo lugar se encuentran las aguas minerales y los jugos listos para beber/concentrados. Luego le siguen las aguas saborizadas, y por último se encuentran las gaseosas light, las bebidas hidratantes y las energizantes. La tendencia actual a una vida más saludable, el marketing enfocado en ésta y las campañas publicitarias para jóvenes, el aumento general del consumo, las tendencias internacionales y ciertos cambios culturales, sumaron una amplia oferta de bebidas a la mesa cotidiana de los argentinos. Esta oferta le ha disputado espacio a las opciones más tradicionales como el vino y las gaseosas, las cuales van perdiendo terreno frente a los jugos, las aguas saborizadas y distintos tipos de cerveza.<sup>4</sup>

El consumo actual de bebidas no alcohólicas representa en Argentina un consumo anual per cápita de 89 litros<sup>5</sup>, de los cuales un 23,7%<sup>6</sup> es representado por los jugos. Como estos son los sustitutos y competidores más directos del producto que se está desarrollando en el trabajo, se consideran el dato que sirve como mejor aproximador para estimar el tamaño objetivo del mercado. Se obtiene de esta forma un mercado en Argentina de aproximadamente 21 litros de consumo anual per cápita.

ZUMO'S Bar se enfocará en la ciudad de Mendoza, la cual tiene una población de aproximadamente 114.822<sup>7</sup> personas. De éstas, estimando un consumo anual de 15 litros per cápita (de los 21 litros vistos más arriba se descuenta el efecto de los fines de semana y los feriados) se obtiene un consumo aproximado de 1,725 millones de litros al año.

Considerando que el proceso de preparación de un jugo requiere aproximadamente de 7 minutos (8 jugos por hora) y que la compañía contará con 4 licuadoras, por hora, al descontar el tiempo que lleva

---

<sup>4</sup> [http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id\\_noticia=40207](http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=40207) (01/04/2011)

<sup>5</sup> <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=8914> (14/02/08)

<sup>6</sup> [http://www.ieco.clarin.com/empresas/mercado-bebidas-suma-nuevas-categorias\\_0\\_472153147.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/mercado-bebidas-suma-nuevas-categorias_0_472153147.html) (30/04/11)

<sup>7</sup> INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

limpiar las licuadoras, se podrán realizar 24 jugos. Existen horarios y meses de mayor afluencia, por lo que se calcula un promedio diario de 90 jugos.

# **CAPÍTULO V**

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. GENERALIDADES**

Actualmente las organizaciones actúan en un entorno turbulento, donde la única constante es el cambio. Este dinamismo afecta la producción y comercialización de productos y servicios, lo que dificulta el desarrollo de las actividades de una empresa. Por esto, es necesario que las compañías dediquen tiempo a planificar estratégicamente, ya que esta planificación es el corazón del trabajo de una organización. El planeamiento estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base al razonamiento) e intuitivo (en base al juicio o experiencia propia).

Sin un marco estratégico, no se sabe a dónde ir ni por qué se quiere llegar a determinado lugar. El no tener un rumbo definido puede llevar a las organizaciones a improvisar, correr riesgos, restringir iniciativas, perder tiempo y recursos y demorar acciones. La planificación estratégica soluciona estos posibles problemas, aclarando lo que se quiere lograr y de qué manera se va a conseguir, siguiendo siempre la visión y misión antes establecidas.

### **2. ESTRATEGIAS**

Una estrategia puede ser definida de muchas maneras. Para Hax y Majluf (1996) es un patrón de decisiones coherente, unificador, e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Además, selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va estar, e intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y debilidades de la organización. Por último, abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios, y funcional) y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.



Ansoff (1985) a su vez determina cuatro elementos que componen una estrategia:

- **Campo de actividad:** Es el conjunto de productos y mercados en que la empresa desarrolla su actividad actual.
- **Vector de crecimiento:** Son las combinaciones posibles de producto o mercado en que la empresa puede desarrollar su actividad futura.
- **Ventajas competitivas:** Son las características diferenciadoras sobre la competencia.
- **Sinergia:** Representa el efecto ampliador producido por una adecuada combinación de elementos económicos, tanto materiales como humanos.

Como se puede observar, son varios los aspectos que se deben considerar para el desarrollo adecuado de la estrategia de la empresa. Es por esto que se cree conveniente organizar esta sección de acuerdo a la metodología propuesta por el autor Fred R. David en su libro “*Administración Estratégica*” (2003), la cual consiste en dividir el proceso en tres etapas diferentes: etapa de aportación de información, etapa de ajuste y etapa de decisión.

## **2.1. ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN**

El dinamismo actual de los negocios lleva a que la información crezca a ritmo acelerado. Gracias a la tecnología actual se cuenta con más canales para su transmisión, facilidad de registro y almacenamiento. Sin embargo, la gestión de la información se aleja mucho de ser óptima en la mayoría de las empresas.

La información representa el activo más importante del negocio y debe ser oportuna, confiable, relevante e integral. Es fundamental para poder tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo.

Anteriormente se realizó un análisis PEST y uno de las fuerzas competitivas de la industria. Esta información ayuda a descubrir las diferentes alternativas que posee la empresa para aprovechar oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.

Obviamente estos datos deben ser organizados de alguna manera y para ello se utilizan las matrices EFI y EFE. Estas herramientas requieren que se cuantifique la subjetividad durante la etapa inicial del proceso de formulación de la estrategia, por lo que un juicio intuitivo acertado es siempre necesario. La información que se deriva de estas matrices proporciona la información inicial básica para las etapas de ajuste y decisión que se expondrán más adelante.

### 2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas en el análisis realizado anteriormente. El objetivo es organizar la información obtenida con el fin de determinar el impacto que estas fuerzas tienen sobre la estrategia de la empresa.

Para ello se asigna en primer lugar un valor a cada una de las oportunidades y amenazas que indique la importancia del factor para el éxito de la industria. La suma de estos valores debe ser siempre 1, siendo más importante el impacto mientras más cercano esté el valor a 1. Luego se califican los factores para indicar qué tan atractivas o no son las oportunidades y qué tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa. El mayor o menor impacto sobre la estrategia de la empresa está dado por el intervalo 1-4, significando esto nuevamente que mientras más cercano al 4 mayor es el impacto.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tendencia hacia un estilo de vida más saludable	0.2	4	0.8
Oportunidades de financiamiento	0.05	2	0.1
Inexistencia de competencia directa	0.1	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>			
Ingreso de nuevos competidores	0.1	2	0.2
Inestabilidad económica del país	0.1	1	0.1
Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores	0.3	3	0.9
Sociedad mendocina tradicional y conservadora	0.15	2	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar el valor ponderado total es 2,6. Este valor se encuentra por encima de la media (2,5), lo que indica que la empresa respondería de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno.

### 2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De igual manera se evalúan las fortalezas y debilidades internas de una organización. Sin embargo, este análisis se lleva a cabo por medio de la intuición, lo que lo hace muy subjetivo. Es por eso que es más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>			
<b>VARIABLES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Ser los primeros en ofrecer este producto en el mercado	0.18	3	0.54
Productos 100% naturales y personalizados	0.12	3	0.36
Ubicación estratégica del local	0.05	2	0.1
Precios competitivos	0.08	2	0.16
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimiento del producto por parte de los consumidores	0.12	2	0.24
Necesidad de capital para invertir	0.15	3	0.45
Pocos servicios ofrecidos	0.1	3	0.3
El producto principal no es de primera necesidad	0.2	4	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.95</b>

Fuente: elaboración propia

El puntaje total también está por encima de la media, lo que indica que ZUMO'S Bar mantendría una posición interna fuerte.

### 2.2. ETAPA DE AJUSTE

En esta etapa la empresa realiza un ajuste entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. El ajuste de estos factores críticos de éxito es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

La etapa de ajuste del proceso de formulación de estrategias consiste en cinco técnicas básicas que se utilizan en cualquier secuencia: matriz FODA, PEEA, BCG, IE y matriz de la estrategia principal.

### 2.2.1. Matriz FODA

Si bien el análisis FODA ya fue desarrollado anteriormente, a continuación se presenta a modo de resumen y para recordarle al lector, la matriz correspondiente.

		FORTALEZAS								DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5
OPORTUNIDADES	O1	Potenciar el ser los primeros en ofrecer un producto 100% natural, sin aditivos ni conservantes y con bajo contenido graso y calórico, para conjugarse con la tendencia actual de los consumidores a llevar una vida más saludable. (F2,F3- O1)								Aprovechar los financiamientos que otorgan ciertos Bancos y otras organizaciones para obtener el capital necesario para invertir. (D2- O6)				
	O2													
	O3													
	O4													
	O5													
	O6													
	O7													
AMENAZAS		Fortalecer el haber sido pioneros en el rubro, mantener siempre productos y servicios de calidad y precios competitivos para enfrentar el posible ingreso de nuevos competidores. (F2,F5,F6- A2)								Reducir las operaciones y ofrecer otro tipo de productos más fundamentales cuando la crisis y la inestabilidad económica disminuya la demanda de productos que no son de 1º necesidad. (D5- A3,A6)				
	A1													
	A2	Para atraer a clientes conservadores y tradicionales, centrarse en el producto 100% natural que beneficia la salud, el cual es accesible y pueden personalizar según sus gustos y necesidades. (F3- A7)								Comunicar a través de las estrategias de MKT los beneficios y calidad del producto para que los clientes conservadores se abran a la idea de consumirlo. (D1- A7)				
	A3													
	A4													
	A5													
	A6													
	A7													
A8														

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas de la empresa. A continuación se desarrollarán matrices de comprobación que muestren lo que la teoría indica que se debe realizar.

### 2.2.2. Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan dentro de alguno de sus cuatro cuadrantes.

Esta matriz se basa en dos dimensiones: en el eje x se ubica la posición competitiva de la empresa y en el eje y, la velocidad de crecimiento del mercado.



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las características de ZUMO'S Bar, el cuadrante seleccionado fue el II. Esta decisión se debe en primer lugar a que el mercado de los jugos naturales ha llegado recientemente a Argentina y está expandiéndose mundialmente, por lo que es de esperar un rápido crecimiento en el resto del país. Por otro lado, se trata de un producto totalmente innovador y del cual la sociedad mendocina no tiene conocimiento, por lo que al introducirse en el mercado su posición competitiva será débil ya que deberá realizar un gran esfuerzo para poder insertarse adecuadamente.

Las estrategias propuestas por David (2003:214) para este cuadrante son el desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal, enajenación y liquidación.

Si la empresa sigue las recomendaciones de esta matriz, deberá evaluar su estrategia principal hacia el mercado ya que si bien su industria está en crecimiento, no puede competir de manera eficaz y necesita saber el por qué. En este caso ZUMO'S Bar tiene una posición débil que es también característica de la etapa de introducción. Lo importante entonces es que la organización se esfuerce por mejorar su situación en un futuro cercano, lo que puede lograrse si se maneja de manera adecuada el negocio ya que a la compañía le sobran cualidades para fortalecer su posición.

Por otro lado, al encontrarse en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva es por lo general la primera opción que se debe considerar. Si la empresa carece de una ventaja

competitiva o capacidad distintiva, la integración horizontal es una buena opción. Por último, deben considerarse la enajenación y liquidación como último recurso.

### **2.2.3. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)**

La matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas.

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

Las variables que integren cada una de las dimensiones dependen del tipo de organización. Deben considerarse los factores utilizados en la matriz EFE y EFI, además de otras variables comunes como la liquidez, rendimiento sobre la inversión, potencial de crecimiento, etc.

Para elaborar la matriz se asigna un valor numérico que varía de +1 (peor) a +6 (mejor) a las variables que integran las dimensiones FF y FI y un valor de -1 (mejor) a -6 (peor) a las dimensiones EA y VC. Luego se saca un promedio de cada una de las variables y se calculan los puntajes para los 2 ejes, siendo el eje x igual a la suma del promedio de VC con el de FI y el eje e igual a la suma de los promedios de las dimensiones restantes. Por último, se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz y que pase por el punto de intersección obtenido para revelar el tipo de estrategia recomendada.

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>		<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Calidad del producto	-4	Potencial de crecimiento	4
Participación en el mercado	-1	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-3	Conocimiento tecnológico	5
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Utilización de recursos	3
Conocimiento tecnológico	-4	Intensidad del capital	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	Facilidad de ingreso al mercado	2
	<b>-22</b>		<b>25</b>
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	2	Tasa de inflación	-5
Liquidez	2	Variación de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Rango de precios de los competidores	-3
Flujo de capital	4	Barreras de ingreso al mercado	-4
Facilidad para salir del mercado	5	Presión competitiva	-3
Riesgo involucrado en el negocio	3	Elasticidad de la demanda	-2
	<b>21</b>		<b>-22</b>

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo el análisis, los promedios de cada dimensión son los siguientes:

$$VC = -22/7 = -3.1429$$

$$FI = 25/7 = 3.5714$$

$$FF = 21/7 = 3$$

$$EA = -22/7 = -3.1429$$

Entonces, los ejes resultantes son:

$$\text{Eje X} = -3.1429 + 3.5714 = 0.4285$$

$$\text{Eje Y} = -3.1429 + 3 = -0.1429$$

El nuevo punto de intersección que determina el vector direccional es (0.4285; -0.1429)



Fuente: elaboración propia.

En este caso, se trata de una empresa con ventajas competitivas importantes en una industria de crecimiento rápido. Se puede observar que el factor dominante es la fortaleza industrial. Al no existir todavía la compañía, sólo se pueden hacer suposiciones en cuanto a su fortaleza financiera, por lo que los resultados se inclinan hacia la estabilidad ambiental. El cuadrante obtenido comprueba los resultados anteriores ya que las estrategias recomendadas son la penetración de mercados, desarrollo de mercados y de productos, alianzas estratégicas y la integración. Sin embargo, el vector direccional se encuentra muy cercano al eje x, el cual es el límite entre un perfil agresivo y competitivo, lo cual hace suponer que ZUMO'S Bar debería actuar agresivamente para poder establecerse en el mercado.

### 2.3. ETAPA DE DECISIÓN

Las técnicas de ajuste analizadas anteriormente presentaron alternativas de estrategias posibles. En la etapa de decisión se describen las acciones alternativas que la empresa está en condiciones de desarrollar y que luego incluirán la estrategia competitiva. Cabe destacar que las conclusiones generadas por las matrices no deben considerarse como definitivas ni exactas, sino que son simples aproximaciones que ayudan a fundamentar, junto con el resto del análisis competitivo, las decisiones sobre las acciones futuras a implementar.

A continuación se evaluarán estas estrategias de forma objetiva a través de la matriz MPEC.



### **2.3.1. Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)**

La matriz MPEC es una herramienta que permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad, a modo de priorizar las distintas estrategias. Para ello se basa en los factores críticos de éxito, tanto internos como externos, identificados anteriormente. Al igual que otros instrumentos, requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

El grado relativo de atracción de cada estrategia se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico.

Para elaborar la matriz se deben seguir ciertos pasos:

- Elaborar una lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Asignar un valor a cada factor (dicho valor ya fue asignado en la etapa de ajuste en las matrices EFE, EFI.)
- Examinar las matrices de la etapa de ajuste e identificar las alternativas de estrategia que la empresa debe tomar en cuenta.
- Determinar los puntajes del grado de atracción (PA) analizando si el factor afecta a la selección de la estrategia. Se considera la siguiente escala: (1:sin atractivo, 2:algo atractivo, 3:medianamente atractivo, 4:muy atractivo)
- Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA) multiplicando el valor (proveniente de la matriz EFE, EFI) con el puntaje de atractivo.

Para ZUMO'S Bar las principales estrategias a seguir son la penetración de mercados y el desarrollo de mercados, por lo que se analizarán sólo estas dos.

VARIABLES	% De importancia	PENETRACIÓN DE MERCADOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Tendencia hacia un estilo de vida más saludable	0.2	4	0.8	4	0.8
Oportunidades de financiamiento	0.05	2	0.1	2	0.1
Inexistencia de competencia directa	0.1	2	0.2	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>					
Ingreso de nuevos competidores	0.1	2	0.2	3	0.3
Inestabilidad económica del país	0.1	1	0.1	1	0.1
Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores	0.3	1	0.3	1	0.3
Sociedad mendocina tradicional y conservadora	0.15	1	0.15	2	0.3
<b>FORTALEZAS</b>					
Ser los primeros en ofrecer este producto en el mercado	0.18	2	0.36	4	0.72
Productos 100% naturales y personalizados	0.12	3	0.36	3	0.36
Excelente ubicación del local	0.05	3	0.15	3	0.15
Precios competitivos	0.08	2	0.16	2	0.16
<b>DEBILIDADES</b>					
Desconocimiento del producto por parte de los consumidores	0.12	1	0.12	1	0.12
Necesidad de capital para invertir	0.15	2	0.3	2	0.3
Pocos servicios ofrecidos	0.1	1	0.1	1	0.1
El producto principal no es de primera necesidad	0.2	2	0.4	2	0.4
<b>TOTAL</b>			<b>3.8</b>		<b>4.51</b>

Como puede observarse, ZUMO'S Bar debe seguir una estrategia de desarrollo de mercados. Este resultado es confirmado en la realidad, ya que la empresa ya tiene y conoce sus productos pero el mercado no es todavía explotado en la ciudad, por lo que la compañía debe desarrollarlo.

## 2.4. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

La base principal de la formulación de la estrategia es el diagnóstico realizado anteriormente. Mientras más riguroso y evaluado haya sido, más fácil será evitar conclusiones dudosas.

Es poco probable que una empresa desarrolle su accionar en base a una sola estrategia, por lo que aquí se aplicará un enfoque sistémico que incluya los distintos niveles de formulación: estrategias competitivas, de participación, de crecimiento, organizacional y funcional. Además, se realizará un

análisis de la sensibilidad al precio o a la diferenciación a modo de introducción. Todos los conceptos que se aplicarán a continuación son explicados por el profesor Ocaña (2009), en su libro “Estrategias de negocios”.

### 2.4.1. Matriz sensibilidad precio/ sensibilidad diferenciación

Este análisis basa la elección de la estrategia en la sensibilidad que presenta el cliente con respecto al precio o a la diferenciación. En el primer caso significa que cualquier variación, en más o en menos, en el precio del producto generará una reacción, también en más o en menos (no necesariamente proporcional) en la demanda del producto. En cambio, la sensibilidad a la diferenciación por la marca significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto, que sostengan o aumenten esa diferenciación, generará una reacción positiva en la demanda.

En forma gráfica, las distintas estrategias a adoptar son las siguientes:

Sensibilidad al precio	Fuerte	COMBINACIÓN MARCA/PRECIO	PRECIO
	Débil	MARCA	NEGOCIO ESTANCADO
		Alta	Baja
		Sensibilidad a la diferenciación	

Fuente: elaboración propia

El objetivo de ZUMO’S Bar es posicionarse como un producto innovador y de alta calidad que posee cualidades distintivas que hacen que sea un producto original y único, por lo que se enfocará en clientes con mayor sensibilidad a la diferenciación que al precio y que estén dispuestos a pagar un precio mayor que justifique esa diferencia en la calidad y servicio personal. Por lo tanto, la empresa seguirá una estrategia de marca, ya que su fin es lograr una ventaja competitiva al crear un producto que los clientes perciban como exclusivo.

### 2.4.2. Matriz de microsegmentación

Esta matriz, resultante de la combinación de las variables atributos y descriptores, complementa a la matriz anterior.

		Descriptores	
		Uno	Varios
Atributos	Uno	<b>CONCENTRACIÓN (Marca o Precio)</b>	<b>ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTO (Marca o Precio)</b>
	Varios	<b>ESPECIALIZACIÓN EN CLIENTE (Marca o Precio)</b>	<b>COBERTURA COMPLETA DE MERCADO (Marca o Precio)</b>

Fuente: elaboración propia

La cobertura de mercado señala el alcance que posee la combinación entre atributos y descriptores a fines de seleccionar un mercado objetivo. A su vez, indica a qué segmentos se orientará el proceso del negocio y cuál es el valor percibido por el cliente que permitirá obtener una ventaja competitiva.

Para el caso bajo análisis, se optó por una estrategia de concentración ya que ZUMO'S Bar va a especializarse en un nicho de mercado, ofreciendo un único o un número reducido de productos que poseen un solo atributo relevante, el cual se orientará a la marca.

### 2.4.3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva incluye las acciones que llevará a cabo la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. La organización debe desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea exclusiva, de manera que la ventaja competitiva sea duradera, sostenible y reconocible por el consumidor.

Las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva, de negocios o genérica son las siguientes:

	Para todo el mercado (varios descriptores)	Para un segmento de mercado (Un descriptor)
MARCA (Uno o varios atributos)	Liderazgo total en marca	<b>Especialización o concentración en marca</b>
PRECIO (Uno o varios atributos)	Liderazgo total en precio	Especialización o concentración en precio

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, ZUMO'S Bar seguirá una estrategia de marca o diferenciación. Esta estrategia será a la vez de concentración ya que se enfocará en un nicho de mercado específico: el sector mendocino. Al ser un producto totalmente nuevo, será más eficiente para la compañía servir en un principio a un mercado objetivo específico en lugar del mercado total, ya que al especializarse en un solo sector, puede conocer mejor que nadie sus necesidades y obtener así una mayor lealtad por parte de los consumidores.

#### **2.4.3.1. Estrategia de marca**

Como se verá en la mezcla de marketing, la marca es un resumen competitivo de la identidad y diferencia del producto de una empresa. Mientras más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere para estos el precio, ya que están dispuestos a pagar un plus por esas diferencias.

Si se tienen en cuenta la identidad y las diferencias, las opciones de estrategia de marca serían:

Diferencia	Notables	Estrategia de marca del seguidor	<b>Estrategia de marca del líder</b>
	Débiles	Posicionamiento competitivo estancado	Estrategia de marca del rezagado
		Débil	Fuerte

Identidad

Fuente: elaboración propia

ZUMO'S Bar, en principio, será el líder en el sector ya que introduce un producto totalmente nuevo e innovador en el mercado, haciendo que el grado de diferenciación sea notable; y al ser el primero en insertarse, su identidad será fuerte.

Sin embargo la compañía debe esforzarse por mantener esta posición, lo cual se logra a través de la fidelización de sus clientes. ZUMO'S Bar no debe solamente definir la estrategia de marca, sino que también debe comunicarla para poder lograr esta fidelización.

Un cliente es fiel a la marca del producto percibido como el que genera mayor valor en función de sus necesidades. La fidelización de clientes permite que estos se vuelvan leales a la empresa, es decir que vuelvan a adquirir sus productos y los recomienden a otros consumidores. Muchas compañías cometen el error de concentrarse únicamente en atraer nuevos clientes y descuidan la fidelización de los actuales. Hay que considerar que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, ya que genera menores costos en marketing (es más probable que una persona que ya compró vuelva a comprar) y en administración (venderle a una persona que ya compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta)

A la hora de fijar una marca se puede optar por una estrategia de marca única o marcas múltiples. En el caso bajo estudio se optó por la primera, es decir poner el mismo nombre a todos los productos que se comercializan. Esta decisión se basa, en primer lugar, en que la línea de productos de la compañía es pequeña y se compone de productos con ciertas características comunes, por lo que no vale la pena establecer un nombre distinto a cada producto ya que confundiría al cliente. Por otro lado, esta estrategia supone menores costos, ya que para hacer conocida una sola marca se requieren menores gastos en publicidad.

#### **2.4.4. Estrategia de participación**

Una vez que se ha establecido la ventaja competitiva se debe definir la participación de mercado a alcanzar, ya sea a través de una posición de ataque o de defensa dentro del sector donde se compite.

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Esta posición es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Generalmente el líder adopta una posición defensiva de los ataques del resto de los competidores, pero esto no significa que su estrategia siempre sea defensiva.

Dependiendo de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas, existen dos movimientos para lograr una mayor participación de mercado: estrategia de defensa o de ataque.

La primera busca mantener una posición ganada desarrollando acciones tendientes a esperar y contener las que realiza el competidor que lleve la iniciativa. Estas acciones pueden cubrir segmentos de mercado donde la empresa puede hacer valer algún tipo de fortaleza (táctica de flancos) o cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado (táctica de retaguardia)

La estrategia de ataque, en cambio, busca aumentar la participación en forma rápida y continua. La empresa que lo realice debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones, apoyándose en sus fortalezas. Estas acciones pueden tender a cubrir la mayor cantidad de segmentos de mercado (táctica envolvente) o incursionar en otros segmentos distintos a los que se compite hasta ese momento (táctica de varios lados)

Gráficamente:

Fortalezas	<b>Estrategia de ataque (táctica envolvente)</b>	<b>Estrategia de ataque (táctica de varios lados)</b>
	<b>Estrategia de defensa (táctica de flancos)</b>	<b>Estrategia de defensa (táctica de retaguardia)</b>
Debilidades	Oportunidades	Amenazas

Condiciones contextuales

Fuente: elaboración propia

Al existir un entorno con mayor cantidad de oportunidades que de amenazas y al tener la organización más fortalezas que debilidades, se cree que la táctica más apropiada para ZUMO'S Bar es la envolvente. Al insertar un producto totalmente nuevo, la empresa debe seguir una estrategia ofensiva para aumentar la participación de mercado a través del incremento del valor empresarial. Para ello debe concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico. Este aumento del valor empresarial puede darse a través de más y/o nuevos productos, nuevos usos del producto, nuevas formas de distribución, bloqueando el acceso a los canales por medio de acuerdos exclusivos o alianzas con

proveedores y distribuidores o al incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente.

### 2.4.5. Estrategia de crecimiento

Una vez que se han determinado la forma en que la empresa va a competir y la participación que quiere lograr, se debe definir la forma en que va a crecer el negocio. Esto es muy importante ya que está relacionado con el aumento en el nivel de ventas, en la participación de mercado, en el tamaño de la organización o en el beneficio obtenido.

A diferencia de las otras estrategias, en el caso del crecimiento una compañía puede seguir dos o más de ellas sin que esto genere superposiciones. Entre los caminos que puede seguir una organización para lograr este crecimiento se encuentran la especialización, la integración y la diversificación.

#### 2.4.5.1. Estrategias de especialización

Las estrategias de especialización o crecimiento intensivo suponen que el negocio se focalice en las oportunidades que la empresa no ha explotado convenientemente. Para ello requiere de acciones competitivas agresivas que logren una mayor participación o cuota de mercado lo más rápido posible. El grado de poder económico y la vulnerabilidad que posea la empresa con respecto a la competencia, son factores decisivos para el éxito o fracaso de estas estrategias.

Las estrategias de especialización incluyen la penetración de mercados, el desarrollo de clientes o desarrollo de productos. Una manera muy común de analizarlas es a través de la matriz de Ansoff (1985) o matriz de producto/mercado:

	Clientes actuales	Clientes nuevos
Productos actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de mercados
Productos nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: elaboración propia



Al haber llegando anteriormente a la conclusión de que se espera un rápido crecimiento de mercado, y teniendo en cuenta que ZUMO'S Bar está insertando un producto totalmente nuevo en un mercado que aún no existe, se cree conveniente que la empresa siga una estrategia de desarrollo de mercados.

La organización busca, de esta manera, incrementar sus ventas a partir de los productos actuales en un mercado completamente nuevo. Esta estrategia busca persuadir a los futuros clientes a consumir el producto y atraer clientes de la competencia. A través de fuertes campañas publicitarias y promociones de ventas como descuentos y programas de fidelización, se podrá materializar esta estrategia, generando así ingresos y utilidades.

#### ***2.4.5.2. Estrategias de integración***

El objetivo de la estrategia de integración es controlar o adquirir el dominio de los proveedores, distribuidores y/o competidores al aprovechar las fortalezas que tiene una empresa determinada en su industria. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

- **Integración hacia atrás:** se da cuando la empresa busca controlar o adquirir a sus proveedores. Esta estrategia se puede aplicar cuando los proveedores son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando no hay muchos proveedores pero sí muchos competidores, cuando la organización tiene los recursos necesarios para suministrarse sus propios insumos o cuando necesite adquirir un recurso que vale la pena.
- **Integración hacia adelante:** en este caso se busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores. Esta situación puede darse también cuando los distribuidores son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante o cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el nuevo negocio para la distribución de sus propios productos.
- **Integración horizontal:** se da cuando lo que se busca es controlar o adquirir el dominio de los competidores. Es aplicable cuando la organización compite en una industria que está creciendo, cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas, cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida o cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o de determinados recursos que la otra organización si tiene.

En el caso de ZUMO'S Bar, es un poco apresurado hacer conclusiones ya que la empresa no está en marcha. Integrarse hacia atrás es poco probable porque la producción de frutas excede a la compañía. Tampoco hacia adelante ya que al vender el producto en el local, no existen distribuidores. Es entonces más factible que cuando ingresen nuevos competidores ZUMO'S Bar se integre horizontalmente para poder tener el dominio y control del sector.

#### ***2.4.5.3. Estrategias de diversificación***

Generalmente, a medida que las organizaciones crecen, se vuelven propensas a diversificar. Una razón es la protección, ya que la diversificación diluye el riesgo. Otros motivos son nuevas oportunidades de mercado, decisiones de inversión y posibilidades de explotar negocios o productos que potencien los negocios actuales.

En un futuro ZUMO'S Bar, siguiendo el concepto de Go Bar, podría crear una barra de jugos para colocar stands en distintos eventos como cumpleaños, casamientos y eventos deportivos como maratones o torneos de hockey, rugby, equitación, entre otros. Además, podría hacer convenios con algún club para colocar un local allí.

En este caso, lo que mantiene unidas a las divisiones es alguna guía común entre sus productos, ya sea una tecnología, una destreza o un tema central de mercado. Se trata entonces de una diversificación relacionada, ya que lo que se busca es producir sinergia entre las actividades, potenciando mercados desde el punto de vista de la participación y generando economías de escala para reducir costos compartidos.

#### **2.4.6. Estrategias organizacionales**

Las estrategias organizacionales se basan en la idea de que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. A medida que aumenta el negocio aumenta la estructura, ya que un crecimiento de la estructura sin un crecimiento del negocio que lo justifique, conduce a grandes ineficiencias.

Solo se dará una pequeña descripción de las posibles estrategias, pero no se profundizará en el tema porque excede los objetivos de este trabajo.

Las formas de estructuración estratégica son:

- **Desarrollo interno:** también conocida como reestructuración, está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio. Implica integrar de manera coherente el soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.
- **Adquisiciones:** se utiliza para formas de crecimiento intensiva. Supone básicamente la compra de una empresa por parte de otra, donde los compradores solamente quedarían incluidos en la nueva estructura societaria, desplazando a los titulares de la empresa adquirida.
- **Fusiones:** pueden verse como el tipo más formalizado de alianzas empresariales, dado que las mismas crean una nueva entidad económica a partir de una unión absoluta, en la que las empresas originales desaparecen al quedar incluidos en la nueva estructura societaria.

#### **2.4.7. Estrategias funcionales**

Estas serán tratadas con más precisión en cada uno de los apartados dedicados a cada función: operaciones, marketing, finanzas y administración.

### **2.5. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR**

Al observar lo analizado en este capítulo, se ve que son varias las estrategias que debe seguir la organización.

Desde el punto de vista del valor que ZUMO'S Bar quiere otorgarle al cliente, la empresa se enfocará en diferenciar su producto en un nicho de mercado específico. Para ello se valdrá de una buena imagen de marca que justifique ese mayor precio y que ayude a permanecer en la mente del consumidor. Y al encontrarse en un entorno con mayores oportunidades y fortalezas, participará a través de una táctica envolvente.

Al no existir el mercado actualmente, la empresa se especializará en desarrollarlo. En un futuro, al querer crecer, puede diversificarse colocando stands de barras de jugos en distintos eventos.

Una vez que se ha trazado la dirección de la estrategia, las prioridades del directivo deben enfocarse en convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Para ello se necesitan un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida.

## **CAPÍTULO VI**

### **MARKETING MIX**

Según Kotler y Armstrong (2003), el marketing mix o mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Esta mezcla es también conocida como las “4Ps” dado que incluye al producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

Como ZUMO’S Bar ofrecerá un concepto totalmente nuevo, es indispensable que las estrategias de marketing informen a los consumidores del nuevo producto, su calidad y los beneficios que aporta y también incitarlos a comprarlo.

Para ello la empresa puede utilizar el Modelo AIDA, el cual se basa en los factores psicológicos del consumidor al momento de comprar un producto. Este modelo busca en primer lugar llamar la Atención, luego despertar el Interés, suscitar el Deseo y llevar a la Acción de compra.

#### **1. PRODUCTO**

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro *"Fundamentos de Marketing"* (2007), lo definen como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

El producto principal de la compañía son los jugos naturales preparados directamente en el momento de servirlos y personalizados según los distintos gustos y necesidades de los clientes. Además, la empresa ofrece productos sanos, naturales y sabrosos como bocadillos, sándwiches y ensaladas.

Cuando el cliente entra a la tienda tiene dos alternativas: elegir una opción de la carta o hacer su propia mezcla (hasta tres opciones). Para elaborar un jugo se necesita una base líquida a elegir (jugo de naranja, yogur, leche o agua) y las frutas preferidas (se dispone de más de 15 opciones diferentes). En ZUMO'S Bar se pela la fruta del día, luego se troza y se congela para que no pierda sus propiedades. Por eso, al hacer el jugo, siempre es necesaria una base líquida, ya que de otra manera no se podrían batir las frutas.

## 1.1. NIVELES DE PRODUCTO

Kotler y Armstrong (2003) hablan de tres niveles de producto que componen el producto total:



Fuente: adaptado de Kotler y Armstrong, "Marketing" (2003)

### 1.1.1. Beneficio principal

El producto central o beneficio principal se refiere a la idea del servicio o necesidad genérica que cubre el producto, es decir los beneficios cruciales que resuelven un problema y que son buscados por los consumidores.

En este caso el producto central es el jugo de frutas 100% natural sin ningún tipo de conservantes, colorantes o edulcorantes artificiales, que proporcione vitaminas, ingredientes y valores nutricionales.

### 1.1.2. Producto real

El producto real es la combinación del diseño, nivel de calidad, marca, empaque y funciones para brindar el beneficio principal.

### ***1.1.2.1. Marca***

Una marca es un nombre, término, símbolo que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia.

Según Ocaña (2009:536-39) la marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. Es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto.

Para el caso bajo análisis se optó por **ZUMO'S BAR**, siendo su slogan **“una alternativa saludable y natural”**. Se escogieron estas opciones ya que son las que mejor representan la idea del negocio: jugo natural. Si bien en Argentina no se le llama zumo al producto, esa denominación es conocida a nivel mundial, lo que ayuda a atraer a consumidores extranjeros que ya conocen el producto. Por otro lado, es fácil de pronunciar y recordar y sugiere acerca de los beneficios y cualidades del producto.

Otro aspecto indispensable para el negocio es el logotipo de la organización. Este elemento forma parte de la marca porque contribuye a que ésta sea fácilmente identificada y rápidamente reconocida. Para el caso bajo análisis se seleccionó el siguiente logotipo:



Se buscó un logo que represente la simplicidad del negocio, por lo que su slogan no será incluido aquí pero sí en el local comercial. Sus colores son llamativos y alegres, al igual que la idea de producto que se quiere vender. Es un logo fácil de ver y recordar y se puede aplicar y distinguir en cualquier medio gráfico.

### ***1.1.2.2. Envase***

Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo. Sirve para proteger a la mercancía y distinguirla de otros artículos.

Para seleccionar el envase más adecuado para los productos de ZUMO'S Bar se tuvo en cuenta que este permita la manipulación del producto, que sea adecuado a las necesidades del consumidor en

términos de tamaño, ergonomía, calidad, facilidad de uso, entre otras, y que se consiga a un precio acorde a la oferta comercial que se quiere hacer del producto. Al tratarse de productos naturales, se utilizarán envases transparentes para que el consumidor pueda apreciar la frescura y la buena calidad de los productos, permitiendo así que el cliente vea en todo momento lo que está consumiendo. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se presentaría el producto:



### **1.1.3. Producto aumentado**

Este nivel de producto se alcanza cuando se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y que distingan la oferta de la de los competidores. ZUMO'S Bar ofrecerá un ambiente cómodo y un servicio increíblemente fácil, además de otros beneficios como Internet gratis y distintos descuentos para sus clientes.

## **1.2. LÍNEA DE PRODUCTOS**

Una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos rangos de precios. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios.

### **TIPOS DE PRODUCTOS**

El cliente, como se mencionó anteriormente, puede armar su propio jugo o seleccionar uno del menú. Para ello dispone de frutas como naranja, manzana, banana, kiwi, durazno, pera, pomelo, limón, frutillas, sandía, melón, mango, ananá, frambuesa, frutos rojos, maracuyá, coco, zanahoria, tomate y diferentes frutas de estación. Estas pueden combinarse con leche, agua, jugo de naranja o yogur natural o

de vainilla. Todos los productos son preparados sin azúcar, la cual puede ser adicionada por disposición del cliente, al igual que la menta, miel, jengibre, cereales, maca, goji, wheatgrass, etc. Entonces, el cliente puede elegir entre los siguientes tipos de jugos:

- Combinados varios de frutas.
- Cremosos (a base de yogur o leche)
- Granizados (frozen)
- Con algún fin específico: energizante, antioxidante, digestivo, vitamínico.

#### Variedades

- Berry Crash: frutilla, frambuesa, arándanos, manzana y piña.
- Antioxidante: arándano, frutilla, manzana y uva.
- Citrus: naranja y pomelo.
- Lemon Refresh: limón, manzana y menta fresca.
- Limonada de fresa: frutilla, jugo de limón, manzana.
- Vitaminic: banana, frutilla, naranja.
- C & A: manzana y zanahoria.
- Kiwi Max: kiwi y banana.
- Coco Milk: coco, banana, leche.
- Estimulante: frambuesa, mango, banana.
- Despertador: banana, frutilla, cereales, yogur, jugo de naranja.

Estos son algunos ejemplos para el inicio del negocio. A medida que vaya creciendo y al conocer las preferencias de los clientes, se irán creando nuevas combinaciones.

#### OTROS

- Té helado/ caliente
- Café
- Sandwiches livianos
- Ensaladas
- Tartas
- Muffins
- Tortas
- Sopas



## 2. PRECIO

Siguiendo a los mismos autores, el precio en un sentido más estricto es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Se diferencia del resto de los elementos de la mezcla de marketing porque es el único que produce ganancias, mientras que el resto de los elementos representan costos.

Para fijar el precio se debe recordar que la compañía optará por una estrategia de marca y diferenciación, lo que significa un precio mayor que justifique esa diferencia. Por otro lado, es muy importante tener en cuenta que los consumidores son los que determinan si el precio es correcto o no, por lo que su fijación debe estar orientada hacia ellos. Entonces, para determinar el precio al que se ofrecerán los productos de ZUMO'S Bar se han tenido en cuenta los precios de la posible competencia y que cubra los gastos. A continuación se presenta una tabla con los precios establecidos:

Producto	Precio unitario
Jugo	Chico= 18
	Grande= 25
Té	7.50
Café	10.50
Sandwich básico	20.00
Sandwich Gourmet	30.00
Ensaladas	25.00
Tartas (porción)	32.00
Sopa Crema	10.00
Muffins	12.00
Tortas (porción)	18.00

## 3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes. Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Es muy importante la decisión de localización ya que la elección del emplazamiento supone una elevada inversión y además puede condicionar la ventaja competitiva.

En principio, ZUMO'S Bar ofrecerá sus productos únicamente en el local comercial, utilizando un canal de distribución directo, sin intermediarios. Teniendo como base las zumerías conocidas internacionalmente, se necesita un local de aproximadamente 100 m<sup>2</sup>. Para seleccionarlo se tendrán en cuenta diversos factores como la cercanía al cliente y a los proveedores, los costos de alquiler y de remodelación, la facilidad de acceso y las condiciones ambientales.

Luego de un análisis se determinó que el local apropiado debería ubicarse en la calle Arístides Villanueva o alrededores, principalmente entre Martínez de Rosas y Boulogne Sur Mer. Se llegó a esta conclusión ya que esta calle se puso de moda hace ya muchos años, por lo que es una calle muy transitada que muestra un gran movimiento de gente. Es además un referente de la capital mendocina, captando de esta manera también a los clientes extranjeros, para los cuales es casi una obligación transitarla. Por otro lado, al estar cerca del parque y de los clubes Mendoza e Independiente Rivadavia, atrae a las personas deportistas ya que el producto es una muy buena opción para reponer energías. Por último, se encuentra cerca de la Universidad de Mendoza, captando así a un segmento de mercado importante para el negocio: los jóvenes.

Si el negocio funciona y esto genere la necesidad de abrir más locales, son buenas opciones las calles Emilio Civit, Sarmiento, Peatonal o algún shopping comercial como Palmares o La Barraca.

A la hora de ambientar el local se seguirán las mismas consignas que en el logo. Se utilizarán colores fuertes y llamativos pero que no perturben al cliente. Las paredes y los muebles serán blancos y habrá cuadros de color que le den alegría al local e inviten al cliente a quedarse a disfrutar de momentos agradables. El local estará dividido en dos sectores: la parte posterior se utilizará para almacenar las materias primas y es donde se lavará, pelará y cortará la fruta del día; en el otro sector se ubicará la barra de recepción y atención al cliente. Detrás de la barra estarán las maquinarias necesarias para producir el jugo.

#### **4. PROMOCIÓN**

El marketing no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y

su imagen misma a los clientes. Para promocionar un producto se pueden utilizar diferentes herramientas:

#### **4.1. PUBLICIDAD**

Es cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Incluye: formas impresas, difusión en exteriores, etc. El mix de promoción debe estar guiado por el volumen a comercializar y al tipo de cliente meta.

El primer gran egreso de publicidad, debe ser al comienzo del proyecto. ZUMO'S Bar debe desarrollar actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca. La publicidad deberá servir para informar a los consumidores acerca del nuevo producto que propone la empresa y sus características innovadoras. Posteriormente, se deberá seguir realizando publicidad para que el cliente recuerde el producto.

Para tener una idea de la publicidad a realizar se contactó al publicista de Café Martínez, del Casino de Mendoza y de Warner Music Group entre otros. Su recomendación es colocar vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad como el Corredor del Oeste, en Boulogne Sur Mer y Arístides Villanueva y en la entrada a la ciudad de Mendoza. También realizar spots en radios como 100.9 y 103.1 y en el diario Los Andes.

Además, teniendo en cuenta los costos, las alternativas más viables para buscar el reconocimiento de la empresa son crear una página web, un sitio en Facebook y Twitter y aparecer en páginas web de la provincia.

#### **4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS**

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

Como herramientas de promoción la compañía brindará descuentos a los usuarios de tarjetas como Los Andes Pass y Ciudad Universitaria y en páginas como Cupon, Pez Urbano y Groupon. También ofrecerá descuentos en el local como 2x1 en determinados productos, se le dará también a cada cliente una tarjeta de compra frecuente, con cinco casillas donde se marcará cada vez que se realice una compra y se le regalará un jugo al presentarlo completo. También en fechas como Navidad o Año Nuevo se le puede dar talonarios con invitaciones a un jugo, agradeciendo la lealtad del cliente.

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE OPERACIONES**

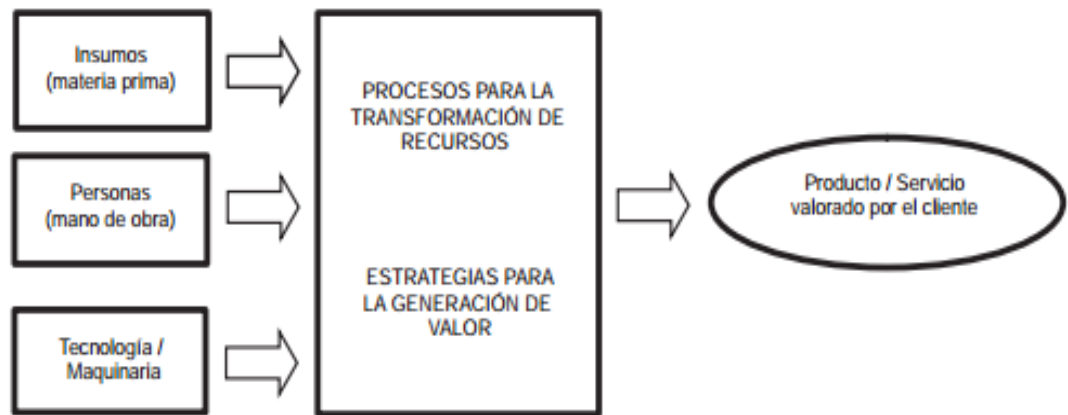
#### **1. GENERALIDADES**

En las secciones anteriores del plan de negocios, se puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlo. Sin embargo, los inversionistas saben que si no se cuenta con un sistema eficiente de producción y de distribución es difícil que, a pesar de los beneficios del producto o servicio, el negocio sea sostenible.

Citando a Weinberger Villarán (2009) el plan de operaciones tiene como fin:

- Establecer los aspectos relacionados con el proceso de producción o detallar el núcleo de operaciones que se requieren, en el caso de tratarse de la prestación de un servicio.
- Definir los estándares de producción que harán que ésta sea eficiente, que se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- Describir los recursos necesarios (locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.) para llevar a cabo la actividad de la empresa, así como la política de aprovisionamiento.
- Determinar el costo del producto/servicio.
- Indicar la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medioambientales, en caso de que sea necesario.

Gráficamente, un plan de operaciones puede representarse de la siguiente manera:



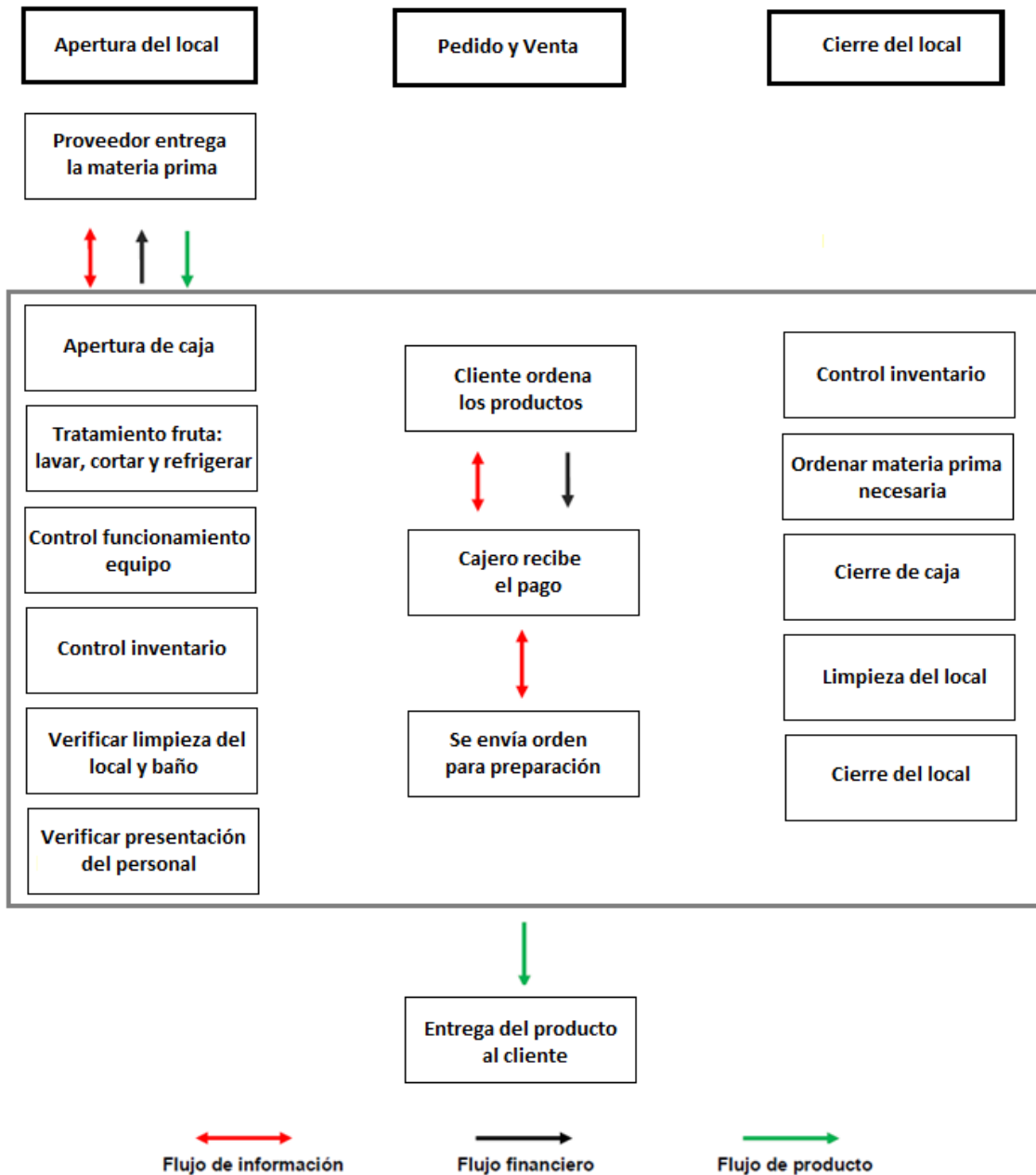
Fuente: adaptado de Weinberger Villarán (2009)

## 2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Siguiendo con el mismo autor, el proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un período determinado. Involucra una serie de operaciones y medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

Todo proceso (no solo de producción) debe tener como base el concepto de calidad, tanto desde el punto de vista del consumidor como del productor. Para el primero, la calidad se basa en que el producto o servicio cumpla o exceda sus expectativas. Para el productor, se logra cuando el producto o servicio cumple con una serie de estándares y normas que conducen a un funcionamiento efectivo y eficiente.

A continuación se presenta el diagrama de flujo para ZUMO'S Bar. En este se puede ver que las operaciones de la empresa se dividen en tres grandes actividades: apertura del local, pedido y venta y cierre del local.



Fuente: elaboración propia.

En el diagrama se le ha dado énfasis al producto estrella del negocio: los jugos, pero cabe mencionar que el procedimiento es el mismo cuando el cliente solicita algún otro producto. Adicionalmente, ya sea que la orden sea para consumir en el local o para llevar, el procedimiento es muy similar, diferenciándose únicamente en que cuando sea para llevar el cliente tendrá que esperar en un área específica, y si es para consumir en la tienda, será un mesero el que lleve la orden a la mesa del cliente.

De igual manera y tal como se observa en el diagrama de flujo de operaciones, el negocio presenta tres tipos de flujos: flujo de producto, flujo de información y flujo financiero.

- **Flujo de producto:** el flujo del producto se presenta en dos ocasiones: cuando el proveedor entrega la materia prima y cuando el producto ya elaborado se entrega al cliente. Vale aclarar que si la materia prima que entrega el proveedor se encuentra en mal estado, ésta se devuelve hasta que se encuentra en condiciones apropiadas.
- **Flujo de información:** se presenta cuando el negocio solicita al proveedor las especificaciones de la materia prima que necesita, a lo que el proveedor notificará si cuenta o no con lo solicitado. Otro flujo de información se da cuando el cliente ordena el producto a consumir.
- **Flujo financiero:** el flujo financiero se da tanto cuando el proveedor entrega la materia prima a la empresa y cuando el administrador recibe el pago del cliente.

### 3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES

El proceso de compra y selección de la fruta es crítico en un negocio de este tipo, debido a la delicadeza y el cuidado que requiere la manipulación de la misma (Véase *Anexo A: La maduración y estado de las frutas*).

Al seleccionar los productos se debe buscar la optimización de los recursos, teniendo en cuenta la demanda de los clientes, la capacidad real de almacenamiento en cadena de frío, en refrigeración o congelación y la capacidad real de almacenamiento de los productos no perecederos.

En ZUMO'S Bar se establecerán ciertos parámetros a seguir en relación al producto que se va ofrecer, aunque pueden ocurrir leves variaciones estacionales.

#### 3.1. COMPRAS

Aunque hoy en día se pueden conseguir la mayoría de las frutas en cualquier época del año, lo ideal es adquirir en cada momento las frutas propias de cada estación.

El calendario presentado a continuación está pensado para ayudar a identificar la cantidad y disponibilidad natural de frutas según las distintas temporadas estacionales y según la zona geográfica donde se viva. Vale aclarar que en nuestro país las manzanas y zanahorias se dan todo el año.

ESTACIÓN	FRUTAS
Verano	Ananá, Banana, Ciruela, Durazno, Kiwi, Mora, Papaya, Melón, Pera, Sandía, Uva
Verano- Otoño	Ananá, Banana, Ciruela, Durazno, Kiwi, Limón, Melón, Naranja, Palta, Pera, Pomelo, Uva
Otoño	Banana, Castaña, Ciruela, Kiwi, Limón, Mandarina, Mango, Membrillo, Melón, Naranja, Palta, Pera, Pomelo, Uva
Otoño- Invierno	Almendra, Banana, Castaña, Limón, Lima, Mandarina, Naranja, Nuez, Pera, Pomelo, Uva
Invierno	Banana, Castaña, Limón, Kiwi, Mandarina, Naranja, Pera, Pomelo, Uva
Invierno- Primavera	Banana, Frutilla, Limón, Kiwi, Naranja, Pera, Pomelo
Primavera	Ananá, Banana, Cereza, Ciruela, Damasco, Durazno, Frambuesa, Frutilla, Grosella, Limón, Kiwi, Naranja, Pera, Pomelo, Sandía
Primavera- Verano	Ananá, Banana, Cereza, Ciruela, Damasco, Durazno, Frambuesa, Frutilla, Grosella, Kiwi, Melón, Pera, Sandía

Fuente: <http://www.arsytes.com.ar/guiaverde/guiaverde03.htm>

En ZUMO'S Bar es esencial que los productos reflejen calidad. Por ello la materia prima es seleccionada en base a:

- Estado de maduración: la fruta madura se conservará en heladeras de refrigeración con la intención de ser utilizada lo más antes posible.
- Categoría extra: está determinada por el tamaño, la uniformidad de las piezas, porcentaje de imperfecciones, la rugosidad, los cambios en el color, etc.

### 3.2. CONSERVACIÓN Y ALMACENAMIENTO

Las frutas frescas a utilizar en el negocio no necesitan condiciones especiales de conservación, basta con un lugar seco y fresco. Para preservar su vida útil se refrigerarán a una temperatura no inferior a 5°C, aisladas siempre de otros alimentos.

Como la recepción de fruta será diaria, no es necesario reservar un espacio adicional muy amplio para su almacenamiento. El proveedor entregará la materia prima a las 7 de la mañana de lunes a viernes y a las 8 de la mañana los días sábados.



Teniendo en cuenta su durabilidad, las frutas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Frutas delicadas: hasta 2 días (frutilla, mora, frambuesa, etc.)
- Frutas con semilla: hasta 7 días (ciruelas, durazno, damasco, etc.)
- Cítricos: hasta 10 días (naranja, limón, pomelo, etc.)

(Véase Anexo B: *¿Cómo conservar la fruta?*)

### 3.3. NECESIDADES DE MATERIA PRIMA

Para la producción de los jugos y demás productos ofrecidos en ZUMO'S Bar, se ha estimado la materia prima semanal a necesitar. Vale aclarar que el precio por kilo o unidad es volátil en el mercado de la fruta, por lo que pueden presentarse variaciones.

REQUERIMIENTOS MATERIA PRIMA			
FRUTAS Y VERDURAS	Kg. por Semana	Costo por Kg.	Total mensual
Naranja	20.0	2.78	55.60
Manzana	3.0	3.95	11.85
Banana	2.5	4.25	10.63
Ananá (unidad)	2.0	8.00	16.00
Ciruela	3.0	3.00	9.00
Durazno	4.0	3.53	14.12
Frambuesa	3.0	37.00	111.00
Frutilla	7.0	12.00	84.00
Kiwi	0.5	20.00	10.00
Limón	2.0	3.33	6.66
Mango	2.0	13.33	26.66
Melón (unidad)	3.0	9.00	27.00
Pomelo	4.0	3.00	12.00
Pera	3.0	4.12	12.36
Sandía (unidad)	1.0	2.50	2.50
Tomate	2.0	7.00	14.00
Zanahoria	10.0	2.20	22.00
Pepino (unidad)	2.0	1.70	3.40
Lechuga	3.0	3.50	10.50
Remolacha	2.0	6.00	12.00
<b>TOTAL</b>			<b>471.28</b>

### 3.4. MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS

Para poder realizar el trabajo, tanto de operaciones como de labores administrativas, es necesario que se invierta en maquinarias y equipos apropiados. A continuación se detallan cuáles son los requeridos por ZUMO'S Bar:

<b>COCINA</b>		<b>LOCAL</b>	
Licuada	4	Notebook	1
Exprimidor de cítricos	1	Caja Registradora	1
Refrigerador exhibidor	1	Mesas	8
Tostador	1	Sillas	25
Mesa Trabajo con bacha	1	Barra/mueble caja	1
Heladera	2	Banquetas altas	6
Picadora de Hielo	1	Aire acondicionado frío/calor	1
Pava eléctrica	1	Equipo de música	1
Cafetera	1		
Set cuchillos y tabla	2		
Bowls acero inoxidable (5 u)	4		

En el plan financiero se detallarán los costos de la inversión inicial en activo fijo.

## 4. CONTROLES A REALIZAR

Como ya se ha reiterado a lo largo de todo el trabajo, en ZUMO'S Bar es esencial cuidar la calidad de sus productos ofrecidos. La materia prima a utilizar influye en una gran medida en esa calidad, por lo que se ha determinado que los procesos claves que requieren un control estricto son el de inventario y el de calidad.

### 4.1. CONTROL DE INVENTARIO

Al determinar la cantidad a pedir de materia prima, una compañía debe buscar un equilibrio entre tener demasiados excedentes y quedarse sin stock, considerando tanto los costos de pedido como los de almacenamiento.

La materia prima principal de ZUMO'S Bar, las frutas, tienen un proceso de maduración y conforme pasa el tiempo van perdiendo propiedades, convirtiéndose en desperdicios. Para tratar de evitarlos, se deben seguir las siguientes indicaciones:

- Al recibir la mercadería, revisar que esta se encuentre en condiciones de maduración aceptables.

- Controlar que lo recibido coincida con lo pedido.
- Colocar la materia prima en el área indicada, para evitar su alteración.
- Los operarios deben estar alerta a las posibles bajas excesivas que se puedan producir en el inventario, para solicitar una urgente reposición.

## **4.2. CALIDAD**

Según Schroeder (1993) el concepto de calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional gerencial, donde cada trabajador está comprometido con los objetivos empresariales y se enfoca en el cliente.

Para conseguir esa calidad se necesita tanto el compromiso de los propietarios como de la gerencia, de cada responsable de área, de cada supervisor y de cada persona en su puesto de trabajo. Este compromiso se logra alineando los objetivos personales con los de la empresa, priorizando el bienestar del grupo sobre los intereses particulares y actuando siempre con transparencia, solidaridad, ética y moral.

Citando a Noussan Lettry (2006), a los empresarios les interesan los números y por eso es muy importante que comprendan que al no satisfacer los requerimientos de los clientes también se generan costos. Estos costos de no calidad incluyen los costos de control y de fallas.

Los primeros agregan valor ya que lo que buscan es disminuir los defectos. El control se puede realizar antes, a modo de prevención, realizando mantenimiento de las máquinas y capacitación del personal; o durante, a modo de evaluación, a través de inspecciones o pruebas del producto.

Los costos de fallas se presentan cuando hay una inconformidad después del proceso. Esta puede ser interna, es decir que el producto todavía no ha llegado al cliente y se manifiesta en desperdicios, reprocesamiento y pérdida de tiempo. La falla también puede ser externa cuando el producto ya ha llegado al cliente, generando costos de reposición y recompensación y, lo más importante, pérdida de clientes.

Como ya se ha mencionado, el cliente es el motor de una organización. Un cliente disconforme comunica su mala experiencia, por lo que la empresa no pierde sólo a ese cliente, sino a muchos clientes potenciales.

ZUMO'S Bar debe tener muy en claro que el éxito de su negocio radica en la entrega de un producto de calidad y excelentes servicios, por lo que se han determinado las siguientes directrices:

- La materia prima que no cumpla un alto estándar de calidad debe ser devuelta.
- El trato con el cliente debe ser cordial y respetuoso, tratando siempre de conocer sus gustos e intentar personalizar sus necesidades.
- El tiempo de espera en la cola no debe superar los cinco minutos.
- Tanto los operarios como el encargado deben conocer las características de los productos ofrecidos y ser capaces de asesorar al cliente si este lo requiere.
- Los operarios deben cumplir estrictamente los procesos de manipulación de alimentos.
- Se debe mantener el área de servicio en condiciones y atender los pedidos con rapidez.
- La conexión a internet debe funcionar en todo momento.
- Cada dos horas se deben revisar los cuartos de servicios para asegurar su limpieza e higiene.
- El encargado debe testear en forma aleatoria la calidad y presentación del producto.
- Cada cierto tiempo se le solicitará al cliente que completé una encuesta de satisfacción.

## **CAPÍTULO VIII**

### **PLAN DE ADMINISTRACIÓN**

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y de operaciones, es muy importante que el empresario seleccione la estructura que le permitirá a la organización llevar adelante esas estrategias y lograr sus objetivos. Además, es imprescindible que se desarrolle el plan de recursos humanos ya que las personas son el elemento clave del éxito empresarial.

#### **1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Según Henry Mintzberg (2001) la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna entre los parámetros de diseño y una consistencia básica con la situación externa de la organización. Además, para cada configuración el autor pone énfasis en alguna parte de la estructura (cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura, staff de apoyo, núcleo operativo) y en el mecanismo coordinador utilizado (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, estandarización de resultados y estandarización de habilidades)

A través de la estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los correspondientes controles.

Siguiendo las configuraciones del autor, al estar emergiendo en el mercado se cree que ZUMO'S Bar comenzará con una estructura simple. Esta decisión se basa en que esta estructura se caracteriza por ser no elaborada; típicamente tiene poca o ninguna tecnoestructura y poco staff de apoyo. Es además muy común en empresas jóvenes y pequeñas, donde el sistema técnico es no sofisticado.

La parte clave de la organización es la cumbre estratégica ya que el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el gerente general. La supervisión directa es el

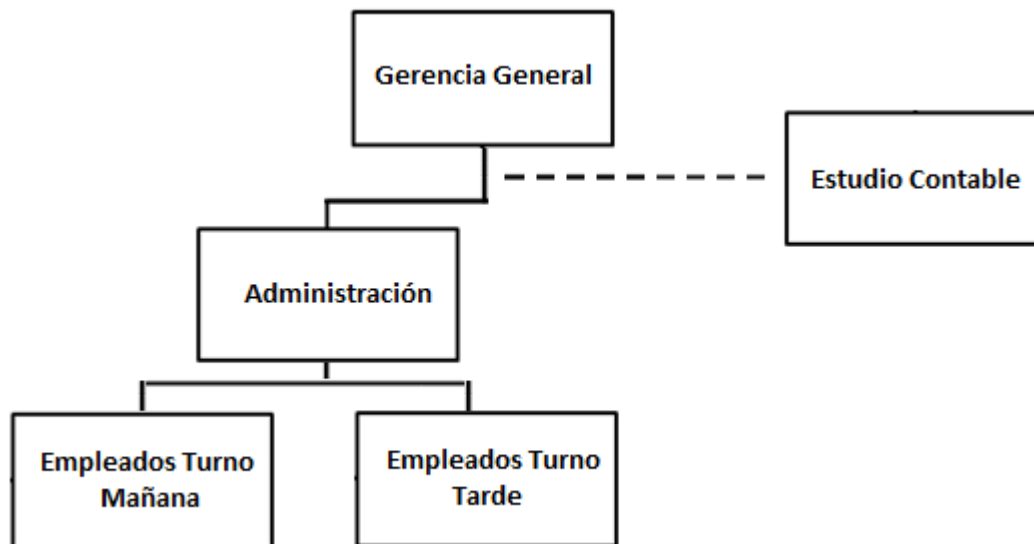
principal mecanismo de coordinación y la comunicación fluye informalmente, principalmente entre el gerente general y todos los demás. El ambiente al cual se enfrenta la empresa es simple ya que puede ser comprendido por un solo individuo; y es a la vez dinámico, lo que significa una estructura orgánica que sea flexible para poder adaptarse a los cambios que vayan surgiendo.

Sin embargo, una vez instalada y a medida que crezca la organización, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura. Como el trabajo operativo es rutinario, simple y repetitivo, es probable que luego se adopte una estructura de burocracia mecánica.

### 1.1. ORGANIGRAMA

Según Daft (2004) el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura. Éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización.

Para el caso bajo análisis, como ZUMO'S Bar es una empresa en desarrollo, su organigrama es pequeño. Se recomienda que inicialmente la empresa posea el siguiente organigrama:



Fuente: elaboración propia

Más adelante, en la descripción de puestos, se explicará en detalle cuáles son las funciones de cada área.

## **2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Un empresario no debe cometer el error de suponer que con un producto bueno e innovador le basta para ser exitoso. El recurso humano es tan o incluso más importante que el producto en sí.

La competitividad de las PYMES y aún de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

La administración de los recursos humanos tiene dos objetivos explícitos: crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para alcanzar los objetivos de la organización y crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del personal y el logro de los objetivos individuales. Implícitamente busca también mejorar la productividad, mejorar la calidad de vida en el trabajo y cumplir con la legislación, ya que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno.

Por lo tanto, la importancia de los recursos humanos radica en su habilidad para responder adecuadamente y con voluntad a los objetivos de la organización, esforzándose por sentirse satisfecho por el éxito del trabajo realizado y también por ser miembro de esa organización.

A continuación se definirán los recursos humanos necesarios en ZUMO'S Bar.

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Todo empresario debe saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto le permite coordinar tareas, supervisar el trabajo y a los trabajadores, establecer medidas de control, asignar responsabilidades de las actividades, medir los resultados y evaluar el desempeño de sus trabajadores.

PUESTO	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
GERENCIA GENERAL	Principal responsable del negocio. Encargado de la gestión de las funciones básicas y las de apoyo. Compuesta por los inversionistas	Supervisar el buen funcionamiento de las áreas que componen a la empresa.
		Planificar estratégicamente la evolución de la empresa.
		Cumplir roles de enlace, empresario, difusor, negociador, representante, monitor, gestor de negocios y de resolución de conflictos.
ENCARGADOS O ADMINISTRADORES (2)	Uno para cada turno de trabajo	Recibir las órdenes de pedidos de los clientes.
		Manejar la caja del local.
		Asegurar la realización del producto.
		Revisar los niveles de inventarios y realizar los pedidos correspondientes.
		Cuidar la limpieza y mantenimiento de las máquinas.
		Supervisar y coordinar al personal, reclutamiento de nuevo personal, elaboración de horarios semanales de trabajo.
OPERARIOS (4)	Repartidos también por turno de trabajo	Atender a los clientes.
		Preparar la materia prima y los insumos necesarios para realizar el jugo y los demás productos.
		Configurar las maquinarias necesarias para realizar el producto
		Limpiar las maquinarias y utensilios utilizados y dejar en condiciones el lugar de trabajo.
		Comunicar al gerente de operaciones la falta de algún insumo o materia prima
ESTUDIO CONTABLE	Función de staff, en calidad de asesoría y apoyo a los demás departamentos.	Controlar los gastos realizados.
		Encargarse de la facturación.
		Analizar la situación económica y financiera de la empresa.
		Planificar la actuación financiera y elaborar el presupuesto.
		Administrar la tesorería de la empresa.

Además, como se mencionó anteriormente se contratará a un publicista para que se encargue de todo lo relacionado con el marketing del producto, los estudios de mercado y la imagen corporativa de la organización. Este no se refleja en el organigrama porque es independiente a la organización.



El horario de trabajo será el siguiente:

Lunes a Viernes: 07:00 a 21:00

Sábado: 08:00 a 20:00

Domingo: cerrado

## **2.2. RECLUTAMIENTO**

Según Chiavacci (2008) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Es por eso que para reclutar personal, primero debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él.

Como es una empresa que no existe todavía, el reclutamiento a realizar va a ser externo. Para ello se divulgarán las vacantes en los diarios provinciales más importantes y en conferencias y charlas en universidades. Hay que tener en cuenta que la forma de reclutar debe llamar la atención del posible candidato, generarle interés y deseo por el empleo e iniciarle a la acción.

Para el puesto de operario los requisitos son:

- Sexo indiferente,
- Edad entre 18 y 40 años
- Estudios secundarios completos
- Dominio del idioma inglés (preferentemente)

Para el administrador, además es obligatoria la experiencia en el tema.

## **2.3. SELECCIÓN**

Una vez que la gerencia general tenga la lista de candidatos, ésta debe seleccionar aquellos que sean más compatibles con el análisis del cargo, para que se adapte a su puesto y se desempeñe satisfactoriamente. Para ello debe comparar los requisitos del cargo con el perfil de las características de los candidatos que se presentaron. Esta comparación se hará en base al currículum vitae y una entrevista personal y grupal. Como es el activo más valioso, se deben contratar a personas realmente calificadas para realizar las actividades.

Una vez seleccionados, estos pasarán a una etapa de capacitación e inducción.

## **2.4. CAPACITACIÓN**

En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores así se evita que éste pierda tiempo tratando de averiguar todo por sus propios medios y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo para que el individuo se adapte al nuevo entorno laboral.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. Se capacitará principalmente con respecto a la elaboración del producto y al mantenimiento, cuidado y limpieza de las maquinarias a utilizar. Esta capacitación dura 2 días y tiene un tiempo de prueba de 15 días.

## **2.5. SISTEMA DE REMUNERACIONES**

De acuerdo a los valores actuales del mercado, la remuneración por 8 horas de trabajo (incluye las cargas sociales) para un operario de este tipo es de \$3200. Para el encargado o administrador, por la misma cantidad horaria, el sueldo es de \$4500. Vale aclarar que a la hora de implementar el proyecto puede ocurrir que estos valores hayan variado.

## **CAPÍTULO IX**

### **PLAN FINANCIERO**

Anteriormente, se ha identificado un producto o servicio con potencial de ser comprado por un grupo importante de clientes, se ha indicado que es posible producir el bien o servicio y que se puede contar con el personal adecuado, pero aún no se ha podido demostrar si su producción y comercialización le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

En el plan financiero se integran todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios, reflejando todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo.

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

#### **1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA**

A continuación se detallan todos los elementos necesarios para poder realizar el flujo de fondos correspondiente:

##### **1.1. VENTAS**

En el apartado de Mercado Meta se determinó la demanda de los jugos naturales. Para determinar la demanda de los demás productos, se observó directamente la cantidad vendida por los posibles competidores.

ESTIMACIÓN DE VENTAS					
Producto	Demanda Diaria	Demanda Mensual	Demanda Anual Año 1	Precio	Ventas Totales
Jugo	90	2,160	25,920	21.50	557,280.00
Té	15	360	4,320	7.50	32,400.00
Café	38	912	10,944	10.50	114,912.00
Sandwich básico	10	240	2,880	20.00	57,600.00
Sandwich Gourmet	5	120	1,440	30.00	43,200.00
Ensaladas	15	360	4,320	25.00	108,000.00
Tartas (porción)	5	120	1,440	32.00	46,080.00
Sopa Crema	3	72	864	10.00	8,640.00
Muffins	3	72	864	12.00	10,368.00
Tortas (porción)	15	360	4,320	18.00	77,760.00
<b>TOTAL</b>					<b>1,056,240.00</b>

Además, se consideró que las ventas aumentarán un 10% cada año.

DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO (cantidad)					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jugo	25,920	28,512	31,363	34,500	37,949
Té	4,320	4,752	5,227	5,750	6,325
Café	10,944	12,038	13,242	14,566	16,023
Sandwich básico	2,880	3,168	3,485	3,833	4,217
Sandwich Gourmet	1,440	1,584	1,742	1,917	2,108
Ensaladas	4,320	4,752	5,227	5,750	6,325
Tartas (porción)	1,440	1,584	1,742	1,917	2,108
Sopa Crema	864	950	1,045	1,150	1,265
Muffins	864	950	1,045	1,150	1,265
Tortas (porción)	4,320	4,752	5,227	5,750	6,325

## 1.2. COSTOS

### 1.2.1. Costos variables

#### 1.2.1.1. Costo unitario del jugo

Para estimar el costo de la fruta se calculó un promedio entre todas las frutas. De igual manera, para calcular la base líquida se promediaron las 4 posibles opciones de esa base, considerando como cantidad otra vez un promedio entre los 2 tamaños disponibles: 250 y 440 Cc.

JUGO NATURAL			
INGREDIENTES		Cantidad	Costo Unitario
Base Líquida	Jugo Naranja	345 Cc	0.63
	Leche		2.07
	Yogurt		2.64
	Agua		0.90
	Promedio		1.56
Fruta y/o verdura		1/2 kg. Aprox.	3.75
Vaso plástico		1	1.36
Tapa		1	0.66
Sorbete		1	0.04
Cuchara Trago Largo		1	0.30
Servilleta		1	0.06
TOTAL			7.72

#### 1.2.1.2. Costo unitario demás productos

OTROS PRODUCTOS		
	Costo unitario	Costo Total
Té Clásico Taragui X 50 Unidades	0.22	10.80
Café Brasil Café Martínez 1 kg. (equivalente a 90 vasos)	1.11	100.00
Sandwich básico	9.00	
Sandwich Gourmet	16.00	
Ensaladas	15.00	
Tartas	20.00	
Sopa Crema X 73.5g	3.09	
Muffins	5.80	
Tortas (12 porciones)	5.83	70.00
Leche La Serenisima Descremada 1 lt.	6.00	
Agua (Bidón 5lt.)	13.00	
Yogurt Bebible Sancor 1 lt.	7.65	

#### 1.2.2. Costos fijos

A continuación se detallan los costos fijos en los que incurrirá la empresa, todos detallados anualmente (como se explicó anteriormente, se consideran 288 días de trabajo)

<b>SUELDOS</b>		
	Mensual	Anual
4 operarios	3200 c/u	153600
2 encargados	4500 c/u	108000
<b>TOTAL</b>		<b>261600</b>
<b>SERVICIOS</b>		
	Mensual	Anual
Luz	1000	12000
Agua	60	720
Gas	70	840
Internet y Teléfono	150	1800
Alarma	150	1800
<b>TOTAL</b>		<b>17160</b>
<b>ALQUILER</b>		
	Mensual	Anual
Local 100 m <sup>2</sup> sin IVA	8000	96000
Con IVA	9680	116160
<b>PUBLICIDAD</b>		
Año 1		12000
Año 2		7000
Año 3		4000
Año 4		2000
Año 5		2000
<b>GASTOS VARIOS</b>		
	Mensual	Anual
Materiales limpieza	400	4800
Reposición uniformes	100	1200
Reparaciones y mantenimiento	100	1200
Imprevistos	1000	12000
<b>TOTAL</b>		<b>19200</b>

### 1.3. MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

MARGEN CONTRIBUCIÓN			
Producto	Costo Unitario	Precio Unitario	Margen
Jugo	7.72	21.5	13.78
Té	0.22	7.5	7.28
Café	1.11	10.5	9.39
Sandwich básico	9.00	20	11.00
Sandwich Gourmet	16.00	30	14.00
Ensaladas	15.00	25	10.00
Tartas (porción)	20.00	32	12.00
Sopa Crema	3.09	10	6.91
Muffins	5.80	12	6.20
Tortas (porción)	5.83	18	12.17

(Véase Anexo C: “Cálculo de costo de ventas y ventas anuales”)

### 1.4. INVERSIÓN INICIAL

Todo negocio debe incurrir en ciertos gastos para poder iniciar sus operaciones. A continuación se detallarán cuáles son los necesarios para que ZUMO’S Bar funcione correctamente. Este detalle es muy importante para que los futuros inversionistas sepan con claridad en dónde se invierte el capital aportado.

La inversión inicial integra 3 componentes principales: el activo fijo, capital de trabajo y otras inversiones, las cuales serán detalladas a continuación.

#### 1.4.1. Activo fijo

El activo fijo se compone de todos aquellos elementos de trabajo que se necesitan para elaborar el producto. En el caso bajo análisis este incluye a lo requerido en el local y la cocina.

<b>INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO</b>				
	Cantidad	Precio Unitario sin IVA	Precio Unitario con IVA	Total
<b>COCINA</b>				
Licuadaora	4	399	482.79	1931.16
Exprimidor de cítricos	1	1200	1452	1452
Refrigerador exhibidor	1	4000	4840	4840
Tostador	1	999	1208.79	1208.79
Mesa Trabajo con bacha	1	6440	7792.4	7792.4
Heladera	2	2549	3084.29	6168.58
Picadora de Hielo	1	938	1134.98	1134.98
Pava eléctrica	1	149	180.29	180.29
Cafetera	1	195	235.95	235.95
Set cuchillos y tabla	2	180	217.8	435.6
Bowls acero inoxidable (5 u)	4	50	60.5	242
<b>LOCAL</b>				
Notebook	1	2799	3386.79	3386.79
Caja Registradora	1	1000	1210	1210
Mesas	8	450	544.5	4356
Sillas	25	280	338.8	8470
Barra/mueble caja	1	800	968	968
Banquetas altas	6	350	423.5	2541
Aire acondicionado frío/calor	1	3419	4136.99	4136.99
Equipo de música	1	499	603.79	603.79

#### 1.4.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es todo lo que se debe tener inmovilizado para que el negocio funcione. Incluye los créditos por ventas, los bienes no vendidos y el stock de proveedores.

En el caso particular, como la fruta no puede inmovilizarse ya que se deteriora, el capital de trabajo está compuesto por todos los productos descartables.

Se estableció que el capital de trabajo será en el año 0 un 10% de las ventas estimadas para el próximo período y de un 20% de las ventas del próximo año en los otros períodos considerados.



### 1.4.3. Otras inversiones

Incluye los gastos en los uniformes del personal, lo relacionado a la marca y los gastos de instalación, ensamblaje, remodelación y acondicionamiento del local.

<b>UNIFORME</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario sin IVA</b>	<b>Precio unitario con IVA</b>	<b>Total</b>
Pantalón	8	400.00	484.00	3,872.00
Camisa	8			
Delantal	8			

<b>GASTOS INSTALACIÓN</b>		<b>Total</b>
Remodelación por m <sup>2</sup>	600.00	60,000.00

<b>MARCA</b>	
Diseño	1,000.00
Registración	1,000.00

### 1.5. DEPRECIACIONES

Por medio de la depreciación se disminuye el valor de los bienes de uso como una pérdida contable deducible de las ganancias, pero sin salida de efectivo.

Para el caso bajo análisis se utilizó el método de línea recta, considerando 5 o 10 años según la vida útil de cada bien.

<b>DEPRECIACIONES</b>						
	Cantidad	Precio Unitario sin IVA	Precio Unitario con IVA	Total	Vida útil	Depreciación anual
<b>COCINA</b>						
Licuada	4	399	482.79	1931.16	10	193.12
Exprimidor de cítricos	1	1200	1452	1452	10	145.20
Refrigerador exhibidor	1	4000	4840	4840	10	484.00
Tostador	1	999	1208.79	1208.79	10	120.88
Heladera	2	2549	3084.29	6168.58	10	616.86
Picadora de Hielo	1	938	1134.98	1134.98	10	113.50
Pava eléctrica	1	149	180.29	180.29	10	18.03
Cafetera	1	195	235.95	235.95	10	23.60
<b>LOCAL</b>						
Notebook	1	2799	3386.79	3386.79	5	677.36
Caja Registradora	1	1000	1210	1210	5	242.00
Aire acondicionado frío/calor	1	3419	4136.99	4136.99	10	413.70
Equipo de música	1	499	603.79	603.79	15	40.25
<b>TOTAL</b>						<b>3088.48</b>

Al no conocerse el valor de recupero que tendrán al finalizar el análisis aquellos productos que tienen una vida útil mayor al período considerado para el proyecto, se consideró que este será un 40% de su valor de compra.

## 1.6. FINANCIAMIENTO

Para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, por lo que se debe determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital. Ésta es una decisión referida al tipo de derechos que se emiten sobre los activos de la empresa; en otras palabras es la relación de capital y deuda que elige una empresa para financiar sus activos. (Van Horne, 1997:5-6)

Esta decisión es muy importante ya que impacta en la magnitud y riesgo del flujo de fondos de la empresa, en el control sobre las decisiones de negocios de la compañía y su impacto posterior en el flujo de fondos y en la capacidad de decisión para emitir nuevos derechos.

Para el caso en particular, al vivir en una inestabilidad constante no conviene endeudarse, por lo que se optó por un financiamiento con capital propio. En el futuro, a la hora de implementarse, el inversionista puede buscar otras fuentes de financiamiento.

## 1.7. TASA COSTO DE CAPITAL (Ks)

El costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta tasa es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía.

Para determinar la tasa se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Donde:

Rf= tasa libre de riesgo

B= beta de la industria

Rm= riesgo de mercado

Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina

Al aplicar los valores reales, se obtiene la siguiente tasa

$$K_s = 0.87\% ^8 + 1.9 ^9 * (9.73\% ^{10} - 0.87\%) + 10.47\% ^{11}$$

$$K_s = 28.18\%$$

## 1.8. FLUJO DE FONDOS

Recapitulando lo dicho anteriormente, los supuestos para realizar el flujo son los siguientes:

- Tasa de impuesto a las ganancias: 35%
- Tasa de costo de capital: 28.18%
- Las ventas aumentarán un 10% cada año.
- Los sueldos aumentarán un 15% cada año.

---

<sup>8</sup> [https://www.portfoliopersonal.com/Tasa\\_Interes/hTB\\_TIR.asp](https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp) (14/03/13)

<sup>9</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html) (Enero 2013)

<sup>10</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)

<sup>11</sup> [http://www.puentenet.com/cotizaciones/bonosCotizaciones!getBonoById.action?id=BONO\\_PAR](http://www.puentenet.com/cotizaciones/bonosCotizaciones!getBonoById.action?id=BONO_PAR)

- Como no se conoce el valor de recupero de los activos fijos al finalizar, para aquellos que tengan vida útil mayor al período se considera un 40% del valor de compra.
- El capital de trabajo para el año 0 es un 10% de las ventas del año posterior y para el resto de los períodos es el 20% de las ventas del próximo año.

Entonces, la proyección para ZUMO'S Bar en su escenario más probable es el siguiente:

<b>FLUJO DE FONDOS</b>						
	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>		1,056,240.00	1,161,864.00	1,278,050.40	1,405,855.44	1,546,440.98
<b>Costo de Venta</b>		350,650.38	385,715.42	424,286.96	466,715.65	513,387.22
<b>Gastos</b>		426,120.00	460,360.00	502,486.00	552,380.90	612,060.04
.Sueldos		261,600.00	300,840.00	345,966.00	397,860.90	457,540.04
.Servicios		17,160.00	17,160.00	17,160.00	17,160.00	17,160.00
.Alquiler		116,160.00	116,160.00	116,160.00	116,160.00	116,160.00
.Publicidad		12,000.00	7,000.00	4,000.00	2,000.00	2,000.00
.Gastos Varios		19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00
<b>Resultado Bruto</b>		279,469.62	315,788.58	351,277.44	386,758.89	420,993.73
<b>Depreciaciones</b>		3,088.48	3,088.48	3,088.48	3,088.48	3,088.48
<b>Resultado Antes Impuestos</b>		276,381.14	312,700.10	348,188.96	383,670.40	417,905.24
<b>Impuesto Ganancias</b>		96,733.40	109,445.03	121,866.13	134,284.64	146,266.84
<b>Resultado Después Impuestos</b>		179,647.74	203,255.06	226,322.82	249,385.76	271,638.41
<b>Fondos Provenientes de las Operaciones</b>		182,736.22	206,343.55	229,411.31	252,474.25	274,726.89
<b>Inversión</b>	- 117,166.32					5,805.31
<b>Capital de Trabajo</b>	- 105,624.00	- 126,748.80	- 23,237.28	- 25,561.01	- 28,117.11	309,288.20
<b>FF</b>	- 222,790.32	55,987.42	183,106.27	203,850.30	224,357.14	589,820.40

<b>VAN</b>	<b>\$282,755.82</b>
<b>VA</b>	<b>\$505,546.14</b>
<b>TIR</b>	<b>65.57%</b>

## 1.9. CRITERIOS DE DECISIÓN

### 1.9.1. Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

Como se mostrará a continuación, para el caso bajo análisis el VA es \$505.546,14 y el VAN es \$282.755,82 por lo que por este método el proyecto es viable.

### 1.9.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN.

Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

La Ks del proyecto es 28.18%, la cual es doblada por la TIR obtenida: 65.57%. Entonces, por este método también se recomienda el proyecto.

### 1.9.3. Período de recuperación descontado

El período de recuperación descontado se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo inicial de la inversión.

A continuación se presenta el análisis para ZUMO'S Bar:

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FF	- 222,790.32	55,987.42	183,106.27	203,850.30	224,357.14	589,820.40
FF descontado		43,680.20	111,452.95	96,804.12	83,122.11	170,486.75
Recupero	- 222,790.32	- 179,110.12	- 67,657.17	29,146.95	112,269.06	282,755.82

Como puede observarse, la empresa recupera la inversión en el año 3, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

## **2. CONCLUSIONES**

En este capítulo se ha mostrado cuantitativamente la rentabilidad del proyecto bajo análisis. Al observar los resultados obtenidos con los métodos de decisión elegidos, VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado se puede concluir que el proyecto es viable y que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue el desarrollo de un plan de negocios que trate la introducción de una alternativa de bebidas saludables en el mercado mendocino y, de acuerdo con los resultados obtenidos, ver la viabilidad del proyecto. Además, se cumplieron los demás objetivos planteados al inicio del trabajo, los cuales fueron esenciales para el desarrollo del mismo, y cuyas conclusiones fueron presentadas al inicio en el apartado “Resumen Ejecutivo”.

Actualmente, con la industria emergente del “fast good” retando a la comida rápida tradicional, es el momento perfecto para la introducción de este concepto. ZUMO’S Bar busca ser de esta manera una alternativa creativa que supla esta demanda, aprovechando la popularidad que los bares de jugos están teniendo a nivel mundial.

Por último, se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del negocio:

En primer lugar, vale reiterar que el capital humano es el elemento esencial del negocio. Al interactuar cara a cara con el cliente, es clave que los operarios se integren con la organización, su misión, visión y valores. Así, ellos se sienten parte de la compañía, lo cual repercute directamente en su satisfacción y por ende en la rentabilidad de ZUMO’S Bar.

Por otro lado, si bien no existen bares de jugos en la ciudad, nunca debe dejar de considerarse a la competencia, ya que existen varias compañías que satisfacen la misma necesidad. ZUMO’S Bar no competirá por precio ya que siempre debe apuntar a un producto único e innovador que genere valor agregado para que los consumidores sigan eligiéndolo por encima de los competidores.

Además, es muy importante mantener una evaluación constante sobre el producto y servicios ofrecidos en ZUMO’S Bar. Esta evaluación periódica ayudará a la organización a buscar siempre la manera de mejorar. Tanto la opinión de los clientes como de los empleados debe siempre ser tenida en cuenta ya que permiten detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Una vez terminado el plan de negocios, se puede concluir que el empresario cuenta con una gran información que lo coloca en mejores condiciones para tomar decisiones con respecto al negocio y lo prepara para distintos imprevistos o escenarios futuros.



## REFERENCIAS

### LIBROS

- ANSOFF, H. Igor (1985) *“La estrategia de la empresa”* Buenos Aires: Hyspanamérica, Ediciones Orbis.
- DAFT, Richard (2000) *“Teoría y diseño organizacional”* México: Ed Thomson.
- DAFT, Richard (2004) *“Administración”*, 6ta edición. México: Ed Thomson.
- DAVID, Fred R. (2003) *“Conceptos de Administración estratégica”*, 9na edición. México: Prentice Hall.
- GÓMEZ MEJÍA Luis R., BALKIN David B. y CARDY Robert L. (2001) *“Dirección y gestión de recursos humanos”* Madrid: Prentice Hall.
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás (1996) *“Gestión de empresa con una visión estratégica”* Chile: Ed Dolmen.
- HILL, Charles y W. JONES, Gareth R. (1996) *“Administración estratégica”* Bogotá: Mc. Graw Hill.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) *“Fundamentos de Marketing”*, 6ta edición. México: Pearson.
- MINTZBERG, Henry (2001) *“Diseño de organizaciones eficientes”* Buenos Aires: El Ateneo.
- OCAÑA, Hugo R. (2009) *“Estrategias de negocios”* Mendoza: Ed FFYL.
- PORTER, Michael (1979) *“Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”* Harvard Business Review.

- PORTER, Michael (1996) “*Estrategia Competitiva*” México: Compañía Editorial Continental S.A.
- SCHROEDER, Roger G. (1993) “*Administración de operaciones*” 3ª edición. México: Mc. Graw Hill.
- STANTON, William J, ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. (2007) “*Fundamentos de Marketing*”, 14a edición. México: Mc Graw Hill.
- VAN HORNE, James C. (1997) “*Administración Financiera*”, 10ma edición. México: Pearson.

### **PUBLICACIONES Y REVISTAS**

- CHIAVACCI, María C. (2008) “*Reclutamiento*”, Serie Estudios Nro. 142, Mendoza: FCE, UNCuyo.
- CLARÍN PYMES (2009) “*Guía total para el comercio minorista: Cómo construir un negocio exitoso*”. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- CLARÍN PYMES (agosto 2011) “*Qué se necesita para empezar*” n°89.
- INDEC, Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2004/2005.
- NOUSSAN LETTRY, Ramiro (2006) “*Los costos de la no calidad: identificación, medición y aplicación*” Mendoza: Jornadas de Ciencias Económicas, UnCuyo
- OCAÑA, Hugo R. (2002) “*Emprendimiento de Nuevos Negocios*”, Serie Estudios Nro. 50, Mendoza: FCE, UNCuyo.
- PIGEON, Angélica (2004) “*Análisis FODA de Clones de Silicon Valley*”  
Recuperado de <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199>
- WEINBERGER VILLARÁN, Karen (2009) “*Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*”  
Recuperado de: [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)

## **OTROS MATERIALES**

- Material de la cátedra “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2010)
- Material de la cátedra “Administración Financiera II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2011)
- Material de la cátedra “Administración de Operaciones II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2010)
- Material de la cátedra “Administración de Personal I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2010)
- Material de la cátedra “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)
- Material de la cátedra “Estrategias de negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2011)
- Material de la Cátedra “Iniciativa Emprendedora”, Universidad de Jaén, Jaén, Andalucía, España (2011)

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

- [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)
- <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>
- <http://www.infobae.com/notas/562719-Pura-Vida-un-bar-multicultural-de-vanguardia.html>
- <http://www.arsytes.com.ar/guiaverde/guiaverde03.htm>
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/fruta4.htm>
- <http://frutas.consumer.es/documentos/index.php#frescas>
- <http://www.revistabuena salud.cl/jugos-naturales/>

- [http://www.emprendedores.es/gestion/ideas\\_para\\_posicionar\\_tus\\_productos\\_en\\_clientes\\_exigente](http://www.emprendedores.es/gestion/ideas_para_posicionar_tus_productos_en_clientes_exigente)
- [http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id\\_noticia=40207](http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=40207) (01/04/2011)
- <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=8914> (14/02/08)
- [http://www.ieco.clarin.com/empresas/mercado-bebidas-suma-nuevas-categorias\\_0\\_472153147.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/mercado-bebidas-suma-nuevas-categorias_0_472153147.html) (30/04/11)
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais> (09/10/12)
- <http://www.inflacionverdadera.com> (Octubre 2012)
- [http://www.ieco.clarin.com/economia/Despues-bancos-Moodys-pulgar-empresas\\_0\\_782322024.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Despues-bancos-Moodys-pulgar-empresas_0_782322024.html) (28/09/12)
- <http://www.infobae.com/notas/666965-El-Riesgo-Pais-argentino-el-unico-que-sube-entre-los-paises-emergentes.html> (27/08/12)
- <http://www.cronista.com/economiapolitica/Los-consumidores-argentinos-mas-pesimistas-que-el-ao-pasado--20120910-0123.html> (10/09/12)
- [http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.32aac87fcae8e050a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=4479b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=4479b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default&newLang=es\\_ES](http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.32aac87fcae8e050a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=4479b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=4479b1732a9af110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default&newLang=es_ES)
- <http://www.slideshare.net/11431590/fundamentos-matriz-de-ansoff#btnNext>
- <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planificacin-estratgica-1062484>
- <https://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- [https://www.portfolioperpersonal.com/Tasa\\_Interes/hTB\\_TIR.asp](https://www.portfolioperpersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp) (14/03/13)
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html) (Enero 2013)

- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)
- [http://www.puentenet.com/cotizaciones/bonosCotizaciones!getBonoById.action?id=BONO\\_PA](http://www.puentenet.com/cotizaciones/bonosCotizaciones!getBonoById.action?id=BONO_PA)  
R

## ANEXOS

### ANEXO A

#### **La maduración y estado de las frutas<sup>12</sup>**

La maduración de las frutas está ligada a complejos procesos de transformación de sus componentes. Las frutas, al ser recolectadas, quedan separadas de su fuente natural de nutrientes, pero sus tejidos todavía respiran y siguen activos. Los azúcares y otros componentes sufren importantes modificaciones, formándose anhídrido carbónico (CO<sub>2</sub>) y agua. Todos estos procesos tienen gran importancia porque influyen en los cambios que se producen durante el almacenamiento, transporte y comercialización de las frutas, afectando también en cierta medida a su valor nutritivo. Fenómenos especialmente destacados que se producen durante la maduración son la respiración, el endulzamiento, el ablandamiento y los cambios en el aroma, la coloración y el valor nutritivo.

#### RESPIRACIÓN

La intensidad respiratoria de un fruto depende de su grado de desarrollo y se mide como la cantidad de CO<sub>2</sub> (miligramos) que desprende un kilogramo de fruta en una hora. A lo largo del crecimiento se produce, en primer lugar, un incremento de la respiración, que va disminuyendo lentamente hasta el estado de maduración. Sin embargo, en determinadas frutas después de alcanzarse el mínimo se produce un nuevo aumento de la intensidad respiratoria hasta alcanzar un valor máximo, llamado pico climatérico, después del cual la intensidad respiratoria disminuye de nuevo; estas frutas son llamadas "frutas climatéricas".

Las frutas climatéricas normalmente se recolectan antes del citado pico para su distribución comercial, de forma que terminan de madurar fuera del árbol. Esto evita que se produzcan pérdidas, ya que el periodo de conservación de la fruta madura es relativamente corto. Durante la respiración de todas las frutas se forma un compuesto gaseoso llamado etileno. Este compuesto acelera los procesos de

---

<sup>12</sup> <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/fruta4.htm>

maduración, por lo que es preciso evitar su acumulación mediante ventilación, a fin de aumentar el periodo de conservación de las frutas. Si este compuesto gaseoso, producido por una fruta madura, se acumula en las cercanías de frutas no maduras, desencadena rápidamente su maduración, lo que contribuye a acelerar el deterioro de todas ellas.

#### ENDULZAMIENTO

**Azúcares:** con la maduración aumenta el contenido de hidratos de carbono sencillos y el dulzor típico de las frutas maduras.

**Ácidos:** los ácidos van disminuyendo con la maduración. Desaparece el sabor agrio y la astringencia, para dar lugar al sabor suave y al equilibrio dulzor-acidez de los frutos maduros.

#### ABLANDAMIENTO

La textura de las frutas depende en gran medida de su contenido en pectinas; protopectina y pectina soluble en agua. La protopectina atrapa el agua formando una especie de malla, y es la que proporciona a la fruta no madura su particular textura. Con la maduración, esta sustancia disminuye y se va transformando en pectina soluble, que queda disuelta en el agua que contiene la fruta, produciéndose el característico ablandamiento de la fruta madura. En algunas como la manzana, la consistencia disminuye muy lentamente, pero en otras, como las peras, la disminución es muy rápida.

#### CAMBIOS EN EL AROMA

Durante la maduración se producen ciertos compuestos volátiles que son los que proporcionan a cada fruta su aroma. La formación de aromas depende en gran medida de factores externos, tales como la temperatura y sus variaciones entre el día y la noche. Así, por ejemplo, los plátanos con un ritmo día/noche de 30/20°C, producen un 60% más de compuestos volátiles responsables de aroma que a temperatura constante de 30°C.

#### CAMBIOS EN EL COLOR

La maduración de las frutas generalmente va unida a una variación del color. La transición más habitual, de verde a otro color, está relacionada con la descomposición de la clorofila, de modo que quedan al descubierto otros colorantes que antes enmascaraba dicho compuesto. Además, aumenta la producción de colorantes rojos y amarillos característicos de las frutas maduras. El contenido de

carotenos, por ejemplo, se incrementa fuertemente en los cítricos y el mango durante la maduración. La formación de otros colorantes como las antocianinas, suele estar activada por la luz.

#### VALOR NUTRITIVO

**Vitamina C:** en general, las frutas pierden vitamina C cuando maduran en el árbol y durante el almacenamiento; en este caso, la pérdida depende en gran medida de la temperatura, siendo mucho menor si ésta es cercana a 0° C.

**Provitamina A:** esta vitamina es muy sensible a la oxidación por contacto con el oxígeno del aire, por lo que el pelado, troceado y batido de frutas, debe realizarse justo antes de su consumo.

#### ¿POR QUÉ SE DETERIORAN LAS FRUTAS?

**Alteración por microorganismos:** muchos microorganismos atacan más fácilmente a las frutas dañadas mecánicamente que a las intactas, de modo que se hace necesario tomar precauciones durante su recogida, transporte y manipulación para evitar que un golpe sea el punto de ataque inicial de los microorganismos.

**Luz:** influye en la pérdida de sustancias nutritivas de forma indirecta, favoreciendo una serie de reacciones que tienen lugar al estar el alimento en contacto con el aire. Afecta sobre todo a ciertas vitaminas hidrosolubles (especialmente la vitamina C) y liposolubles, como la provitamina A o betacaroteno.

**Oxígeno:** cuando las frutas son peladas, troceadas o trituradas y sus tejidos se exponen al contacto con el oxígeno del aire, se producen coloraciones pardas. Esta alteración también puede deberse a golpes por una inadecuada manipulación y al propio proceso de maduración. Hay diferentes medios que pueden controlar o impedir la aparición de zonas pardas u oscuras, como la inmersión de las frutas en agua ligeramente acidulada (con zumo de limón) inmediatamente después de peladas o cortadas.

**Color:** el calor produce pérdida de vitaminas, especialmente de vitamina C y también de flavonoides, colorantes de algunas frutas que se comportan como antioxidantes.

**Acidez:** la acidez contribuye a reducir las pérdidas de vitaminas y a evitar los cambios de color de frutas peladas, cortadas o trituradas.



## ANEXO B

### ¿Cómo conservar la fruta? <sup>13</sup>

ANANÁ	<p>El ananá es una fruta muy frágil y sensible a los cambios bruscos de temperatura. Se puede conservar durante unos días en un lugar fresco y seco, aunque nunca en el frigorífico porque se deteriora a temperaturas inferiores a los 7°C.</p> <p>Una vez pelada y cortada, se puede conservar en la nevera recubierta con un envoltorio de plástico, aunque se ha de consumir lo antes posible. A partir del punto óptimo de madurez comienza a perder su jugosidad con gran rapidez.</p>
BANANA	<p>Esta fruta no requiere unas condiciones especiales de conservación, basta mantenerlos en un lugar fresco, seco y protegido de la luz directa del sol. Si se conservan en el frigorífico, la cáscara de la banana se ennegrece por lo que se altera su aspecto externo, pero esto no afecta en absoluto a su calidad nutritiva. El oscurecimiento de la piel puede evitarse si se envuelven en papel de periódico.</p> <p>Las bananas también se pueden congelar, de forma que se conservan durante unos 2 meses.</p>
CIRUELA	<p>Al comprar ciruelas hay que asegurarse de que sean firmes, no estén estropeadas y estén cubiertas de un ligero polvillo mate. La ciruela, una vez que ha alcanzado su punto de sazón, no dura más de dos o tres días. Si se compran verdes, conviene dejarlas a temperatura ambiente para que maduren. Una vez en el hogar deben guardarse en el frigorífico durante pocos días.</p>
DURAZNO	<p>Por su color se puede saber si está maduro o no, cuando la última mancha verde toma un tono amarillo es la señal de que ya está listo para ser consumido. Su olor tiene que ser suave, aromático y afrutado. Una vez comprados, es conveniente mantener los frutos que no estén maduros del</p>

<sup>13</sup> <http://frutas.consumer.es/documentos/index.php#frescas>

	todo a temperatura ambiente hasta que maduren. Si se los guarda en la heladera ya maduros, se deben conservar separados de otras frutas.
<b>FRAMBUESA</b>	Esta fruta es sumamente delicada y perecedera, ya que sus numerosos granos llenos de jugo son tan sensibles que la manipulación, el calor o simplemente el contacto de unas con otras deterioran tanto su apariencia como su calidad. Una vez en el hogar, conviene guardarlas sin lavar y sin tapar en un envase llano, en una sola capa, y de cierre hermético en el frigorífico.
<b>FRUTILLA</b>	Se conservan mejor si se guardan en el frigorífico o en un lugar fresco, oscuro y ventilado, lo más esparcidas posible en una fuente o plato llano. En estas condiciones se pueden conservar hasta 4-5 días, si no están muy maduras.
<b>KIWI</b>	En un lugar fresco, el kiwi puede conservarse durante mucho tiempo siempre que esté protegido contra la deshidratación, por ejemplo con bolsas de uso alimentario. Si lo conservamos a temperatura ambiente, nos aguanta hasta 15 días; si lo refrigeramos, un mes y si lo congelamos, hasta 6 meses. Si se desea que vayan madurando, se los dejará a temperatura ambiente.
<b>LIMÓN</b>	Los limones sanos, carentes de defectos, se pueden conservar perfectamente y durante varias semanas a temperatura ambiente sin necesidad de utilizar el frigorífico. Si se utilizan fuentes de frío se pueden conservar en óptimas condiciones hasta un mes.
<b>MANGO</b>	El mango que aún está verde puede refrigerarse para retrasar su maduración; se mantiene en óptimas condiciones hasta 27 días si se somete a temperaturas de 8°C. Si se desea que madure, debe dejarse a temperatura ambiente para que alcance el punto de sazón, a partir de lo cual se ha de consumir en un plazo máximo de 5 días.
<b>MANZANA</b>	Si los frutos están sanos se conservan en perfecto estado durante días a temperatura ambiente. Existen variedades cuya fuerza vital se agota después de 1 ó 2 semanas, mientras que otras resisten durante 6 meses o más. Si se desean conservar hasta 5-6 semanas, es mejor introducirlas en una bolsa de plástico y rociarlas cada semana con agua.
<b>MELÓN</b>	El melón maduro se ha de consumir lo antes posible, ya que se deteriora con suma rapidez. Una vez abierto, conviene guardarlo en la nevera cubierto con un film transparente, ya que desprende un olor muy fuerte y absorbe fácilmente el sabor de otros alimentos.

<p style="text-align: center;">NARANJA</p>	<p>Si las naranjas se van a consumir en poco tiempo, se pueden dejar en un frutero a temperatura ambiente. Sin embargo, para conservarlas durante semanas conviene mantenerlas en el frigorífico. Las naranjas no se han de apilar unas sobre otras, sino que se han de disponer una al lado de la otra, manteniendo cierta separación entre ellas.</p>
<p style="text-align: center;">PERA</p>	<p>Las peras están maduras si ceden a la leve presión con el dedo. Al llegar a casa, hay que liberarlas de cualquier bolsa o envoltorio para que puedan respirar y manipularlas con cuidado. Basta con guardarlas en lugares frescos, secos y protegidos de la luz, o bien en la parte menos fría de la nevera, no más de tres días, para retrasar su maduración.</p>
<p style="text-align: center;">POMELO</p>	<p>A temperatura ambiente los pomelos se conservan en perfecto estado durante una o dos semanas, aunque se pueden refrigerar, y tanto el zumo como la cáscara admiten la congelación.</p>
<p style="text-align: center;">SANDÍA</p>	<p>La sandía es una fruta que se conserva en perfecto estado durante dos semanas si se mantiene a unos 15°C, y hasta tres semanas a 7-10°C. Debido a que es muy sensible al frío no debe mantenerse a temperaturas inferiores a 7-10°C. Su gruesa corteza le permite aguantar en buenas condiciones durante bastantes días a temperatura ambiental.</p>

## ANEXO C

### Cálculo costo de ventas y ventas anuales

VENTAS ANUALES (\$)											
Producto	Precio unitario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Demanda	Venta total	Demanda	Venta total	Demanda	Venta total	Demanda	Venta total	Demanda	Venta total
Jugo	21.50	25,920	557,280.00	28,512	613,008.00	31,363	674,308.80	34,500	741,739.68	37,949	815,913.65
Té	7.50	4,320	32,400.00	4,752	35,640.00	5,227	39,204.00	5,750	43,124.40	6,325	47,436.84
Café	10.50	10,944	114,912.00	12,038	126,403.20	13,242	139,043.52	14,566	152,947.87	16,023	168,242.66
Sandwich básico	20.00	2,880	57,600.00	3,168	63,360.00	3,485	69,696.00	3,833	76,665.60	4,217	84,332.16
Sandwich Gourmet	30.00	1,440	43,200.00	1,584	47,520.00	1,742	52,272.00	1,917	57,499.20	2,108	63,249.12
Ensaladas	25.00	4,320	108,000.00	4,752	118,800.00	5,227	130,680.00	5,750	143,748.00	6,325	158,122.80
Tartas (porción)	32.00	1,440	46,080.00	1,584	50,688.00	1,742	55,756.80	1,917	61,332.48	2,108	67,465.73
Sopa Crema	10.00	864	8,640.00	950	9,504.00	1,045	10,454.40	1,150	11,499.84	1,265	12,649.82
Muffins	12.00	864	10,368.00	950	11,404.80	1,045	12,545.28	1,150	13,799.81	1,265	15,179.79
Tortas (porción)	18.00	4,320	77,760.00	4,752	85,536.00	5,227	94,089.60	5,750	103,498.56	6,325	113,848.42
<b>TOTAL</b>			<b>1,056,240.00</b>		<b>1,161,864.00</b>		<b>1,278,050.40</b>		<b>1,405,855.44</b>		<b>1,546,440.98</b>

COSTO DE VENTA ANUAL											
Producto	Costo unitario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Demanda	Costo total	Demanda	Costo total	Demanda	Costo total	Demanda	Costo total	Demanda	Costo total
Jugo	6.25	25,920	162,116.30	28,512	178,327.93	31,363	196,160.72	34,500	215,776.79	37,949	237,354.47
.Fruta	4.39										
.Leche	2.07										
.Yogurt	2.64										
.Agua	0.90										
Té	0.22	4,320	933.12	4,752	1,026.43	5,227	1,129.08	5,750	1,241.98	6,325	1,366.18
Café	1.11	10,944	12,160.00	12,038	13,376.00	13,242	14,713.60	14,566	16,184.96	16,023	17,803.46
Sandwich básico	9.00	2,880	25,920.00	3,168	28,512.00	3,485	31,363.20	3,833	34,499.52	4,217	37,949.47
Sandwich Gourmet	16.00	1,440	23,040.00	1,584	25,344.00	1,742	27,878.40	1,917	30,666.24	2,108	33,732.86
Ensaladas	15.00	4,320	64,800.00	4,752	71,280.00	5,227	78,408.00	5,750	86,248.80	6,325	94,873.68
Tartas (porción)	20.00	1,440	28,800.00	1,584	31,680.00	1,742	34,848.00	1,917	38,332.80	2,108	42,166.08
Sopa Crema	3.09	864	2,669.76	950	2,936.74	1,045	3,230.41	1,150	3,553.45	1,265	3,908.80
Muffins	5.80	864	5,011.20	950	5,512.32	1,045	6,063.55	1,150	6,669.91	1,265	7,336.90
Tortas (porción)	5.83	4,320	25,200.00	4,752	27,720.00	5,227	30,492.00	5,750	33,541.20	6,325	36,895.32
<b>TOTAL</b>			<b>350,650.38</b>		<b>385,715.42</b>		<b>424,286.96</b>		<b>466,715.65</b>		<b>513,387.22</b>

## **ANEXO D**

### **Trámites para iniciar la actividad empresarial**

Toda persona que desee iniciar una actividad empresarial debe cumplir una serie de requisitos de tipo fiscal, que servirán para que la empresa desarrolle su actividad de forma legal y haga los aportes correspondientes al Estado. Por ello deberá mantener una relación permanente con los organismos de recaudación desde el inicio y durante el ejercicio de la actividad empresarial.

#### **1. TRÁMITES PARA ADQUIRIR PERSONERÍA JURÍDICA**

- Registro preventivo de denominación social.
- Redacción del contrato social y estatuto.
- Aporte de capital.
- Aviso de constitución.
- Publicación en el boletín oficial.
- Inscripción registral en la Dirección de Persona Jurídica.
- Rúbrica de los libros obligatorios para la S.A.

#### **2. TRÁMITES EN LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)**

- Obtención de la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT)
- Solicitud de facturas y documentos similares.

#### **3. TRÁMITES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS (PROVINCIALES Y MUNICIPALES)**

- Inscripción en Impuesto a los Ingresos Brutos.
- Determinación de tasas de seguridad e higiene.

#### **4. TRÁMITES EN MINISTERIO DE TRABAJO**

- Rúbrica del Libro Ley 20.744

#### **5. TRÁMITES RELACIONADOS CON EL PERSONAL**

- Alta de la empresa como empleadora en distintos organismos.
- Alta de empleados.

#### **6. TRÁMITES DE HABILITACIÓN MUNICIPAL**

- Previa de Obra Civil
- Cómputo y presupuesto de la remodelación incluyendo materiales y mano de obra.
- Pago de aforos y sellado del expediente.
- Certificado de habilitación profesional.
- Planos de arquitectura: planta de arquitectura existente y planta remodelada.
- Aclarar en plano si hubiese modificaciones estructurales y adjuntar planos de cálculo, solo si correspondiera.
- Iniciar expediente de Sistema Contra Incendio en dirección de Mantenimiento y adjuntar a expediente de Obra Civil un juego de copias de los planos visados.
- Iniciar expediente de Instalación eléctrica y sanitaria por separado, si correspondiera.

**DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 08 de abril del 2013

Palma, Juana  
Apellido y Nombre

26312  
Nº de Registro

  
Firma