



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**Licenciatura en Administración.**

# **Plan de Negocio**

## **“Emprendimiento de comida saludable”**

**-Trabajo de Investigación-**

POR:

GIUGNO, Martina.

Profesor Tutor:

MARADONA, María Fernanda.

Mendoza- 2020

# ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1.    PLAN DE NEGOCIO.....	8
1.1    ¿QUÉ ES?.....	8
1.2    ¿PARA QUÉ SIRVE?.....	9
1.3    ¿QUÉ INCLUYE?.....	9
2.    COMIDA SALUDABLE.....	10
2.1    ALIMENTACIÓN SALUDABLE.....	11
2.2    SOBREPESO Y OBESIDAD.....	11
2.3    COMIDA REAL Y ULTRAPROCESADOS.....	12
CAPÍTULO II.....	15
LA EMPRESA.....	15
1.    EMPRENDER.....	15
1.1    ¿QUÉ ES EMPRENDER?.....	15
1.2    ¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?.....	15
1.3    ONCE CONDICIONES DETERMINANTES DETRÁS DEL EMPRENDEDOR.....	16
2.    EL NEGOCIO.....	17
2.1    ¿POR QUÉ SURGE LA IDEA DEL NEGOCIO?.....	18
2.2    ESTRUCTURA.....	18
2.3    VISIÓN.....	19
2.4    MISIÓN.....	19
2.5    VALORES.....	20

CAPÍTULO III .....	22
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	22
1. EL SECTOR DE NEGOCIOS .....	22
1.1 ¿QUÉ ES ANALIZAR EL SECTOR? .....	22
1.2 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DEL SECTOR? .....	23
1.3 ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA EL ANÁLISIS? .....	23
CAPÍTULO IV .....	41
ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	41
1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA .....	41
2. GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	43
3. CICLO DE VIDA DEL SECTOR .....	47
CAPÍTULO V .....	48
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS .....	48
1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.....	48
1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	51
1.2 ESTRATEGIA DE MARCA .....	52
2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	52
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	54
4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	56
5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	56
CAPÍTULO VI .....	58
PLAN DE MARKETING .....	58
1. ¿QUÉ ES EL MARKETING? .....	58
2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING? .....	58
2.1 PRODUCTO.....	60

2.2	PRECIO.....	71
2.3	PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	72
2.4	PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN DE VALOR.....	73
CAPÍTULO VII .....		80
PLAN DE OPERACIONES.....		80
1.	¿QUÉ ES UN PLAN DE OPERACIONES? .....	80
1.1	PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	81
1.2	PROCESO DE COMPRAS.....	83
1.3	PROCESO DE CONTROL .....	86
CONCLUSIÓN.....		87
BIBLIOGRAFÍA.....		89

## RESUMEN TÉCNICO

El siguiente trabajo presenta un plan de negocios para un emprendimiento de comida saludable denominado MERCI. Se considerará como comida saludable a los alimentos con harinas integrales, sin azúcares blancos ni manteca, frutos secos, frutas desecadas, cereales, leches vegetales, semillas y frutas glaseadas.

El propósito del negocio es vender productos que ayuden a los clientes a generar un buen hábito de alimentación y reemplazar aquellas comidas perjudiciales para la salud con comidas que sean ricas y diferentes a las habituales.

Se analizarán varios temas relacionados a tres grandes ramas. Una de ellas es la alimentación en sí, otra todo el proceso necesario para la elaboración de un plan de negocios, y la última el emprendimiento en estudio.

Relacionando estos tres temas se podrán detectar las necesidades de las personas, el problema de la sociedad, la propuesta de valor de MERCI, sus características, su propósito y el análisis del mismo a través de un plan de negocio.

Es decir, a continuación se podrá leer acerca de temas que formen un todo, sin que sean temas aislados. Definiciones, estudios, figuras, cuadros, tablas, noticias actuales, citas y libros se presentarán a lo largo de todo el trabajo para dejar más en claro ciertos contenidos, hacerlo más didáctico y entendible.

La elaboración del trabajo ha sido lograda debido a la participación de algunos autores de libros, entre ellos OCAÑA, Hugo; al cursado de ciertas materias de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo y gracias a la profesora elegida como tutora, María Fernanda Maradona, quien me acompañó en todo el proceso.

## INTRODUCCIÓN.

MERCI considerado como un negocio que genera buenos hábitos llegó al mercado para cambiar la alimentación de las personas. Y en un futuro para ampliar esa generación de hábitos no solo con la comida sino también con las personas, el ejercicio y la vida en general.

La venta de productos saludables actualmente existe, es una tendencia que se está marcando poco a poco y que va creciendo pero, existen ciertos factores como los precios altos que dificultan el abundante consumo de comida sana comprada. Por lo tanto, la idea de la empresa es diferenciarse por productos que sean ricos, originales, y cuyo envío esté incluido como un servicio adicional gratuito.

Los objetivos del trabajo de investigación son:

### OBJETIVO GENERAL

- Crear un plan de negocio para profundizar el conocimiento del negocio de comida saludable y mejorar su gestión logrando mayor valor.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explorar distintas formas y costumbres de las personas respecto de la alimentación saludable y su influencia en el consumo de productos saludables.
- Realizar un análisis del atractivo del sector teniendo en cuenta variables de distintos niveles; y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas al negocio.

- Formular estrategias de negocios, de posicionamiento competitivo, de crecimiento, organizacionales y funcionales.
- Realizar un plan de operaciones y marketing.

El trabajo cuenta con siete capítulos y la conclusión, en donde en cada uno de ellos se desarrolla un tema en particular e indispensable para la construcción de un plan de negocio.

El capítulo número I contará con una breve definición de qué es un plan de negocio, para qué sirve y qué incluye, agregando una pequeña descripción acerca de lo que es la comida saludable, la obesidad, sus causas y consecuencias, y los productos ultraprocesados.

El capítulo II tratará del emprendedurismo y de la empresa en sí, por qué surge la idea del negocio, la misión, visión y valores que la determinan. Se hablará de términos que hacen el concepto de la organización, sus expectativas hacia un futuro a corto y a largo plazo y su forma de ver las cosas.

Luego, en el capítulo III se verá el análisis del sector de una manera profunda y detallada teniendo en cuenta dos autores con sus distintas perspectivas, entre ellos Albert S. Humphrey con un análisis FODA y Hugo Ocaña con las tres variables.

Después de un análisis del micro y macroentorno de la empresa se estudiará en el capítulo IV el análisis dinámico del sector de negocios determinando que segmento ocupa la empresa, cuál es su grupo económico, su posición competitiva y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra.

En el capítulo V se verán las estrategias a seguir. Cada una de ellas tiene una relación de jerarquía o dependencia con la otra formando así un “todo estructural competitivo”.

El capítulo VI tratará del plan de marketing, su definición y las 4P analizadas con profundidad, entre ellas, Producto, Precio, Plaza y Promoción. Dentro de cada una de las variables se analizan subvariables, costos, y estrategias de estas relacionadas siempre con el negocio en cuestión.

En el capítulo VII se presentará el plan de operaciones con sus distintos procesos de producción, compras y control. Es un plan que no debe faltar debido a que ayudará a determinar los errores y su aumento de entrega de valor.

La unión de todos los capítulos nombrados anteriormente permitirá formar la completa estructura de un plan de negocio y determinar si la dirección del negocio en cuestión es correcta, logrando así una mejor gestión y un mayor valor de entrega.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen a continuación el concepto de plan de negocio y alimentación, y las partes que lo componen a fin de tener una idea más acabada de esta temática.

### 1. PLAN DE NEGOCIO.

#### 1.1 ¿QUÉ ES?

Para una completa definición se comenzará con el significado de plan y negocio de manera individual según la Real Academia Española.

- **PLAN:** “Modelo sistemático de una actuación pública o privada que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”. (Real Academia Española, 2018)
- **NEGOCIO:** “Aquello que es objeto a materia de una ocupación lucrativa o de interés”. (Real Academia Española, 2018)

Uniendo ambas definiciones se podría decir que un plan de negocio consiste en un modelo sistemático de la actuación de una empresa lucrativa o de interés que se elabora anticipadamente para que ésta sea dirigida y gestionada con éxito.

BERMEJO (2003), define un plan de negocio como un “documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y



desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”. (p.57)

## 1.2 ¿PARA QUÉ SIRVE?

Según FREIRE (2015) un plan de negocio sirve para “lograr alianzas estratégicas, lograr clientes, obtener empleados clave, motivar al equipo gerencial y mantener el foco, conseguir financiamiento y la más importante para auto vendernos el proyecto, es decir, seguir una secuencia de elaboración del plan para ver si realmente hay o no un proyecto viable. Tener un plan de negocios es la perfecta excusa para seguir ese proceso ordenado de análisis y volcarlo en papel con total claridad. Si uno mismo no compra la idea de que tiene algo diferencial, menos aún a poder transmitir eso a un tercero”. (p.120)

Basándose en esto último, el plan de negocios permite determinar si se puede llevar a cabo la idea de una empresa, evaluando con anterioridad distintos aspectos relacionados a la misma, es decir, evaluando cómo va a funcionar en un futuro, pudiendo plasmar cuáles serán sus objetivos y metas por alcanzar, identificando su micro y macroentorno para determinar con seguridad que estrategias aplicar y poder crecer con éxito. Sirve para hacer de cada parte de la empresa un estudio y definir si esto conviene de manera rentable o no.

## 1.3 ¿QUÉ INCLUYE?

A pesar de la existencia de diversas formas de planes de negocios según numerosos autores, en el siguiente trabajo se creará una estructura propia con características similares a las existentes. No es algo que esté determinado ya que no existen reglas predeterminadas ni formatos prefijados para la creación de éstos.

El plan contará con la siguiente estructura:

- I. Empresa en general (misión, visión, objetivos, valores).

- II. Análisis del micro y macroentorno.
- III. Análisis dinámico del sector de negocios.
- IV. Estrategias de negocio.
- V. Plan de Marketing.
- VI. Plan de Operaciones.

Cada uno de estos apartados será visto a lo largo del trabajo de manera detallada.

Algunos de los puntos que, si se tendrán en cuenta, al igual que otros planes de negocios, serán el vocabulario inteligible y la estructura formal a pesar de la libertad que se brinda para su creación.

Es importante, además, considerar los siguientes aspectos:

- De qué trata el presente Plan de Negocio.
- Quiénes lo llevarán a cabo.
- Dónde se llevará a cabo.
- Cómo se llevará a cabo.
- Cuando se llevará a cabo.

El plan de negocios se basa en un microemprendimiento de comida saludable denominado MERCI. Este negocio comenzó en Mendoza, Argentina, en el mes de noviembre del año 2019 y se encuentra a cargo de una única persona llamada Giugno Martina. Asimismo ella es la que tiene a su cargo el desarrollo del Plan de Negocio.

A partir del plan de negocio se quiere lograr una amplia visión y análisis del entorno de la empresa para así poder determinar si es conveniente el negocio en aspectos rentables y si lo es, poder mejorar y crecer con la gestión de esta, llegando a una determinación de estrategias que lo diferencien del resto del mercado.

## **2. COMIDA SALUDABLE.**

## 2.1 ALIMENTACIÓN SALUDABLE.

Los alimentos son imprescindibles para la vida y suministran al organismo los nutrientes y energía necesarios para mantenerse saludable.

La alimentación se considera adecuada y saludable cuando es:

- Suficiente para cubrir las necesidades y mantener el equilibrio del organismo.
- Completa y variada en su composición, según la edad y circunstancias de cada persona.
- Adecuada a diferentes finalidades según el caso: conservar la salud, ayudar a curar enfermedades, asegurar el crecimiento y desarrollo de los niños, etc.
- Adaptada a las necesidades y gasto energético de cada persona.

(Fundación vivo sano, 2017)

Por lo tanto, se la define de manera resumida como “la ingesta de alimentos que tienen efectos positivos en la salud” (MERINO & PÉREZ PORTO, 2015).

## 2.2 SOBREPESO Y OBESIDAD.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2011), el sobrepeso y la obesidad se definen como “una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud. Una forma simple de medir la obesidad es el IMC<sup>1</sup>, esto es el peso de una persona en kilogramos dividido por el cuadrado de la talla en metros. Una persona con un IMC igual o superior a 30 es considerada obesa y con un IMC igual o superior a 25 es considerada con sobrepeso”.

---

<sup>1</sup> Índice de Masa Corporal

### **2.2.1 ¿Qué causa el sobrepeso y la obesidad?**

La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es “una alteración del balance de energía entre las calorías consumidas y gastadas. En el mundo, se ha producido: un aumento en la ingesta de alimentos hipercalóricos que son ricos en grasa, sal y azúcares simples pero pobres en fibra, vitaminas, minerales y otros nutrientes, y paralelamente, una disminución de la actividad física como resultado de la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, de los nuevos modos de desplazamiento y de una creciente urbanización”. (Organización Mundial de la Salud, 2019)

### **2.2.2 ¿Cuáles son las consecuencias comunes del sobrepeso y la obesidad para la salud?**

“La obesidad es un importante factor de riesgo para el desarrollo de enfermedades no transmisibles como:

- ✓ Enfermedades cardiovasculares (principalmente cardiopatía y accidente cerebrovascular)
- ✓ Diabetes Mellitus
- ✓ Artrosis
- ✓ Algunos tipos de cáncer (cuerpo del útero, mama y colon)."

(Organización Mundial de la Salud, 2019)

## **2.3 COMIDA REAL Y ULTRAPROCESADOS.**

A partir de las consecuencias de obesidad y mala alimentación Carlos Ríos comienza con el movimiento REALFOODING<sup>2</sup>, un estilo de vida basado en comer comida real y evitar los ultraprocesados.

La comida real o real food según RIOS (2019), hace referencia a “todos aquellos alimentos mínimamente procesados o cuyo procesamiento industrial no ha empeorado la calidad de la composición o interferido negativamente en sus propiedades saludables de manera natural”. (p.22)

Los alimentos mínimamente procesados son definidos como “alimentos enteros, las materias primas sin procesar. Suelen ser alimentos frescos y pueden tener un mínimo procesamiento, como cortado, lavado o envasados, pero siempre sin añadir, modificar ni retirar ningún ingrediente, es decir, sin alterar su matriz alimentaria. En su etiquetado suele haber solamente un ingrediente, que es el propio alimento”.

Los buenos procesados son alimentos reales con un procesamiento industrial o artesanal beneficioso o inocuo con respecto a sus propiedades saludables. Se obtienen de la adición o retirada de algunos ingredientes a los alimentos enteros o de aplicar algún procesamiento industrial, con el fin de hacerlos más seguros, duraderos y agradables al paladar, para facilitar su consumo.

Y los ultraprocesados son lo opuesto a la comida real, son preparaciones industriales comestibles elaboradas a partir de sustancias de otros alimentos o sintéticas, con diferentes técnicas de procesamiento y cuyo consumo tiene efectos negativos para la salud. Suelen tener cinco o más ingredientes, y entre ellos se encuentran los azúcares añadidos, las harinas refinadas, los aceites vegetales refinados, los aditivos y la sal. Estos ingredientes llevan un procesamiento industrial que consigue productos duraderos, listo para consumir, atractivos, muy sabrosos y altamente rentables para que se vendan y consuman por encima del resto de alimentos.

Los ultraprocesados suelen ser densos en calorías por unidad de peso, pobres en nutrientes, extensamente disponibles por todo nuestro entorno, promocionados con fuertes campañas de marketing y publicidad, llegando a modificar nuestra gastronomía, nuestra cultura y nuestro comportamiento social. Suelen comercializarse a través de grandes multinacionales de la industria alimentaria que ejercen una presión para evitar regulaciones políticas en contra de ellos. Los

---

<sup>2</sup> El concepto de REALFOODING se denomina al estilo de vida al que se han sumado cientos de miles de seguidores cuya misión es luchar, a través del conocimiento, contra las multinacionales de los productos ultra procesados y devolver la comida real a la gente.

ultraprocesados abarcan casi el 80% de los comestibles que venden en los supermercados y, en general, en nuestro entorno. (RÍOS, 2019,p.23)

Según la Real Academia Española (2001), la definición de alimento es: “Conjunto de sustancias que los seres vivos comen o beben para subsistir”. No obstante, “hoy en día existen muchísimos comestibles que, si bien pueden darnos energía para subsistir, también nos pueden mal nutrir y perjudicar a corto y largo plazo”. (RÍOS, 2019,p.16)

Conociendo los conceptos de plan de negocio, alimentación saludable, sobrepeso, obesidad y sus consecuencias se presenta la creación de un emprendimiento destinado a la mejora de vida de las personas y a la creación de buenos hábitos de consumo.

“Esta necesidad se debe a que como seres humanos hemos pasado de consumir alimentos a consumir productos elaborados, precocinados, transformados, en definitiva, ultra procesados”. (RÍOS, 2019,p.13)

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

El siguiente capítulo trata del emprendedurismo y del negocio emprendido. Se explica el por qué surge la idea, su definición, visión, misión y valores destacados determinando así, una base y estructura de este. Estos conceptos se plantean teniendo en cuenta el poco tiempo de gestión de la organización.

#### **1. EMPRENDER**

##### **1.1 ¿QUÉ ES EMPRENDER?**

Emprender es tener una idea y ciertos objetivos en mente y llevarla a cabo con los recursos y habilidades con las que se cuenta.

##### **1.2 ¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?**

FREIRE (2015) indica que un emprendedor es “una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla. El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear

organizaciones para concretarlas. No hace falta ser rico ni joven ni necesariamente haber pasado por la universidad para emprender. Lo que se necesita, y esto si es irremplazable, es tener coraje y convicción en lo que uno quiere emprender". (p.31)

### 1.3 ONCE CONDICIONES DETERMINANTES DETRÁS DEL EMPRENDEDOR.

A continuación se explicarán brevemente "los once elementos comunes a los grandes emprendedores (precisamente, sus iniciales forman la palabra emprendedor):

1. Emancipación: Más del 60% de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.
2. Moderación en la ambición de dinero: La mayoría de los estudios demuestra que sólo el 20% de los emprendedores consideran que el dinero es su principal motivación para emprender. La gran mayoría ve al dinero como una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no como un objetivo en sí mismo.
3. Pasión: Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo al tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco las amistades y relaciones familiares.
4. Resultados: Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco siempre está puesto en lograr resultados concretos.
5. Espiritualidad: Los grandes emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorarse como persona.
6. Novicio (actitud de aprendiz): Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran "sabelotodo" que cree dominar el conocimiento humano.



7. Disfrute del camino: Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.
8. Éxitos compartidos: Los grandes emprendedores siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.
9. Determinación: Los grandes emprendedores se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero, una vez que las tomaron, muestran gran seguridad y firmeza en sus acciones.
10. Optimismo y sueños: Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.
11. Responsabilidad incondicional (protagonismo): A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican “lo que no hacen” por las cosas que “les hacen”, los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino”.(FREIRE, 2015, p.35)

## **2. EL NEGOCIO**

MERCI es una empresa comercial, que ofrece productos saludables caseros de alta calidad y precios alcanzables, elaborados con harinas integrales, sin azúcares blancos ni manteca, y frutos secos, frutas desecadas, cereales, leches vegetales, semillas y frutas glaseadas.

Está dirigido a todas aquellas personas que oscilan entre los 18 y 75 años con un nivel económico medio alto, cuya alimentación y preferencias de estilos de vida están orientadas a los hábitos del buen consumo. El diferencial ofrecido que distinguirá al negocio de la competencia será la entrega de estos productos como un servicio adicional gratuito por parte de la empresa.

A continuación, se verá plasmada la definición de algunos conceptos que caracterizarán a la empresa como tal, representando el por qué y para qué existe dicha firma y su camino a seguir.

## 2.1 ¿POR QUÉ SURGE LA IDEA DEL NEGOCIO?

La idea del emprendimiento surge ante la necesidad de las personas de alimentarse sanamente y la falta de negocios que ofrezcan el poder lograr estos buenos hábitos de manera factible y diferente.

Si bien mucha gente tiene la iniciativa de ir al nutricionista y querer alimentarse saludablemente, la falta de tiempo para cocinar productos sanos es el elemento que juega en contra. Por lo tanto, MERCI, cuyo significado es gracias en francés y catalán, tiene la intención de entrar en el mercado ofreciendo productos de alimentación que formen parte de las cuatro comidas diarias necesarias de las personas sin tener buscarlos por algún establecimiento.

Hoy en día se puede ver el crecimiento de páginas de redes sociales tanto de influencers, como cuentas independientes hablando y fomentando este tipo de alimentación. Por el contrario, se ve muy poco el producto en sí.

Es así como se presenta MERCI, actualmente un microemprendimiento, con la meta de llegar a ser una tienda en un espacio físico y electrónico conocido tanto por consumidores finales, nutricionistas, cafés, restaurantes y otros distribuidores.

## 2.2 ESTRUCTURA

Según las características nombradas anteriormente se determina que la estructura del emprendimiento es una estructura simple. Esta estructura según MINTZBERG (2001), "se caracteriza por, sobre todo, por lo que no es elaborada. Típicamente, tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división de trabajo floja, mínima diferenciación entre sus unidades y una pequeña jerarquía gerencial. Poco de su comportamiento está formalizado, y hace uso mínimo del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace. Es por sobre todo orgánica. En un sentido, la Estructura Simple es la no estructura: evita usar todos los dispositivos formales de la estructura, y minimiza su dependencia de los especialistas de estado mayor". (p.189)

## 2.3 VISIÓN

Es aquello a donde se quiere llegar, lo que se quiere lograr a largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora, clara y convincente.

La visión del emprendimiento MERCI fue definida como:

*Ser conocido como la empresa que te acompaña en distintos momentos, fina y de calidad.*

OCAÑA(2016) afirma que “la construcción de la identidad empresaria comienza, en la visión empresarial, la visión que posee el empresario/ estrategia acerca de su negocio; ahí yace en forma de identidad esencial. Luego, esta identidad se continúa en la cultura de la organización”. (p.64)

A pesar de que la visión del negocio no esté muy desarrollada se tiene una perspectiva de cómo se quiere que sea al comienzo del emprendimiento. Estará basada en una visión simple donde, “las bases del sistema de valores y creencias estén conformado por pocos factores que lo determinan, éstos aparecen como sólidos, homogéneos, simples en el sentido que el ideal colectivo es aprehendido rápidamente por los miembros de la organización en su proceso de socialización”.

Una vez que se comience con la formalización de este negocio se va a querer llegar a una visión concentrada logrando así un meta sistema de valores y creencias que le otorguen unicidad, un único “ser” a MERCI.

## 2.4 MISIÓN.

Es el elemento que da la razón de ser y lo que nos hace distintos. Indica que es lo que se hace, hacia donde se dirige el esfuerzo.

La misión del emprendimiento MERCI fue definida como:

*Ofrecer una amplia gama de productos con el fin de formar parte de distintos momentos de las familias y empresas.*

OCAÑA (2016) afirma que, “definir el negocio es definir la misión. Las variables que definen un negocio son:

1. Clientes.
2. Productos.
3. Ámbito geográfico.
4. Competencia.
5. Ventaja competitiva, valor empresario superior o competencia central (*core competente*)”. (p.127)

La misión del negocio estará enfocada a la misión abierta. Es decir, tendrá una orientación tanto al producto como al cliente, y una clara definición del quién y del qué del consumidor y sus demandas de bienes y servicios. En ella se tiene bajo permanente observación ambas variables ajustando constantemente al producto en función de las exigencias de la demanda.

## 2.5 VALORES.

Son aquellos que reflejan la cultura corporativa, rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan en el mismo sentido a la esencia o visión del negocio.

Los valores del emprendimiento MERCI fueron definidos como los siguientes:

- *Mejora continua.*
- *Ética.*
- *Resolución.*
- *Responsabilidad Social Empresaria.*
- *Compromiso.*
- *Calidad.*

- *Influencia.*

Los valores nombrados anteriormente son aquellos que se quieren lograr. Estos están relacionados y ordenados de manera que cada uno de ellos forma la palabra MERCI.

Se desea llegar a la *resolución de problemas* de las personas satisfaciendo sus necesidades de una buena alimentación con productos de *alta calidad*. Además, se quiere lograr cierta *influencia* en el cambio de alimentación de las personas y en la generación de buenos hábitos de consumo. El *compromiso* con los clientes es lo esencial para seguir adelante con la empresa teniendo en cuenta siempre la *ética* y la moral. Finalmente, la *mejora continua* de MERCI tanto en productos como en estructura, y la incorporación de *responsabilidad social* contribuyendo así con la sociedad.

Luego de describir el negocio en cuanto a su análisis interno, se procederá en el siguiente capítulo a analizar el contexto en el que se encuentra, describiendo el micro y macroentorno.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL SECTOR**

#### **1. EL SECTOR DE NEGOCIOS**

OCAÑA (2016), afirma que el sector de negocios es:

“Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales relativas de un negocio en cuestión”.

“Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor”

“Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentra en niveles complementarios” (p.237)

##### **1.1 ¿QUÉ ES ANALIZAR EL SECTOR?**

OCAÑA (2016), concluye además que, “reconocer el sector implica indagar sobre distintas variables que lo componen, sus comportamientos y cuáles son sus proyecciones a futuro, tanto de las variables como sus comportamientos”. (p.239)

## 1.2 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ANÁLISIS DEL SECTOR?

El estudio de la composición del sector de negocios es importante porque le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planifica su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

También “le permitirá tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que en la empresa se encuentre compitiendo en él, o bien que desee entrar a competir”. (OCAÑA, 2016)

## 1.3 ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE UTILIZAN PARA EL ANÁLISIS?

A continuación, se realizará un análisis del sector teniendo en cuenta el modelo de ciertos autores entre ellos Albert S. Humphrey con un análisis FODA y Hugo Ocaña con un análisis de variables y atractivo del sector.

La elección de ambos es debida a la importancia que se le asigna a esta etapa del análisis del sector ya que teniendo una correcta identificación de este y sus variables se podrá realizar un buen proceso de negocios y alcanzar el desarrollo de un valor empresario superior.

En el modelo de Ocaña las variables analizadas se dividen en tres niveles: N1 (primarios) tales como clientes, empresa bajo análisis y competencia, N2 (secundarios) proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales, y N3 (terciarios) entre ellas variables económicas, legales, tecnológicas, demográficas, políticas y globales.

Estos tres niveles señalan el grado de importancia que poseen sus variables y sus impactos en los objetivos de la empresa. Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia, mientras que las de tercer nivel se convierten incontrolables para la empresa, en medida que sobre ellas no se puede ejercer ningún control a fin de corregir sus comportamientos cuando no les sean favorables para sus objetivos.

Estas variables mantienen vínculos o contacto entre sí con el fin de lograr una forma de relación activa al análisis del sector manteniendo la totalidad estructural (p.241).

A continuación mostraremos la escala de valores utilizada y sus respectivas consideraciones:



1. NADA ATRACTIVO.
2. POCO ATRACTIVO.
3. MEDIANAMENTE ATRACTIVO
4. MUY ATRACTIVO.

Al final del análisis de cada variable, se determina el valor total del sector sumando y realizando un promedio de los valores de cada una de ellas. Si el valor final es mayor a 3 se considera un sector favorable en el cual existe más oportunidades que amenazas; si el valor final es menor a 3 se considera un sector desfavorable con más amenazas que oportunidades; y si el valor final es igual a 3 el sector está equilibrado por lo cual las oportunidades son iguales a las amenazas.

### **1.3.1 Análisis de variables**

#### **VARIABLES DE NIVEL 1**



## CLIENTES:

### Cientes Actuales:

**Tamaño del mercado:** El tamaño de mercado es mediano ya que la capacidad de cobertura de la empresa es relativamente pequeña.

**Crecimiento del mercado:** El sector está creciendo y se puede ver la aparición de nuevos locales, restaurantes, y cafés de comida saludable. Por lo tanto se considera un crecimiento medio.

**Elasticidad de la demanda:** La demanda es elástica debido a que ante cambios en el precio cambia la demanda.

**Propensión al gasto o consumo:** Al tratarse de un tipo de producto que no es esencial, muchas personas están dispuestas a prescindir de él en caso de optar por ahorrar. Esto es visto como una amenaza para el sector.

**Poder Adquisitivo:** El poder adquisitivo del segmento al que va destinado este producto es medio, alto.

### Cientes Potenciales:

**Costo de cambio a la competencia de los clientes:** Es muy fácil para los clientes cambiar la compra hacia la competencia. Por lo tanto esto se presenta como desfavorable para el sector si ya te encontrás en él.

**Sensibilidad a la marca:** Hoy en día es baja. La empresa tiene como objetivo alcanzar en un futuro lograr una alta sensibilidad a la marca.

**Sensibilidad a los criterios de señalamiento:** MEDIA. Si bien la sensibilidad a los criterios de señalamiento de segmento de clientes es alta la empresa está trabajando en ello por lo tanto se presenta como atractivo.

**Tamaño de los clientes potenciales:** Existen muchos clientes en el mercado que actualmente les compran a otras marcas existentes. Además, hay una gran cantidad de ellos que no compran, pero tienen la idea de empezar a consumir productos saludables.

**Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa:** No es algo imposible este cambio por lo que hay que saber diferenciarse y ofrecer un valor agregado distinto al de la competencia.

**Fidelización a la competencia:** En estos productos no existe tanto la fidelización de marca ya que son productos nuevos que la gente va a ir probando y va a ir eligiendo la marca preferente según su calidad-precio.

**Tabla 1**

*Variables de nivel 1*

Variable	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor
<b>CLIENTES</b>						
<b>Cientes Actuales (condiciones de la demanda)</b>						
Tamaño del mercado	MEDIO			X		4
Crecimiento del mercado	MEDIO-ALTO			X		4
Elasticidad de la demanda	ELÁSTICA	X				1
Propensión al consumo	BAJO		X			2
Poder adquisitivo	ALTO-MEDIO				X	5

<b>Cientes actuales (clientes empresa)</b>						
Costo de cambio a la competencia de los clientes	BAJO	X				1
Sensibilidad a la marca	BAJA		X			2
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	MEDIA			X		4
<b>Cientes potenciales (clientes/competencia)</b>						
Tamaño de los clientes potenciales	MEDIANO			X		4
Costo de cambio de los clientes de la competencia a la empresa analizada	BAJO				X	5
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	BAJO-MEDIO			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,27</b>

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.307)

EMPRESA:

Empresa-clientes actuales (canales de distribución):

MERCI realiza todas sus ventas al consumidor final por lo que no vale la pena analizar esta variable ya que no existen intermediarios y el canal de distribución es directo.

Empresa clientes-competencia (rivalidad competitiva):

**Número de competidores importantes:** MEDIO. Hoy en día se cuenta con un número mediano de competidores. Esta variable será analizada con mayor detalle en el próximo capítulo.

**Homogeneidad de las empresas:** Se presenta un medio-alto nivel de homogeneidad entre los distintos vendedores por lo que hace que el sector se convierta en poco atractivo por estas características.

**Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda:** Al ser muy nuevo en el mercado no existe una tendencia definida referida a la oferta y la demanda por lo que las condiciones de ellas son muy cambiantes.

**Crecimiento de la industria:** Hoy en día estos mercados no representan un porcentaje significativo en la industria de la provincia o del país, pero su crecimiento está siendo significativo.

**Costo de cambio:** Es fácil para un cliente pasar de un producto a otro, por lo tanto, la intensidad competitiva del sector es mayor.

**Diferenciación de procesos y servicios:** MERCI trata de amplificar y mejorar su propuesta de valor día a día. Actualmente su valor agregado se define en el servicio de delivery gratis, en la entrega de mantelitos de regalo con la compra mayor a \$1000, y en los posteos en Redes Sociales de recetas fáciles y sanas en instagram para fomentar el propósito de generar buenos hábitos. Por lo tanto se puede considerar esta diferenciación como MEDIA.

**Tabla 2**

Variables de nivel 1

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>EMPRESA</b>						
<b>Empresa/clientes/competencia</b>						
<b>Rivalidad Competitiva</b>						
Número de competidores importantes	MEDIO			X		4
Homogeneidad de las empresas	MEDIO/ALTO		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	MEDIO/BAJO		x			2
Crecimiento de la industria	ALTO				X	5
Costo de cambio	BAJO-MEDIO		X			2
Diferenciación de procesos y servicios	MEDIO			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>3,16</b>

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.308)

COMPETENCIA:

Empresa competencia:

**Políticas de precios del competidor:** Las variaciones en las políticas de precios son leves lo cual hace que el sector sea más estable.

**Capacidades de los competidores más importantes:** Las capacidades de los competidores pueden ser importantes, pero nunca van a ser algo totalmente inalcanzable.

**Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores:** Las diferencias y eficiencias aportadas por los competidores no son muchas.

**Detección de fortalezas y debilidades de los competidores:** Las fortalezas y debilidades de los competidores son similares a las que la empresa posee.

**Tabla 3**

*Variables de nivel 1*

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>COMPETENCIA</b>						
<b>Acciones competitivas (empresa/competencia)</b>						
Políticas de precio del competidor	BAJO				X	5
Capacidades de los competidores más importantes	BAJO				X	5

Diferencia y eficiencia aportadas por el competidor	BAJA				X	5
Detección de fortalezas y debilidades del o los principales competidores	MEDIO			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4,75</b>

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.308)

## VARIABLES DE NIVEL 2

### PROVEEDORES:

**Número de proveedores importantes:** Respecto al número de proveedores, como se dijo anteriormente, hay muchos, por lo que la empresa se hace poderosa debido a la libre elección de ellos.

**Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:** La materia prima se puede encontrar en varios lugares como distintas dietéticas y supermercados.

**Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:** MEDIO-BAJO. Por parte de los supermercados no existe mucha amenaza de que vendan productos saludables caseros poco estandarizados, pero por parte de las dietéticas si, por lo que es un asunto para tener en cuenta.

**Tabla 4***Variables de nivel 2*

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>PROVEEDORES</b>						
Número de Proveedores importantes	ALTO				X	5
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	ALTA				X	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	BAJO-MEDIO			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>4,67</b>

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.311)

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES:



**Costo de cambio para los clientes:** MEDIO- BAJO. Hoy en día la situación de cambio no es imposible pero a los clientes le requiere un costo medio de cambiarse a la competencia debido a que ninguna de ellas presenta delivery gratis como servicio adicional ni bajos precios como los de MERCI.

**Requerimientos de capital:** Para poder entrar en este sector no es necesario de grandes inversiones de capital en tecnología, infraestructura, procesos de producción, conocimientos y capacidades del personal en los niveles operativos y gerenciales.

**Diferenciación del producto:** BAJO. El producto vendido es común, es decir, no es algo original, por lo que no se logra mucha diferenciación en ese sentido y es muy fácil entrar al mercado con la venta de estos.

**Tabla 5**

*Variables de nivel 2*

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>POSIBILIDAD DE NUEVOS INGRESANTES</b>						
<b>Barreras creadas por los competidores (o directas)</b>						
Costo de cambio de los clientes	MEDIO-BAJO		X			2
Requerimientos de capital	BAJO	X				1
Diferenciación del producto	BAJO	X				1

<b>VALOR FINAL</b>	<b>1,33</b>
--------------------	-------------

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.312)

SUSTITUTOS:

**Disponibilidad de sustitutos cercanos:** MEDIO-BAJO. Existen sustitutos, como, por ejemplo, otros productos de alimentación saludable pero que no cumplen con las mismas características. Por ejemplo: barras de cereales, alfajores veganos, etc.

**Costo de cambio para el usuario:** ALTO. Más allá de que existan sustitutos para las comidas saludables el consumidor que elige comer sano no lo cambiaría por otro producto ya que ésta presenta características únicas.

**Tabla 6**

*Variables de nivel 2*

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>Productos sustitutos</b>						
Disponibilidad de sustitutos cercanos	MEDIO-BAJO			X		4
Costo de cambio para el usuario	ALTO				X	5

<b>VALOR FINAL</b>	<b>4,5</b>
--------------------	------------

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.313)

### VARIABLES DE NIVEL 3

#### ENTORNO:

**SOCIAL:** Algunas de las variables que afectan es que los productos saludables han sido vistos como comida únicamente para realizar dietas, por lo tanto, no eran muy consumidos. Hoy en día ese pensamiento y ese patrón están cambiando, estos productos están siendo vistos como parte de un estilo de vida.

#### **ECONÓMICO:**

Estos datos corresponden al sector económico de Argentina:

**Tasa de interés:** ALTAS. Argentina cuenta con altas tasas de interés debido a que se quiere promover el ahorro y darle atractivo a la moneda, el peso, que ha sufrido muchos golpes. Esto, a su vez impide el crecimiento del país ya que la gente prefiere invertir dinero en el sistema financiero y no en las actividades productivas.

**Desempleo:** ALTO. El desempleo es muy alto en la Argentina ya que el país se encuentra en recesión, las empresas ganan menos de lo esperado debido a que los impuestos son muy altos, por lo tanto contratan menos gente para que trabaje. Se considera una cadena ya que al haber una tasa de desempleo alta, no hay trabajo, no hay ingresos y el consumo de la sociedad disminuye. Se estima

que actualmente hay más de 2,5 millones de personas desocupadas en el país, con una tasa de desempleo del 13,1%. (GIL VIDAL, 2019)

**Inflación:** MUY ALTA. Una de las causas de una alta inflación en Argentina es que se gasta más de lo que se recauda, es decir el gasto público es muy grande. Se espera que la tasa de inflación de Argentina llegue a un 40% debido a la pandemia del COVID-19 y sus consecuencias negativas tanto en la sociedad como en la economía del país. (REUTERS, 2020)

**Incertidumbre y expectativas sobre la economía:** ALTO. Hoy en día no se sabe que va a suceder con la economía de la Argentina, es muy difícil poder determinar su futuro. Las expectativas no son buenas.

**Expectativas sobre el tipo de gobierno:** BAJO. Esto está muy relacionado a la variable analizada anteriormente. Argentina cada día es más volátil, se encuentra con mayores impuestos y no se quiere que el empresario crezca y genere ingresos.

**Perspectivas de crecimiento:** BAJO. Hoy en día el crecimiento es cero, Argentina se encuentra en Déficit fiscal. "El crecimiento anual del PBI global caerá hasta un 2,4% en 2020, y ya viene de un débil 2,9% en 2019. (OCDE, 2020)

#### **POLÍTICO-LEGAL:**

**Presión tributaria:** ALTO. La presión fiscal llegará este año a su mayor nivel desde 2015, como resultado de la introducción del Impuesto PAIS sobre las compras de dólares, el aumento en las alícuotas de retenciones a las exportaciones y en Bienes Personales, entre otros tributos. El peso de los impuestos llegará así a rozar el 30% del producto, interrumpiendo cuatro años de caída. (INFOBAE ECOONÓMICO, 2020)

**Estabilidad Política:** BAJA. El gobierno de Argentina no cuenta con estabilidad política debido a que en cada elección presidencial el gobierno cambia de derecha a izquierda y viceversa, los pensamientos son totalmente distintos.

## TECNOLÓGICO:

**Acceso a nuevas tecnologías, investigación y desarrollo:** MEDIO. Grandes avances tecnológicos. El negocio no se ve muy afectado por estos cambios debido a que la producción no requiere de máquinas sofisticadas.

**CULTURAL:** Mendoza está muy atrasada con esta nueva moda, pero de a poco se va incursionando. Nuevos negocios BIO, cafés saludables, restaurantes con comida saludable están apareciendo por la provincia.

**Tabla 7**

*Variables de nivel 3*

Variable	Tipificación	Nada atractivo	Poco atractivo	Atractivo	Muy atractivo	Valor
<b>Entorno social</b>						
Social	MEDIO-ALTO			X		4
<b>Entorno económico</b>						
Tasa de interés	ALTO		x			2
Desempleo	ALTO		X			2
Inflación	MUY ALTA	X				1
Incertidumbre y expectativas sobre	ALTO	X				1

la economía						
Expectativas sobre el tipo de gobierno	BAJO		X			2
Perspectivas de crecimiento	BAJO		X			2
<b>Entorno Legal</b>						
Presión tributaria	ALTO	X				1
<b>Entorno Político</b>						
Estabilidad política	BAJO	X				1
<b>Entorno tecnológico</b>						
Acceso a las nuevas tecnologías, investigación y desarrollo.	MEDIO			X		4
<b>Entorno cultural</b>						
Cultura	MEDIO			X		4
<b>VALOR FINAL</b>						<b>2,61</b>

Nota. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.314).

TOTAL VARIABLES NIVEL 1:  $3,72 \times 0,40 = 1,49$

TOTAL VARIABLES NIVEL 2:  $3,50 \times 0,30 = 1,05$

TOTAL VARIABLES NIVEL 3:  $2,61 \times 0,30 = 0,783$

**TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR = 3,323**

*“El sector se presenta como medianamente atractivo, esto quiere decir que encontramos más oportunidades que amenazas”.*

### **1.3.2 FODA**

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Además, permite determinar estrategias para poder superar cada una de las situaciones en las que se encuentra de manera positiva, es decir, aprovechar aquellas oportunidades que se le están presentando o poder disminuir aquellas amenazas que lo están inquietando a través de aquello que puede controlar como sus fortalezas y debilidades.

Este análisis cuenta con:

- **Fortalezas:** Son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos
- **Debilidades:** Es aquello que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** Son las condiciones externas favorables que nos ofrece el entorno. Estas deben ser aprovechadas para poder avanzar con éxito.

- **Amenazas:** Es lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente.

A continuación veremos cada una de ellas correspondientes a la empresa en cuestión.

<p><b><u>FORTALEZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Calidad en todos sus productos.</li> <li>✓ Ofrecemos variedad de productos y servicios.</li> <li>✓ Existe una cultura socialmente responsable y de prácticas sustentables.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No cuenta con un buen sistema online.</li> <li>✓ No cuenta con página web.</li> <li>✓ No cuenta con redes sociales como Twitter.</li> <li>✓ Poca participación en eventos.</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avances tecnológicos</li> <li>✓ Aumento del consumo de comida saludable en Mendoza en los últimos años.</li> <li>✓ Facilidad de comunicación a través de redes electrónicas.</li> <li>✓ Medición de audiencia por medio de la publicidad online.</li> <li>✓ Muchas ferias de comidas durante el año.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor competencia a través del tiempo.</li> <li>✓ Mucha competencia vía online.</li> <li>✓ Dificultad de manejo de redes sociales.</li> <li>✓ Complejidad de publicidad vía online.</li> <li>✓ Crecimiento repentino de este mercado.</li> </ul>

**Figura 1.** FODA. Elaboración propia.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS**

Según OCAÑA (2016) “ el sector de negocios, para poder analizarlo en función del atractivo del sector y de las potenciales oportunidades y amenazas que de él puedan surgir, se lo debe estudiar a partir de la dinámica que presenta por diversos aspectos, entre ellos:

- El segmento de la industria donde compita la empresa.
- El grupo estratégico donde compita la empresa y su posición competitiva en el segmento.
- La etapa del ciclo de vida de negocio.

La dinámica de un sector de negocios posibilitará realizar un diagnóstico acerca de la situación competitiva de la empresa, pero para ello no se tendrán en cuenta un solo enfoque, sino la combinación de varios como forma de asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere” (p.285).

#### **1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA**

El segmento de la industria es necesario identificarlo para tener claro el comportamiento de las variables que componen el sector, los competidores más cercanos, el ciclo de vida en el que se encuentra y su posición competitiva.

A continuación, se podrá ver en qué sector se encuentra la empresa en estudio:

<b>Varios</b> Cantidad de segmentos dentro del sector <b>Reducido</b>	<b>NEGOCIO FRAGMENTADO</b>	<b>NEGOCIO DE VOLUMEN</b>
	<b>NEGOCIO ESTANCADO</b>	<b>NEGOCIO ESPECIALIZADO</b>
	<b>Reducido</b>	<b>Amplio</b>

Potencial de obtención de una ventaja competitiva

**Figura 2.** Sector de negocio. Recuperado de Dirección estratégica de los negocios. (OCAÑA, 2016, p.379)

- Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios: esta depende de la percepción del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades.
  - a. Si el valor percibido se orienta a la diferencia de los atributos del producto entonces la cantidad de segmentos es importante.
  - b. Si el valor percibido se orienta al precio del producto entonces la cantidad de segmentos es limitada.

En el caso de MERCI el valor percibido del cliente se orienta a la diferenciación en los atributos del producto, por lo tanto la cantidad de segmentos es importante.

- El potencial de obtención de una ventaja competitiva: está relacionado con las capacidades, competencias y habilidades de la empresa, como por ejemplo, el tamaño, el conocimiento del negocio, cultura y estructura dominante, etc.

En este caso el potencial es bajo ya que recién se encuentra comenzando su actividad.

Finalmente se puede concluir que MERCI se encuentra en un sector fragmentado donde los competidores son chicos con baja participación, el sector es muy dinámico con bajas barreras de entrada y salida, los márgenes de rentabilidad son variables e inestables.

## 2. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Otra de las variables a tener en cuenta para analizar la dinámica del sector de negocios es el grupo estratégico al que pertenece la empresa

Según OCAÑA (2016), se entiende como grupo estratégico al “conjunto de empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas y se caracterizan por:

- Poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos, ubicación, cantidad de empleados, calidad de bienes y servicios, tecnología empleada, cantidad de sucursales).
- Poseer estrategias de negocios similares (imagen de la marca, amplitud de la línea de producto, precio del producto, diferencias, cantidad de intermediarios, cobertura de mercado, publicidad, marketing)
- Competir sobre bases afines.

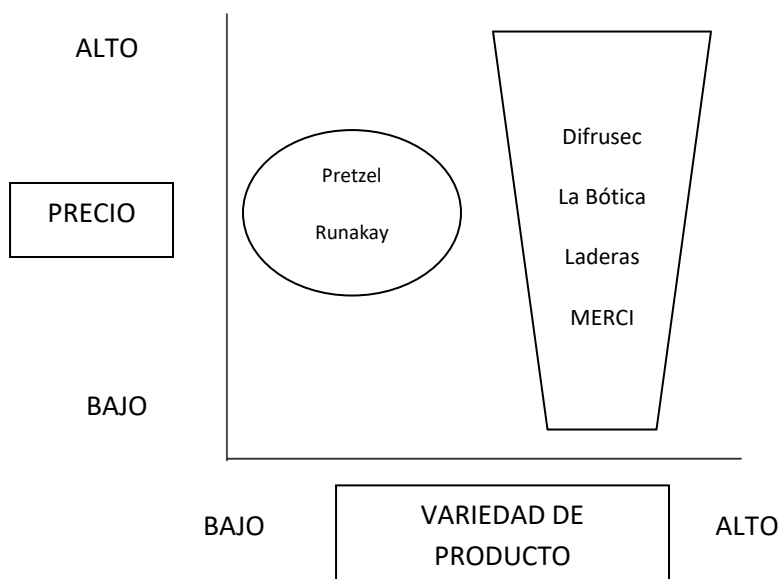
La correcta identificación del grupo estratégico en el que compite la empresa le permite en primer lugar identificar al competidor más cercano para poder compararse a los fines de identificar sus propias fortalezas y debilidades, y en segundo lugar determinar claramente sobre qué bases debe

identificar el segmento de negocios que se trate y las barreras de movilidad con las que se maneje” (p.291).

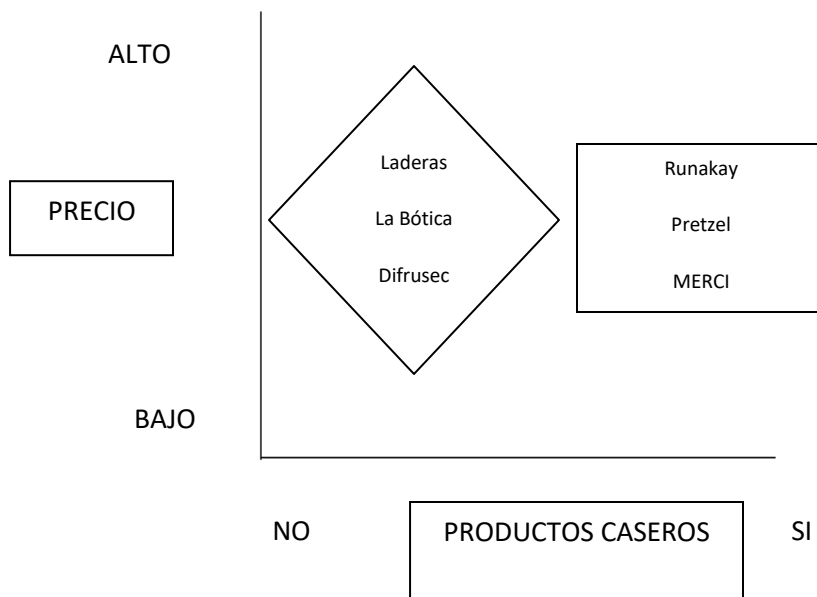
Las variables a utilizar en estos mapeos serán aquellas que están vinculadas directamente con los criterios de identificación, es decir: el precio, la variedad de productos, la incorporación de productos caseros, el nivel de ventas, la existencia de servicio de delivery y los contenidos de valor en redes sociales.

Las competencias a analizar serán: Pretzel, Runakay, Laderas, La Bótica, Difrusec.

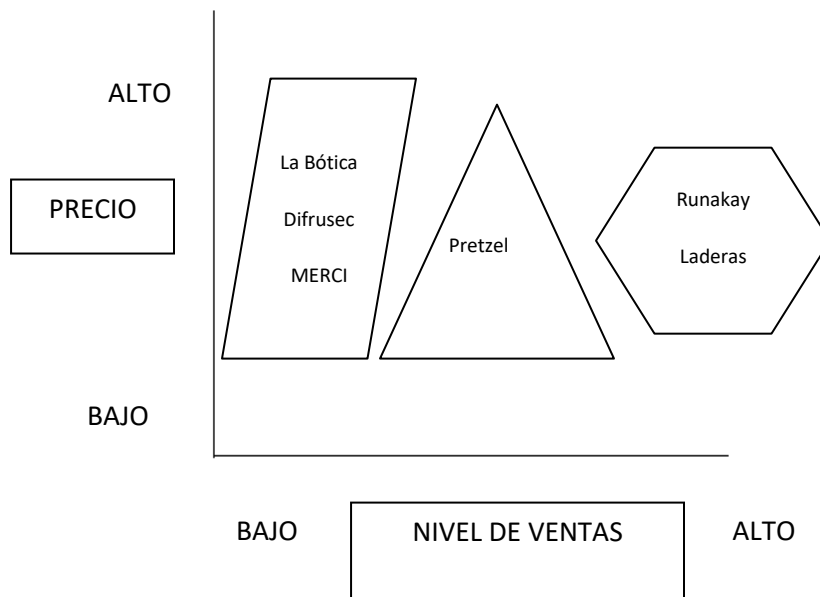
A continuación se refleja el mapeo teórico de los grupos estratégicos existentes entre esas variables y esas empresas:



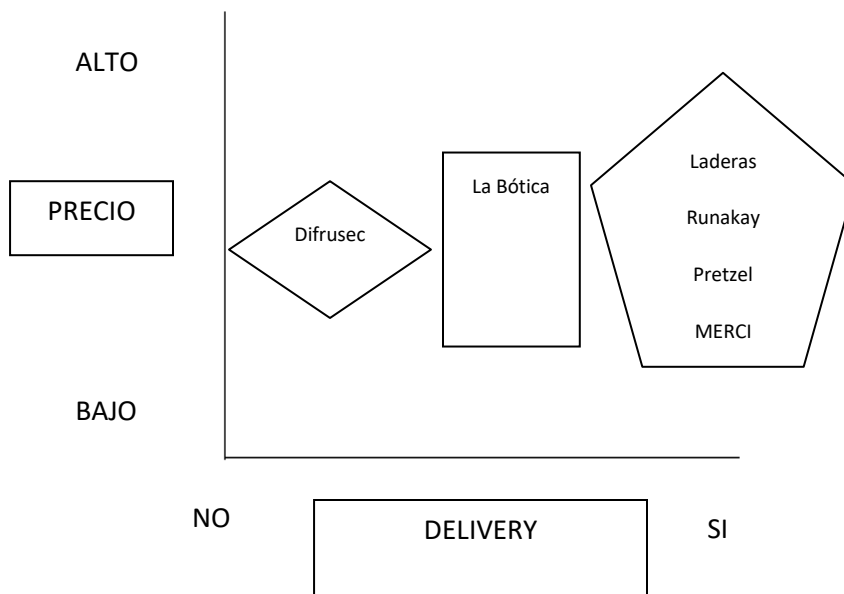
**Figura 3.** Análisis de las variables precio y variedad de producto de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.



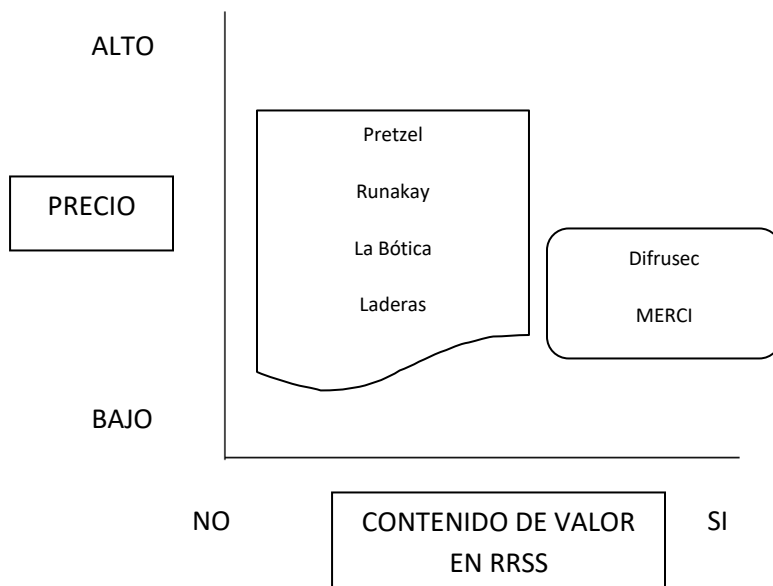
**Figura 4.** Análisis de las variables precio y existencia de productos caseros de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.



**Figura 5.** Análisis de las variables precio y nivel de ventas de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.



**Figura 6.** Análisis de las variables precio y existencia de delivery de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.



**Figura 7.** Análisis de las variables precio y contenido de valor en las redes sociales de distintas empresas para la definición de grupo estratégico de la empresa en cuestión. Elaboración propia.

Luego de este análisis se puede ver que la competencia directa de MERCI es Difrusec debido a que comparte la mayor cantidad de variables y sus características son similares. Las acciones a realizar respecto a su posición serán, reforzar la posición dentro de su grupo tratando de buscar el diferencial con esta competencia, acceder a otro grupo estratégico o cubrir vacíos que no estén ocupados por grupos estratégicos. Estas dependerán de las barreras de movilidad existentes dentro y fuera del grupo estratégico.

A partir de este análisis se podrá identificar el comportamiento de los competidores, conociendo mejor su estrategia y responder a ella.

### **3. CICLO DE VIDA DEL SECTOR**

Según OCAÑA(2016), “el ciclo de vida de un sector de negocio o sector industrial está en directa relación con el ciclo de vida del producto”(p.294).

MERCI se encuentra en un sector de negocio maduro, cuyo crecimiento es bajo o nulo. La cantidad de empresas que compiten en el sector no les queda otra alternativa que crecer a expensas de quitarles participación al resto. Esta situación lleva a las empresas a una literal guerra de precios.

En este tipo de empresas se debe poner énfasis del servicio en la venta es decir, mejor atención al cliente, mejores locales, mayor merchandising, servicio de delivery, garantías, cambios y garantías.

Además se considera que en estos sectores el poder de negociación de los proveedores y distribuidores suele ser bajo.

## **CAPÍTULO V**

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

Un análisis profundo del entorno permite definir ciertas estrategias a seguir con seguridad y tomar decisiones en base a la situación en la que se encuentra la empresa hoy en día.

OCAÑA (2016) define la estrategia como “una forma de plan”. (p.16)

En esta sección no se hablará de una sola estrategia sino de varias de ellas donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia de otra formando así, un todo estructural competitivo.

Según OCAÑA (2016), los niveles de jerarquía nombrados anteriormente son los siguientes:  
(p.374)

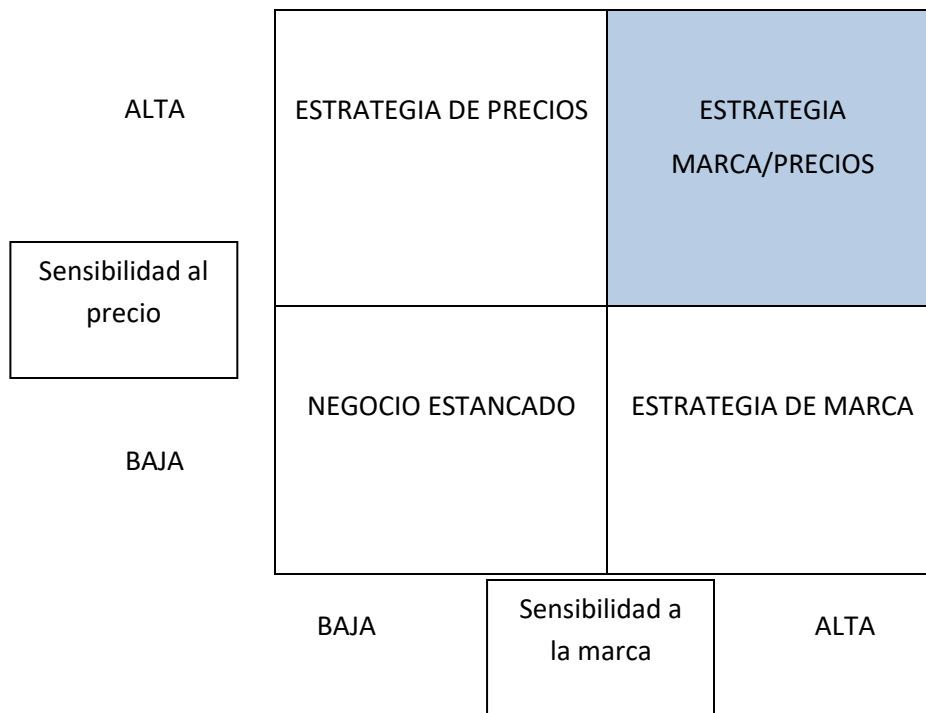
1. Estrategias competitivas o de negocios.
2. Estrategias de posicionamiento competitivo.
3. Estrategias de crecimiento.
4. Estrategias organizacionales.
5. Estrategias funcionales.

Cada uno de ellos será analizado particularmente enfocándose siempre en el negocio planteado.

#### **1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS.**

Este tipo de estrategia es aquella que será de “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras. La estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector.





**Figura 8.** Estrategias competitivas o de negocio. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.379)

¿Cómo va a competir la empresa? ¿Los clientes tienen sus percepciones de valor, deseos y preferencias más orientados a la marca o al precio? ¿O ambas? De estas preguntas depende la estrategia que se va a seguir.

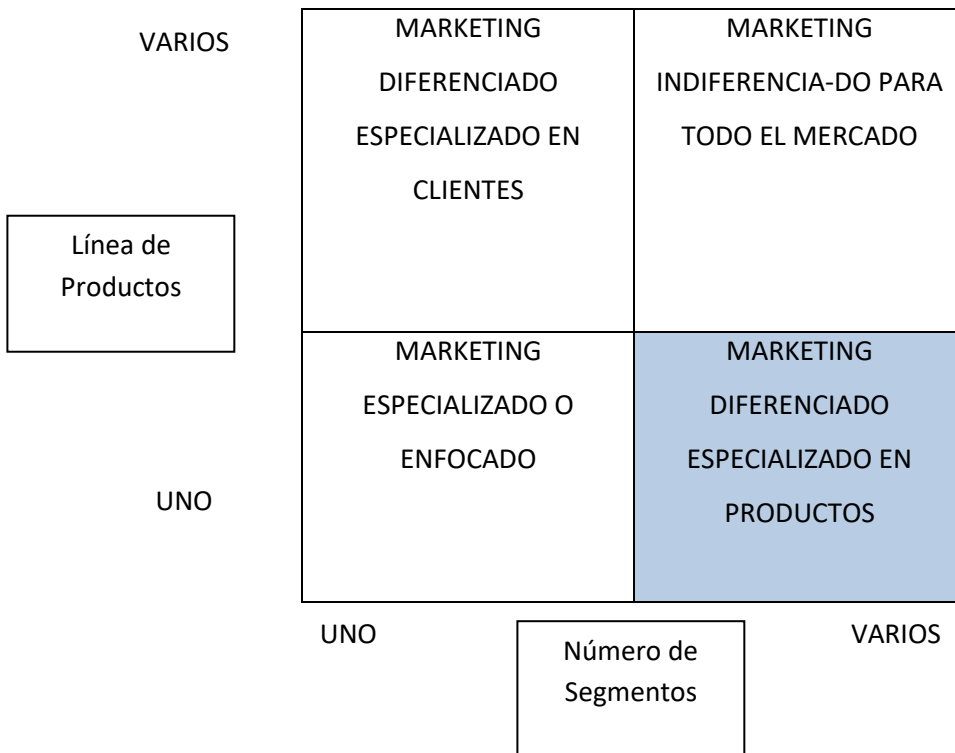
Según lo comentado anteriormente y las percepciones del mercado, el negocio, seguirá una estrategia de marca-precios ofreciendo al mercado un producto con un cierto nivel de justificación a un precio promedio de mercado. Es decir, MERCI, a pesar de ofrecer productos a un precio promedio parecido a lo de la competencia, va a ofrecer un valor agregado o una propuesta de valor que lo diferencie como marca, marcando ahí la diferencia en el mercado. Por lo tanto, podremos hablar de ambas sensibilidades por parte del cliente, sensibilidad a la marca y sensibilidad al precio.

La siguiente matriz permitirá al estratega definir con más precisión el o los segmentos metas.

Se cuenta con dos variables para analizar, una de ellas es la “Línea de productos” la cual trata de la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa. Se la define por su “amplitud” y su

“profundidad”. Y la otra es la cantidad de segmentos metas que se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Tipos de segmentos de clientes como mercado meta:



**Figura 9.** Estrategias adjuntas a la de negocio. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.381).

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca-precio. En este caso se trata de un marketing diferenciado especializado en productos ya que se dirigen a varios segmentos entre ellos los que quieran consumir alimentos saludables de distintas edades, a veganos, y celíacos con una única línea de productos poco ancha y profunda.

## 1.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS.

Inicialmente se puede aclarar que una pyme puede competir con una estrategia de precios siempre y cuando se base en una línea o en un segmento. Para ello es muy importante tener en cuenta las condiciones para poder establecer este tipo de estrategia.

Según OCAÑA (2016) se encuentran:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Aprendizaje.
- ✓ Experiencia.
- ✓ Utilización de la capacidad instalada.
- ✓ Tercerización de actividades.
- ✓ Fabricación flexible.
- ✓ Estandarización de productos.
- ✓ Control de materias primas e insumos.
- ✓ Localizaciones.
- ✓ Maximización de la relación CT/VT.
- ✓ Maximización del factor de optimización enfocándose en las variables que influyen en su aumento.
- ✓ Control riguroso de costos estructurales y costos ejecuciones.

Por lo tanto, se puede decir que para comenzar con el negocio se tendrá en cuenta las tres últimas condiciones para poder llevar a cabo la estrategia de precios, es decir, tener un control en todo lo que significan costos e ir regulándolo con los precios establecidos.

En este tipo de negocio se puede hablar de una estrategia de precios para sectores en crecimiento, donde el incremento de la demanda a un precio más o menos constante permite cubrir los costos fijos iniciales y comenzar a generar utilidad por aumento sustancial en las ventas.

La idea del negocio ha sido entrar al mercado con precios bajos a comparación de la competencia para poder diferenciarse de las demás tiendas que ofrecen los mismos productos.

Por lo tanto MERCI no quiere ofrecer únicamente bajos precios sino también un gran valor agregado a través de una estrategia de marca, explicada a continuación.

## 1.2 ESTRATEGIA DE MARCA

La estrategia de marca estará basada en la creación de un propósito de marca, una buena propuesta de valor y una excelente comunicación de ella. El objetivo es ser diferente a la competencia, ofrecer un valor agregado y formar parte de la experiencia de cada persona con los productos. Esta estrategia será vista con profundidad en el capítulo VI, plan de marketing.

## 2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.

OCAÑA (2016) determina de manera puntual que “la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su posición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado”

De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- ✓ Estrategias de defensa.
- ✓ Estrategia de ataque.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir, las oportunidades y las amenazas, analizadas en el capítulo III.

- Aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades, analizadas también en el capítulo III en el FODA de manera muy simple.

	ENTORNO CON DOMINIO DE <u>OPORTUNIDADES</u>	ENTORNO CON DOMINIO DE <u>AMENAZAS</u>
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE <u>FORTALEZAS</u>	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE  Táctica Envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE  Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE <u>DEBILIDADES</u>	ESTRATEGIA DE DEFENSA  Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA  Táctica de Retaguardia

**Figura 10.** Estrategias de posicionamiento competitivo. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.420)

Respecto a lo visto en el capítulo III, se puede deducir que el sector es medianamente atractivo, es decir que las oportunidades superan a las amenazas.

Acerca del análisis interno, no se puede definir con precisión el valor empresario ya que los cuestionarios a responder son muy desarrollados a comparación del tiempo que lleva la empresa funcionando, por lo cual se torna muy difícil.

A pesar de la complicidad se cuenta con un FODA que permite ver con menores detalles pero que posiciona a la empresa con más debilidades que fortalezas.

Esto no quiere decir que la posición sea mala o irreparable, tampoco es una posición que no tenga solución, solo hay que ser consciente donde se encuentra y saber llevarlo adelante con buenas estrategias.

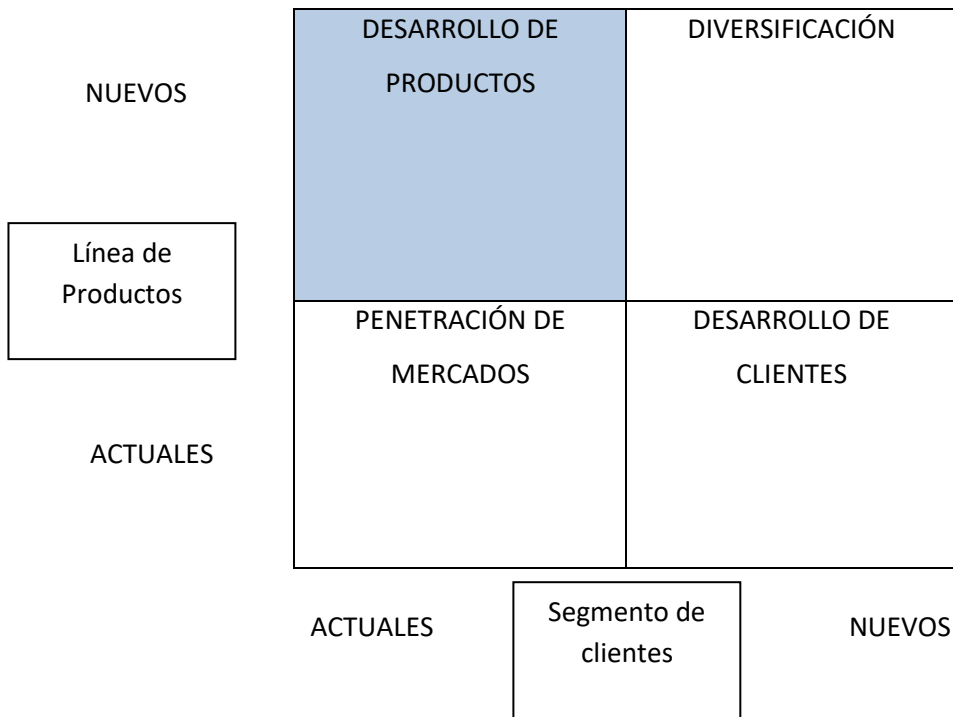
Como se dijo anteriormente existe un dominio de oportunidades y de debilidades, por lo que el emprendimiento se encuentra en un lugar donde hay que aplicar una estrategia de defensa con táctica de flancos. ¿Qué quiere decir esto? Esto quiere decir que deben defenderse, pero que estas defensas no son para siempre si es que se sabe afrontar la situación. Hay que determinar acciones destinadas a incursionar en algún tipo de segmento donde se pueda hacer valer alguna de las fortalezas encontradas aprovechando las oportunidades existentes. Se debe reconfigurar, reestructurar o redefinir las condiciones del valor empresario tratando de transformar/eliminar algunas debilidades y/o creando nuevas fortalezas.

### **3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.**

Cuando se habla de las estrategias de crecimiento se deben preguntar ¿Cómo se aumenta la cuota de mercado? Para esto, según OCAÑA (2016) existen varias opciones:

- ✓ CRECIMIENTO INTENSIVO (dentro de la empresa): penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- ✓ CRECIMIENTO INTEGRADO (dentro del sector industrial): integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.
- ✓ CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN (fuera de la actividad normal de la empresa): relacionadas y no relacionadas a la actividad actual de la empresa.

Por el momento la empresa tiene en mente el crecimiento intensivo. A continuación, se puede observar la siguiente matriz:



**Figura 11.** Estrategia de crecimiento. Recuperado de *Dirección estratégica de los negocios*. (OCAÑA, 2016, p.430)

¿Por qué únicamente se ve este crecimiento? Actualmente es una empresa que está comenzando por lo que lo que la estrategia de crecimiento en la que se piensa es aquella que sea superadora, pero al mismo tiempo alcanzable, por lo tanto, la de penetración de mercado responde a las preguntas e inquietudes ya que su objetivo es aumentar la cuota incrementando las ventas de productos existentes en clientes actuales. ¿Cómo se lleva a cabo esto? Existen varias opciones:

- Aumentando las cantidades y veces consumidas del producto.
- Aumentando el gasto promedio de la compra.
- Convirtiendo clientes reales en clientes que solo eran potenciales.
- Comprando cuotas de mercado.

Una vez que todo esté marchando como se planeó, se quiere crecer desarrollando productos es decir adicionando nuevas características al producto, ampliando la gama, mejorando la calidad del producto actual, o innovar con nuevos alimentos.

Estos planteamientos de crecimiento intensivo no quieren decir que sean los únicos, las demás estrategias como el crecimiento diversificativos e integrativo se llevarán a cabo o se tendrán en cuenta más a largo plazo, por lo que no se descartan por completo.

#### **4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.**

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos:

- ✓ Desarrollo interno.
- ✓ Adquisición o absorción.
- ✓ Alianzas o fusiones.

Hoy en día es muy difícil definir qué tipo de estrategia organizacional se va a utilizar, pero no está de más decir que uno de los objetivos es lograr un buen desarrollo interno conocido también como reestructuración, asociado a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Implica además integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.

Para lograr esto se comienza por un diagnóstico de la organización, organigrama, manual de funciones, normas y procedimientos. Fijar objetivos organizacionales y las distintas acciones para conseguirlos. Se requiere atención en las situaciones de conflictos ante los cambios previstos y el proceso de negociación que se deberá realizar para lograr los objetivos estructurales propuestos.

#### **5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES.**



Estas estrategias se encuentran relacionadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se establecen en función de programas y presupuestos de cada uno de los departamentos.

A continuación, se pueden encontrar:

- ✓ Estrategias de operaciones:
  - Integración vertical.
  - Introducción de nuevos productos.
  
- ✓ Estrategias de comercialización:
  - Decisiones sobre productos, precios, plaza y promoción.
  
- ✓ Estrategia financiera:
  - Crecimiento.
  - Riesgo.
  - Costo de capital.
  
- ✓ Estrategias de desarrollo organizacional y personal.

El hecho de solo nombrar este tipo de estrategias es debido a que en los próximos capítulos se le dedicará a cada departamento de la organización uno de ellos, incluyendo en él definiciones, estrategias, costos, crecimientos, logros, objetivos, etc. Se comenzará por las estrategias de marketing.

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo hablaremos del Marketing y del plan de marketing de la empresa, incluyendo las definiciones y las 4 P que lo componen, entre ellas, Producto, Precio, Plaza y Promoción.

#### **1. ¿QUÉ ES EL MARKETING?**

El concepto de marketing surge a mediados de la década de 1950 con una filosofía de intuición y respuesta centrada en el cliente. Según Kotler y Keller (2006) consiste en “encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. El concepto de marketing establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo” (P.18).

#### **2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING?**

Fernandez (1996) define al plan de Marketing como “un documento de trabajo escrito, ordenado y definido, anual o periódico, dependiendo de la empresa que combina con precisión los elementos del Marketing Mix y que permite saber cuándo y cómo se han alcanzado los objetivos prefijados en el plan estratégico, estableciendo responsabilidades y poniendo a disposición de la empresa controles flexibles y adaptables a los cambios del mercado” (p.26).

En pocas palabras se detallará la definición con mayor detalle:

- Documento de trabajo escrito: Se debe entender esto como un documento operativo, no como algo teórico. Deberá ser escrito para posibilitar la participación de la Dirección General y del resto de las áreas.

- Ordenado y definido: Es básico y fundamental mantener un adecuado orden, en pos de evitar posible errores de análisis.

- Anual o periódico: El plazo ideal es un año. Al mismo tiempo será periódico, ya que un adecuado plan puede ser perfectamente operativo el año posterior, siempre que la evolución no nos obligue a una reformulación completa, por supuesto variando toda aquello relacionado con las cifras.

- Combinación precisa de los elementos del Marketing - Mix : Una correcta combinación de estos elementos nos permiten obtener los objetivos establecidos.

- Conocimiento de la consecución de los objetivos: Es fundamental la correcta definición de los objetivos de la empresa.

- Establecimientos de responsabilidades y fijación de controles: En los planes de acción, quedarán fijadas las responsabilidades de las personas que van a participar en la combinación y desarrollo de los diferentes elementos del Marketing. El establecimiento de los controles permitirá detectar las posibles desviaciones con la suficiente rapidez, con el fin de que se pueda proceder a reajustar las variables que no están respondiendo como se tenía previsto.

- Adaptable a los cambios del mercado: El Plan de Marketing debe contemplar dicha posibilidad y disponer de los mecanismos de adaptación a los cambios posibles del mercado, asegurando de esta forma la plena vigencia del Plan en cualquier circunstancia.

A continuación desarrollaremos el plan de marketing de la empresa en cuestión.

No está de más aclarar que antes de realizar el análisis de las 4 P hay que observar el ambiente. La observación de este se encuentra en el capítulo 3 detalladamente, por lo tanto lo tendremos en cuenta en cada decisión que se quiera tomar.

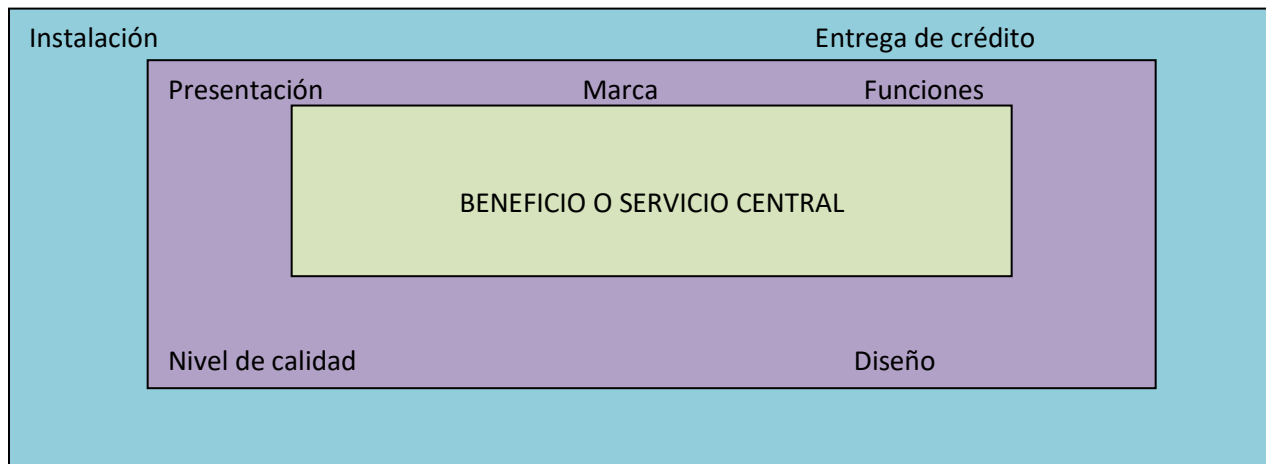
## 2.1 PRODUCTO.

KOTLER & ARMSTRONG (2013), definen un producto como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. (p.196)


Este debe tener características bien establecidas como son los colores, tamaño, duración del producto o servicio.

### 2.1.1 Niveles de producto.


Hoy en día el producto se piensa como un beneficio no como atributos identificables, es por eso por lo que podemos verlo en distintos niveles”. (KOTLER & ARMSTRONG, 2013, p.197)



**Servicio central:** Este es el nivel más básico que responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? Es el beneficio fundamental que el cliente adquiere, en este caso alimentación saludable.

 **Producto Real:** En el segundo nivel, los encargados de planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un producto real. Necesitan desarrollar las características, diseño, nivel de calidad, nombre, marca y un envase.

- ✓ Marca: MERCI.
- ✓ Nivel de calidad: Medio-Alto.
- ✓ Presentación: En bolsas cerradas con cintas azules y un sticker que determina la marca del producto.
- ✓ Funciones: Alimentar.

 **Producto Aumentado:** Se debe crear en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente como entrega, servicio postventa, etc. Lo único que ofreceremos en este nivel es un servicio post-venta en caso de que los clientes tengan algún problema con su pedido y delivery gratuito.

### 2.1.2 Clasificación del producto.

KOTLER & ARMSTRONG (2013) hablan de las siguientes clasificaciones : (p.198)

- En función de las intenciones de compra:
  - ✓ CONSUMO: Destinados al consumo personal en los hogares.
  - ✓ INDUSTRIAL: La intención de estos es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.
  
- En función de su duración:
  - ✓ DURADEROS
  - ✓ NO DURADEROS.

Los productos ofrecidos por este emprendimientos según las clasificaciones nombradas anteriormente son de consumo, no duraderos ya que son de uso personal y productos que al consumirlos desaparecen.

### 2.1.3 Decisiones sobre un producto.

Las decisiones acerca de un producto según KOTLER & ARMSTRONG (2013) son las siguientes:

- Atributos del producto:

- 

Se puede hablar de la calidad, características, estilo y diseño del producto.

- ✓ Pan integral.
- ✓ Hamburguesas de lenteja/ garbanzos.
- ✓ Granola.
- ✓ Budín de banana, marmolado y zanahoria.
- ✓ Galletas integrales.
- ✓ Productos de dietética.

La calidad de estos productos es alta es decir está libre de defectos y brinda un nivel específico de desempeño de manera consistente.

El diseño de cada producto será mostrado a continuación:

PAN INTEGRAL:



**Figura 13.** Pan integral. Elaboración propia.

HAMBURGUESAS DE LENTEJAS/GARBANZOS:



**Figura 14.** Hamburguesas. Elaboración propia.

GRANOLA:



**Figura 15.** Granola. Elaboración propia.

BUDÍN DE BANANA:



**Figura 16.** Budín de banana. Elaboración propia.

**BUDÍN MARMOLADO:**



**Figura 17.** Budín marmolado. Elaboración propia.

**BUDÍN DE ZANAHORIA:**



**Figura 18.** Budín de zanahoria. Elaboración propia.

**GALLETAS INTEGRALES:**



**Figura 19.** Galletas integrales. Elaboración propia.



## PRODUCTOS DE DIETÉTICA.



**Figura 20.** Frutos secos. Elaboración propia.

- Marca

La marca es un signo gráfico que hace referencia a quien emite el mensaje. Es un principio mismo de la identidad visual. No es solo un nombre y un logo, sino que también es una promesa al consumidor que le sirve para reducir el riesgo asociado con comprar un producto.

La marca de los productos presentados es “MERCÍ”, cuyo significado es gracias en Catalán. Esta se simboliza de la siguiente manera:



**Figura 21.** Marca. Elaboración propia.

### ✓ **Características:**

Para que una marca sea efectiva debe tener la mayoría de las siguientes características:

- SINTÉTICA: Elementos justos y necesarios.
- PREGNANTE: Que perdure en la memoria.
- TRANSMITIR SENSACIONES.
- QUE SEA FÁCIL DE RECONOCER Y RECORDAR: Evitar confusiones.
- ORIGINAL: Diferente del resto, identificable fácilmente.
- PERDURABLE: Resistir al tiempo y no quedar desactualizada.
- ADAPTABLE: Flexible.
- QUE SEA FÁCIL DE LEER Y PRONUNCIAR.
- EUFÓRICA: Agradable al oído y no ridícula.
- QUE TENGA CONNOTACIONES POSITIVAS.

Con respecto a nuestra marca es fácil de leer y pronunciar a pesar de que sea en otro idioma. Los elementos que posee son un panel de abeja que representa uno de los ingredientes principales de nuestros productos, y el reemplazo del azúcar, el nombre de la marca MERCI y un subtítulo que dice HEALTHY FOOD para evitar confusiones y transmitir sensaciones de buena comida y buenos hábitos. El nombre MERCI significa gracias, por lo que representa ciertas connotaciones positivas. Hay siete hexágonos formando el panel, los cuales representan cada una de las letras que forman la palabra GRACIAS. Con respecto a los colores, el color azul significa responsabilidad, lealtad, y tranquilidad. Y el amarillo creatividad, optimismo, felicidad y energía.

✓ **Funciones:**

- Para el fabricante:
  - Simplifican el manejo y la localización del producto.
  - Organización de inventarios y libros de contabilidad.
  - Protección legal.
  - Representan títulos de propiedad.
- Para el consumidor:

- Distinguen un producto y servicio del otro.
- Indican procedencia.
- Son indicadores de calidad.
- Publicidad autónoma.

✓ **Identidad:**

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

- NOMBRE O FONOTIPO: Parte de la marca que se puede pronunciar. En este caso MERCI.
  - LOGOTIPO: Representación gráfica del nombre, en este caso fuente ALEGREYA SANS SC THIN.
  - ISOTIPO: Signo-icóno. En este caso el panal de abeja.
  - GAMA CROMÁTICA O CROMATISMO: Colores. En este caso azul y amarillo- dorado.
  - DISEÑO GRÁFICO O GRAFISMO: Dibujos. En este caso el panal de abeja.
- Envase- packaging.

La función principal del packaging es contener y proteger al producto. Además debe realizar tareas de ventas y marketing, es decir, tratar de que el producto se venda solo.

El packaging de los productos serán mostrado a continuación:



**Figura 22.** Packaging budín/hamburguesas. Elaboración propia.



**Figura 23.** Packaging pan integral. Elaboración propia.



**Figura 24.** Packaging galletas integrales. Elaboración propia.



**Figura 25.** Packaging granola. Elaboración propia.

- Rotulado y etiqueta.

Estos identifican, informan y promueven tanto el producto como la marca de este.

El rotulado y etiqueta de los productos es el siguiente:

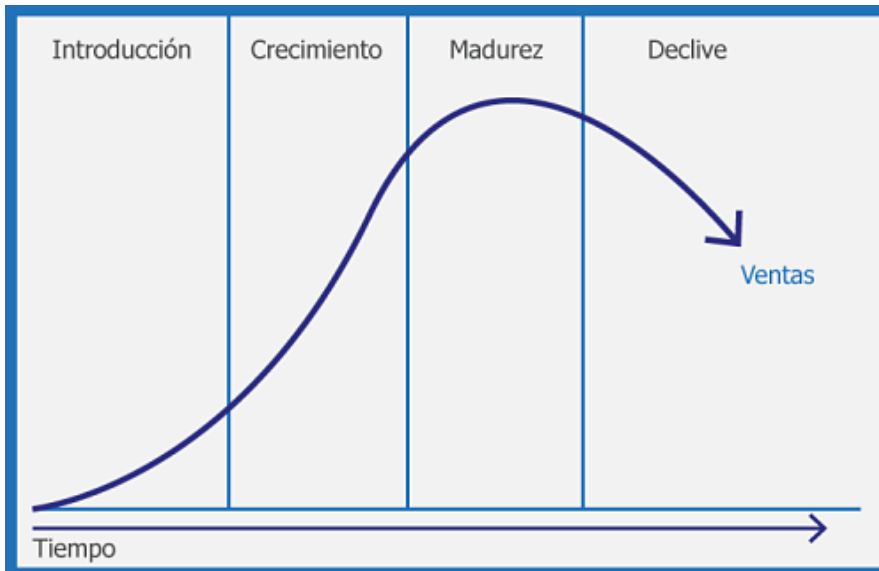


**Figura 26.** Stickers de marca. Elaboración propia.

- Servicio de apoyo al producto.

Es el servicio que la empresa ofrece luego de la compra sin cargos extras. Al principio del capítulo se demostró los distintos tipos de productos y en el nivel de producto aumentado se habló de servicios postventas, es decir, aquello que se va a ofrecer en caso de que la gente necesite cambiar el producto, o tenga algún inconveniente con este o con la empresa y su delivery de manera gratuita.

#### 2.1.4 Ciclo de vida de los productos.



**Figura 27.** Murdick. (2001). El Ciclo de Vida de un Producto.

Según KOTLER & ARMSTRONG (2013), el ciclo de vida de un producto es el “curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cuatro etapas bien definidas entre ellas, introducción, crecimiento, madurez y decadencia” (p.242)

A continuación se analizará la etapa de madurez, correspondiente a la etapa en la que se encuentra el producto general de la empresa.

Generalmente esta etapa dura más tiempo que las fases anteriores y plantea mayores desafíos a la gerencia de marketing.

- ✓ VENTAS: Disminuye la tasa de crecimiento de ventas. Ventas estabilizadas.
- ✓ COSTOS: Costo bajo por cliente.
- ✓ UTILIDADES: Elevada para algunos.

- ✓ OBJETIVO DE MARKETING: Maximizar utilidades defendiendo participación.
- ✓ PRODUCTO: Diversificar marcas y modelos.
- ✓ PRECIO: Comparables con los de los mejores competidores.
- ✓ DISTRIBUCIÓN: Más intensiva, diversificar canales.
- ✓ PUBLICIDAD: Subrayar diferencias y beneficios de la marca.

## 2.2 PRECIO.

KOTLER & ARMSTRONG, (2013) determinan que el precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio” (p.257).

Se debe vender el valor no el precio.

Para la fijación del precio se seguirá con el siguiente procedimiento.

1. Estimar costos: Determinar los costos de los insumos, y dejar un margen para poder tener una ganancia. Respecto a los productos de dietética del costo al que se consiguen se le agrega un 15% para determinar el precio. En cuanto a los demás productos caseros, a partir de los insumos utilizados y sus costos se trata de sacar un margen del 80%.
2. Analizar precios y ofertas de competidores: Averiguar y consultar precios de cada uno de los productos de la competencia.
3. Seleccionar precio final: Combinar las dos estrategias anteriores y determinar un precio final con el objetivo de tener o lograr cierto margen y diferenciarse de la competencia con los precios ofrecidos en el mercado.

## 2.3 PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Según KOTLER & ARMSTRONG, (2013) la entrega de valor “se produce a través de canales que permiten que los bienes y servicios lleguen del producto al consumidor. Son conjunto de organizaciones independientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para un uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial”. (p.294)

Cuando se buscan intermediarios para la entrega de valor se pierde cierto control del producto, por lo tanto, hay que tener en cuenta diferentes puntos, entre ellos:

- Contactos.
- Capacidad (económica, financiera, lugar en el depósito).
- Experiencia.
- Especialización.

### 2.3.1 Funciones del canal.

Las funciones del canal según KOTLER & ARMSTRONG (2013) las siguientes:

- Funciones que ayudan a completar transacciones:
  - INFORMACIÓN: Es decir que esta fluya.
  - PROMOCIÓN: Que el canal sirva para vender más.
  - CONTACTO: Que genere contactos ya sea físicamente o por internet.
  - ADAPTACIÓN: Que se adapte al lugar en el que se vende.
- Funciones que ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:
  - NEGOCIACIÓN.



- DISTRIBUCIÓN FÍSICA: Que el producto llegue sano y salvo.
- FINANCIAMIENTO: Que se cubran los costos.
- ACEPTACIÓN DE RIESGOS: En productos débiles o que requieran de cierto cuidado.  
(p.295)

### **2.3.2 Tipos de canales.**

Cuando se habla de niveles hace referencia, a la cantidad de intermediarios que forman parte de la longitud del proceso.

- CANAL DIRECTO: Cero niveles.
- CANAL DETALLISTA: Un nivel.
- CANAL DISTRIBUIDOR: Dos niveles.
- CANAL BROCKER: Tres niveles.

El negocio hoy en día cuenta con un canal directo donde el producto es vendido directamente a los consumidores, pero a medida que vaya creciendo se tendrá en cuenta el canal detallista donde los intermediarios sean nutricionistas conocidos, influencers, cafés y restaurantes de comida saludable.

Hay que tener en cuenta que, desde el punto de vista del productor, un mayor número de niveles significa un menor control y un canal más complejo.

## **2.4 PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN DE VALOR.**

Según KOTLER & ARMSTRONG (2013) la comunicación de valor consiste en “la mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente”.(p. 357)

Una estrategia buena dentro de esta variable es aquella que se define con las siglas **AIDA**. Esto significa Atención, Interés, Deseo y Acción.

La **ATENCIÓN** entra en juego cuando el producto es nuevo o cuando se realizan modificaciones del producto. Es clave en la introducción en el ciclo de vida del producto.

El **INTERÉS** se debe vincular con la necesidad que tienen los consumidores y que se quiere satisfacer. Está relacionado con el hemisferio izquierdo del cerebro (hemisferio racional).

En el **DESEO** aparece la emoción (relacionado con el hemisferio derecho del cerebro). Se debe tener en cuenta en todas las etapas de ciclo de vida del producto para evitar llegar al declive. Hay que tratar de transformar una característica o atributo del producto en un deseo a través de la comunicación del mensaje.

La **ACCIÓN** apunta a la compra. No sirve de nada captar la atención, el interés y generar deseo sino se llega finalmente a la compra del consumidor.

¿Qué se debe realizar para poder lograr esta estrategia? Se debe tener en cuenta la mezcla de comunicación formada por la publicidad, promoción, ventas personales, relaciones públicas, y marketing directo. Cada una de éstas cuenta con sus características y maneras de generar cierta atención, interés, deseo y acción. A continuación, se verá cada una detenidamente.

#### **2.4.1 Diseño de un programa de comunicación.**

Para diseñar un programa de comunicación según KOTLER & KELLER hay que tener en cuenta los siguientes pasos (p.541):

##### **1. Identificar el público meta.**

En el capítulo II del presente trabajo se aclaró que, el público meta de este negocio son todas aquellas personas que oscilan entre los 18 y 75 años con un nivel económico medio, alto cuya alimentación y preferencias de estilos de vida están orientadas a los hábitos de buen consumo.

## **2. Definir los objetivos.**

Los objetivos de este plan de comunicación son:

- **NECESIDAD DE UN CATEGORÍA:** Convertir una categoría de producto en una categoría necesaria para eliminar o satisfacer la percepción de una diferencia entre un estado emocional y motivacional.
- **CONCIENCIA DE MARCA:** Es decir que exista la capacidad para identificar la marca dentro de una categoría con un nivel de detalle suficiente para proceder a la compra.
- **ACTITUD FRENTE A LA MARCA:** Valoración de la marca con respecto a la percepción de su capacidad de satisfacer una necesidad específica.
- **INTENCIÓN DE COMPRA:** Adquirir la marca.

## **3. Diseñar comunicaciones/mensaje**

Se debe solucionar tres problemas, entre ellos:

- **¿QUÉ DECIR?:** Se debe crear un mensaje específico, apelativos, temas, ideas que fortalezcan el posicionamiento de la marca y que contribuyan a establecer factores de diferenciación y de similitud. En MERCI se comunica lo importante que es la alimentación saludable y lo fácil que es lograrla teniendo en cuenta la marca en cuestión.
- **¿CÓMO DECIRLO?:** Se debe crear un mensaje creativo, un mensaje informativo centrado en las ventajas de este tipo de comida y atributos del producto saludable, y un mensaje transformativo que genera emociones que motiven la compra y disminuyan la culpa.
- **¿QUIÉN LO DICE?:** Las fuentes atractivas o populares con frecuencia deben realizar este trabajo. Estas logran despertar más la atención y generan más posibilidades de recordar la marca.

#### **4. Selección del canal**

Según KOTLER & ARMSTRONG (2013) existen varios tipos de canales (p.296):

- CANALES PERSONALES: Estos son más costosos, pero logran una mayor eficacia. En estos se pueden encontrar:
  - CANAL DIRIGIDO: Canales dirigidos a personas específicas.
  - CANAL EXPERTO: Personas independientes y experimentadas que hacen declaraciones en un público meta.
  - CANAL SOCIAL: Conocido como BOCA EN BOCA.
  
- CANALES IMPERSONALES:
  - MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA: Radio, TV.
  - PROMOCIONES.
  - RELACIONES PÚBLICAS.
  - EVENTOS Y EXPERIENCIAS.

Los canales que se usan actualmente son canales sociales, y todos los canales impersonales. Es decir, medios de comunicación como Instagram, Facebook; promociones como 2x1 en budines; y relaciones públicas.

Estos canales nombrados anteriormente serán explicados con mayor detalle más adelante en el paso número 6.

#### **5. Determinar el presupuesto.**

Al estar comenzando con este emprendimiento se quiere que los costos sean lo más bajos posibles por lo tanto no se destina dinero a la parte de comunicación de valor. Esto no quiere decir que no exista esta comunicación, sino que su elaboración, por el momento, es gratuita, sin costos, orgánica.

## **6. Definir la mezcla de medios.**

Este último paso indica que canal y que mezcla de medios se utilizará. Entre ellos se encuentran:

### **Publicidad.**

La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios.

Lo que se trata de lograr con una publicidad es crear preferencia de marca, educar a los consumidores, alcanzar a los compradores dispersos geográficamente, y generar una imagen a largo plazo del producto fortaleciendo el posicionamiento.

### **Promoción.**

La promoción es un conjunto de instrumentos de incentivo, diseñados para estimular rápidamente la compra de productos o servicios.

Lo que se busca es generar respuestas más rápidas e intensas, conseguir efectos a corto plazo y reavivar las ventas decadentes

### **Relaciones públicas.**

Son las más creíbles en la comunicación. Buscan relaciones constructivas con clientes, proveedores y distribuidores. Son inserciones pagadas con formato de noticia o reportaje y coordinadas con el resto de la comunidad. Son auténticas para los lectores. Pueden llegar hasta aquellos consumidores que prefieren evitar los vendedores y la publicidad.

Dentro de estas se pueden encontrar los eventos y experiencias que contribuyen a ampliar y profundizar las relaciones de las empresas con sus mercados meta.

### **Marketing directo.**

Son comunicaciones directas con consumidores actuales y potenciales evitando la utilización de intermediarios de comunicación

Dentro de este se pueden encontrar las ventas personales, las cuales tratan de la presentación personal con una fuerza de ventas receptiva o externa.

## **7. Medir resultados**

Esto se realiza con herramientas como Google analytics. Se determina si la audiencia recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, cuál era la actitud antes del mensaje. Cuanta gente adquirió el producto, a cuántos les gustó y cuántos hablaron de él.

## **8. Administración del proceso de una comunicación integral.**

Hoy en día es esencial que la comunicación sea integral, es decir que tanto la comunicación on-line como off-line comuniquen lo mismo. Además, todos aquellos medios de comunicación elegidos y áreas de la empresa coordinen y coincidan con el mensaje que se quiere transmitir.

El objetivo principal de esto es llegar a los consumidores adecuados con el mensaje, lugar y tiempo adecuado.

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE OPERACIONES.**

Luego de la realización del plan de marketing es necesario seguir con el plan de operaciones. Para poder tener un buen plan de negocios no solo se debe incluir el cómo se va a vender y publicitar el producto sino también el cómo se va a fabricar desde la materia prima hasta el empaquetado. Por lo tanto, en el presente capítulo se hablará de las compras, conservación y almacenamiento, necesidades de materia prima, maquinarias y equipos requeridos, entre otros temas.

#### **1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE OPERACIONES?**

Para KRAJEWSKI, RTIZMAN, & MALHOTRA(2008) la administración de operaciones se refiere al “diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos. En términos generales la administración de operaciones está presente en todos los departamentos de una empresa porque en ellos se llevan a cabo muchos procesos”. (p.4)

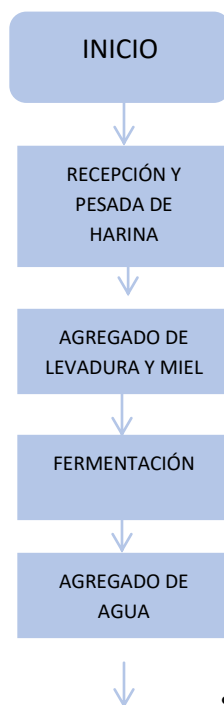


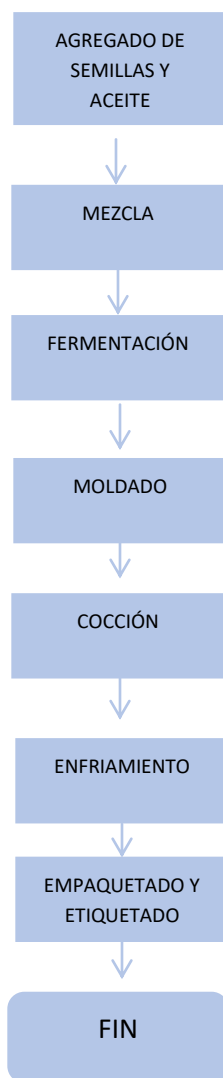
## 1.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Según PÉREZ PORTO & GARDEY (2008) un proceso de producción es “un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor”.

### 1.1.1 Diagrama de encadenamiento

A continuación, se mostrará el proceso de producción a través de un diagrama de encadenamiento del producto principal de MERCI, el pan integral. Este se considera principal debido a que es el más pedido y una de las causas de origen del negocio.





**Figura 28.** Diagrama de encadenamiento. Elaboración propia.

En este diagrama se puede observar la elaboración del pan la cual consiste en la recepción y pesada de un kilo de harina, luego se agrega un paquete de levadura y se lo diluye con miel y agua tibia. Se deja fermentar 15 minutos y se le agrega 750 cc de agua tibia con una cucharada de sal, 3 cucharadas de aceite de oliva y semillas (lino, girasol, chía). Se unen los ingredientes y se deja fermentar 1 hora. Finalmente, se lo moldea y se cocina a 180 grados 1 hora y 5 minutos. Se lo deja enfriar y se empaqueta y etiqueta.

Se considera que el proceso de “Elaboración del pan” tendrá como objetivo principal la realización de un pan de alta calidad de modo que el precio entregue más valor de lo que cuesta.

Los objetivos también están relacionados a la efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Es decir que una vez terminado el proceso se logren los resultados deseados, que se minimicen los recursos y que exista la capacidad de adaptarse a las necesidades y deseos cambiantes del cliente.

### **1.1.2 Volumen de producción**

El volumen de producción de MERCI por mes es aproximadamente de:

- Budines: 29
- Pan:10
- Granola: 3,250 kg
- Hamburguesas: 304
- Galletas: 46

### **1.2 PROCESO DE COMPRAS.**

En cuanto a las compras de los insumos de los productos caseros no son algo que brinde mucha complejidad debido a que la mayoría son alimentos que no se pudren. En el caso de las frutas y verduras son compradas en el momento de pedido de los clientes para que estas estén frescas.

Este método es y será utilizado únicamente al principio del negocio ya que a medida que éste vaya creciendo se determinará la demanda de cada uno de los productos para así poder determinar una buena compra y adquisición de materia prima.

Una de las ideas de este negocio es la producción de los alimentos en el momento en el que son pedidos debido a que no se utilizan conservantes ni otros productos similares.

Acerca de la compra de productos de dietética, se acumulan los pedidos de una semana y se compran todos juntos al proveedor en una sola vez. A medida que pase el tiempo el objetivo de MERCI es comprar de manera mayorista estos productos para tener menores costos y tener un colchón de stock, cosa que las entregas de los pedidos sean con mayor rapidez.

### **1.2.1 Insumos**

A continuación, se realizará un cuadro con los insumos necesarios para la producción de los productos y su momento de compra.

<b>INSUMO</b>	<b>DETALLE</b>
MIEL	Se puede comprar con anticipación
HARINA INTEGRAL	Se puede comprar con anticipación
ACEITE DE OLIVA	Se puede comprar con anticipación
SEMILLAS	Se puede comprar con anticipación
LEVADURA	Se puede comprar con anticipación
AVENA	Se puede comprar con anticipación
HUEVO	Se puede comprar con anticipación

BANANA	Se deben comprar en el momento de uso.
COCO RALLADO	Se puede comprar con anticipación
CEREALES	Se puede comprar con anticipación
NUECES	Se puede comprar con anticipación
LENTEJAS	Se puede comprar con anticipación
ZANAHORIA	Se deben comprar en el momento de uso.
CEBOLLA	Se deben comprar en el momento de uso.
GARBANZO	Se puede comprar con anticipación. Se deben cocinar en el momento de uso.

**Figura 29.** Cuadro de insumos. Elaboración propia.

### 1.2. 2 Maquinaria y equipos requeridos.

Para la producción de los productos son necesarias las siguientes maquinarias:

MAQUINARIA	CANTIDAD
Horno	1
Procesadora	1
Batidora	1
Freezer	1

**Figura 30.** Cuadro de maquinarias requeridas. Elaboración propia.

### 1.3 PROCESO DE CONTROL

El proceso de control tiene como fin verificar si lo planificado fue ejecutado con éxito. Es muy importante que el producto llegue al cliente en forma y tiempo, es decir, que el producto cumpla con las expectativas y necesidades de la persona, que el producto sea de calidad.

Los controles tenidos en cuenta con mayor importancia son:

- Control de satisfacción del cliente: en el cual el cliente es el centro de control. Luego de la entrega del producto se le pregunta al cliente sobre el producto obtenido y se analiza. Si el producto fue entregado en tiempo y forma y cumplió con las expectativas se le agradece y si no se lo trata de recompensar con otro producto del microemprendimiento.
- Control de inventario: en este tipo de control se analiza que todos los insumos necesarios para la producción estén en condiciones, es decir, no estén vencidos, ni echados a perder. Es muy importante realizarlo porque hace la calidad del producto que se quiere lograr.

## CONCLUSIÓN

Luego de analizar estratégicamente la identidad de la empresa, su ambiente interno, externo y competitivo y cada una de sus de funciones de marketing y operaciones, se pudieron determinar varios resultados.

La investigación fue realizada debido a la falta de respuestas que se tenían a ciertas preguntas como qué definía una alimentación saludable, si realmente la empresa se diferenciaba de la competencia, si el desempeño logrado desde el comienzo de esta hasta el momento había sido correcto y cuáles eran las mejoras que se necesitaban.

La única conclusión lograda hasta ese momento era que todas las respuestas se iban a conseguir elaborando un plan de negocio, el cual ayudara a estudiar de manera profunda la empresa y pudiera determinar cuáles eran los errores y las mejoras que se debían aplicar para poder lograr un mayor valor y al mismo tiempo, entregárselo al cliente.

El comienzo de la investigación sirvió para introducirse en el tema del cual trataba la empresa en cuestión, es decir, para conocer más acerca de la alimentación saludable y sus ventajas. Luego se determinó la visión, misión, y valores de la empresa, formando así la identidad de esta.

El análisis del sector fue uno de los análisis más importantes debido a que ayudó a determinar en donde se encontraba la empresa, quienes eran sus proveedores, competidores y clientes; además se pudo analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y las estrategias que se debían aplicar ante distintas situaciones.

Se analizó el segmento de la industria donde compite la empresa, el grupo estratégico y su posición competitiva y la etapa de ciclo de vida donde se encuentra la misma.

La formulación de estrategias se pudo realizar gracias al estudio de los conceptos anteriores. Se determinaron estrategias de distintos niveles para poder lograr una mejora en cada uno de ellos.

Y finalmente se realizó una investigación detenidamente de las distintas funciones de la empresa, entre ellas, comercialización, y operaciones. Este análisis no solo sirvió para conocer con mayor detalle la empresa sino también, para aplicar estrategias, tácticas y tomar decisiones referidas a cada uno de los departamentos pudiendo lograr un crecimiento total.

Por lo tanto, se concluye que, la empresa está encaminada, que sus costos son acordes a sus ingresos y que es una buena opción de negocio en el mercado. Tiene fortalezas como también tiene debilidades que se pueden mejorar sabiendo aplicar buenas estrategias en cada uno de sus niveles y departamentos. La clave está en saber aprovechar las oportunidades del ambiente como también poder transformar y/o enfrentar las amenazas con la mejor postura que se pueda lograr.

Lo importante de la creación de este plan de negocios es tener consciencia de la posición que ocupa la empresa hoy en día, seguir adelante y ofrecer ese valor agregado que la haga diferente, única, y responsable de la mejora de la sociedad y su alimentación.



## BIBLIOGRAFÍA

- BERMEJO, M. (2003). *"Crea tu propia empresa"*. España: Mc Graw Hill.
- FERNANDEZ, C. C. (1996). *El Plan de Marketing*. España: ESIC.
- FLEITMAN, J. (13 de Diciembre de 2015). Obtenido de Plan de Negocios. Blog. :  
<http://plandenegociosudo.blogspot.com/2015/12/que-es-el-plan-de-negocios.html>
- FORNERO, R. A. (2003). *Análisis financiero con información contable*. Mendoza.
- FREIRE, A. (2015). *Pasión por emprender* (Primera ed.). Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial S.A.
- FUNDACIÓN VIVO SANO. (2017). *Fundación vivo sano*. Obtenido de  
[https://www.vivosano.org/introduccion-la-alimentacion-sana/?gclid=Cj0KCQiA2ITuBRDkARIsAMK9Q7PXFdPe4701nELHR1t279YotZ64GUkuOn9feXnbxxzZ2vvTTgilqjcaAj25EALw\\_wcB](https://www.vivosano.org/introduccion-la-alimentacion-sana/?gclid=Cj0KCQiA2ITuBRDkARIsAMK9Q7PXFdPe4701nELHR1t279YotZ64GUkuOn9feXnbxxzZ2vvTTgilqjcaAj25EALw_wcB). Recuperado el 04/11/2019.
- GIL VIDAL, P. (20 de 09 de 2019). Desempleo: el 2020 "va a ser un año difícil". Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.CNN RADIO. Recuperado de  
<https://cnnespanol.cnn.com/radio/2019/09/20/desempleo-2020-va-a-ser-un-ano-dificil/>.  
Recuperado el 07/04/2020.
- INFOBAE ECONÓMICO. (13 de 01 de 2020). La presión fiscal llegará en 2020 a su mayor nivel en 5 años. Buenos Aires, Argentina.INFOBAE. Recuperado de  
<https://www.infobae.com/economia/2020/01/13/la-presion-fiscal-llegara-en-2020-a-su-mayor-nivel-en-5-anos/>. Recuperado el 07/04/2020.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos del marketing* (11 edición ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª Edición ed.). Pearson, Mexico.
- KOTLER, P., & KEVIN, K. (s.f.). *Dirección de marketing* (12 edición ed.). Pearson Education.

- KRAJEWSKI, L. J., RTIZMAN, L. P., & MALHOTRA, M. (2008). *Administración de operaciones* (8 edición ed.). Mexico: Pearson.
- MERINO, M., & PÉREZ PORTO, J. (2015). *Definición de alimentación saludable*. Obtenido de <https://definicion.de/alimentacion-saludable/>. Recuperado el 04/11/2020.
- MINTZBERG, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial el Ateneo.
- OCAÑA, H. R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios* (Tercera edición ed.). Buenos Aires: Dunken.
- OCDE. (02 de 03 de 2020). La Argentina es el único país del G20 con perspectivas negativas para 2020, según la OCDE. Buenos Aires, Argentina. LA NACIÓN. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-ocde-empeora-sus-proyecciones-argentina-estima-nid2338880>. Recuperado el 7/04/2020.
- Organización Mundial de la Salud. (5 de Enero de 2011). *Temas de Salud: Obesidad*. Obtenido de <https://www.who.int/topics/obesity/es/>. Recuperado el 03/12/2019.
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Temas de salud: causas de la obesidad*. Obtenido de <https://www.who.int/topics/obesity/es/>. Recuperado el 03/12/2019.
- Organización Mundial de la Salud. (2019). *Temas de salud: consecuencias de la obesidad*. Obtenido de <https://www.who.int/topics/obesity/es/>. Recuperado el 03/12/2019.
- PÉREZ PORTO, J., & GARDEY, A. (2008). *Definición de proceso de producción*. Obtenido de <https://definicion.de/proceso-de-produccion/>. Recuperado el 07/04/2020.
- Real Academia Española.(2018). Obtenido de <https://dle.rae.es/>. Recuperado el 29/10/2019.
- REUTERS. (07 de 04 de 2020). Expertos mantienen expectativa de inflación en 40% para Argentina; economía caería 4,3% en 2020. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. INFOBAE. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/expertos-mantienen-expectativa-de-inflacion-en-40-para-argentina-economia-caeria-43-en-2020/>. Recuperado el 07/04/2020.
- RIOS, C. (2019). *Come comida real* (Sexta edición ed.). España: Editorial Planeta,S.A.

### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 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 transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 25/8/2020



**GIUGNO MARTINA**  
Firma y aclaración

**29501**  
Número de registro

**40001636**  
DNI