



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **PLAN DE NEGOCIOS: RUYÉ: EQUIPAMIENTOS PARA EL HOGAR**

Trabajo de Investigación

Por

**Silvina Weidenbaum**

Profesor Tutor

**Gustavo Maddio**

M e n d o z a - 2013

# CONTENIDO

PRÓLOGO.....	7
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
1. GENERALIDADES DEL NUEVO LOCAL.....	8
2. VENTAJAS COMPETITIVAS .....	8
3. PRODUCTO .....	9
4. PRECIO.....	9
5. DISTRIBUCIÓN O PLAZA.....	9
6. PROMOCIÓN.....	9
7. FINANCIAMIENTO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	11
2. LIMITACIONES .....	11
3. METODOLOGÍA .....	12
4. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	14
RUYÉ: EQUIPAMIENTOS PARA EL HOGAR.....	15
1. LA EMPRESA .....	15
2. MISIÓN.....	15
3. OBJETIVOS .....	15
4. ANTECEDENTES.....	16
5. PRODUCTOS .....	16
6. SERVICIOS .....	17
7. IDEA SOBRE EL NUEVO LOCAL .....	18
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO .....	19
1. INTRODUCCIÓN .....	20

2.	PLAN DE NEGOCIOS .....	21
	Pasos para elaborar un Plan de Negocios .....	22
3.	MARKETING .....	24
	Conceptos básicos del marketing .....	24
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	27
	4.1. Macro entorno .....	27
	4.2. Micro entorno .....	29
5.	ANÁLISIS FODA .....	34
	Matriz FODA .....	35
6.	MERCADO META.....	37
	6.1. Generalidades .....	37
	6.2. Importancia de los mercados meta .....	38
	6.3. Criterios para segmentar un mercado .....	39
	6.4. Estrategias de segmentación.....	40
	6.5. Nicho de Mercado .....	40
7.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	42
	7.1. Introducción .....	42
	7.2. Pasos necesarios para realizar el análisis de la competencia.....	43
8.	ESTRATEGIAS .....	44
	8.1. Introducción .....	44
	8.2. Estrategia.....	44
	8.3. Matriz de la estrategia principal .....	45
	8.4. Estrategia competitiva .....	46
	8.5. Estrategia de posicionamiento.....	49
	8.6. Estrategia de crecimiento .....	51
	8.7. Estrategia de marca .....	55
9.	MARKETING MIX .....	59

9.1.	Producto .....	59
9.2.	Precio.....	64
9.3.	Plaza o Distribución .....	65
9.4.	Promoción .....	66
10.	FACTIBILIDADES .....	67
10.1.	Factibilidad técnica .....	67
10.2.	Factibilidad económica .....	67
10.3.	Factibilidad financiera.....	68
11.	CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO .....	73
SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA A RUYÉ: EQUIPAMIENTOS PARA EL HOGAR ...		74
12.	INTRODUCCIÓN .....	75
	Metodología .....	75
13.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	76
13.1.	Análisis del Macro entorno .....	76
13.2.	Análisis del Micro Entorno .....	79
14.	ANÁLISIS FODA.....	85
14.1.	Análisis interno .....	85
14.2.	Análisis externo.....	88
14.3.	Cursos de acción.....	91
14.4.	Conclusiones del análisis FODA.....	92
15.	MERCADO META.....	94
15.1.	Clientes de Ruyé.....	94
15.2.	El mercado meta aplicado a un nuevo local .....	97
16.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	99
16.1.	Generalidades .....	99
16.2.	Ventajas competitivas de Ruyé .....	99
16.3.	Pasos necesarios para realizar el análisis de la competencia.....	100

16.4.	Datos recolectados y análisis de los mismos .....	100
16.5.	Conclusiones del análisis de la competencia.....	103
17.	ESTRATEGIAS A SEGUIR.....	105
17.1.	Generalidades .....	105
17.2.	Matriz de la estrategia principal .....	105
17.3.	Estrategia competitiva .....	107
17.4.	Estrategia de posicionamiento.....	109
17.5.	Estrategia de crecimiento .....	110
18.	MARKETING MIX .....	112
18.1.	Producto .....	112
18.2.	Precio.....	115
18.3.	Plaza o distribución .....	118
18.4.	Promoción .....	119
19.	FACTIBILIDAD: ABRIR UN NUEVO LOCAL.....	122
19.1.	Datos numéricos referidos al negocio actual de Ruyé.....	122
19.2.	Factibilidad técnica .....	126
19.3.	Factibilidad económica .....	126
19.4.	Factibilidad financiera.....	134
19.5.	Conclusiones sobre factibilidad del proyecto.....	140
20.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	141
20.1.	Generalidades .....	141
20.2.	Escenario optimista .....	141
20.3.	Escenario pesimista.....	142
20.4.	Conclusiones del análisis de sensibilidad.....	143
21.	CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE RUYÉ.....	144
22.	SELECCIÓN DEL NOMBRE DEL NUEVO LOCAL .....	147
22.1.	Estrategia de marca .....	147

22.2. Análisis y elección de un nombre.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	150
ANEXOS.....	153
1. Anexo A: Demanda de Ruyé desde 2010 hasta 2012.....	153
2. Anexo B: Ventas y Costo de ventas de Ruyé 2012.....	155
3. Anexo C: Utilidad bruta por producto.....	159

## PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el análisis de la pequeña empresa Ruyé: Equipamientos para el hogar, su entorno y mercado, tanto actual como potencial, para posteriormente poder analizar la posibilidad de expansión del negocio a otros rumbos, en este caso la posibilidad de abrir un nuevo local orientado a un nicho específico del mercado.

El objetivo principal de este trabajo es el de realizar un análisis del entorno y ofrecer herramientas para la toma de decisiones al analizar las factibilidades de expansión del negocio.

Se deberá indagar la conveniencia de abrir o no el nuevo local de acuerdo a un análisis sobre el público al cual estará dirigido, el presupuesto disponible de la empresa, análisis del micro y macro entorno actual de la empresa, posibles puntos de colocación, entre otros aspectos.

Ruyé: Equipamientos para el hogar es un negocio dedicado principalmente a la comercialización de los rubros blanco y electrodomésticos con venta al público y al por mayor. El mismo está orientado a satisfacer las necesidades de todo el mercado en general, aunque sus precios medianamente bajos y el otorgamiento de créditos y financiación hacen que la mayor cantidad de personas que compran al por menor sean de clase social media – baja.

La idea y principal motivación para realizar el presente trabajo nació desde el momento en el cual la autora de este trabajo realizó sus prácticas profesionales en Ruyé, para cumplir con la asignatura correspondiente en la facultad. Estas la motivaron a realizar su trabajo de investigación luego de hablar con el dueño del negocio en cuestión, quien le comentó sus expectativas de expansión.

En ese momento comenzó a idealizar su trabajo, sin nada concreto, aunque sea mediante la observación, empezó a investigar para determinar en un futuro cercano, mediante un análisis más estricto, la ubicación posible y factibilidad de un nuevo local.

Ruyé es una pequeña empresa con mucho potencial de crecimiento, es por eso el interés de la autora en la misma.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. GENERALIDADES DEL NUEVO LOCAL**

El local que se pretende constituir, es un emprendimiento que se pondría en marcha en la Provincia de Mendoza, Argentina, posiblemente a finales de 2013 y se especializará en la comercialización de productos derivados de los rubros blanco y electrodomésticos. El mismo será un local perteneciente a la pequeña empresa ya existente Ruyé: Equipamientos para el hogar, negocio dedicado a los mismos rubros y estará orientado a la decoración de los hogares. No será grande en cuanto a tamaño; es por eso que la idea primaria es que en él se encuentren productos mayoritariamente de decoración pertenecientes al rubro blanco y se muestren, por ejemplo en vidriera, algunos pertenecientes al rubro de electrodomésticos para posibilitarle a los futuros clientes la compra de los mismos y darles a entender que también se venden electrodomésticos o productos electrónicos. También se podrá contar con un catálogo, el cual mostrará algunos de los productos ofrecidos en Ruyé: Equipamientos para el hogar, para que los clientes puedan pedirlos y comprarlos en el nuevo local.

El local irá dirigido principalmente a un segmento específico: target ABC1, C2 o por definirlo de alguna manera a aquellas personas que quieran decorar sus casas y se sientan atraídas por el buen gusto y asesoramiento correcto, junto con una atención exclusiva. Es por eso que se deberá pensar en una ubicación estratégica a fin de dirigirse a un mercado distinto del actual de la compañía.

### **2. VENTAJAS COMPETITIVAS**

- Acceder a los precios bajos otorgados por los proveedores de Ruyé
- Productos que reflejan calidad
- Marcas importantes
- Excelente localización del local comercial

### **3. PRODUCTO**

Se comercializarán productos pertenecientes a los rubros blanco (sábanas, acolchados, almohadas, juegos de toallas, etcétera) y algunos pocos pertenecientes al rubro electrodomésticos (leds, dvd, equipos de música, entre otros). Más adelante, podrá agregarse mayor variedad de este último rubro.

### **4. PRECIO**

Los precios variarán respecto al tipo de producto. La idea es, al dirigirse a un segmento del mercado tipo ABC1 y C2, aumentar los precios de los productos ofrecidos en la sucursal principal y beneficiarse con ese margen para de esta manera afrontar los altos costos como el alquiler del local, entre otros.

A demás se deberá tener en cuenta los precios fijados por la competencia.

### **5. DISTRIBUCIÓN O PLAZA**

Los productos se ofrecerán en el nuevo local comercial ubicado, según se verá más adelante, en la calle Arístides, de la Ciudad de Mendoza, Argentina. La decisión final en relación a la ubicación del local estará dada por las variables disponibilidad de local y los costos de alquiler, estimados en \$11.000 mensuales.

### **6. PROMOCIÓN**

La promoción servirá para que las personas conozcan el nuevo local, su ubicación y lo que ofrece.

En este trabajo se proponen diversas herramientas tales como venta, personal, publicidad y promociones de venta. En un principio se estiman gastos de comercialización en \$10.000 anuales, esperando que los mismos disminuyan con el transcurso del tiempo.

### **7. FINANCIAMIENTO**

Para la puesta en marcha del local se requiere una inversión inicial de \$100.261, lo que permitirá disponer de equipamiento necesario. Esta incluye capital de trabajo, el cual se tratará como dinero en efectivo, inversión en activo fijo, gastos de adecuación del local y el stock inicial necesario para la puesta en marcha.

Los criterios de decisión que se utilizaron para ver la viabilidad del negocio fueron:

- VAN: \$701.507
- TIR: 163%
- PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO: Dos años

Por lo tanto, a simple vista, la puesta en marcha de un nuevo local relacionado con el negocio actual: Ruyé: equipamientos para el hogar, parece una alternativa muy viable y muy rentable. Se estima que este local, podría abrirse a finales del 2013, comienzos del 2014.

# INTRODUCCIÓN

## 1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los principales objetivos del presente trabajo son los siguientes:

- Realizar un Plan de Negocios para la pequeña empresa Ruyé: Equipamientos para el hogar.
- Incorporar en el Plan de Negocios un análisis sobre la conveniencia o no de abrir un nuevo local como posibilidad de crecimiento y expansión de Ruyé.

También se quiere lograr que el trabajo sea útil para Ruyé como así también para una pyme similar y que se valga del mismo para la toma de decisiones.

Entonces, se espera que con este trabajo pueda responderse la siguiente pregunta: Ruyé: equipamientos para el hogar ¿se encuentra en condiciones de expandir su negocio incorporando un nuevo local comercial más chico que el actual dado la situación macro económica del país?

Se mostrará la credibilidad de los resultados para que el dueño de Ruyé pueda tomar la mejor decisión respecto a expansión de su negocio.

## 2. LIMITACIONES

Para determinar este punto, conviene plantear determinadas hipótesis referidas al entorno y para el próximo año (2013).<sup>1</sup>

- Se prevé una situación económica inestable.
- Se espera que la inflación aumente en un 25%.
- Se prevé un aumento en los precios de los alquileres de aproximadamente un 10%.
- Los precios de los productos aumentarán como consecuencia de la inflación.
- El consumo referido a productos del rubro electrodomésticos aumentará como consecuencia de un aumento en los avances tecnológicos.

Se debe aclarar que el análisis realizado, la consecuente selección de un curso de acción a seguir y el abrir un nuevo local, serán válidos siempre y cuando no se modifiquen las condiciones y variables incontrolables del entorno. En un país como Argentina, es necesario tener en cuenta la variedad de

---

<sup>1</sup>Datos obtenidos a partir de encuestas a expertos, Internet y reflexión personal de la autora del presente trabajo.

fenómenos, pero siempre y cuando el proyecto se realice en tiempo y forma, la información recopilada y analizada se podrá utilizar.

Entonces, se tomarán como referencia precios actuales de alquileres, índices de inflación, precios de productos, y todas aquellas variables cuantitativas necesarias para la investigación; pudiendo servir para una implementación a corto – mediano plazo, en caso de ser factible.

El trabajo fue comenzado en el mes de septiembre del año 2012 y finalizado a principios de 2013, lo que implica que el análisis del entorno se realice con historia y sucesos de esos años. Si se obtienen resultados convenientes, se espera poder incorporar el nuevo local a finales del 2013, principios de 2014.

Por último, para avanzar con el proceso, fue necesario contar con la autorización e información proporcionadas por el dueño de la empresa, quien en todo momento colaboró y facilitó lo que se necesitó.

### **3. METODOLOGÍA**

Para realizar el presente trabajo se separará la parte teórica de la parte práctica a modo de facilitar la lectura y comprensión de los interesados.

Se intentará seguir con los pasos incluidos en un plan de negocios, o al menos un prototipo del mismo ya que no hay una manera única de realizarlo.

Este plan servirá a los objetivos de investigación planteados en este trabajo al determinar el probable éxito operativo y financiero del proyecto antes de ponerlo en marcha.

Ruyé: Equipamientos para el hogar, no cuenta con un plan formalizado. Teniendo en miras esta situación, se intentará que lo que se realice sirva para el mercado actual y también para determinar la factibilidad de abrir un nuevo local, es por eso que se combinarán ambos análisis (actual y potencial)., Esto implicará el conocimiento y análisis del negocio actual de la pequeña empresa, como así también aspectos necesarios e investigación que sirvan para organizar la puesta en marcha de un nuevo local comercial.

Para poder implementar un proyecto en la realidad y que esa implementación sea efectiva, no basta con tener una idea, sino que la misma debe ser analizada y se deben evaluar sus factibilidades tanto económicas como técnicas, es por eso que finalizando, se deberá realizar el Cash Flow o Flujo de Fondos correspondiente.

Se intentará seguir cierto orden con la finalidad de no ignorar información importante obteniendo un trabajo poco útil. A continuación se explicará cómo será el procedimiento aproximado a seguir para la realización de este trabajo.

Primero se introducirá sobre la empresa que se desea abordar, es decir, Ruyé. Se determinarán aspectos importantes de la misma, tales como misión, visión, objetivos y funcionamiento.

Consecutivamente, se realizará la primera parte del trabajo, la cual abarcará todos aquellos conceptos teóricos, tales como qué es un Plan de Negocios, para qué sirve; qué es el Análisis FODA; qué es el Mercado Meta; demanda, descripción teórica de posibles estrategias a utilizar en la aplicación práctica y así con todos los temas que se incluirán en el trabajo. Como último punto de esta primera parte se expondrán algunos conceptos teóricos referidos a Factibilidades técnica, económica y financiera.

Luego, en una segunda parte del trabajo, se intentará aplicar, a la empresa en cuestión, los conocimientos teóricos adquiridos. Se introducirá en el tema práctico a partir de conceptos referidos al marketing. Se analizará el entorno, es decir, micro y macro entorno para luego definir las Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de Ruyé (análisis FODA).

Para analizar el micro entorno se recurrirá a las 5 Fuerzas de Porter. Consecutivamente se analizará la competencia de Ruyé, la actual y la factible a ser de un nuevo local.

Al realizar cada análisis se buscarán conclusiones previas a las conclusiones finales de todo el trabajo.

Después de analizar el entorno se analizará el mercado meta, determinando los criterios de segmentación y a quién se va a dirigir el nuevo local. En este punto también, se estudiarán los clientes de Ruyé.

A continuación se comenzará a analizar temas inherentes al nuevo local, como búsqueda de estrategias, análisis de las “4P” o Marketing Mix para luego analizar las factibilidades técnica, económica y financiera.

Finalizando el trabajo se escribirán las conclusiones y sobre el último momento, se realizará un resumen ejecutivo que muestre los principales resultados a los cuales se llegó con la investigación. Este último irá al principio del trabajo a modo de captar la atención del lector.

Cabe aclarar, como ya se mencionó, que es necesario tener en cuenta la realidad dinámica del día de hoy, la cual implica que es posible que diferentes variables cambien, lo cual deriva en una necesidad de actualización del Plan de Negocios con cierta frecuencia.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Junto con el profesor orientador se convino en separar la teoría de la práctica a modo de facilitar la comprensión y la lectura del trabajo.

Cuando un Plan de Negocios se presenta en una empresa, generalmente es importante para quienes lo leerán, además del resumen ejecutivo, que la parte práctica se encuentre sintetizada, la cual incluye aspectos numéricos y resultados de la investigación, de manera tal de que esta última debe encontrarse bien diferenciada de la teoría ya que en la realidad es muy probable que altos gerentes o inversionistas se interesen únicamente en los resultados.

De esta manera, si algún concepto no está claro, los lectores pueden recurrir fácilmente a los conceptos teóricos, sin necesidad de verse obligados a la lectura de los mismos para pasar al marco práctico.

# **RUYÉ: EQUIPAMIENTOS PARA EL HOGAR**

## **1. LA EMPRESA**

Ruyé: Equipamientos para el hogar es un negocio de firma unipersonal ubicado en la ciudad de Mendoza, Argentina, encargado de venta minorista y mayorista principalmente de productos pertenecientes a los rubros electrodomésticos y blanco, aunque también vende productos de bazar y de decoración.

Dirección: Damián Hudson 29, Ciudad, Mendoza, Argentina

Teléfono: (0261) 4-372396

Teléfono-fax: (0261) 4-378048

Tipo de registro ante la AFIP: Responsable inscripto

## **2. MISIÓN**

“Ofrecer una amplia variedad de productos de calidad. El asesoramiento y la atención personalizada serán las bases que servirán de guía al negocio”

## **3. OBJETIVOS**

- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Mantener buenas relaciones con los clientes, logrando la fidelización de los mismos.
- Seguir con el otorgamiento de formas de pago preferenciales para con los clientes.
- Tener siempre en stock una amplia variedad de productos.
- Ampliar la cartera de clientes mediante la expansión del negocio a otros rumbos.
- Relación lógica entre presupuesto y estrategias.
- Aumentar la rentabilidad del negocio en un 30% a mediano plazo.
- Ser visionario en un ambiente dinámico, intentando que los factores ambientales no tomen al negocio desprevenido.

#### **4. ANTECEDENTES**

El negocio fue creado en el año 1996 por Mario Wajchman, único dueño del mismo. Comenzó vendiendo productos pertenecientes al rubro blanco como acolchados, sábanas, cortinas, frazadas, cortinas de baño, etcétera. Había creado para ese entonces dos marcas propias: Macroné y Ruyé, ya que contaba con una fábrica propia.

Aproximadamente en el año 1999 la fábrica cerró por problemas de rentabilidad y el negocio continuó funcionando únicamente con productos de proveedores de diversas marcas, entre las cuales se destacaban Palette, Franco Valente y Cacharel. Además agregó la venta de colchones y somniers marca Cannon, almohadones, almohadas, accesorios para el baño y alfombras.

A partir del 2005 comenzaron a venderse equipos del rubro electrodomésticos chicos como cafeteras, licuadoras, ventiladores y tostadoras.

Luego implementó la venta de teléfonos, televisores, depiladoras, planchitas de pelo, planchas para la ropa y equipos de música. Y por último, ya en el año 2008 comenzó a vender también cocinas, heladeras, aires acondicionados, reproductores de DVD, computadoras de escritorio y notebooks, entre otros.

Hoy en día el negocio cuenta con 3 empleados y un encargado y compite de manera indirecta con los principales supermercados de la provincia al atender segmentos a los cuales estos últimos no llegan; como así también con empresas de electrodomésticos como Garbarino o Frávega.

El mismo otorga para lograr participación en el mercado, gran flexibilidad en cuanto a créditos y cobranzas como así también políticas de precios bajos, llegando así a obtener ventaja competitiva en aquellos segmentos de clase media-baja.

#### **5. PRODUCTOS**

El negocio ofrece todos aquellos productos pertenecientes al rubro blanco como por ejemplo sábanas, cortinas, colchas, acolchados, almohadones, almohadas, colchones, somniers, toallas, toallones y al rubro electrodomésticos como leds, plasmas, computadoras, notebooks, equipos de música, licuadoras, planchitas de pelo, depiladoras, cocinas, heladeras, etcétera.

Para facilitar la lectura y el orden, se dividirán los productos en diferentes categorías dentro de cada rubro pero en todo momento o en gran parte del trabajo, se hablará únicamente de los rubros blanco y electrodomésticos, entendiendo a este primero como el que incluye a productos de decoración y al segundo como el rubro que incluye productos de hogar y mujer.

Tabla 1: Categoría de productos de Ruyé y sus respectivos productos.

HOGAR	BLANCO Y DECORACIÓN	TECNOLOGÍA	MUJER
Aires acondicionados	Accesorios de baño	DVD	Depiladoras
Batidoras	Accesorios de cuna	Computadoras de escritorio	Planchitas de pelo
Cafeteras	Acolchados	Home theater	Secadores de pelo
Cocinas	Alfombras de baño	Equipos de música	
Exprimidores de jugo	Almohadas	LCD	
Heladeras	Almohadones	LED	
Hogares	Artículos de bazar	Netbooks	
Hornos	Batas de baño	Notebooks	
Lavarropas	Colchas	Plasma	
Lavavajillas	Cortinas	Teléfonos	
Licuadoras	Frazadas		
Planchas	Manteles		
Tostadoras	Manteles individuales		
Ventiladores	Repasadores		
	Sábanas		
	Toallas		
	Toallas de mano		
	Toallones		

## 6. SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece el negocio son:

- Atención al cliente
- Envío de equipos fallados a su correspondiente lugar reparador según garantía
- Mantenimiento
- Servicio post venta

El lugar no cuenta con libro de quejas ya que es un negocio chico en el cual se conoce a la mayoría de los clientes y el dueño, junto con el encargado atienden personalmente todos los casos de quejas o problemas. Esto otorga una ventaja ya que los clientes sienten que sus problemas son escuchados y que cualquier opinión que emitan es importante para el negocio.

El dueño se basa en la filosofía de satisfacer al cliente siempre, aunque a veces el hacerlo derive en pérdidas para el negocio. Esto podría traducirse como: un cliente encantado, comenta su experiencia a 5 personas, mientras que uno insatisfecho, lo hace con 10 o más personas.

## **7. IDEA SOBRE EL NUEVO LOCAL**

El dueño de Ruyé tiene la idea y expectativa de crecimiento del negocio hacia otros rumbos, es por eso que se determinará en este trabajo la factibilidad de abrir un nuevo local orientado a un segmento de mercado más específico que el que atiende actualmente Ruyé, en una ubicación estratégica y con un aumento del margen de rendimiento. Este análisis se realizará más adelante, en la segunda parte del presente, al analizar el marco práctico.

**PRIMERA PARTE:**

**MARCO TEÓRICO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Como ya se ha mencionado, se analizarán conceptos teóricos a modo de optimizar la práctica al analizar puntualmente Ruyé y posteriormente las estrategias y posibilidades existentes para el nuevo local.

Lógicamente se incluirán aquellos conceptos que posteriormente se utilizarán para no incurrir en información excesiva ni tampoco en falta de la misma.

Luego de haber analizado y buscado en diversas fuentes, se seleccionaron aquellos autores que parecieron más convenientes a los fines de este trabajo, entre los que se destacan Philip Kotler, Hugo Ocaña, K. Scholes, Michael Porter, Gary Amstrong, William Zikmund, James C. Van Horne y Henry Mintzberg.

## 2. PLAN DE NEGOCIOS<sup>2</sup>

El plan de negocios, es un documento que describe por escrito, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Uno de las partes más importantes en la realización de cualquier plan es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El Plan de Negocios es un documento estratégico con dos funciones fundamentales: determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial y suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

---

<sup>2</sup>LONGENECKER, Justin G, PETTY, J. William, PALICH, Leslie E., MOORE, Carlos W, (2010), *Small Business management: Launching y Growing Entrepreneurial ventures*, 15 ed. United States.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación bancaria.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Captación de nuevos socios o colaboradores.

### **Pasos para elaborar un Plan de Negocios**

Cada empresa tiene su propio Plan de Negocios, pero según Longenecker, los siguientes sirven de prototipo a seguir:

- A) RESUMEN EJECUTIVO
- B) INTRODUCCIÓN
- C) LA EMPRESA
- D) ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO
- E) ANÁLISIS DEL ENTORNO
- F) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
- G) ANÁLISIS FODA
- H) ANÁLISIS DEL MERCADO META
- I) ESTRATEGIAS A SEGUIR
- J) PLAN DE MARKETING
- K) ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN
- L) FACTIBILIDAD
- M) ANÁLISIS DE RIESGOS
- N) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, la explicación de cada uno de los puntos anteriores:

- **RESUMEN EJECUTIVO:** Sintetiza el plan de negocios. Presenta los puntos más importantes de cada apartado en forma clara y concisa.
- **INTRODUCCIÓN:** Explica los objetivos que se persiguen en esta labor, la importancia de elaborar un plan de negocios y los pasos que guiarán el trabajo.

- LA EMPRESA: Aquí se debe hablar de la empresa en general, sus principales características, visión, misión y valores sobre la cual será constituida. Los objetivos y la cultura organizacional.
- ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO: Este análisis va de lo general a lo particular, empezando con un análisis a nivel nacional y completando con uno a nivel provincial o local.
- ANÁLISIS DEL ENTORNO: Se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno. Luego se puede realizar un análisis PEST para estudiar el macro entorno.
- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: Se analiza la competencia actual y potencial de la empresa en este punto.
- ANÁLISIS FODA: Se realiza un análisis interno de la empresa utilizando como herramienta “el negocio como cadena de valor” lo que permite detectar las fortalezas y debilidades de la misma. Para analizar las oportunidades y amenazas, se utiliza la información del análisis del entorno.
- ANALISIS DEL MERCADO META: En este apartado se dan a conocer los diferentes criterios de segmentación que se utilizarán para definir el mercado meta de la empresa.
- ESTRATEGIAS A SEGUIR: Abarca decisiones respecto de las diferentes estrategias que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.
- PLAN DE MARKETING: Aquí se exponen los elementos del mix de marketing.
- ANÁLISIS OPERATIVO Y PLAN DE PRODUCCIÓN: Este apartado sirve para aquellas empresas productoras y se presentan fichas técnicas, requerimientos de recursos y un plan de producción.
- FACTIBILIDAD: Aquí se analiza la factibilidad técnica, económica y financiera que se tiene para llevar adelante el proyecto.
- ANÁLISIS DE RIESGOS: Se realiza un análisis de los riesgos que tiene el proyecto dado el panorama que enfrentan los negocios del mismo tipo.
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Se determinan los resultados del trabajo como así también posibles cursos de acción a seguir.

Cabe aclarar que lo anterior es un resumen de lo que se realizará a lo largo de este trabajo pero eso es sólo un modelo, como se verá más adelante, a la hora de realizar el trabajo en sí, se seguirá un modelo de Plan de Negocio propio, el cual será el más conveniente para los objetivos de este trabajo.

### 3. MARKETING

#### Conceptos básicos del marketing<sup>3</sup>

El marketing, más que de ninguna otra función de negocios, se ocupa de los clientes. Porter lo define como un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros.

Para comprender mejor este concepto, el autor define algunos términos claves:

- **Compradores o consumidores:** Son las personas, empresa u organizaciones que adquieren determinados productos para satisfacer sus necesidades o deseos.
- **Necesidades humanas:** son estados de carencia percibida, son un componente básico del ser humano. Es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimentos, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación)
- **Deseos:** son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas. Las personas tienen deseos casi ilimitados pero los recursos que existen en el medio son limitados; por tanto, quieren escoger los productos que le provean un valor y satisfacción mayores a cambio de su dinero.
- **Demanda:** cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas.
- **Disposición de adquirir el producto o servicio:** se refiere a la determinación que tiene el individuo, empresa u organización por satisfacer su necesidad o deseo.
- **Capacidad de pago:** el comprador o consumidor cuenta con los medios necesarios para realizar la adquisición.
- **Productos y servicios:** un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, el mismo no está limitado a objetos físicos, su definición más amplia incluye también otras entidades como experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

---

<sup>3</sup>KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) “Fundamentos de Marketing”, 6ta edición. México: Pearson.

Los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

- **Cantidad de bienes o servicios:** se refiere a un cierto número de unidades que los compradores estarían dispuestos a comprar o que ya han sido adquiridas.
- **Valor para el cliente:** es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto. Los consumidores toman decisiones de compra con base en la percepción del valor que proporcionan los distintos productos y servicios, actúan según el valor percibido.
- **Precio dado:** es la expresión de valor expresado, por lo general, en términos monetarios que tienen los bienes y servicios.
- **Satisfacción del cliente:** es el grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado. Un cliente satisfecho vuelve a comprar y comunica a otros sus experiencias positivas con el producto. Las expectativas de los clientes se basan en experiencias de compras anteriores, opiniones de amistades y la información y promesas que ofrecen los mercadólogos y sus competidores.
- **Calidad:** tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos o servicios. Se encuentra íntimamente ligada con el valor para los clientes y su satisfacción. En el sentido más estricto, calidad puede definirse como “ausencia de defectos” o “cero defectos” aunque las empresas centradas en el cliente van más allá de esta definición buscando generar un programa de calidad total el cual parte de las necesidades del cliente.
- **Intercambio:** es el acto de obtener de alguien un objeto deseado mediante el ofrecimiento de algo a cambio, y es sólo una de las muchas formas que tiene la gente de obtener un objeto deseado. Por medio del intercambio las personas pueden concentrarse en hacer las cosas que hacen bien e intercambiarlas por cosas necesarias hechas por otras. Así, el mismo permite a una sociedad producir mucho más de lo que produciría con cualquier otro sistema.
- **Lugar establecido:** es el espacio físico o virtual (como Internet), en el que los compradores están dispuestos a realizar la transacción.
- **Marketing por relaciones:** afirma que más allá de construir transacciones a corto plazo, el mercadólogo necesita construir relaciones a largo plazo con los clientes, distribuidores, concesionarios y proveedores valiosos. Quiere crear vínculos económicos y sociales fuertes al prometer y entregar, de forma consistente, productos de alta calidad, buen servicio y precios justos. Más allá de atraer clientes nuevos y crear transacciones, la meta es conservar clientes y

lograr que realicen más transacciones con la empresa. Una buena relación con los clientes inicia con la entrega de un valor superior.

- **Mercado:** es un conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. El tamaño de un mercado depende del número de personas que sienten la necesidad, cuentan con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestos a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean.

Estos conceptos sirven para que se tenga bien en claro el concepto de marketing y para que las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes determinen si están haciendo las cosas bien en estos campos, que son los más importantes por relacionarse directamente con el cliente.

Todas las pymes deberían seguir el concepto de calidad total para sus actividades y de esa manera partir de lo que realmente quiere el cliente.

El éxito de cualquier compañía depende no sólo de sus propias acciones, sino también de qué tan bien el sistema entero satisface las necesidades de los consumidores finales.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El Análisis del Entorno es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado con el que va actuar la empresa.<sup>4</sup> Es importante realizar un estudio en profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse. Este análisis se realiza en dos ámbitos: el macro entorno y el micro entorno.

### 4.1. Macro entorno

Es necesario buscar información sobre el sector en el que se enmarcan los productos o servicios del negocio. Está compuesto por factores que afectan a todas las empresas y difícilmente pueden influir las PYMES. Tiene en cuenta factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales y socioculturales. Estos estudios suelen estar ya publicados por la Administración Pública como estadísticas o informes. Internet es una buena herramienta para encontrarlos.

Para realizar el análisis del Macro Entorno se decidió utilizar como herramienta el Análisis PEST.

#### 4.1.1. Análisis PEST<sup>5</sup>

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. El mismo se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas “Político, Económico, Social y Tecnológico”.

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, crecimiento o declive del mismo, la posición de una empresa, o la dirección operativa y, en consecuencia, la posición potencial y la dirección de un negocio. Por lo tanto es una herramienta de medición de negocios.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas no son independientes entre sí, sino que muchas están relacionadas. Además, a medida que estos factores cambian, afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones.

---

<sup>4</sup>[http://www.emprededorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprededorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp) [septiembre, 2012]

<sup>5</sup>Recopilación de información obtenida de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) y Google books: JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLLES, K (2011), “*Exploring Strategy*”, Ed. Pearson.

Figura 1: El Macro Entorno



Fuente: Disponible en <http://herramientas.portaento.es/creacion%20de%20negocio%20-%20xhtml/entorno02.html> [sept 2012].

- **Esfera político-legal:** Involucra temas tales como: legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental.
- **Esfera económica:** Involucra temas como: ciclo económico, evolución del PNB<sup>6</sup>, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.
- **Esferas social y cultural:** Este pilar involucra: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.
- **Esfera tecnológica:** Incluye: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la tecnología.

---

<sup>6</sup>PBN: Producto Bruto Nacional

## 4.2. Micro entorno<sup>7</sup>

El análisis del Micro Entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

El mismo abarca los siguientes temas:

- **Clientes y/o consumidores:** Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etcétera. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.
- **Competencia:** Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.
- **Intermediarios:** Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.
- **Proveedores:** Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que se van a desarrollar.

Se utilizará para analizar el Micro Entorno el Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

### 4.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>8</sup>

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria, las cuales conforman su estructura.

---

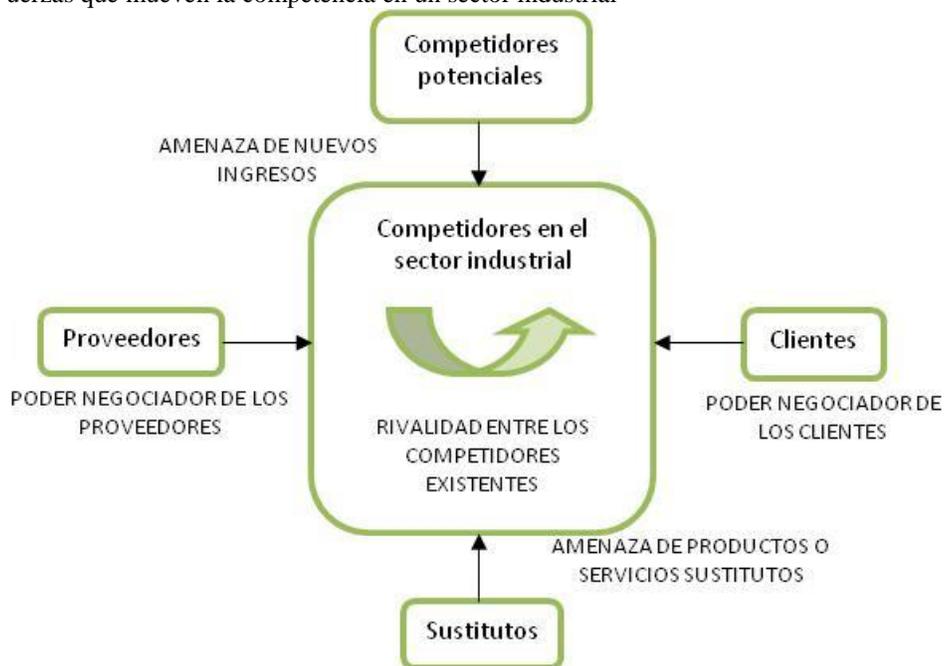
<sup>7</sup> [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp) [septiembre, 2012]

<sup>8</sup> PORTER, Michael (1996) *“Estrategia Competitiva”* México: Compañía Editorial Continental S.A. Apuntes de la Cátedra Comercialización I y Comercialización II de la Facultad de Cs. Económicas UNC.

Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos actores de la industria se pueden observar en el siguiente gráfico:

Figura 2: Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial



Fuente: Elaboración propia en base a PORTER, Michael, “Estrategia competitiva”.

El clasificar las fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza ya que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad ya que permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una empresa.

#### a. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etcétera.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite que se comparen estrategias o ventajas competitivas entre distintas empresas rivales entre sí permitiendo que cada empresa sepa cuándo debe mejorar o cambiar sus estrategias.

Entre los factores que se analizan para determinar la rivalidad entre los competidores, se encuentran los siguientes:

- *Crecimiento de la industria:* El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.
- *Costos fijos elevados:* Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- *Concentración y equilibrio entre competidores:* Los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir y pueden continuamente enfrentarse en el proceso el uno al otro.
- *Diferenciación de productos y costos de cambio:* Cuando se percibe al producto o servicio como o casi sin diferencia, la elección por parte de los compradores está basada principalmente en el precio y el servicio, y da como resultado una intensa competencia por precio y servicio.
- *Barreras emocionales:* Las mismas constituyen fuertes barreras de salida. La renuncia de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

#### **b. Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, mucho capital requerido, etcétera. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Entre las barreras para el ingreso, se encuentran:

- *Economías de escala:* Se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando a quien pretende hacerlo, a producir en gran escala y por ende corriendo el peligro de una fuerte reacción por parte de empresas existentes. O también puede suceder que quien pretenda ingresar, deba hacerlo en poca escala quedando desventajado con los costos.
- *Diferenciación del producto:* Quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector.
- *Requisitos de capital:* La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
- *Costos cambiantes:* Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tienen que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, etcétera.
- *Acceso a los canales de distribución:* Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. La nueva empresa deberá persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares.
- *Política gubernamental:* El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

#### **c. Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y su precio contra el producto del sector industrial y/o aquellos producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

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

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, el costo que implica cambiar de materias primas, etcétera.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante.

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

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar precios más bajos. El poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etcétera.

Hoy en día, las empresas que triunfan son aquellas que escuchan a sus clientes; la opinión de estos últimos es lo que vale; su satisfacción o insatisfacción es lo que determinará la repetición de una compra. Muchas veces para que el cliente esté feliz, se debe ceder ante sus peticiones. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite que se diseñen estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

Se deben tener en cuenta para determinar el poder de negociación los siguientes aspectos:

- Si las materias primas que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Si los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si el comprador enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- Si el comprador posee información total.

## 5. ANÁLISIS FODA<sup>9</sup>

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etcétera. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.: la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tienen poco o ningún control directo.

Para realizar este análisis se recurrirá a la Matriz FODA, la cual se explica a continuación.

---

<sup>9</sup>OCAÑA, Hugo R. (2009) "*Estrategias de negocios*", edición en preparación.  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> [septiembre, 2012]

## Matriz FODA<sup>10</sup>

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado o de una empresa en particular, además constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico que se quiera implementar.

El mismo consiste en analizar todas aquellas variables que de alguna manera incidan en el funcionamiento de la organización o del sector en general. Dichas variables pueden resultar controlables o no por el responsable de la toma de decisiones, según estas sean internas o externas, respectivamente, al sistema que se está analizando. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas a la organización, lo que hace que sea posible actuar directamente sobre ellas. Las oportunidades y amenazas son externas a la empresa, lo que hace que sea muy difícil modificarlas.

A continuación se mostrará el modelo general de la matriz FODA y posteriormente se determinará cuáles son las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de Ruyé, este último análisis podrá observarse en el capítulo correspondiente al análisis FODA de la parte práctica del trabajo.

Matriz 1: Matriz FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias FO Aprovechar	Estrategias FA Oponer
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias DO Transformar	Estrategias DA Evitar

Fuente: Elaboración propia en base a: OCAÑA, Hugo R., “Estrategias de Negocios”.

<sup>10</sup> Cursos para funcionarios; disponible en <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf> [oct 2012]  
<http://erc.msh.org/quality/pstools/psswot.cfm> [oct 2012]  
Ciber Sociedad, por Angélica Pigeon. Disponible en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199> [oct 2012]

### *Análisis interno*

#### **a. Fortalezas**

Son aquellas capacidades de la empresa que le otorgan a la misma una posición privilegiada frente a la competencia tales como los recursos controlados, capacidades que posee, actividades que realiza.

Pueden ser por ejemplo el reconocimiento por una larga trayectoria, la imagen de la marca, relaciones comerciales fuertes, precios competitivos, etcétera.

#### **b. Debilidades**

Son aquellos factores que posicionan desfavorablemente al negocio en relación con la competencia tales como competencias no adquiridas, falta de habilidades o actividades que se desarrollan de manera inadecuada. Estos, si se puede, deben eliminarse al ser detectados.

### *Análisis externo*

#### **a. Oportunidades**

Son aquellas situaciones positivas que se dan en el mercado, disponibles por igual para todas las empresas que operan en el mismo. Estas situaciones pueden convertirse en oportunidades para la empresa solamente si son vistas y trabajadas adecuadamente, es decir, si son debidamente aprovechadas. Algunas oportunidades pueden ser políticas de restricciones, tendencia de consumidores, políticas nuevas del gobierno.

#### **b. Amenazas**

Son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden tornarse como algo negativo para la misma tales como inestabilidad económica del país, crisis mundiales, rivalidad entre competidores, etcétera.

Luego de analizar cada componente de la matriz, deben seleccionarse cursos de acción que aprovechen o maximicen las fortalezas y oportunidades, que minimicen o transformen las debilidades en oportunidades, que eviten o minimicen las debilidades y amenazas y que opongan las amenazas a las fortalezas. Esto se realiza combinando los elementos de la matriz.

Como se mencionó anteriormente, los cursos de acción seleccionados podrán observarse en la parte práctica del trabajo.

## 6. MERCADO META

### 6.1. Generalidades

Un mercado meta es el/los segmento/s del mercado seleccionados por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. Para Kotler y Amstrong, *“un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir”*<sup>11</sup>

Para elegir al mercado meta se debe hacer referencia a la segmentación del mercado. El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización". En otras palabras, la segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Esto no está arbitrariamente impuesto sino que deriva del reconocimiento de que el total del mercado se encuentra conformado por subgrupos llamados segmentos. Estos últimos son grupos homogéneos, es decir que existen ciertas similitudes dentro de cada grupo y por lo tanto es probable que respondan de manera similar a determinadas estrategias de marketing.

Por supuesto que los mercados meta deberán ser compatibles con las metas e imagen de la empresa y deben generar un volumen lo suficientemente alto de utilidades que sirva a los objetivos de rentabilidad de la misma.

La segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:<sup>12</sup>

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos precio, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente importantes para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.

---

<sup>11</sup>KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2003), op.cit.

<sup>12</sup>STANTON, William J, ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. (2007) *"Fundamentos de Marketing"*, 14a edición. México: Mc Graw Hill.

- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

En cuanto a las desventajas de la segmentación, se pueden nombrar las siguientes:<sup>13</sup>

- Disminución de utilidades por no manejar correctamente la segmentación.
- Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado.
- Que no esté bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera muchos clientes.
- Que no se determinen las características de un mercado correctamente.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.
- El alto costo derivado de la obtención de información.

Según Kotler y Armstrong, para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:<sup>14</sup>

- Ser medibles: que se pueda determinar, de manera precisa o aproximada, aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: que se pueda llegar a ellos fácil y eficazmente con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos, es decir, que valga la pena dirigirse con un programa de marketing a medida.
- Ser diferenciales: un segmento debe ser claramente distinto de otro, de manera tal, que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

La tarea de analizar los mercados meta o potenciales de una empresa es esencialmente la misma, ya sea que la empresa venda un producto o un servicio. Un mercado meta es básicamente el total de posibles compradores del producto que ofrece la empresa.

## **6.2. Importancia de los mercados meta<sup>15</sup>**

Actualmente, las empresas u organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos, que no pueden atraerlos a todos de la misma manera, debido a que los compradores son demasiado numerosos, demasiado dispersos y demasiado variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, las empresas u organizaciones no siempre tienen la

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

<sup>14</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2003), *op.cit.*

<sup>15</sup> <http://www.promonegocios.net/mercado/meta-mercado.html> [oct 2012]

capacidad suficiente como para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y, en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

En ese sentido, Philip Kotler, afirma que las empresas obtienen resultados óptimos cuando escogen con cuidado su/s mercado/s meta y además, preparan programas de marketing a la medida de cada mercado meta.<sup>16</sup>

Una situación que permite conocer la importancia de los mercados meta en su real dimensión, es el hecho de que mientras una empresa u organización no los defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado; todo lo cual, es decisivo para que una empresa u organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

### **6.3. Criterios para segmentar un mercado<sup>17</sup>**

Existen diversos criterios para segmentar el mercado. Entre los más utilizados, se pueden distinguir:

- **Segmentación geográfica:** consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como países, estados, regiones, provincias, poblaciones, etcétera.
- **Segmentación demográfica:** consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión y la nacionalidad.
- **Segmentación socioeconómica:** consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- **Segmentación psicográfica:** divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- **Segmentación conductual:** agrupa a los compradores en grupos, con base a sus conocimientos sobre los productos y sus actitudes hacia los mismos.

---

<sup>16</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2001), "*Marketing*", 8va ed; México, Pearson.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

## **6.4.Estrategias de segmentación**

Al constituir una nueva empresa, se debe decidir sobre cuáles y cuántos segmentos se van a cubrir, es decir, se debe optar por alguno/s de los criterios para segmentar dando como resultado de la segmentación una de las 3 estrategias para cubrir el mercado: marketing diferenciado, marketing indiferenciado o marketing concentrado en un solo foco.<sup>18</sup>

La primera estrategia consiste en diferenciar estrategias y productos por segmento. Se adecúa mejor la oferta a los segmentos y se pueden conseguir mejores ventas en éstos, finalizando con mayores ventas totales. Puede implicar mayores costos, pero también mayores beneficios.

La estrategia indiferenciada es igual para todo el mercado. Tiene menores costos pero un menor ajuste a los mercados.

En cuanto al marketing concentrado, la estrategia se centra en un sector concreto, se adquiere un mejor conocimiento de los consumidores, mayor fidelización y más participación aunque el mercado al cual se dirige es más limitado.

## **6.5.Nicho de Mercado<sup>19</sup>**

Nicho de mercado se le llama a un determinado perfil de consumidores, al cual no se le ha resuelto o no se le ha ofrecido una solución a sus necesidades o deseos específicos y normalmente representa un porcentaje de la segmentación de mercados, convirtiéndose en un objetivo o mercado meta más específico, si es que la empresa está en posibilidades de atender esa necesidad y, si es que resulta rentable atenderlo. La estrategia de nicho puede resultar muy efectiva, es decir, enfocar los productos o servicios a un determinado grupo de consumidores con características en común muy específicas.

Existen diferentes casos en donde una población representa un nicho al que se le puede ofrecer una solución a sus necesidades, la cual puede estar basada en conceptos novedosos o simplemente no todos han tenido la capacidad de ver esa oportunidad. En resumen, si se pueden identificar los diferentes nichos, se puede establecer una estrategia para cada uno y así, se tendrá más posibilidades de ser la marca o negocio de su preferencia por que se los ha tomado en cuenta, lo contrario sería pensar que se puede

---

<sup>18</sup>Ibídem.

<sup>19</sup><http://www.emagister.com/curso-marketing-empresa/marketing-analisis-demanda>, [oct 2012]

ofrecer lo mismo para toda la población, que es como piensan muchas empresas, pero muchas veces van en contra de la naturaleza humana: la diversidad.

La clave de los nichos, está en identificar el mayor número de éstos que representen un porcentaje atractivo para aumentar la participación en el mercado, porque una de sus ventajas, es que, los beneficiarios o consumidores se sienten atendidos y tomados en cuenta, y por lo tanto, suelen ser leales a la marca y/o negocio y no son de los que compran una sola vez, sino que sus compras son recurrentes, incluso es muy probable que recomienden a la compañía.

## **7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **7.1.Introducción**

El análisis de la competencia consiste en estudiar y analizar a los competidores para que luego, en base a los datos obtenidos, se puedan tomar decisiones mejores o diseñar estrategias que permitan a la empresa competir adecuadamente.

La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor del propio negocio, por ejemplo, se pueden aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados les estén dando, o se pueden tomar precauciones propias al conocer de una futura estrategia que están por aplicar. A fin de que la pequeña empresa tenga éxito, debe saber tanto acerca de sus competidores como acerca de su propia empresa y sus propios negocios. Un análisis de la competencia permite identificar a los competidores y evaluar sus respectivas fortalezas y debilidades. Al conocer las acciones de estos, se comprenderá mejor qué productos o servicios se deben ofrecer, cómo se los puede comercializar de manera efectiva y cómo se puede posicionar el negocio.

Corresponde aquí, entonces, describir a los competidores: quiénes son, dónde están, qué tamaño tienen, cuál es su participación en el mercado o volumen de ventas. Lógicamente, cuando se trata de investigar sobre la competencia, la información no siempre puede ser confiable y a veces no se encuentra disponible pero se intentará indagar, al llegar al caso práctico, exhaustivamente con la finalidad de lograr llevar el análisis a ser lo más objetivo posible. Se analizarán aspectos como volúmenes, calidad y comportamiento de productos o servicios, precios, garantías, promociones, qué ofrecen que pueda ser una ventaja competitiva, entre otros.

Todo esto, sumado a algunas cuestiones más, permitirá que la empresa defina sus estrategias de competitividad y aspectos que le otorguen una ventaja competitiva para aumentar su participación en el mercado.

El análisis de la competencia es un proceso continuo. Siempre se debe reunir información acerca de los competidores. También, de ser posible, se debe cada tanto: visitar los sitios web de la competencia, leer los folletos de sus productos, investigar sus productos, observar cómo se presentan en exposiciones comerciales, leer sobre ellos en publicaciones comerciales de la industria y hablar con sus clientes para averiguar cómo se sienten respecto a los productos o servicios de la competencia.

## 7.2. Pasos necesarios para realizar el análisis de la competencia<sup>20</sup>

1. *Determinar necesidades y objetivos de estudio:* Primero se debe determinar cuál es la necesidad o razón, objetivo del análisis de la competencia.
2. *Identificar la información que se necesitará recolectar:* Dependiendo el objeto de estudio se deberá determinar cuál es la información que se requiere y en cuánto se deberá indagar; si se realizará un análisis leve, medio o profundo; si se recolectará información de un sector, toda una provincia o el país, etcétera.
3. *Determinar fuentes de información y técnicas o métodos de recolección:* De dónde se obtendrá la información y con qué métodos.
4. *Identificar la competencia:* Cada negocio tiene competidores y debe tomar tiempo para determinar a quién se acercarán sus clientes para adquirir un producto o servicio que satisfaga la misma necesidad que el producto que vende la empresa. Incluso si su producto o servicio es realmente innovador, deberá prestar atención a qué más comprarían los clientes para lograr esta tarea. Se deberá comenzar por observar a los competidores primarios, aquellos líderes del mercado, empresas que lo dominan. Luego se deberán identificar aquellos competidores secundarios, los cuales no tienen negocios idénticos al negocio bajo análisis pero que apuntan al mismo mercado general. Por último, se deben también estudiar a los posibles competidores, aquellas empresas que pueden estar entrando en el mismo mercado y contra las que se deberá estar preparado para competir.
5. *Recolectar y analizar la información:* Se deberá recolectar toda la información que se requiere y analizar: fortalezas y debilidades para determinar vulnerabilidades de la competencia como así también qué es lo que mejor hacen; amenazas y oportunidades, para determinar cómo está preparada la competencia ante aquellos factores que no son controlables por ninguna empresa perteneciente al mercado; analizar y determinar la posición de la empresa en cuestión, calificándola en comparación con los competidores.
6. *Tomar decisiones y diseñar estrategias:* Sacar conclusiones del análisis de la información y diseñar estrategias que sirvan para competir en el medio.

---

<sup>20</sup><http://www.crecenegocios.com> [oct 2012]

## **8. ESTRATEGIAS**

### **8.1. Introducción**

Actualmente se vive en un entorno completamente dinámico, el cual genera muchos cambios. Estos últimos afectan a la comercialización de productos y servicios dificultando, en la mayoría de los casos, las actividades de las organizaciones.

Los consumidores y sus patrones de compras también van variando y las empresas deben estar atentas a esos cambios de manera tal de ser las primeras en atender a los clientes y ganar ventaja en el mercado. El cliente se vuelve cada vez más exigente en diversos aspectos y su papel es también cada vez más importante para la empresa ya que aquella que se basa en la filosofía de satisfacción del cliente antes que nada termina por ocupar el lugar más importante.

Por todo esto, es necesario pensar en estrategias a corto, mediano y largo plazo. Estas estrategias le servirán a la empresa para hacer frente a distintas situaciones globales, para poder competir adecuadamente en el entorno en el que están insertas.

En este punto del trabajo se explicarán conceptos teóricos sobre diferentes estrategias que servirán luego al caso práctico, al ser aplicadas al mismo.

Se desarrollarán las estrategias estableciendo cierto orden, es decir, primero aquellas que sirvan para analizar información pertinente al mercado y a la situación actual y luego aquellas que sirvan para la toma de decisiones.

### **8.2. Estrategia<sup>21</sup>**

La estrategia se define como un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. También puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al competidor. La estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones; es consistencia con el comportamiento. Una estrategia es una posición, un medio para ubicar una organización en el medio ambiente; es también la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente, es decir entre los contextos interno y externo. Como perspectiva, su contenido implica, además de la selección de una posición, una manera particular de percibir el mundo.

Entonces, analizando esta abarcativa definición, son muchos los aspectos que se deben tener en cuenta para desarrollar las estrategias correctas a seguir. En este trabajo se analizarán aspectos que a modo

---

<sup>21</sup>Apuntes de clase obtenidos de la cátedra de Administración II, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo, 2010.

de entendimiento de la autora del mismo, involucren la inserción en el medio y que sirvan a la hora de abrir un nuevo local para cumplir con los fines del proyecto.

### 8.3. Matriz de la estrategia principal<sup>22</sup>

Es una herramienta utilizada para la formulación alternativa de estrategias. Es una matriz de comprobación, muestra lo que la teoría indica que se debe hacer. Cuenta con cuatro cuadrantes en los cuales todas las empresas se posicionan.

La misma se analiza luego de realizar el análisis FODA, descrito anteriormente.

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: en el eje “x” se muestra la posición competitiva y en el eje “Y” la velocidad del crecimiento de mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante según su grado de atracción.

Figura 3: Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia en base a OCAÑA, Hugo, “Estrategias de Negocios”.

<sup>22</sup> OCAÑA, Hugo R., (2009), op.cit.

Pueden observarse entonces distintas estrategias posibles para cada cuadrante, la empresa deberá seleccionar alguna/s dentro del cuadrante en donde se encuentre. Este análisis se verá más adelante, en el análisis del caso práctico.

Una estrategia intensiva debe ser siempre la primera opción. Sin embargo si la empresa carece de una ventaja competitiva, la integración horizontal puede convertirse en una opción deseable. Tanto la enajenación como la liquidación deben tomarse como último recurso.

#### 8.4. Estrategia competitiva<sup>23</sup>

Una estrategia competitiva, según Porter en su libro "Competitive Strategy" (1980), es un conjunto de acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que responden a las cinco fuerzas competitivas explicadas anteriormente en este trabajo, y que como resultado buscaban tener un importante rendimiento sobre la inversión.

El concepto de estrategia competitiva implica la definición del modo en que la empresa competirá en el mercado objetivo, la definición de sus productos e identificar los aspectos clave de los mercados a los que van dirigidos sus productos.

De este modo, este autor resumió su trabajo en 4 estrategias genéricas, que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para definir esta cuestión.<sup>24</sup>

Matriz 2: Matriz de estrategia competitiva

	LÍDER EN COSTO	LÍDER EN DIFERENCIACIÓN
PARA TODO EL MERCADO	Liderazgo en costo total	Liderazgo total en diferenciación
PARA UN NICHO O SEGMENTO	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Elaboración propia en base a PORTER, Michael "Estrategia competitiva" y a OCAÑA, Hugo, "Estrategias de Negocios".

<sup>23</sup>PORTER, Michael E, (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors".

<sup>24</sup>Ibídem.

- **Liderazgo en costos:** Consiste en mantener los costos en los niveles más bajos posibles y obtener un volumen alto de ventas. Lograr esta estrategia requiere de una amplia participación en el mercado y tener el acceso a otras ventajas como la disponibilidad de materia prima. Si la empresa logra una posición en costos bajos, se espera que logre tener rendimientos por encima del promedio de la industria y se vea protegida de las 5 fuerzas competitivas ya descritas.

Porter explica: *“El nivel de costos es un arma con la que la empresa puede defenderse de sus competidores puesto que sus bajos costos le permiten obtener beneficios una vez que sus competidores hayan dilapidado los suyos en la rivalidad por el mercado. Una posición de costos bajos defiende a la empresa de los compradores más fuertes porque los compradores sólo pueden ejercer su poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor más eficiente. El nivel de costos bajo es también una defensa ante los proveedores al proporcionar más flexibilidad para afrontar los incrementos en el costo de los inputs. Una posición competitiva en costos, normalmente posiciona a la compañía favorablemente frente a productos sustitutos de los competidores en el sector. Por ello, una posición competitiva en costos protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la guerra de precios sólo continuará erosionando los márgenes hasta que se eliminen los del próximo competidor más eficiente, y porque los competidores menos eficientes serán los primeros que deberán afrontar las presiones competitivas.”*

Entonces, esta estrategia se ve caracterizada principalmente por los siguientes factores<sup>25</sup>:

- o Menor calidad
  - o Menor servicio
  - o Reducción de costos mediante la curva de experiencia
  - o Rígido control de costos variables
  - o Búsqueda de clientes grandes, evitando los de rendimiento marginal
  - o Mínimos costos en Investigación y Desarrollo, publicidad, ventas y personal
  - o Diseño de productos que faciliten la fabricación
- **Diferenciación:** Porter sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo de costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Esto no significa que se deja de lado los costos. A diferencia de la estrategia del liderazgo de costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria pueden haber muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de

---

<sup>25</sup>Info-centros de gerencia y mercadeo- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm> [oct 2012]

los de sus rivales. Los diferenciadores tienen que invertir más en investigación que los líderes en costos. Sus diseños de producto deben ser mejores. Para fabricar sus productos; tienen que utilizar materias primas de más calidad y generalmente más caras. Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta cuota de mercado. A pesar de que todo el mundo reconoce la superioridad del producto y de los servicios del diferenciador, muchos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar más por ellos.

Sus mayores márgenes de beneficio les dan cierta protección frente a los proveedores ya que por su situación financiera se pueden permitir buscar otras alternativas. El producto que ofrece el diferenciador tiene muy pocos sustitutos y, por lo tanto, los clientes tienen menos opciones y su poder negociador es menor.

Si la diferencia entre los precios de los competidores líderes en costos y los diferenciadores llega a ser demasiado grande, los clientes pueden llegar a abandonar al diferenciador y optar por el competidor líder en costos, menos diferenciador. El comprador puede decidir sacrificar algunas de las características, el servicio, y el carácter único que ofrece el diferenciador para poder ahorrarse algo. En segundo lugar, lo que un día puede hacer que una compañía sea única, al día siguiente puede haber cambiado. El gusto de los compradores también puede cambiar. La característica única que ofrece el diferenciador puede pasar de moda. Finalmente, los competidores líderes en costos pueden llegar a conseguir imitar tan bien al diferenciador que consigan llevarse todos sus clientes.

Las empresas pueden diferenciarse de distintos modos, diseño del producto, marca, tecnología implementada, distribución, servicios postventa, entre otros.

Entonces, para sintetizar, algunas de sus características son:

- Crea una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad hacia la marca y a la sensibilidad del precio
- Mayor calidad
- Mayor servicio
- Productos únicos
- Reduce el poder de los consumidores
- Mejora los márgenes en relación al poder de los proveedores

- **Enfoque o especialización:** Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico determinado. Se basa en la premisa de que la empresa es más eficiente para servir a un mercado objetivo específico en lugar de al mercado total. Mientras que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de especialización pretende

servir a un determinado público en particular. Una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador en particular.

Por lo tanto, esta estrategia puede consistir tanto en la búsqueda del liderazgo en costos como en el liderazgo en diferenciación pero dirigida a un grupo de consumidores específicos, logrando obtener altas cuotas de mercado en dicho segmento.

### **8.5. Estrategia de posicionamiento<sup>26</sup>**

Una vez que la empresa ha decidido los segmentos en lo que se insertará, deberá definir la posición que quiere ocupar en ese segmento.

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado.

La posición del producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El enfoque fundamental del posicionamiento no es el crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente de los consumidores.

A la hora de realizar una estrategia de posicionamiento se deben tener en cuenta varios factores. Por un lado, el hecho de distinguir cuáles son las ventajas competitivas de la empresa contribuye a lograr un posicionamiento distinto al de cualquier otro competidor. Si la empresa se posiciona junto a la gran mayoría es probable que los beneficios obtenidos sean menores. Además la ventaja del posicionamiento no debe ser imitable, por lo que debe basarse en los aspectos únicos del proyecto. Por último, el posicionamiento debe ser aquel que proporcione beneficios importantes a los clientes pero que a la vez sea rentable para la empresa.

Para poder determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada se utilizará la de estrategia de participación, es decir una matriz dos por dos la cual se basa en las oportunidades y amenazas del ambiente (análisis externo) y en las fortalezas y debilidades del negocio (análisis interno). La misma recomienda cursos de acción viables. En base a esta matriz, se pueden distinguir dos tipos de estrategias distintas: estrategias de ataque y estrategias de defensa.

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:

---

<sup>26</sup>OCAÑA, Hugo, R., "Estrategias de Negocios", op.cit.

- aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir aquí se ven las oportunidades y amenazas recientemente nombradas, las cuales afectan los objetivos de la empresa, y
- aquellos que son controlables o internos a la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades de la misma.

En cuanto a las estrategias, las características de cada una se analizarán a continuación.

### **8.5.1. Estrategias de defensa**

En los mercados dinámicos existentes en la actualidad, todas las empresas del mercado son susceptibles de recibir ataques de sus competidores. La estrategia defensiva tiene por objeto disminuir el riesgo de ataque o disminuir el impacto del mismo, es decir que no permita aumentar la ventaja competitiva de una compañía.

Es una estrategia propia de aquellas empresas que aspiran a ciertos objetivos como la conservación de la participación de mercado lograda.

Si bien es cierto que la estrategia de defensa posee como finalidad mantener una posición ganada desarrollando acciones tendientes a esperar y contener las que realiza el competidor que lleve la iniciativa, de ninguna manera debe considerarse a esta estrategia como pasiva. La empresa que defiende su posición espera y contiene las acciones que realiza el competidor, pero también, en algún momento puede tomar la iniciativa. Entonces, las estrategias de defensa poseen dos fases: una conservadora de la participación lograda, y otra agresiva, concentrada en mercados no cubiertos o mal cubiertos por la competencia, cuyo objetivo es aumentar la participación lograda hasta ese momento.

La empresa que desarrolle una estrategia de defensa, puede seguir dos tácticas:

- **Táctica de flancos:** acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde la empresa pueda hacer valer algún tipo de fortaleza.
- **Táctica de retaguardia:** acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado.

### **8.5.2. Estrategias de ataque**

La característica principal de esta estrategia es aumentar la participación que la empresa posee en un momento dado.

La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas (competencia y/o capacidad y/o habilidad) que le dan las condiciones para aumentar su cuota de mercado.

La empresa debe hacer uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones permanentemente y lograr rápidos aumentos en las ventas.

Dentro de esta estrategia, pueden seguirse dos tácticas:

- **Táctica envolvente:** acciones tendientes a cubrir la mayor cantidad de segmentos del mercado.
- **Táctica de varios lados:** acciones tendientes a incursionar en otros segmentos distintos de los que se compite hasta ese momento.

La siguiente matriz resume las estrategias de ataque y de defensa:

Matriz 3: Formulación de estrategias de participación

Desempeño empresario	<b>FORTALEZAS</b>	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA ENVOLVENTE)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (TÁCTICA DE VARIOS LADOS)
	<b>DEBILIDADES</b>	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE FLANCOS)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (TÁCTICA DE RETAGUARDIA))
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		Condiciones contextuales	

Fuente: Elaboración propia en base a OCAÑA, Hugo, R., “Estrategias de Negocios”.

## 8.6. Estrategia de crecimiento<sup>27</sup>

Las estrategias de crecimiento constituyen una de las partes más importantes de toda organización ya que son las relacionadas con el incremento en el nivel de ventas, la participación en el mercado, el beneficio obtenido o del tamaño de la organización.

<sup>27</sup>Ibídem.

Los objetivos de crecimiento mantienen viva a la organización, motivando no sólo a los gerentes sino también a todo el personal que opera en la empresa. En este momento, la empresa debe decidir cómo va a desarrollarse para crecer, aspecto que debe analizarse en tres niveles:

- Estrategias de crecimiento intensivo o especialización: Cuando los objetivos de crecimiento se encuentran dentro del mercado donde opera la empresa.
- Estrategias de crecimiento integrado: Cuando los objetivos de crecimiento pertenecen al seno del sector industrial en el que opera la empresa, ya sea mediante un crecimiento horizontal, por ejemplo desarrollo de productos o de mercados geográficos, o vertical, mediante una integración hacia delante o hacia atrás.
- Estrategias de crecimiento diversificado: Cuando los objetivos de crecimiento están orientados a actividades que se encuentran fuera del campo de operación habitual.

Según Ocaña, la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto, constituye un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento:

Matriz 4: Matriz Ansoff

	<b>CLIENTES ACTUALES</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>
<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE CLIENTES
<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia en base a OCAÑA, Hugo, R., “Estrategias de Negocios”.

Las estrategias de especialización o de crecimiento intensivo incluyen penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollo de productos.

Las estrategias de integración (las cuales no aparecen en la matriz anterior) incluyen integración hacia delante, hacia atrás y horizontal.

Las estrategias de diversificación incluyen una diversificación relacionada y una no relacionada.

### **8.6.1. Estrategias de crecimiento intensivo**

Tienen por objeto “cultivar” de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas principalmente donde las oportunidades producto-mercado existentes aún no han sido explotadas. Dentro de estas, se pueden distinguir estrategias más específicas.

#### **a. Penetración de mercados**

La empresa posee como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales.

Para penetrar el mercado se recomiendan los siguientes aspectos<sup>28</sup>:

- Desarrollar la demanda primaria
- Aumentar la cuota de mercado
- Defensa de la posición en el mercado
- Racionalización del mercado (prestar atención a los mercados que se han desprotegido)

#### **b. Desarrollo de clientes**

El objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

- Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: Introducir un producto industrial en un mercado de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente o introducir el producto en otro sector industrial.
- Nuevos circuitos de distribución: Se trata de introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los existentes.
- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones: Expedir los productos hacia otros puntos geográficos del país o en el exterior.

#### **c. Desarrollo de productos**

Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas), sobre la base de los clientes actuales. Incluye:

- Adición de características
- Ampliar la gama de productos

---

<sup>28</sup>Presentación de la Universidad Nacional de Zamora, Facultad de Ciencias Económicas, disponible en <http://www.slideshare.net/laciroc/estrategia-cap-4> [oct 2012]

- Rejuvenecimiento de una línea de productos
- Mejora de la calidad
- Adquisición de una gama de productos
- Racionalización de la gama de productos (modificar la combinación de productos con el objetivo de lograr economías de escala en cualquiera de las actividades de valor: compras, producción, marketing, etcétera)

### **8.6.2. Estrategias de integración**

Consisten en utilizar y aprovechar la fortaleza que tiene una compañía en la industria en la que opera para ejercer control sobre proveedores, distribuidores y/o competidores. Buscan que la empresa crezca, sea con estructura propia o con adquisición de nuevas empresas, a través de negocios relacionados con los actuales.

En base a esto, las empresas pueden desplazarse hacia delante, hacia atrás u horizontalmente.

#### **a. Integración hacia atrás**

Se da cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro, es decir, controla a sus proveedores. Es útil para estabilizar y proteger los costos de abastecimiento de importancia estratégica.

#### **b. Integración hacia delante**

Ocurre cuando una compañía incrementa su control sobre su sistema de distribución.

#### **c. Integración horizontal**

En este caso, la empresa aumenta su control con respecto a los competidores. Se refuerza la posición competitiva, controlando u absorbiendo algunos competidores.

### **8.6.3. Estrategias de diversificación**

Este caso se da cuando existe un grupo de empresas que se constituyen en unidades estratégicas de negocios (UEN), como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios de la más variada índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos.

Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras: relacionada y no relacionada.

#### **a. Diversificación relacionada**

Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Se quiere lograr producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando merados desde el punto de vista de participación.

#### **b. Diversificación no relacionada**

Esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que no tienen nada que ver entre sí.

### **8.7. Estrategia de marca<sup>29</sup>**

El análisis de la marca servirá a los fines de determinar más adelante, en caso de ser factible, el nombre del nuevo local. La razón de esta relación es que si bien la marca se analiza para un producto o línea de productos, se pensó que sería una buena idea tomar los conceptos que emanan de la misma para que el nombre del local comercial sea el correcto.

#### **8.7.1. Marca<sup>30</sup>**

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes y/o servicios pertenecientes a una empresa y diferenciarlos de la competencia.

La marca de una empresa es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo de los productos.

Cuanto más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa requiere el precio para el cliente, estando dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.

Una marca es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores, de manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios. Las mejores marcas suponen garantía de calidad.

Una marca puede transmitir hasta seis niveles de significación.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>KOTLER, Philip: “*Dirección de Mercadotecnia*” – Cap. 17: Estrategia de Marca. Disponible en Foro de estudiantes y profesionales de la FCE de la UBA; <http://es.scribd.com/doc/36526822/Estrategia-de-Marca-Kotler>, [nov, 2012].

<sup>30</sup>OCAÑA, Hugo, (2009), op.cit.

- 1- *Atributos*: Una marca lleva primero a la mente ciertos atributos como pueden ser productos caros, durables, prestigio, etcétera.
- 2- *Beneficios*: Una marca es más que un conjunto de atributos. Los clientes no compran atributos, compran beneficios.
- 3- *Valores*: La marca dice algo sobre los valores del negocio como calidad, desempeño, seguridad, etcétera.
- 4- *Cultura*: La marca puede representar cierta cultura del negocio.
- 5- *Personalidad*: La marca puede proyectar también cierta personalidad.
- 6- *Usuario*: La marca sugiere el tipo de consumidor que compra o utiliza el producto.

Entonces, puede observarse que una marca representa una guía en la generación de valor y en la percepción de un beneficio esperado, un aspecto único de la empresa utilizado como argumento de ventas. De aquí, su relevante importancia.

A la hora de elegir un nombre de marca, puede elegirse entre distintas alternativas:<sup>32</sup>

- Que sea una palabra sin sentido propio: Kodak.
- Palabra con sentido propio aunque sin relación directa con el producto en cuestión: cigarrillos Camel.
- Palabra con sentido y que se pretende relacionar con las características deseables del producto: limpiador Don Limpio ya que se asocia con limpieza.
- Palabra que sugiere lo que es el producto: tinta para el pelo Farmacity de venta en farmacias.
- Palabra que sugiere las características del producto en otros idiomas como auto Mustang que representa fuerza y carácter.
- Nombre del propietario o fundador de la compañía: Wajchman, Mario.
- Nombre de un personaje famoso: perfume Antonio Banderas.
- Números o siglas: BMW 320.
- Combinación de número y letras: quitamanchas K2R.
- Imagen pictórica: la manzana de Apple o el cocodrilo de Lacoste.

A su vez, conviene tener en cuenta algunas precauciones o características que se deben buscar al elegir el nombre de la marca como son<sup>33</sup>:

---

<sup>31</sup><http://www.uv.es/cim/pyp-dem/descarga/tema012.pdf> [oct 2012]

<sup>32</sup>Fuente: *Ibídem*.

- El nombre debe ser fácil de reconocer y recordar,
- debe ser corto, simple y fácil de pronunciar y deletrear,
- debe ser fácil de leer,
- no debe contener sonidos desagradables,
- debe tener una única pronunciación posible,
- debe estar disponible legalmente, que es un aspecto muy importante,
- debe ser pronunciable en todos los idiomas,
- no debe ser ni ofensivo, ni obsceno, ni negativo,
- debe buscarse que el nombre sea sugerente de cualidades positivas de los productos del local,
- el nombre debe ser válido para la publicidad.

Una empresa podrá lograr una ventaja competitiva diferenciándose a través de la marca sólo cuando logre establecer eficientemente la siguiente relación:



Esta relación se refiere a que el cliente es fiel a la marca que genera mayor volumen en función de sus necesidades. Esto no termina en definir una estrategia de marca, sino que es necesario comunicarla para lograr la fidelización de los clientes.

Esta fidelización permitirá que el local obtenga clientes leales, que los mismos compren una y otra vez y que comenten sus experiencias con otros consumidores potenciales logrando el deseado “efecto boca en boca”.

### 8.7.2. Estrategias de marca según Kotler<sup>34</sup>

Para que una marca prospere y se ubique como líder del mercado debe seguir por lo menos uno de los siguientes ítems:

<sup>33</sup>Ibídem.

<sup>34</sup><http://www.slideshare.net/juanarrubla/estrategias-de-marca> [oct 2012]

Matriz 5: Estrategias de marca según Kotler.

	EXISTENTE	NUEVA
EXISTENTE	Extensión de línea	Extensión de marca
NUEVA	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Fuente: Elaboración propia en base a Kotler, Philip, (2003), op.cit.

- **Extensión de línea:** Extender la línea significa que la empresa añade productos adicionales en la misma categoría y con la misma marca, por ejemplo: añadiendo sabores, nuevas presentaciones, nuevo formato de envase, nuevos colores que resalten la atención.
- **Extensión de marca:** extender la marca significa que la empresa lance un producto en una nueva categoría bajo una misma marca.
- **Multimarcas:** Generar marcas múltiples significa que una misma empresa lanza un mismo producto bajo marcas diferentes.
- **Marcas nuevas:** si la empresa inicia la comercialización de nuevos productos, en una categoría de producto nueva, con una marca nueva, entonces estará haciendo una estrategia de marcas nuevas.

## 9. MARKETING MIX

Se denomina marketing mix, mezcla de mercadotecnia o mezcla comercial a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.<sup>35</sup>

El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto. Su función principal, como ya se ha mencionado, es la de satisfacer al cliente, sea el mismo potencial o actual y las herramientas de marketing mix son utilizadas por la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas como las “4P” del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las “4P”. Lógicamente, debe existir coherencia entre los elementos para lograr el éxito de esta gestión.

### 9.1.Producto

Es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

#### 9.1.1. *Etapas del ciclo de vida de los productos*<sup>36</sup>

Según Stanton, Etzel y Walker, "*el ciclo de vida de un producto puede tener efecto directo en la supervivencia de una compañía*"

Se entiende por ciclo de vida al tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

---

<sup>35</sup>Definición de marketing mix - Qué es, significado y concepto, disponible en <http://definicion.de/marketing-mix/#ixzz2Ahm21wPn> [oct 2012]

<sup>36</sup>KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary,(2001), op.cit.  
OCAÑA, Hugo, (2009), op.cit.

El concepto de ciclo de vida del producto es muy útil para estimular a los mercadólogos a planear, a fin de que sean capaces de tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a hechos pasados.<sup>37</sup>

Es especialmente útil como herramienta de predicción o pronóstico, puesto que los productos pasan por etapas distintivas que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos históricos, como el de las utilidades, las ventas y la cantidad de competidores, ya que éstos tienden a seguir una ruta predecible durante el ciclo de vida.<sup>38</sup>

El ciclo de vida del producto es una herramienta de administración de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un "x" producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.

En términos más específicos, el ciclo de vida del producto tiene diversas definiciones; a continuación se incluyen dos de ellas, las cuales parecieron más convenientes:

Para Stanton, Etzel y Walker, el ciclo de vida del producto consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico.<sup>39</sup>

Para Kotler y Armstrong, el ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia.<sup>40</sup>

En síntesis, el ciclo de vida del producto es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular.<sup>41</sup>

Cabe señalar que el concepto del Ciclo de Vida del Producto no es una herramienta que se aplica a una marca individual; sino a una categoría genérica del producto (autos, televisores, microprocesadores, etcétera). Por tanto, una de las tareas cruciales que tienen los mercadólogos consiste en identificar la etapa

---

<sup>37</sup>LAMB Charles, HAIR Joseph y CARL McDaniel, (2002), *Marketing*, Sexta Edición, International Thomson Editores S.A.

<sup>38</sup>Ibíd.

<sup>39</sup>Artículo realizado por Ivan Tomson, basado en STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce: "Fundamentos de Marketing", 13va. Edición, 2004., disponible en <http://promodenegocios.net> [oct 2012]

<sup>40</sup>KOTLER Philip y AMSTRONG, Gary, (2003), op.cit.

<sup>41</sup><http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html> [oct 2012]

por la que está atravesando la categoría genérica en la que se encuentra su producto, para luego, planificar aquello que se hará para enfrentar los riesgos que plantea cada etapa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece.

Los bienes y servicios pasan desde sus orígenes hasta su desaparición por las siguientes etapas en su ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- **Introducción:** Esta primera etapa del ciclo de vida del producto se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovador o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto.

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- Las ventas son bajas
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas
- Los gastos en promoción y distribución son altos
- Las actividades de distribución son selectivas
- Las utilidades son negativas o muy bajas
- El objetivo principal de la promoción es informar
- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores

La etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor.<sup>42</sup> Por ello, es que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

- **Crecimiento:** Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del ciclo de vida del producto que se conoce como la etapa de crecimiento; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

---

<sup>42</sup>Artículo realizado por Iván Tomson, basado en STANTON William, ETZEL Michael y Walker Bruce: "Fundamentos de Marketing", 13va. Edición, 2004, disponible en <http://promodenegocios.net> [oct 2012]

- Las ventas suben con rapidez
- Muchos competidores ingresan al mercado
- Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía)
- Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado
- La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca
- La distribución pasa de ser selectiva a intensiva
- Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande
- Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos

En la etapa de crecimiento las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

- **Madurez:** en esta tercera etapa del ciclo de vida del producto, el crecimiento de las se reduce o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene ese aumento
- La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse
- El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios
- Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca
- Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento
- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios
- Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media

En esta etapa pueden presenciarse beneficios que aumenten gradualmente porque el producto es reconocido por el consumidor y habrá logrado un posicionamiento en su mente, estabilizándose

lentamente el proceso de ventas hasta alcanzar su punto máximo. El objetivo en esta parte es mantener la estabilidad lograda durante un período prolongado con distintas herramientas de marketing como publicidad y promociones, incentivando así el consumo por parte de los consumidores.

- **Declive:** Aquí la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:

- Las ventas van disminuyendo
- La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo
- Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones
- Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir)
- La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto
- Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables
- Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos
- Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

La etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto, así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup>Ibídem.

### **9.1.2. Estrategias de producto**

Se deberán tener en cuenta, a la hora de determinar estrategias sobre productos, temas relacionados con evaluación de conceptos, evaluación de productos, nombre de marcas, empaques, diseño de productos, etcétera.

## **9.2.Precio**

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Es decir, es la cantidad de dinero que se cobra por otorgar un producto o prestar un servicio.

Es el elemento del “mix” que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, es decir que es flexible.

Se distingue del resto de las “4P” porque es el único de los elementos que genera ingresos, el resto genera costos.

### **9.2.1. Factores a tener en cuenta para determinar los precios<sup>44</sup>**

- **Costes de distribución, impuestos y otros:** Los costos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar. Se debe fijar un precio que permita cubrir los costos pero también generar rendimiento.
- **El margen que se desea obtener:** servirá de base para determinar qué aumento se hará en el precio de venta respecto a los costos.
- **Los elementos del entorno:** principalmente la competencia.
- **Las estrategias de marketing adoptadas:** las decisiones sobre precios se deben coordinar con las de producto, promoción y distribución.
- **Los objetivos de marketing:** antes de fijar los precios, se deberá decidir qué estrategia se seguirá con los productos y cuál será el posicionamiento buscado. Mientras más claros los objetivos, más fácil será fijar los precios.
- **El mercado y la demanda:** la demanda establece el límite superior en la fijación de precios, es por eso que antes de fijar los precios, se debe comprender la relación entre el precio y la demanda de los productos y por supuesto tener en cuenta el mercado donde se competirá.

---

<sup>44</sup>KOTLER Philip y AMSTRONG, Gary, (2003), op.cit.

### 9.2.2. Estrategias de precios

Se deberá tener en cuenta para determinar estrategias de precios aspectos relacionados con nivel ideal de precios, precios de la competencia, cupones, descuentos, características importantes de un producto que hagan que el mismo valga más, etcétera.

### 9.3.Plaza o Distribución

Elemento del “mix” que se utiliza para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Consiste en la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos a los consumidores, así como determinar la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Cuatro elementos configuran la política de distribución:<sup>45</sup>

- **Canales de distribución:** los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
- **Planificación de la distribución:** la toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
- **Distribución física:** formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
- **Merchandising:** técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Para determinar la ubicación correcta de un local comercial deberán tenerse en cuenta los aspectos anteriores pero la decisión final de la ubicación dependerá de la disponibilidad del lugar físico y de los costos de compra o alquiler del mismo. Más adelante se determinará la ubicación correcta del nuevo local comercial.

---

<sup>45</sup> <http://www.slideshare.net/CHINOJESUS/las-5-p-del-marketing> [nov 2012]

## 9.4.Promoción

Con la promoción se busca crear en el cliente razones para adquirir un producto que se está comercializando. Se busca:<sup>46</sup>

- Comunicar las características de un producto o lugar comercial
- Comunicar los beneficios de un producto o negocio
- Que se recuerde o se compre la marca/producto

La promoción incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir e incitar a su público objetivo para que compre.<sup>47</sup>

Además, permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes e investigar las reacciones de los mismos hacia los productos.

### 9.4.1. Estrategias de promoción

La promoción se vale de diferentes instrumentos para lograr los objetivos que se planteen. A continuación se enumeran aquellos que pueden ser de utilidad para el emprendimiento que se aborda en este trabajo.<sup>48</sup>

- **Venta personal:** Se refiere a una presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de vender y desarrollar relaciones con clientes.
- **Publicidad:** Hace referencia a aquellos elementos que sirven por ejemplo para dar a conocer un lugar, empresa o los productos contenidos en la misma. Es una herramienta de carácter informativo ya que sirve para informar o recordar a los consumidores sobre diversos aspectos referidos a una empresa.
- **Promoción de ventas:** Se refiere a los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o un servicio.
- **Relaciones públicas:** Consiste en forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, obteniendo una publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o bloqueando los rumores que puedan ser desfavorables para la empresa.

---

<sup>46</sup>Ibídem.

<sup>47</sup>KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2001), op.cit.

<sup>48</sup>Ibídem.

## **10. FACTIBILIDADES<sup>49</sup>**

El concepto de factibilidad hace referencia a la probabilidad o posibilidad de éxito que la empresa posee si se expande abriendo otro local. En otras palabras, el grado en que la organización puede cumplir sus objetivos generales.

El análisis de factibilidad debe contener 3 aspectos:

- Factibilidad técnica.
- Factibilidad económica.
- Factibilidad financiera.

### **10.1. Factibilidad técnica**

Consiste en demostrar que un nuevo proyecto puede ponerse en marcha y mantenerse en el tiempo, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.

Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores
- Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto
- Ubicación
- Personal

### **10.2. Factibilidad económica**

Tiene por objeto mostrar que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión realizada para la puesta en marcha es compensada por la ganancia que se obtendrá, en un período considerado.

---

<sup>49</sup>VAN HORNE, James C. (1997) “*Administración Financiera*”, 10ma edición. México: Pearson.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa.

En este punto, los precios de los productos juegan un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas.

De este modo, debe presentarse la estructura de los distintos costos, tanto fijos como variables, y la de ventas.

Es conveniente aquí, conocer también acerca de otros términos importantes.<sup>50</sup>

- **Costos variables:** son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción o de ventas; como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etcétera.
- **Costos fijos:** son aquellos que también llamados gastos de estructura, se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa como costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etcétera.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

- **Contribución marginal:** es el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio y puede incluirse en un plan de negocios.

### **10.3. Factibilidad financiera**

En este punto se pretende sintetizar numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.

Para poder llevarla a cabo, se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo

---

<sup>50</sup>[http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_70\\_concepto-de-costo.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_70_concepto-de-costo.html) [nov 2012]

de fondos, indicando su comienzo y finalización. En el caso analizado, más adelante se verá que se valúa el proyecto por medio de una proyección de flujos de fondos estimada para los próximos ocho años.

Para poder interpretar adecuadamente la factibilidad financiera, Van Horne considera apropiado estructurarla en esta serie de pasos:

- 1) Administración Financiera.
- 2) Decisiones de Inversión.
- 3) Decisiones de Financiamiento.
- 4) Tasa de Costo de Capital.
- 5) Flujo de Fondos Proyectado.
- 6) Criterios de Decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación.

#### ***10.3.1. Administración financiera.***

La administración financiera busca determinar si llevar a cabo un negocio nuevo o continuar con el negocio actual va a generar rentabilidad a los accionistas. Es decir, maximizar el valor para los accionistas, aspecto fundamental que todo inversor pretende.

Algunas cuestiones son imprescindibles en esta etapa: comprender el marco y el contexto donde va a operar el negocio, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas; además, su estructura, y estrategias.

La tarea fundamental, será la capacidad de poder plasmar toda la actividad del negocio en un flujo de fondos. Con el flujo de fondos se puede trabajar para poder estimar los posibles resultados ante posibles cambios en variables críticas para el negocio. Es decir, poder realizar un análisis de sensibilidad que permita ver diferentes resultados en diferentes situaciones.

Sintetizando, con este análisis financiero se podrá determinar si llevar a cabo el proyecto genera valor para los futuros inversores y por lo tanto si será rentable o no.

#### ***10.3.2. Decisiones de inversión.***

El primer punto en este apartado es determinar la inversión, tanto en activo fijo como en capital de trabajo que se requiere para poner en marcha la empresa.

Por inversión en activo fijo se entiende las maquinarias y el sistema técnico requerido para lograr transformar los inputs en outputs. Generalmente este punto es más importante para empresas productoras que para las que se dedican únicamente a la comercialización de productos. Por otro lado, se entiende al capital de trabajo como aquel necesario para el funcionamiento del negocio durante todos los años en los que se evalúa el proyecto. Así, en el flujo de fondos se van a poder observar los desembolsos de capital, necesarios en el año “cero” y el periodo de recupero del mismo.

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es determinar si la inversión necesaria que se debe hacer para llevar a cabo el negocio, logrará un retorno de la inversión adecuada para el/los inversor/es.

### ***10.3.3. Decisiones de financiamiento.***

Continuando, para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, llámese dinero o fondos, por lo que es necesario determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo, que debe ser compensado por la inversión a financiar. Un financiamiento será conveniente cuando su costo porcentual sea igual o menor que el retorno o rentabilidad de la inversión. Entre las alternativas de financiamiento, se tienen la deuda y el capital propio.

La deuda proviene de los acreedores, quienes exigen un rendimiento por su dinero o capital. Esta constituye una obligación para la empresa, la cual deberá cancelar esta obligación independientemente de los resultados que obtenga. En cambio, el capital propio es el aporte de los inversionistas, quienes, son conscientes que la retribución financiera que van a recibir depende de los resultados de la empresa, por lo tanto es un capital de riesgo; la remuneración que perciben es mediante el pago de dividendos o distribución de utilidades.

Los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones vienen a constituir su capital, de modo que el costo de capital viene a ser el retorno porcentual mínimo que exigen los acreedores e inversionistas por financiar la inversión de la empresa; la determinación adecuada de este costo facilitará la toma de decisiones.

### ***10.3.4. Tasa de costo de capital.***

Se entiende al costo de capital como el elemento dinámico que vincula las decisiones de inversión y financiamiento.

El costo de capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizado o a utilizarse para ejecutar una inversión. Así, la tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes que pueden concretarse con los recursos dados y que optimizan la riqueza de los propietarios.

Para la determinación de la  $K_s$  (tasa de costo de capital) se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde:

- $K_s$ : tasa de costo de capital
- $r_f$ : es la tasa libre de riesgo correspondiente a la tasa de los bonos de Estados Unidos
- $B$ : beta de la industria
- $r_m$ : Riesgo de mercado (en base a los bonos en dólares del país)
- Riesgo país actual para Argentina

#### ***10.3.5. Flujo de fondos proyectado***

El flujo de fondos y consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año por año, es por esto que el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados para un nuevo proyecto como parte de la etapa de pre-inversión (para la evaluación ex-ante) o como parte de la etapa de ejecución (para la evaluación ex-post).

#### ***10.3.6. Criterios de decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado***

- **VAN:** El método de valor actual neto, en inglés Net Present Value, es uno de los más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva entonces es recomendable el proyecto.

La fórmula que permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión

$n$  es el número de períodos considerado

- **TIR:** La tasa interna de retorno puede definirse como aquella con la cual el valor presente neto es igual a cero. Además, es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La TIR puede ser descripta de diferentes formas para facilitar su comprensión:

- ✓ Tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos.
- ✓ Tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados.
- ✓ Tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
- ✓ Tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.

Para decidir si un proyecto se acepta o no, la TIR se compara con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas; si esta última resulta mayor que la TIR el proyecto deberá rechazarse, de lo contrario el proyecto es viable y se acepta.

- **PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO:** se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

Esta herramienta es útil para la decisión de aceptar sólo los proyectos e inversiones que devuelvan dicho desembolso inicial en el plazo de tiempo que se estime adecuado, Además permite considerar el valor del dinero en el tiempo.

## **11. CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO**

Hasta aquí, se repasaron todos los aspectos teóricos que se necesitarán para luego pasar a la parte práctica del trabajo y lograr aplicar al caso real en cuestión.

Todos estos conceptos sirven a la hora de determinar el por qué realizar un Plan de Negocios. Este último involucra todo lo descrito anteriormente, tomando, dependiendo la aplicación práctica, lo que se requiera específicamente para cada caso.

Un Plan de Negocios es un instrumento esencial para cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. Es un documento único que recopila información para evaluar un negocio y expone lo que se necesita para poner en marcha uno nuevo.

Esta base servirá para definir las estrategias correctas para la empresa, posibles acciones a seguir, incluso objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En todo Plan de Negocios, luego de definir los conceptos teóricos básicos, se debe determinar presupuesto, responsables y al aplicar esos conceptos al caso práctico, ir obteniendo permanentemente un feedback o retroalimentación a modo de corregir posibles errores durante la marcha y no dejar todo para el final.

Entonces, a partir de aquí, quedará definir todos los aspectos relacionados con Ruyé, es decir, el entorno en el que el negocio está inserto; sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; quiénes son sus competidores como así también sus clientes; cuáles son los posibles caminos a seguir; se deberán seleccionar estrategias de acción y se deberá definir el presupuesto disponible para proyectos de expansión, los costos de oportunidad al hacerlo y los responsables del proyecto.

**SEGUNDA PARTE:**  
**APLICACIÓN PRÁCTICA**  
**A RUYÉ:**  
**EQUIPAMIENTOS PARA**  
**EL HOGAR**

## **12. INTRODUCCIÓN**

Esta parte del trabajo se centrará exclusivamente en el negocio Ruyé: Equipamientos para el hogar, realizando un análisis exhaustivo sobre todos los conceptos descriptos en la primera parte del trabajo.

El objetivo que tiene el negocio actual es incursionar en otras áreas como manera de expandir su mercado actual.

### **Metodología**

Para realizar esta parte del trabajo, se irán analizando punto por punto los aspectos teóricos descriptos anteriormente pero aplicándolos al caso de estudio.

Ya se describió en un principio lo que es Ruyé y cuál es su negocio principal. A partir de aquí se entrará en detalles sobre el mismo intentando en cada punto concluir un poco sobre lo que conviene hacer para lograr el crecimiento del que se habló anteriormente. Es decir, en todo momento se analizará el mercado actual pero también el potencial.

Se irán planteando al caso concreto todos los aspectos vistos en el marco teórico de manera de lograr el objetivo de complementar la teoría con la práctica.

Esta parte del trabajo incluye el análisis de aspectos del mercado nacional y provincial, análisis y decisiones sobre estrategias, conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar se realizará un estudio de factibilidad económica, técnica y financiera. El mismo servirá para determinar si el proyecto de abrir un nuevo local es viable.

Una vez que se analice todo lo necesario sobre Ruyé y las distintas posibilidades que tiene para seguir en cuanto a expansión, se logrará llegar a los resultados de la investigación y se podrá concluir en una decisión.

## **13. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **13.1. Análisis del Macro entorno**

Para analizar el Macro Entorno, se utilizará el análisis PEST explicado en la primera parte del presente.

#### ***13.1.1. Esfera político-legal***

Si se analiza un poco más atrás en la historia, hacia los últimos años, luego de la crisis política atravesada por la Argentina en los años 2001 – 2002 hubo cierto crecimiento de la economía y confianza en el gobierno por parte del pueblo. Comenzó a fomentarse la industria argentina, minimizando mediante impuestos las importaciones y subsidiando exportaciones.

En la actualidad existe una restricción prácticamente total hacia cualquier tipo de importación, tal es así que juegan en el mercado multas e impuestos de gran valor a la mayoría de las importaciones. Además la Argentina está atravesando el denominado “cepo cambiario”, el cual no permite que las personas cuenten con dólares fácilmente o realicen transacciones en esa moneda, ya sea para viajes, o transacciones del tipo compra – venta.

A pesar de las medidas efectuadas en contra de las importaciones y a favor de las exportaciones, estas últimas han disminuido en el último año, perjudicando la balanza comercial del país.

Por el momento Estados Unidos excluyó a ciertos productos argentinos del régimen de preferencias arancelarias, lo que permite prever un menor crecimiento de la economía mendocina. A su vez, se observa en el país un ambiente muy inestable, caracterizado por la ausencia de políticas estables y decisiones a largo plazo.

En relación al mercado de los electrodomésticos, muchos argentinos acostumbraban a comprar televisores, computadoras, teléfonos celulares, entre otros, en países vecinos, en Europa o en Estados Unidos ya que se veían aventajados por los precios menores a los del país y a su vez por tecnología que aquí todavía no llegaba. El gobierno pensó que esta situación perjudicaba de alguna manera a la economía nacional. Esto, sumado a la restricción de dólares y otros factores más, derivó en las diversas restricciones para comprar en el exterior. Hoy en día hay que pagar un impuesto del 15% del por utilizar tarjeta de crédito para compras en el extranjero. En Chile, por ejemplo, no se pueden efectuar compras mayores a

150 dólares por persona, de lo contrario se cobraría un 50% más a cada producto. En realidad esta norma existe desde siempre, aunque en muy pocos casos en la historia sucedió que se aplicara en la práctica, pero en el presente, se está aplicando ya que se pueden investigar las compras realizadas con tarjetas de crédito en el exterior para comprobar el exceso de gasto y aplicar los impuestos correspondientes.

Para quienes venden electrodomésticos en Argentina, la situación puede verse desde dos perspectivas principales; por un lado, aquellos que compraban afuera más barato y vendían en el país, se han visto extremadamente perjudicados, al punto tal de que si esa era su principal y única actividad actualmente se encuentran buscando otros rumbos porque su mercado se encuentra en “stop”. Por otro lado, aquellos que encontraron sus proveedores dentro del país pueden beneficiarse de venderles ciertos productos a las personas que compraban afuera ya que ahora no pueden hacerlo.

En cuanto a los sectores blanco y decoración, los mismos no se han visto muy perjudicados frente a esta situación política. Únicamente se ven perjudicados algunos pequeños negocios pero por razones externas a la política del dólar, razones provenientes principalmente de la inestabilidad económica actual del país.

### ***13.1.2. Esfera económica***

La crisis mundial por la que el país está atravesando actualmente tuvo sus inicios en Estados Unidos en el año 2008, con la crisis de las hipotecas subprime. Ésta causó una caída en las exportaciones que realizaba Argentina, lo que afectó la actividad económica durante el año 2009. Posteriormente, la crisis económica europea incluyendo la deuda de Grecia y problemas de España generaron repercusiones mundiales que agravaron lo que comenzó en Estados Unidos.

Otro tema relativo a este pilar es el de la inflación. Argentina cuenta con tasas de inflación elevada desde hace algunos años, aproximadamente aumentos del 25% anual. Aunque la historia muestra picos de hiperinflación y momentos estables; estos últimos años se han visto marcados por una alta inflación escondida en los índices del INDEC.<sup>51</sup> La tasa de inflación, la cual realmente llega hasta un 25% o más, ha reducido el poder adquisitivo de las personas, disminuyendo el consumo de productos de lujo, y buscando productos de menor precio y quizás de menor calidad. Las empresas han disminuido ciertos atributos y servicios agregados de los productos, ofreciendo solamente el producto real. Por estas causas, el nivel de salarios mínimo ha aumentado por ley. Además hay que tener en cuenta que las indemnizaciones por despido que se pagan en el país constituyen un nivel muy alto de dinero, lo que afecta la contratación de personal.

---

<sup>51</sup>INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Por último, no puede dejarse de lado el tipo de cambio que los argentinos están enfrentando. Anteriormente se explicó sobre la situación referida al “cepo cambiario” pero en este punto debe agregarse que el dólar oficial, el cual es muy difícil de conseguir, se encuentra, en enero de 2013, a casi \$5 y el dólar blue, o el dólar al cual deben recurrir muchas personas para por ejemplo ir de vacaciones o por otro tipo de necesidad se encuentra a esa misma fecha a casi \$7. Se deben conocer estos datos para poder analizar en profundidad la situación económica que está atravesando el país y de ahí si va a ser posible invertir en un nuevo local comercial.

Las empresas que se dedican a la comercialización de los sectores blanco y electrodomésticos, al igual que otras empresas, han tenido que adaptarse a esta situación macroeconómica.

### ***13.1.3. Esferas social y cultural***

La tecnología se vuelve cada vez más importante para el mundo como así también más obsoleta. Lo que hoy es moda, mañana deja de servir, siendo reemplazado por algo mucho más novedoso. Los consumidores no se conforman con lo de ayer, siempre quieren tener a su disposición lo último en tecnología.

La ciudad de Mendoza, es una ciudad que está en permanente crecimiento. No llega a ser como Capital Federal de Buenos Aires, con su tránsito, movimiento de gente y tráfico permanente; pero tampoco se puede decir que Mendoza es una ciudad chica ya que en los últimos años el estilo de vida de los mendocinos ha ido cambiando y de a poco va pareciéndose más al estilo de vida que adoptan las personas que viven en grandes ciudades.

También hay que destacar que los consumidores mendocinos siempre han sido exigentes con sus gustos; gustan de lo bueno y no tan caro, a diferencia quizás de personas que viven en Capital Federal, quienes se fijan más en las marcas.

La moda también es cada vez más importante en cuanto a decoración. Hoy en día el consumidor se fija mucho en qué muebles tendrá su casa, cómo decorar su habitación o cómo serán las habitaciones de sus hijos.

Ya sea para casas más acogedoras o para las casas modernas que vemos hoy en día, la decoración y la electrónica son temas de suma importancia que involucran el buen gusto y la calidad de vida de las personas.

#### ***13.1.4. Esfera tecnológica***

Con la actual política de fomentación de la producción nacional se están produciendo cada vez más artículos electrónicos en Argentina. Las plantas de producción se han multiplicado en los últimos años. Esto sumado a la restricción impuesta a las importaciones ha hecho que exista mayor circulación de productos nacionales en el país.

Las tecnologías de la información cada vez juegan un papel más importante en el mercado mundial. En los últimos años, la manera de contactarse con los diferentes eslabones pertenecientes a la cadena de valor ha cambiado drásticamente. Internet también juega cada vez un papel más importante, como recolector de información y como manera de comunicación logrando un contacto mucho más rápido y menos costoso con los clientes, proveedores y demás grupos de interés.

#### ***13.1.5. Conclusiones del análisis PEST***

Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etcétera. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza.

El macro entorno va a afectar la continuidad de una empresa y en el caso de estudio la posibilidad de incorporación de un nuevo local al comercio.

Por lo descripto hasta acá, los argentinos están atravesando por un período con mucha inestabilidad, elevadas tasas de inflación, retención a las importaciones y bajas expectativas de crecimiento en Mendoza; Argentina no está en su mejor momento lo cual implica que quizás no es buen momento para invertir en nuevos negocios. Sin embargo puede verse mayor consumismo y tendencias nuevas en cuanto al buen gusto, las ganas de tener siempre la casa en buen estado con los mejores accesorios y la importancia que se le da a los artículos tecnológicos. Los sectores de blanco y de electrodomésticos van adquiriendo cada vez un mayor atractivo.

### **13.2. Análisis del Micro Entorno**

Para realizar este análisis, se utilizará como herramienta el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Como ya se mencionó, el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

### **13.2.1. Rivalidad entre competidores**

En el caso del mercado de los electrodomésticos, hay gran rivalidad ya que existen muchas empresas que de diferentes maneras se dedican a la actividad comercial de venta de electrodomésticos. Ruyé compite con casas como Garbarino o Frávega pero también lo hace de manera indirecta con cadenas de supermercados como Jumbo o Walmart al llegar a segmentos que estos últimos no llegan. Además existen en Mendoza varias casas que venden artículos del rubro electrodomésticos y que constituyen competencia de Ruyé.

Al ser una fuerza sólida se generan guerras de precio lo cual es un beneficio para Ruyé quien tiene relaciones sólidas con sus proveedores y cuenta con posibilidades de financiar sus compras y por eso también sus ventas.

Lo mismo se puede decir respecto del rubro blanco; Ruyé compite de manera directa con casas como Blanco Day pero también con grandes supermercados indirectamente.

A continuación se muestran los factores a analizar para determinar la rivalidad entre competidores.

#### **a. Crecimiento de la industria**

Existe un crecimiento moderadamente lento en el sector blanco y uno más rápido en el de electrodomésticos.

#### **b. Costos fijos elevados**

Los costos actuales de Ruyé no constituyen un exceso ya que el negocio se encuentra ubicado en una zona lejana al micro centro. El costo de alquiler de este local es de \$5.000 mensuales. El problema se verá reflejado a la hora de ubicar, si es factible, un nuevo local comercial, ya que si se pretende que el mismo se encuentre ubicado en una zona privilegiada es más que seguro que el alquiler no será menor a \$9.000. Esto no hace referencia a la rivalidad de la competencia en cuanto al uso de la capacidad pero esto es así porque Ruyé no es una empresa que produce, por lo tanto no tiene que aprovechar al máximo el uso de ninguna planta.

#### **c. Concentración y equilibrio entre competidores**

Se observa mucha cantidad de competidores. Generalmente hay negocios comerciales como Ruyé, o cadenas de supermercados. Todos difieren en estrategias, algunos se basan en precios bajos, como Ruyé, otras en diferenciación de marca como Piu Bella; algunos atienden a todo el mercado, otros a un nicho, etcétera. A la hora de pensar abrir un nuevo local, se deberá tener en cuenta las estrategias que siguen los competidores potenciales del mismo para lograr una ventaja competitiva en algún campo.

#### **d. Diferenciación de productos y costos de cambio**

Se observan grandes diferencias en ambos rubros, diferentes marcas y diversas calidades dentro de un mismo tipo de producto para los dos rubros bajo análisis y, en cuanto a costos de cambio, se observa que los precios de los productos de ambos rubros son similares en todos los negocios es por eso que para los compradores no es difícil cambiar el lugar de compra. Aquí juega la posibilidad de financiación y los créditos que otorgue cada negocio. Ruyé otorga financiación al permitir muchas cuotas sin interés y a sola firma dependiendo el monto de compra, lo que genera una ventaja competitiva.

#### **e. Barreras de entrada**

No existen muchas barreras de entrada al mercado. Quienes cuenten con capital suficiente pueden comenzar a comprar y vender mercadería perteneciente a ambos rubros sin problema.

#### **f. Barreras emocionales**

Importante aspecto en el caso de Ruyé: equipamientos para el hogar ya que es una empresa que se podría catalogar de tipo familiar y las relaciones entre los empleados y dueños son de sumo compromiso. Esto a su vez, en caso de ser necesario o de aparecer nuevas oportunidades, haría difícil el dejar el mercado por que los miembros están emocionalmente arraigados a esta pequeña empresa.

### ***13.2.2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores***

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, y como ya se mencionó, las barreras de entrada son bajas; igualmente Ruyé cuenta con tasas de fidelización de clientes altas y entre sus clientes se encuentra un público de clase media – baja, el cual, si no fuera por la facilidad de pago y financiamiento otorgado por el negocio en cuestión, no podría acceder a varios de los productos pertenecientes a los rubros bajo análisis.

Una de las barreras involucrada aquí, son las economías de escala, la cual no afecta a quienes quieran comercializar ya sea productos pertenecientes al rubro blanco o al de electrodomésticos. Generalmente constituirá una barrera para empresas que se dediquen a producción y fabricación.

En cuanto a diferenciación del producto, a la hora de abrir un nuevo local, se deberá tener en cuenta a todos los negocios ya establecidos en el mercado, los cuales cuentan con clientes fieles y algunos con nombres reconocidos, para posicionarse de manera conveniente en la mente de los consumidores objetivo.

Respecto a los requisitos de capital, si se compara con otras industrias, la comercialización de los productos que se pretende no involucra invertir excesivamente recursos. Sí se deberá utilizar como

herramienta la publicidad, la cual constituirá seguramente una suma importante de gastos. El negocio actual de Ruyé no se vale ni de publicidad ni gasta en Investigación y Desarrollo, por ahí en este punto se ve desventajado frente a alguno de sus competidores que publicite en gran medida.

Otro tema inherente a este punto es el acceso a los canales de distribución. Ruyé vende directamente en su negocio comercial y lo mismo sucederá si abre un nuevo local, es decir que no será necesario llegar a persuadir para que otros canales de distribución acepten vender sus productos.

Por último, está la barrera referente a políticas gubernamentales. Hasta ahora no existen inconvenientes a la hora de comercializar productos referidos a los rubros blanco y electrodomésticos, únicamente, lo que ya se mencionó referido a las importaciones.

### ***13.2.3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos***

En el caso de ambos rubros, electrodomésticos y blanco, existen sustitutos dentro de la misma categoría de productos, es decir, existen productos que cumplen las mismas funciones básicas sólo que tienen diferencias en cuanto a precio, funcionalidades, comodidad; por ejemplo muchas personas siguen comprando Plasma en vez de LED o LCD porque es más barato y al fin y al cabo todos tienen la función de ser televisor; otro ejemplo es el de comprar colchas o acolchados.

Como Ruyé vende productos pertenecientes a todo el rubro no se ve afectado, solamente a la hora de decidir qué comprar de cada cosa.

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

En el sector blanco existen muchos proveedores que venden en todo el país, incluso Ruyé actúa frecuentemente como mayorista, es decir, como proveedor de otros particulares o empresas.

En el sector de electrodomésticos es un poco más complicado encontrar proveedores, aunque los hay, ya que muchos importaban artefactos de otros países y ahora no pueden hacerlo fácilmente por lo que se depende principalmente de la producción nacional y actualmente es muy difícil encontrar buenos precios.

Entonces, se puede concluir en lo siguiente:

- El mercado del rubro blanco no está dominado por pocas empresas.

- El mercado de electrodomésticos no cuenta con tantos proveedores como el de blanco pero sin embargo esto no significa que los proveedores sean muy poderosos ya que no son pocas las empresas proveedoras.
- No sucede que pocos proveedores sean extremadamente importantes para las demás empresas, es decir, se puede elegir entre distintos dentro del mercado.
- El único mercado que tiene más limitaciones es el externo al país, es decir, se debe tener cuidado y cumplir ciertos requisitos en cuanto a importar mercadería para vender.
- No existe ningún insumo importante para Ruyé ni negocios similares (a conocimiento de la autora del presente trabajo) que se pueda encontrar a la venta en una o pocas empresas proveedoras.
- Los productos comprados para la reventa no tienen costos de cambio, es decir, el cliente puede elegir entre diferentes proveedores dependiendo factores tales como precio ofrecido, modalidad de pago, entrega de mercadería etcétera.

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

Hoy en día, las empresas que triunfan son aquellas que escuchan a sus clientes; la opinión de estos últimos es lo que vale; su satisfacción o insatisfacción es lo que determinará la repetición de una compra.

Muchas veces para que el cliente esté feliz, se debe ceder ante sus peticiones. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite que se diseñen estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

Sin embargo, a pesar de que las empresas deban cumplir con los requisitos de los clientes para lograr lealtad y repetición de la compra, en los mercados pertenecientes a los sectores blanco y electrodomésticos, los clientes no poseen gran poder ya que si se analizan las variables descriptas en la teoría, puede observarse que los clientes no son pocos, no hay escases de producto, se posee información completa del mercado, la oferta es grande para cumplir con la demanda. Entonces, la compra del consumidor va a depender principalmente de la comodidad en cuanto a la ubicación del lugar, de los precios, marcas disponibles y formas de pago. Por último, no existe únicamente un prototipo de comprador en el mercado, sino que hay diversos tipos de clientes, como mayoristas, consumidores finales, empresas, hoteles; todos con diferentes características demográficas.

### ***13.2.6. Conclusiones del Modelo de las 5 fuerzas de Porter***

En cuanto a la entrada al sector, no será muy difícil ingresar; es decir, aquellos que quieran empezar a vender productos pertenecientes al rubro blanco, no tendrá grandes inconvenientes para hacerlo. En cuanto a los electrodomésticos será más difícil encontrar precios bajos o convenientes.

En el caso de un nuevo local comercial, el mismo se verá beneficiado al poder acceder a la mercadería que se encuentra en existencia en Ruyé, por lo tanto se puede decir que su proveedor principal será justamente Ruyé. En este punto se puede decir que el poder que tengan los proveedores no afectará al nuevo local ni tampoco afecta en gran medida al negocio principal ya que opera hace más de 10 años con los mismos proveedores y tiene relaciones a largo plazo con los ellos.

Los clientes sí tienen más poder al poder elegir dónde comprar ya que los productos se encuentran en muchos lugares y la competencia ofrece promociones de venta y baja los precios para subsistir. En este aspecto, se debe tener en cuenta a la hora de abrir un nuevo local cómo atraer a los clientes y lograr una alta fidelización.

Ya se observó que no hay amenaza frente a productos sustitutos ya que Ruyé tiene mucha variedad y abarca casi completamente los rubros en cuestión.

## **14. ANÁLISIS FODA**

A modo de recordar, las fortalezas y debilidades constituyen un análisis interno, es decir de la empresa misma, o sea de Ruyé; y las oportunidades y amenazas se refieren a un análisis externo, en este caso del mercado perteneciente al blanco y también al de electrodomésticos en general. Para observar la matriz FODA, volver a ver punto 5, ubicado en la primera parte del trabajo.

### **14.1. Análisis interno**

#### ***14.1.1. Fortalezas***

En el caso de Ruyé se pueden distinguir:

- F1: Reconocimiento por su larga trayectoria
- F2: Relaciones comerciales fuertes
- F3: Buen conocimiento del mercado local
- F4: Facilidad para financiar pagos de los clientes
- F5: Productos y servicios que reflejan calidad
- F6: Precios competitivos

#### Fundamentos

##### **F1: Reconocimiento por su larga trayectoria**

Ruyé se encuentra en el mercado desde hace casi 20 años. El negocio ha logrado crear una buena reputación e imagen frente a sus clientes y se beneficia con el efecto boca en boca que produce.

##### **F2: Relaciones comerciales fuertes**

El negocio ha mantenido buenas relaciones con sus proveedores y con sus clientes logrando un respaldo importante ante cualquier inconveniente que pueda surgir.

Entre sus principales proveedores se destacan: T.J. SEBELE e hijos S.A., Fibra del Sur S.A., Armavir S.A., Distribuidora Francia, AIMAN S.A. y Sueño Fueguino S.A. para blanco y Frimetal S.A., Martiri S.A., INC S.A. y Jumbo Retail Argentina S.A. para electrodomésticos.

### **F3: Buen conocimiento del mercado local**

Mario Wajchman (dueño del negocio) ha demostrado ser un líder visionario y ser competitivo en un mercado altamente dinámico. Esto puede observarse mediante las decisiones tomadas y la adaptación al cambio que ha ido llevando Ruyé.

### **F4: Facilidad para financiar pagos de los clientes**

Es importante explicar este punto claramente ya que constituye una de las ventajas competitivas más importantes de Ruyé.

Ruyé realiza su actividad principal mediante operaciones con tarjetas de crédito otorgadas por muchos bancos de la provincia tales como HSBC, Santander RIO, Standar Bank y Banco Francés.

Se explicará resumidamente cómo funciona el negocio.

Mario Wajchman, dueño de Ruyé; compra la mayoría de sus productos pagando con tarjetas de crédito las cuales cuentan con mucho límite otorgado por distintos bancos. La razón de los montos grandes que tiene para gastar se debe a que comenzó hace muchos años a comprar con su primera tarjeta de crédito parte de la mercadería cuando se dio cuenta de la ventaja que constituía comprar en cuotas sin interés en un país con tanta inflación. Como la información de los clientes es fácil de obtener, otros bancos lo fueron llamando y ofreciéndole tarjetas al verificar que Mario pagaba sus deudas en tiempo y forma. Hoy en día él cuenta con más de 7 tarjetas de crédito y con créditos amplios. A su vez, muchos de sus proveedores, por los montos que compra, le ofrecen descuentos importantes.

Todo esto le permite al negocio otorgar financiación a los clientes ya que como Mario compra muchos de sus productos en cuotas puede también otorgar cuotas para vender. También le permite comprar en algunos casos mercadería a ciertos supermercados cuando los mismos lanzan ofertas convenientes. Es extraño porque estos últimos se encuentran, como se verá más adelante, entre los competidores de Ruyé, pero se aclaró que son indirectos y que no se ven afectados o amenazados por este último, sino que muchas veces Ruyé llega a segmentos que los grandes supermercados no cubren.

Los clientes fieles con los que cuenta Ruyé desde hace ya muchos años, han ido renombrando el nombre del negocio entre sus conocidos y así la clientela ha ido aumentando. Mario es una persona que confía en sus clientes, y en las personas que estos últimos presentan como compradores y lo demuestra otorgando en la mayoría de los casos créditos de compra a sola firma. Cuando llega un nuevo cliente al local que ha sido presentado por uno antiguo, cumplidor y bien conocido, Mario le otorga la ventaja a este

primero de llevarse la mercadería algunas veces dejando seña y otras veces solo dejando su firma para que la pague en muchas cuotas y de la manera más conveniente.

Este tema es difícil de explicar, pero el funcionamiento principal del negocio y su éxito se deben resumidamente a lo que se trató de especificar arriba.

Muchas personas no cuentan con recursos suficientes para poder pedir un préstamo en un banco o para otorgar una garantía a cambio de mercadería y estas personas lo que quieren es una oportunidad para comenzar su propio negocio comprando y vendiendo. Ruyé les otorga la oportunidad de hacerlo. Muchas veces hasta entrega mercadería en forma de consignación y cuando sus clientes la revenden le pagan.

Se observa en el negocio un ambiente de mucha confianza y credibilidad, aunque lógicamente no todas las personas son iguales y muchas veces también se rompen relaciones por dificultades a la hora de cobrar: *“Muchas veces siento dolores de cabeza debido a algunos clientes, los cuales hay que perseguir para que paguen sus deudas y cuentas corrientes. Igualmente, estos últimos, no constituyen un porcentaje muy grande de mi negocio, por suerte estoy rodeado de personas honestas, clientes que agradecen la oportunidad de crecimiento y pagan en tiempo y forma aún en sus momentos más difíciles”*, comentó en alguna oportunidad Mario mientras la autora de este trabajo realizaba las prácticas de trabajo en su negocio.

A los fines de este trabajo, si se analiza lo especificado arriba, se encuentra una fortaleza muy importante y la misma constituye una ventaja competitiva respecto a varios operantes en el mercado.

#### **F5: Productos y servicios que reflejan calidad**

Todos los productos ofrecidos para vender constituyen productos de calidad y en caso de fallas o roturas Ruyé, como corresponde, se hace cargo llevándolos al servicio técnico correspondiente o reponiéndolos por productos nuevos rápidamente.

#### **F6: Precios competitivos**

Este punto tiene mucho que ver con lo explicado en F4. También se debe tener en cuenta que Ruyé cuenta con mucho stock, algunos productos comprados hace tiempo los cuales pueden venderse a precios menores porque sus costos fueron menores y la inflación no le ha afectado tanto al negocio como a otros del rubro.

El tener precios bajos permitirá generar un margen más alto en el nuevo local ya que la mercadería se sacará directamente de Ruyé.

### ***14.1.2. Debilidades***

D1: Resistencia al cambio

D2: Falta de comunicación interna

D3: Elevados costos de alquiler

D4: Elevados costos de puesta en marcha del local

#### Fundamentos

##### **D1: Resistencia al cambio**

Ruyé ya lleva muchos años operando de la misma manera y con el mismo personal. Muchas de sus operaciones resultan anticuadas pero la mentalidad del dueño es muy difícil de cambiar y la resistencia al cambio en el negocio es muy alta. Esto puede perjudicar el éxito del nuevo local ya que el mismo será un concepto totalmente nuevo y requiere adaptarse a nuevas tecnologías o procesos que en Ruyé se desconocen o no se tiene interés en adoptar.

##### **D2: Falta de comunicación interna**

Por ser una empresa de tipo familiar chica no existe comunicación formal. La información circula informalmente dentro del negocio y muchas veces surgen malos entendidos.

##### **D3: Elevados costos de alquiler**

A pesar de haber mencionado anteriormente, el bajo costo de alquiler actual del negocio Ruyé; se pretende que la ubicación del nuevo local sea en un punto estratégico en la Ciudad de Mendoza, como el microcentro o la calle Arístides y los alquileres son cada vez más excesivos, no bajando de \$9.000.

##### **D4: Elevados costos de puesta en marcha del local**

Todo proyecto requiere una inversión inicial. El nuevo local deberá afrontar costos de puesta en marcha y pérdidas iniciales hasta lograr obtener ganancias que cubran los costos fijos.

## **14.2. Análisis externo**

### ***14.2.1. Oportunidades***

O1: La inflación

O2: Nueva política de restricciones a las importaciones

O3: Tendencia de los consumidores hacia la mejora de la calidad de vida

O4: Aumento del turismo en la Provincia

### Fundamentos

#### **O1: La inflación**

Para la mayoría de las empresas, la inflación es una amenaza, no una oportunidad. En el caso de Ruyé, ya se explicó que la empresa compra grandes cantidades de stock, principalmente del rubro blanco ya que la tecnología se vuelve obsoleta rápidamente, y las mantiene en existencia ganándole en cierto modo a la inflación y anticipándose a ella. Muchas empresas pueden actuar de forma similar si poseen un lugar grande que sirva de almacenamiento y capacidad para comprar.

#### **O2: Nueva política de restricciones a las importaciones**

La restricción a las importaciones puede verse como una oportunidad de crecimiento del mercado nacional. En el caso de Ruyé, la empresa se ve favorecida, o por lo menos no se encuentra perjudicada, ya que compra desde siempre su mercadería dentro del país y ahora también puede vender a personas que compraban afuera y no pueden hacerlo con facilidad.

#### **O3: Tendencia de los consumidores hacia la mejora de la calidad de vida**

Se observa que en la provincia de Mendoza las personas van adoptando cada vez más una orientación hacia el consumismo y a mejorar la calidad de vida. Esto beneficiará la creación del nuevo local el cual quiere orientarse justamente a este tipo de personas.

#### **O4: Aumento del turismo en la Provincia**

El aumento del turismo deriva en un aumento en las ventas de los comercios mendocinos.

#### ***14.2.2. Amenazas***

A1: Inestabilidad macroeconómica

A2: Ingreso de nuevos competidores

A3: Rivalidad de competidores ya existentes

A4: Impacto de la crisis financiera de Europa

A5: Elevada inflación en el caso de nuevos proyectos

A6: Menor crecimiento de la economía en Mendoza

A7: Continuo incremento de impuestos

## Fundamentos

### **A1: Inestabilidad macroeconómica**

El país se encuentra en un estado de inestabilidad e incertidumbre. El gobierno es quien debería generar confianza y una economía equilibrada ya que la gente necesita tener confianza y estabilidad para invertir en el país y de esta manera fomentar el crecimiento. La inestabilidad macroeconómica puede afectar el éxito del nuevo local así como el de cualquier proyecto.

### **A2: Ingreso de nuevos competidores**

Existe mucha facilidad para que empresas puedan empezar a competir en el rubro.

### **A3: Rivalidad de competidores ya existentes**

Muchas empresas existen en el medio. Este aspecto puede afectar y modelar las estrategias que se lleven a cabo para el nuevo local.

### **A4: Impacto de la crisis financiera de Europa**

Comenzando con la crisis financiera en Estados Unidos, ambas crisis han repercutido negativamente en Argentina y en el crecimiento del mercado mendocino.

### **A5: Elevada inflación en el caso de nuevos proyectos**

La inflación se observó como una oportunidad para el funcionamiento actual de Ruyé pero para el nuevo local constituye una amenaza ya que la misma incrementa los costos del proyecto.

### **A6: Menor crecimiento de la economía en Mendoza**

Por problemas existentes en la rentabilidad de productos básicos como el aceite de oliva, espumantes y ajo.

### **A7: Continuo incremento de impuestos**

Para invertir en un nuevo proyecto como puede ser un nuevo local, los costos inherentes a los impuestos como por ejemplo de luz y de gas son cada vez más altos.

### **14.3. Cursos de acción**

A continuación se enunciarán posibles cursos de acción aprovechando o maximizando las fortalezas y oportunidades; minimizando o transformando las debilidades en oportunidades, evitando o minimizando las debilidades y amenazas u oponiendo las amenazas a las fortalezas.

#### ***14.3.1. Estrategia FO – Aprovechar***

Esta es la situación ideal para cualquier organización, a la que siempre se debe apuntar. A todas las empresas les gustaría poder maximizar sus fortalezas y simultáneamente sus oportunidades.

La empresa puede valerse de todas sus fortalezas, aprovechándolas al cien por ciento y de esta manera, si cuenta con debilidades, que de hecho Ruyé sí cuenta, puede confrontarlas con facilidad al experimentar una fuerza inmensa con sus fortalezas y oportunidades.

Ruyé puede aprovechar, entre otras cosas, el conocimiento que se tiene sobre el mercado local y la buena relación con sus proveedores para generar por ejemplo mayores beneficios que puedan dirigirse a ambas partes.

También, gracias a ese conocimiento, puede comprar más mercadería que se vea afectada por la inflación y a su vez no se caracterice por contener una rápida obsolescencia.

#### ***14.3.2. Estrategia DO – Transformar***

Esta estrategia busca minimizar o transformar las debilidades y maximizar las oportunidades. Sucede con frecuencia que las empresas reconocen oportunidades en el mercado pero no pueden aprovecharlas debido a sus debilidades. Las mismas deben trabajar para eliminar estas últimas o por lo menos para transformarlas en algo positivo.

En el caso de Ruyé se tiene que trabajar principalmente sobre D1: Resistencia al cambio. Esta debilidad puede derivar en resultados muy negativos si no es controlada incluso en que el éxito de un nuevo local fracase. Es decir, esta debilidad afectará la oportunidad de atender un mercado en el cual las personas se orientan cada vez más a lograr una mayor calidad de vida. El dueño de Ruyé deberá, ante esta situación, mentalizarse en nuevos caminos y nuevas maneras de hacer las cosas. Si la cabeza o líder del proyecto no está involucrado totalmente, es muy difícil que las demás personas que dependen de él lo estén.

### ***14.3.3. Estrategia FA – Oponer***

Esta estrategia se basa en potenciar las fortalezas con las que cuenta una empresa para hacerle frente a las amenazas existentes en el medio externo. El objetivo principal es maximizar las fortalezas, minimizando las amenazas. El utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas requiere del uso de mucha habilidad por parte de la empresa.

En el caso de Ruyé, la empresa puede aprovechar las fortalezas referentes al conocimiento que tiene del mercado y la posibilidad de financiación otorgada a los clientes, trasladándolas al nuevo local para hacer frente a la rivalidad de competidores y de ser el caso a la incorporación de nuevas empresas en el mercado.

A su vez, cuando una empresa logra tener una larga trayectoria y un reconocimiento en el mercado, favorece nuevos proyectos y promociona el resultado, en este caso el nuevo local.

### ***14.3.4. Estrategia DA – Evitar***

Esta estrategia busca minimizar las debilidades y amenazas. El peor estado existente para una organización sucede cuando la misma solo posee debilidades internas y en el mercado sólo existen amenazas; la empresa debería luchar por su supervivencia y su ambiente sería completamente turbulento y ambiguo.

Ruyé deberá hacer frente a la resistencia al cambio para afrontar los cambios macroeconómicos que puedan surgir en la industria. Hay que lograr crear un ambiente flexible en la empresa para adaptarse a cualquier cambio de política o cambio en el mercado.

## **14.4. Conclusiones del análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad que permite elaborar un diagnóstico estratégico de la situación de un sector determinado o de una empresa en particular, además constituye el punto de partida para elaborar cualquier tipo de plan estratégico que se quiera implementar.

Sin embargo, se deben tener en cuenta ciertas precauciones, así como en cualquier análisis, ya que la misma es una herramienta subjetiva y los análisis se realizan en determinado momento sin tener en cuenta el dinamismo del mercado. Las variables y situaciones cambian con el tiempo, es por eso que debe actualizarse permanentemente la información contenida en la matriz ya que de no hacerlo las estrategias que se seleccionen pueden resultar inadecuadas.

Por otro lado, cada empresa debe realizar su propio análisis FODA, en este caso se realizó para Ruyé tomando algunos aspectos para un nuevo local pero en el caso de que el mismo sea factible y se lleve a cabo deberá posteriormente realizarse un análisis FODA exclusivo para éste.

En cuanto a las ventajas del análisis, la matriz permite que los ejecutivos observen rápida y fácilmente los principales aspectos del ambiente tanto interno como externo de la empresa y los posibles cursos de acción. Les dice en qué están fallando y qué deben mejorar.

## **15. MERCADO META**

Para realizar esta parte del trabajo, primero se describirá quiénes son los clientes actuales de Ruyé, y en base a eso, qué tipo de segmentación tiene el negocio.

Luego se determinarán posibles estrategias de segmentación para el caso de abrir un nuevo local.

### **15.1. Clientes de Ruyé**

Entre los diferentes grupos de clientes de Ruyé, se pueden diferenciar:

- Hoteles y cabañas
- Revendedores o mayoristas
- Empresas Responsables Inscriptas (R.I.) y otras empresas que compran para realizar determinados proyectos, por ejemplo construcción.
- Consumidores finales

Respecto a los hoteles y cabañas, son aquellos en los cuales sus respectivos gerentes o dueños deciden comprar determinados productos al negocio en cuestión, generalmente pertenecientes al rubro blanco, para darles uso al brindar sus servicios de hospedaje. También se incluirá en este punto a los geriátricos.

Ruyé vende a los denominados hoteles alojamiento, los cuales cobran por hora; a algunos aparts hotels, caracterizados por ser como un mini departamento y a algunos hoteles de dos y tres estrellas. Entre ellos encontramos los siguientes:

- Alapar S.A.
- Monumental
- Marqués
- Adelos S.A.
- HM S.R.L.
- San Remo
- Cabañas Cumbres Andinas S.R.L.
- Tobás S.A. Apart Hotel

- Cabañas Alto Potrerillos
- Cabañas Gabriela Martinez
- Cabañas Roberto Martinez
- Gers S.A. (geriátrico)
- Rinaudo, María Eugenia (geriátrico)

Los revendedores o mayoristas incluyen empresas, pequeños negocios o personas que venden productos del mismo rubro que Ruyé y parte de su stock proviene justamente de comprarle a este último. Generalmente entre estos se encuentran los principales beneficiados de plazos y financiamientos otorgados por Ruyé. Algunos ejemplos son:

- Musri Anotonio (mueblería)
- Alberdi Hogar S.A. (mueblería)
- ADEME (Asociación Mutual del Menor)
- Genovese, Emilio Daniel (R.I)
- Luis Emilio Lavizzari (mueblería)
- Lorette, Mario Orlando (mueblería)
- Lucero, Jorge Luis (monotributista)
- Lucero, Miguel Alejandro (monotributista)
- Romero, Juan Carlos (R.I.)
- Saguan Orlando (mueblería)
- Soler muebles (mueblería)

Dentro del ítem Empresas del tipo R.I. y otras empresas, se encuentran aquellas empresas dedicadas a diversos proyectos (construcción, eventos, donaciones) y que necesitan por ejemplo una gran cantidad de productos para que sus operarios, los cuales deben pasar mucho tiempo e incluso noches en el lugar de trabajo, se encuentren en condiciones aptas y saludables.

Algunos ejemplos pertenecientes a este ítem son:

- Asociación Agentes de Propaganda Médica (eventos)
- Club Personal Banco Mendoza (albergue)
- Central del Duesmo Asociación Filosófica (donaciones)
- Constructora San Luis S.A. (empresa constructora)
- Dirección Provincial de Vialidad (para obreros cuando hacen rutas)

- En tierra Argentina S.A. (compañía minera)
- Green S.A. (empresa constructora)
- Tierras coloradas S.A. (compañía minera)
- Unigas S.A. (estación de servicio)

Por último se encuentran los consumidores finales. Aquí se incluyen aquellas personas que compran productos en Ruyé para su uso personal o para realizar regalos a sus seres queridos. Los mismos generalmente no compran grandes cantidades.

A continuación se muestran los grupos de clientes principales de Ruyé y la proporción de ventas que cada uno representa.

Figura 3: Clientes de Ruyé y proporción de ventas que representan.



Puede observarse que los mayoristas y revendedores otorgan la mayor parte de las utilidades a la empresa. La razón principal es el mayor volumen de ventas y el menor tiempo que insumen en cuanto a atención.

En segundo lugar de acuerdo a importancia, se encuentran los hoteles, cabañas y unos pocos hogares de ancianos; a los cuales Ruyé les vende no de manera tan periódica como a los mayoristas, pero

cuando lo hace se venden grandes cantidades lo que implica grandes volúmenes de venta y por lo tanto muchas utilidades.

En tercer lugar se encuentran los consumidores finales, los mismos concurren a diario al negocio y compran pequeñas cantidades de mercadería para su uso o para realizar regalos. Los consumidores finales exigen un nivel de atención más elevado y lleva mucho tiempo satisfacerlos.

Por último, están las empresas del tipo Responsables Inscriptas u otras empresas que necesitan realizar algún proyecto. La razón de que se encuentren en último lugar es la periodicidad de la venta. Las mismas compran un gran volumen de productos y hace que entre al negocio una gran cantidad de fondos pero las compras se realizan de manera poco frecuente.

Por lo tanto, analizando la información anterior, se puede decir que Ruyé tiene una segmentación total del mercado, es decir, para todo el mercado ya que no hace diferencias y sus productos están dirigidos a todo el público, hombres y mujeres, de todas las edades y con todo tipo de ingresos. Por lo tanto Ruyé utiliza una estrategia del tipo marketing indiferenciado.

El haber diferenciado entre los distintos clientes actuales de Ruyé, servirá para determinar el mercado meta del nuevo local teniendo en cuenta la dirección actual de las ventas, si bien se busca cubrir otro tipo de mercado, es necesario conocer el actual del negocio principal.

## **15.2. El mercado meta aplicado a un nuevo local**

Se buscará que el nuevo local se oriente a un nicho de mercado, un target tipo ABC1 y C2 para de esta manera aumentar un poco los precios ofreciendo productos de marcas importantes y de calidad.

El negocio estará orientado a aquellas personas, generalmente mujeres sin exclusión por sexo contrario, que se sientan atraídas por el buen gusto y atención personalizada y que valoren la comodidad experimentada al comprar en un lugar bien ubicado y con asesoramiento personalizado. Servirá a aquellos que quieran hacer regalos importantes o que quieran decorar parte de sus casas.

A su vez, se tendrá en cuenta, para segmentar, que el negocio estará orientado a aquellas personas con un nivel socioeconómico medio – alto y que vivan cerca del local comercial o que gusten de ir hasta allí.

Por lo tanto, por lo menos para empezar se segmentará el mercado meta basándose en el marketing concentrado como estrategia de cobertura, lo que le permitirá al nuevo local, insertarse rápidamente en el segmento al cual irá dirigido logrando el posicionamiento buscado.

Según los criterios de segmentación, se utilizarán los siguientes:

- *Criterio geográfico:* en donde el país es Argentina, la provincia Mendoza y el departamento es Ciudad.
- *Criterio demográfico:* para cualquier edad, principalmente mujeres sin exclusión del sexo contrario, con ingresos medio y elevado.
- *Criterio psicográfico:* personas orientadas a mejorar su estilo de vida, de clase social media alta y alta, sean profesionales o amas de casa.

## **16. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

### **16.1. Generalidades**

Anteriormente, en la primera parte del presente trabajo, se explicó qué es el análisis de la competencia y cuáles son los aspectos básicos a tener en cuenta.

Para realizar el análisis de la competencia de Ruyé se recurrirá a la observación directa y a preguntarle a los dueños de este negocio, ya que nadie conoce mejor que ellos quiénes son sus competidores.

A su vez, se analizará quiénes son competidores potenciales del nuevo local, teniendo en cuenta aspectos del mismo tales como el público al que irá dirigido o los productos que venderá. Lógicamente, estos datos pueden ir variando a medida que el trabajo vaya avanzando ya que más adelante se seleccionarán estrategias para un nuevo local y también se realizarán los análisis de factibilidad correspondientes.

Se deberán tener en cuenta todas las empresas que influyan en Ruyé: aquellas que venden únicamente artículos pertenecientes al rubro blanco, aquellas que venden artículos pertenecientes al rubro electrodomésticos y aquellas que venden artículos de ambos rubros.

Es importante recordar en este punto que el local que se pretende abrir estará orientado a la decoración del hogar; es decir; tendrá pocos productos de tipo electrodomésticos y más del rubro blanco.

Se comenzará el análisis con una breve descripción de lo que pueden considerarse ventajas competitivas de Ruyé.

### **16.2. Ventajas competitivas de Ruyé**

- Efecto Boca en Boca
- Modalidades de compra (formas de pago)
- Modalidades de venta (formas de pago)
- Stock
- Variedad
- Ventaja en costos

### 16.3. Pasos necesarios para realizar el análisis de la competencia

- **Determinar necesidades y objetivos de estudio:** El objetivo es determinar detalladamente cuál es la principal competencia que enfrente actualmente Ruyé. A su vez, otra razón es analizar la conveniencia o no de incorporar un nuevo local comercial del estilo del negocio que opera en la actualidad y basándose en la información que se recolecte para este último.
- **Identificar la información que se necesitará recolectar:** Se deberá recolectar información referida a la competencia de Ruyé. Se deberá indagar no muy profundamente ya que esto sería muy difícil debido al secreto de la información. Se recolectará información referida a Mendoza (Capital) y a los departamentos de la provincia que se encuentren cercanos a esta primera.
- **Determinar fuentes de información y técnicas o métodos de recolección:** Para este trabajo se utilizará la herramienta Internet, se hablará con el personal de Ruyé, quienes conocen mejor que nadie su competencia y se utilizará la herramienta observación visitando algunos de los locales.
- **Identificar la competencia:** Para identificar a la competencia, se utilizarán las herramientas descriptas anteriormente. Una vez que se cuente con una lista de los competidores se armará un cuadro con los datos más importantes de cada uno.
- **Recolectar y analizar la información:** Este ítem se expone en el apartado que sigue, sobre datos recolectados y análisis de los mismos.
- **Tomar decisiones y diseñar estrategias:** Este punto se realizará a lo largo de todo el trabajo. Lógicamente, el análisis de la competencia finalizará con las conclusiones correspondientes.

### 16.4. Datos recolectados y análisis de los mismos

Luego de haber recopilado datos, los mismos se manejaron de manera tal de convertirlos en información, es decir, que sean coherentes y puedan involucrarse con un contexto dado. Se filtró todo lo que no sirve objetivamente para el trabajo en cuestión y se elaboró un cuadro que muestra los aspectos principales referidos a la competencia de Ruyé.

#### 16.4.1. La competencia

Son todas aquellas empresas que venden lo mismo que Ruyé. Se analizarán aquellas más importantes a los fines de este trabajo teniendo en cuenta factores como calidad en los productos, público al cual se vende, marcas que se venden, etcétera.

Es importante aclarar que entre otros, se han tomado como competidores grandes cadenas de supermercados y grandes empresas como Falabella. Esto es así, no porque Ruyé constituya una amenaza para las mismas, sino porque muchas personas que podrían comprar en esos lugares no lo hacen y compran en Ruyé por conveniencia de pago, y por la confianza que Ruyé tiene en los compradores al dejar que ellos retiren mercadería y paguen como más les convenga.

A continuación se muestra una tabla con los principales competidores. La misma se dividió en dos para facilitar la lectura.

Tabla 2: Principales competidores de Ruyé en Mendoza.

NOMBRE	UBICACIÓN	NEGOCIO PRINCIPAL	PRODUCTOS PRINCIPALES
Bianco	Mza	B	Blanco y mantelería
Arredo	Palmares y Shopping	B	Ropa de cama y blanquería
Piu Bella	Mza	B	Artículos de bazar, decoración y blanco
Alcoyana	Mza	B	Artículos de bazar, decoración y blanco
Colchones Belmo	Mza	B	Blanco y mantelería, colcholes, sábanas
Blanco Day	Glén	B	Acolchados, mantas, colchas, manteles, sábanas, toallas y toallones
Hilachas	Mza	B	Artículos para el hogar, blanco y mantelería, colchones, muebles, ropa blanca
Ensueño	Mza	B	Sábanas y fundas, cortinas, blanco y mantelería, acolchados
A descansar	G. Cruz	B	Acolchados, mantas, colchas, manteles, sábanas, toallas y toallones
Falabella	Glén	A	Blanco, mantelería, ropa blanca, sábanas y fundas, toallas
Jumbo/Easy	Glén	A	Blanco y mantelería
Walmart	Glén	A	Artículos varios
Veá	Mza	A	Artículos varios
Musimundo	Mza	E	Artículos varios
Garbarino	Mza	E	Artículos varios
Frávega	Mza	E	Artículos para el hogar
Ribeiro	Mza	A	Artículos varios

NOMBRE	TIPO DE VENTA	TAMAÑO	TARGET	VENTAJA PRINCIPAL	IMPORTANCIA PARA UN NUEVO LOCAL
Bianco	MI - MA	5	C2, C3 y D	Variedad	4
Arredo	MI	6	ABC1,C2 y C3	Marca	8
Piu Bella	MI	7	ABC1 y C2	Marca	9
Alcoyana	MI	7	C2, C3 y D	Variedad	3
Colchones Belmo	MI - MA	5	C2, C3 y D	Variedad	3
Blanco Day	MI	6	ABC1, C2 y C3		8
Hilachas	MI - MA	8	ABC1,C2,C3 y D	Variedad	2
Ensueño	MI	5	ABC1, C2 y C3	Ubicación	6
A descansar	MI - MA	5	Completo	Ubicación	3
Falabella	MI	9	Completo	Variedad	9
Jumbo/Easy	MA - MI	7	C2 y C3	Variedad	6
Walmart	MI	9	Completo	Variedad	4
Veá	MI	7	ABC1, C2 y C3	Variedad	3
Musimundo	MI	7	Completo	Precio	2
Garbarino	MI	8	Completo	Precio	2
Frávega	MI	8	C2, C3 y D	Variedad	3
Ribeiro	MI	8	ABC1, C2, C3 y D	Variedad	4

### Referencias

#### **Ubicación**

Mza = Mendoza

Gllén = Guaymallén

G Cruz= Godoy Cruz

#### **Negocio principal**

B = Blanco

E = Electrodomésticos

A = Ambos rubros

#### **Tipo de venta**

MI = Minorista

MA = Mayorista

#### **Tamaño**

1 a 4 = Pequeño

5 a 7 = Mediano

8 a 10 = Grande

#### **Target**

ABC1, C2, C3, D y E se refieren a niveles socioeconómicos.

Entendiendo ABC1 como clientes con nivel más alto en orden decreciente hasta llegar a E que sería una población mayoritariamente pobre.

#### **Importancia para el nuevo local**

1 a 4 = Poca

5 a 7 = Media

8 a 10 = Mucha

#### **16.4.2. Análisis de los datos**

Se observa que existe mucha rivalidad entre competidores. La misma se presenta en forma de guerra de precios, publicidad, promociones y servicios especiales hacia los clientes.

Pueden distinguirse principalmente dos tipos de empresas: aquellas antiguas, con una gran trayectoria (Garbarino, Frávega, Falabella, Blanco Day, Veá, entre otras) y negocios comerciales prácticamente nuevos con menor trayectoria (Ensueño, Piubella, A descansar). Ruyé se encontraría entre las primeras.

Las empresas antiguas son aquellas que operan en la provincia hace más de diez años. Se caracterizan por poseer una larga trayectoria, gran experiencia en el rubro, fuertes relaciones con proveedores y buena imagen.

Las empresas de menor trayectoria son aquellas que han logrado insertarse en el mercado mendocino de manera exitosa ofreciendo diferentes productos y servicios. Se caracterizan por poseer clientes fieles, pocos puntos de venta y por enfatizar la importancia en la calidad de sus productos.

Se observa que los competidores potenciales del nuevo local son aquellos que obtuvieron calificación de 8 a 10 (MU) en la columna de importancia para el nuevo local, es decir, Arredo, Piu Bella, Blanco Day y Falabella. Los tres primeros son negocios orientados al mismo público al cual se quiere orientar el nuevo local. Se tratará de ubicar el local físico en un lugar más estratégico que el microcentro, y distinto que los centros comerciales como puede ser por ejemplo calle Arístides o Sarmiento, las cuales no cuenta con negocios similares.

En cuanto a Falabella, es una gran empresa y muchas personas acostumbran a comprar todo lo que necesitan en ella ya que cuenta con artículos para toda la familia y que cubren las necesidades completas del consumidor. Sin embargo el nuevo local irá orientado a un público específico y contará con una ubicación cercana al microcentro a modo de facilitar el acceso.

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

Que exista mucha competencia debe sentirse como una oportunidad no como una amenaza. Oportunidad para mostrar una verdadera ventaja competitiva en el mercado y diferenciarse a través de diversas variables como calidad en los productos, atención, importancia en el cliente, etcétera.

Tener en miras la satisfacción del cliente es lo más importante para ser el número uno en el mercado.

Ruyé actualmente compite con varias empresas de todo tipo y con muchos tamaños. Posee la ventaja de tratar muy bien a sus clientes, *“Para nosotros lo más importante es el cliente, lo que él necesite y requiera lo tendrá, sus quejas serán escuchadas por nosotros y su opinión servirá para aprender de*

*nuestros errores y crecer como negocio.*”, comentó el dueño de Ruyé mientras la autora de este trabajo lo entrevistó para obtener información pertinente a Ruyé.

Algo que diferencia a Ruyé es su política de cobranzas. Tiene gran flexibilidad a la hora de cobrar sus cuentas y otorga financiamientos importantes lo que permite que personas de cualquier clase social puedan acceder por ejemplo a electrodomésticos que de otra manera no podrían.

Con esto se puede ver que Ruyé cuenta con mucha fidelización de clientes y a su vez se vale del denominado “efecto boca en boca”.<sup>52</sup>

En cuanto al nuevo local, el mismo se enfrentará principalmente a negocios dedicados al mismo rubro y con segmentación en el mismo mercado como Piu Bella y Blanco Day. Se deberá buscar un lugar estratégico para la ubicación física y buscar diferenciación mediante promociones de venta, publicidad y otros métodos.

---

<sup>52</sup>Efecto que afirma que una persona comenta su experiencia en un lugar con otras seis u ocho y a su vez estas últimas la siguen comentando.

## **17. ESTRATEGIAS A SEGUIR**

### **17.1. Generalidades**

En esta parte del trabajo, se desarrollarán las estrategias correspondientes a Ruyé. Algunas irán dirigidas exclusivamente a la idea de crecimiento para determinar aspectos referidos de un nuevo local. Estas estrategias, se desarrollarán estableciendo cierto orden, es decir, primero aquellas que sirvan para analizar información pertinente al mercado y a la situación actual y luego aquellas que sirvan para la toma de decisiones.

Ya se realizó el análisis del entorno, de manera de recolectar algunos datos. Luego se hizo el análisis FODA, ambos, fundamentales antes de comenzar.

A demás de utilizar el FODA, podrían haberse utilizado otras técnicas las cuales tienen funciones similares, tales como la matriz BCG.<sup>53</sup> Estas herramientas buscan, a partir de información recolectada, correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

La matriz FODA fue desarrollada anteriormente, permitiendo identificar fortalezas y debilidades internas; y oportunidades y amenazas externas de la empresa.

### **17.2. Matriz de la estrategia principal**

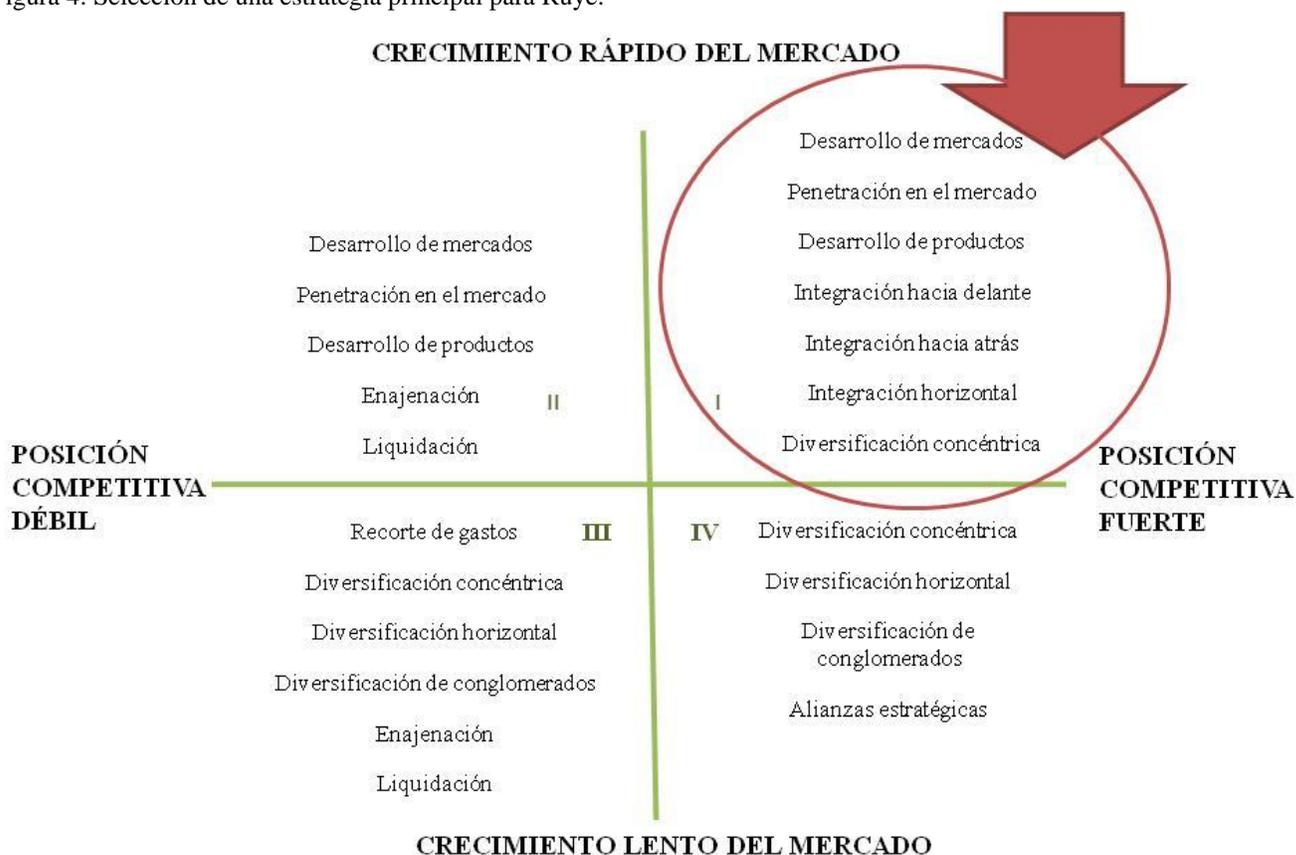
Se determinará cuál es el cuadrante que corresponde a Ruyé y cuál sería la estrategia que seguiría el negocio al incorporar un nuevo local que esté orientado a un nicho específico del mercado, en una ubicación estratégica y ofreciendo productos mayoritariamente del rubro casa, blanco y decoración, aunque también algo de electrodomésticos, y para un tipo de target ABC1, C2.

Aplicando la matriz al negocio, se seleccionó el cuadrante I para situar a Ruyé: Equipamientos para el hogar.

---

<sup>53</sup>BGC: Se refiere a la Matriz de Boston Consulting Group, la misma es conocida como matriz de crecimiento – participación. Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y es una herramienta de marketing de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, decidir en donde invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Figura 4: Selección de una estrategia principal para Ruyé.



Las razones que motivaron esta decisión fueron en primer lugar el hecho de que el mercado del blanco, como así el de electrodomésticos se encuentra en un grado alto de crecimiento, y se espera que el mismo siga creciendo, por los motivos explicados en el análisis del entorno. Además, en este momento Ruyé cuenta con una posición competitiva fuerte, y no se ve afectado gravemente por variables del macro entorno como pueden verse afectadas algunas empresas competidoras.

Se observa que dentro de este cuadrante, se pueden tomar los siguientes caminos:

- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos
- Diversificación concéntrica
- Integración hacia atrás
- Integración hacia delante
- Integración horizontal
- Penetración en el mercado

En el caso de incorporar un nuevo local, debido a las características descriptas anteriormente, se estaría hablando de Desarrollo de mercados, al vender los mismos productos a otros clientes u otro tipo de clientes.

Como consecuencia, Ruyé deberá intentar mantener esta posición y aprovechar las ventajas de la misma. A su vez se deberá tener en cuenta las dificultades que existen a la hora de incorporar un nuevo local o cualquier tipo de proyecto. Será más fácil ingresar al mercado debido a la posición en el cuadrante, pero no será lo mismo el nuevo local que Ruyé y habrá que trabajar duro para que este primero funcione y permanezca a lo largo del tiempo.

### **17.3. Estrategia competitiva**

Como ya se explicó, el concepto de estrategia competitiva implica: la definición del modo en que la empresa competirá en el mercado objetivo; la definición de sus productos; identificar los aspectos clave de los mercados a los que van dirigidos sus productos.

Es decir, se determinará aquí, cuál es la estrategia competitiva actual de Ruyé y cuál será la que deberá seguir un nuevo local, con las características mencionadas anteriormente.

Pueden recordarse los conceptos implicados en la tabla anterior, en la primera parte de este trabajo, sección de estrategias, 8.4.

Luego de evaluar cada una de las estrategias contenidas, queda claro que Ruyé sigue una estrategia de liderazgo en costos ya que intenta mantener los costos en los niveles más bajos posibles, tanto los costos fijos como el alquiler de su actual local o los variables y los de venta como los que incurre mes a mes por comprar diferentes cantidades de producto dependiendo diversos factores. Por otro lado, Ruyé logra altos rendimientos debido a esta estrategia. Por ejemplo hay meses en los que se venden \$180.000 y los costos fijos en los que se incurre son de \$30.000, es decir, a esto se deben sumar los costos de comprar mercadería, y se debe tener en cuenta que cuando se vende al por mayor se sobrecarga el precio de costo aproximadamente en un 30%, dependiendo la cantidad, y al por menor hasta en un 60%.

Cabe aclarar que como Ruyé no es productor, los costos los intenta disminuir de otras maneras diferentes a la disminución de la calidad de sus productos, o al aprovechamiento de planta. Algunas de estas maneras incluyen el mantener un alto stock, comprar mercadería en cuotas sin interés, aventajarse a la inflación, comprar mercadería fuera de temporada (por ejemplo comprar aires acondicionados en invierno), etcétera.

Figura 5: Selección de una estrategia competitiva para Ruyé.

	<b>LÍDER EN COSTO</b>	<b>LÍDER EN DIFERENCIACIÓN</b>
<b>PARA TODO EL MERCADO</b>	LIDERAZGO EN COSTO TOTAL	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACIÓN
<b>PARA UN NICH O SEGMENTO</b>	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACIÓN

En cuanto a un nuevo local, por las características que se buscan sobre el mismo, se deberá seguir una estrategia de diferenciación. Se recuerdan algunas de las características de esta estrategia: mayor calidad, mayor servicio, productos únicos, reduce el poder de los consumidores, mejora los márgenes en relación al poder de los proveedores. El nuevo local irá orientado a un segmento dentro de la ciudad de Mendoza, ofrecerá productos de alta calidad y marcas buenas y conocidas. De este modo, este último buscará dirigirse hacia un liderazgo enfocado en diferenciación, resaltando las cualidades únicas de sus productos en un nicho de mercado específico, lo que permitirá obtener mayor lealtad por parte de sus consumidores. No debe olvidarse que el nicho de mercado al que la empresa se dirige debe poseer:

- Tamaño y poder de compra que sea rentable para la empresa.
- Un potencial de crecimiento
- Protecciones para la entrada a futuros competidores.

Finalizado el análisis de la estrategia genérica de la empresa, se debe decidir cómo se va a penetrar en el mercado en caso de incorporar un nuevo local comercial. Es momento de decidir la forma en que la empresa va a posicionarse para lograr comunicar esa diferencia. A continuación, habrá que enfocarse en las estrategias de crecimiento; cómo va a relacionarse este nuevo local con sus clientes centrandos sus esfuerzos en construir su nombre (el cual se determinará un poco más adelante y de dar positivo el análisis de factibilidad) mediante la comunicación de aquellos beneficios valiosos para su mercado meta.

#### 17.4. Estrategia de posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, una vez que la empresa ha decidido los segmentos en los cuales se insertará, deberá definir la posición que quiere ocupar en ese segmento.

Para poder determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada se utilizará la estrategia de participación y en base a esta matriz, se pueden distinguir dos tipos de estrategias distintas: estrategias de ataque y estrategias de defensa. Esta matriz se basa en las oportunidades y amenazas del ambiente y en las fortalezas y debilidades de Ruyé. Es decir, fue necesario el análisis FODA de manera precedente para poder realizar el presente.

La decisión sobre la estrategia y la táctica más apropiada para Ruyé se fundamenta en el hecho de que existen más oportunidades que amenazas en el mercado objetivo y que la empresa posee más fortalezas que debilidades. Es por esto que se ha considerado la estrategia de ataque, “táctica envolvente” como el curso de acción más apropiado.

Figura 6: Selección de una estrategia de posicionamiento para Ruyé.



El objetivo de esta táctica es rodear al enemigo, en forma amplia pero sutil. Ruyé apunta a rodear el mercado de manera tal de entrar en el mismo atendiendo a todos los segmentos posibles, sin dejar a nadie afuera.

Si se analiza el caso de incorporar en un futuro cercano un nuevo local con las características pertinentes ideadas por los dueños de Ruyé, se estaría hablando de un ambiente un poco más turbulento y de algo nuevo, es decir, no se habla más de más oportunidades y fortalezas que de amenazas y debilidades. Analizando la información obtenida a partir del análisis FODA, se determina que para la incorporación de un nuevo local, se cuenta con muchas fortalezas, entre las cuales se destaca la trayectoria de Ruyé que implicaría un efecto positivo en cualquier proyecto que este negocio emprenda. Las fortalezas se sobrepondrían a las debilidades, pero no así sucedería con la parte externa del ambiente. Hoy en día el país se encuentra en frente de una gran inestabilidad tanto económica como política y es difícil afrontar diversas variables como inflación, recupero de inversión, etcétera.

Por lo tanto, el nuevo local debería adoptar una estrategia de ataque, con táctica de varios lados, intentando incursionar en segmentos distintos de los que se compite actualmente, es decir, podría ser un segmento específico al cual atender para vender exclusivamente productos orientados a la decoración con calidad en atención y una buena ubicación para mayor comodidad de los clientes.

El nuevo local intentará impactar en el mercado meta con su conjugación de productos y la variedad justa de los mismos, los cuales satisfarán las necesidades de los consumidores meta, lo que le permitirá a este local posicionarse adecuadamente en la mente de los mismos.

### **17.5. Estrategia de crecimiento**

Como ya se explicó en la primera parte del trabajo, en este momento, la empresa debe decidir cómo va a desarrollarse para crecer, aspecto que debe analizarse en tres niveles:

- Estrategias de crecimiento intensivo o especialización
- Estrategias de crecimiento integrado
- Estrategias de crecimiento diversificado

Se deberá determinar, en base a la información procesada en la primera parte, cuál de estas estrategias es la correcta para Ruyé, parte fundamental de este trabajo de investigación ya que en todo momento se aspiró al crecimiento del negocio y en este caso hacia otros rumbos, ampliando su cartera de clientes, apostando a otro mercado y aprovechando sus fortalezas.

En base a las descripciones precedentes sobre el nuevo local y a la información proporcionada en el marco teórico sobre estrategias de crecimiento, no cabe duda que la estrategia que debe seguir Ruyé es la de desarrollo de clientes o de mercados, ya que estaría vendiendo los mismos productos a clientes nuevos. Es decir, debería apuntar a una estrategia de crecimiento intensivo o especialización. A demás, los objetivos de crecimiento se encuentran dentro del mercado donde opera la pequeña empresa.

Figura 7: Selección de una estrategia de crecimiento para Ruyé.

	<b>CLIENTES ACTUALES</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>
<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE CLIENTES
<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN



El objetivo principal de esta estrategia es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes.

Ruyé podrá aprovechar la acción referida a “nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico” al vender algunos de sus productos a otro grupo de compradores situándolos en forma diferente.

En cuanto a las estrategias de crecimiento integrado, Ruyé puede evaluar la posibilidad de integrarse de manera vertical con alguno de sus proveedores más fuertes; aunque, según lo comentaron sus empleados y dueño, el negocio funciona muy bien de manera independiente, y al referirse a crecimiento no se apunta por ahora a algo más allá de la misma empresa. Quizás más adelante, dependiendo de si en el nuevo local se agregan proveedores distintos a los de Ruyé, se podrá comenzar a evaluar la posibilidad de algún tipo de integración con el fin de lograr el crecimiento del pequeño local.

Por último, referido a las estrategias de diversificación, no es tema que incumba a Ruyé ni a los fines de este trabajo.

## 18. MARKETING MIX

Llegó el momento de determinar las “4P” de Ruyé para poder explorar las estrategias de marketing disponibles para el posible nuevo local.

La función principal de estas herramientas de marketing mix, como ya se ha mencionado, es la de satisfacer al cliente y las mismas son utilizadas por la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

### 18.1. Producto

Los productos que ofrece Ruyé: equipamientos para el hogar pertenecen principalmente a los rubros blanco y electrodoméstico, aunque también cuenta con productos de decoración y bazar. A continuación se vuelven a mostrar los principales productos del negocio divididos por sectores:

Hogares	BLANCO Y DECORACIÓN	TECNOLOGÍA	MUJER
Aires acondicionados	Accesorios de baño	DVD	Depiladoras
Batidoras	Accesorios de cuna	Computadoras de escritorio	Planchitas de pelo
Cafeteras	Acolchados	Home theater	Secadores de pelo
Cocinas	Alfombras de baño	Equipos de música	
Exprimidores de jugo	Almohadas	LCD	
Heladeras	Almohadones	LED	
Hogares	Artículos de bazar	Netbooks	
Hornos	Batas de baño	Notebooks	
Lavarropas	Colchas	Plasma	
Lavavajillas	Cortinas	Teléfonos	
Licadoras	Frazadas		
Planchas	Manteles		
Tostadoras	Manteles individuales		
Ventiladores	Repasadores		
	Sábanas		
	Toallas		
	Toallas de mano		
	Toallones		

La pequeña empresa se caracteriza por tener stock de todos los productos que comercializa y en grandes cantidades para nunca fallarle a ningún cliente y poder atender cualquier tipo de emergencias.

Ruyé no fabrica sus productos, si no que cuenta con diversos proveedores. Tampoco cuenta con un departamento de I + D<sup>54</sup> ni se preocupa por investigar sobre nuevos envases o creación de marcas, salvo más adelante, que quizás se deberá abordar la creación del nombre del nuevo local.

### ***18.1.1. Etapa del ciclo de vida de los productos***

Debe tenerse en cuenta que los productos ofrecidos por Ruyé no son nuevos, es decir, ya existen en el mercado y existe también mucha competencia. Sin embargo, la explicación teórica sobre las distintas etapas sirvió para justificar el porqué de que los productos se encuentran en cierta etapa y no en otra.

Los productos pertenecientes al rubro electrodomésticos se encuentran en la etapa de crecimiento del ciclo de vida faltando poco para entrar en la etapa de madurez. Esto es así por varias razones: las ventas suben con rapidez, existe mucha promoción a modo de persuasión, muchos de los clientes son adoptadores tempranos, es decir, se juegan por conocer nuevos productos y aparecen productos con nuevas características prácticamente cada día.

Los productos pertenecientes al rubro blanco se encuentran en la etapa de madurez debido a la estabilidad que han alcanzado los mismos, a la intensidad de la competencia, a promociones respecto a las diferentes marcas, a la intensa competencia de precios y a que la mayoría de las personas compran los productos pertenecientes a este rubro.

### ***18.1.2. Línea de productos del nuevo local***

Como ya se ha mencionado, el nuevo local estará orientado para atraer a personas que gocen del buen gusto a la hora de decorar sus casas o realizar regalos a sus seres queridos.

En un principio, hasta que el negocio comience a funcionar bien, se venderán únicamente productos existentes en Ruyé, de manera de no recurrir a otros proveedores.

En cuanto a lo legal, Ruyé comprará los productos y las facturas servirán de respaldo al nuevo local, ya que al fin y al cabo ambos negocios pertenecerán al mismo dueño.

A continuación, se muestra una lista con los productos que se incluirán en los stands y espacios del nuevo local:

---

<sup>54</sup> Investigación y desarrollo

Tabla 3: Lista de productos para el nuevo local.

<b>HOGAR</b>	<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>
Hogares eléctricos	Accesorios de baño	LED
	Accesorios de cuna	DVD
	Acolchados	Equipos de música
	Alfombras decoradoras	
	Almohadas	
	Almohadones	
	Artículos de bazar	
	Batas de baño	
	Colchas	
	Frazadas	
	Manteles	
	Manteles individuales	
	Repasadores	
	Sábanas	
	Toallas	
	Toallas de mano	
	Toallones	

Se observa entonces, que la mayoría de los productos pertenecen al sector Blanco y decoración. Esto será así por lo menos al inicio, hasta determinar si conviene o no ampliar la cartera de productos incorporando otros productos, ya sea disponibles en Ruyé, o contactando nuevos proveedores.

Es necesario destacar aquí que se supone un local no demasiado grande por eso no se podrá contar con grandes cantidades de stock dentro del mismo pero por lo menos siempre habrá un artículo de cada tipo de manera tal de que los clientes conozcan la variedad disponible.

### ***18.1.3. Estrategias de producto para el nuevo local***

Al tratarse de una nueva inserción en el mercado se deberá acudir a diferentes estrategias para lograr una mayor penetración en el mismo.

Por un lado, se pensó en los empaques. Pueden hacerse combinaciones de productos para regalo y que las mismas tengan un lindo envoltorio como puede ser una caja de colores llamativos.

Por otro lado también puede existir una agrupación de diferentes productos complementarios por ejemplo DVD + LED con descuentos importantes.

También podrá realizarse una evaluación de conceptos para exponer a los clientes potenciales a nuevas ideas de productos y juzgar la aceptación y la viabilidad de los conceptos como pueden ser

artículos de cocina (licuadoras, batidoras) o de belleza (planchitas de pelo, secadores de pelo) a incorporar en un futuro.

## **18.2. Precio**

A pesar de que con el nuevo local se busca ingresar a un nicho de mercado del tipo de segmentación ABC1 principalmente, se deben buscar precios competitivos. Entonces, se buscará aumentar los precios en comparación con los precios de venta de Ruyé pero también, el nuevo local, deberá buscar ser competitivo.

### ***18.2.1. Factores en la determinación de precio***

- **Costes de distribución, impuestos, etcétera:** dependiendo los costos del mercado el sobreprecio que se cargará por producto.
- **El margen que se desea obtener:** servirá de base para determinar qué aumento se hará en el precio de venta respecto a los costos.
- **Los elementos del entorno:** principalmente la competencia. En Ruyé se mantienen buenos precios, similares o en lo posible más bajos a los de la competencia. Por ejemplo si en el local X un televisor sale \$9800, en Ruyé se puede conseguir a \$9600 y con planes de financiación convenientes. Al conocer estos ítems pueden utilizarse como base para determinar los precios de los productos del nuevo local.

Anteriormente se realizó un análisis sobre la competencia del nuevo local y a pesar de que no se detalló sobre precios por la variedad de productos de los que se está hablando, se conoce, mediante la observación directa y entrevistas con el dueño de Ruyé que los precios que ofrecen los primeros son todos semejantes es decir no hay ningún competidor que se diferencie en el mercado por sus precios.

- **Los objetivos de marketing:** los precios que se seleccionen para los productos del nuevo local, deberán hacer referencia a las estrategias seleccionadas en los puntos anteriores.

### ***18.2.2. Estrategias de precios de Ruyé***

Ruyé incorpora a los costos sus productos un 45%, 50% y hasta un 60% cuando los ofrece a la venta de tipo minorista y en un 20%, 30% y 40% cuando vende al por mayor; dependiendo el tipo de producto. Por ejemplo: compra una toalla a \$5, si la vende al público o a consumidor final lo hace a \$8 y si vende más de, por decir, 10 unidades, vende las toallas a \$6,5 cada una.

En comparación con negocios competidores quizás Ruyé no tenga un gran margen de ganancia entre compra – venta; pero logra captar la atención de segmentos que cuentan con poca disponibilidad de pago y de esa forma logra venderle a todo el mercado, no sólo a quienes están dispuestos a pagar un poco más por los productos.

En la siguiente tabla se muestran los principales productos ofrecidos en el negocio y sus respectivos costos y precios a la fecha. Cabe aclarar que los productos han sido generalizados, es decir, sin diferenciar entre las distintas marcas y modelos existentes en el negocio. El dueño de este último promedió junto con la autora del trabajo los costos y precios de venta de los distintos productos para lograr esta generalización y cumplir con los fines del presente trabajo.<sup>55</sup>

Tabla 4: Productos y precios de Ruyé

Productos	Costo	Px x men	Px x may
<b>HOGAR</b>			
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	3500	4800	4200
Batidora con boll	380	540	650
Batidora de mano	260	390	340
Cocina	1700	2600	2250
Extractor de jugo	450	690	590
Heladera 330 litros	3000	4400	3600
Hogar eléctrico	400	600	560
Horno eléctrico 30 litros	450	690	590
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	2400	3500	2850
Licuadora	360	590	460
Microondas 20 litros digital	850	1290	1100
Plancha seca	110	200	160
Ventilador de pie 18 pulgadas	380	550	490

<sup>55</sup> En el sector electrodomésticos fue necesario diferenciar por marcas ya que es mucha la diferencia de precios que existe entre las mismas.

<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>			
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	250	410	315
Acolchado 1 y 1/2 pl	190	320	270
Acolchado 2 y 1/2 pl	240	390	320
Alfombra de baño	30	45	39
Almohada	50	79	65
Almohadón	40	60	50
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	360	590	490
Bata de baño	120	200	160
Colcha de verano 1 pl	80	120	110
Colcha de verano 2 pl	130	220	170
Colchón 1 y 1/2 pl	500	790	650
Colchón 2 y 1/2 pl	1100	1800	1400
Cortinas	170	280	240
Cortina cocina	100	160	140
Frazada 1 y 1/2 pl	90	150	130
Frazada 2 y 1/2 pl	130	200	170
Mantel rectangular	80	145	115
Mantel redondo	70	130	115
Manteles individuales juego de 6	55	90	75
Repasador	9	15	12,5
Sábana 1 y 1/2 pl	110	180	145
Sábana 2 y 1/2 pl	135	260	190
Sábanas de cuna	55	89	75
Toalla de mano	18	30	24
Toallón mediano	45	70	60
Toallón grande	75	125	105
Toallón con capucha para bebé	45	69	59
<b>TECNOLOGÍA</b>			
DVD Philip con puerto USB	400	590	480
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	2600	3600	3200
Home theater Philip con DVD	1000	1600	1300
LCD Noblex 32"	2500	3600	3200
LED Samsung 32"	2900	4200	3900
LED Sony 40"	6000	9000	7500
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	3200	4600	3900
<b>MUJER</b>			
Depiladora Philip	240	320	290
Planchita de pelo GAMA	300	459	390
Secador de pelo GAMA	280	420	380

## Referencias

**Px x men:** precio de venta por menor

**Px x may:** precio de venta por mayor

### ***18.2.3. Estrategias de precios para el nuevo local***

Como ya se ha mencionado, Ruyé se vale de precios relativamente bajos o similares a los de la competencia para penetrar la mayor cantidad de mercado posible. El negocio observa los precios de la competencia e intenta igualarlos y de ser posible, disminuirlos. Al igualarlos, gana posición por medio de su política de cobranzas en distintos plazos, en cuotas y con diversas modalidades de pago.

En cuanto al nuevo emprendimiento, se aumentarán los precios de los productos ubicados en el nuevo local de manera tal de logran un mayor margen y aumentar la rentabilidad para afrontar costos como el alquiler.

Se determinarán los precios de los productos del nuevo local agregándoles a sus respectivos costos un 80% más. Es decir, la misma toalla que se compra en Ruyé por \$5 y se vende por \$8; en el nuevo local se venderá por \$9.

Otras estrategias que pueden utilizarse tienen que ver con promociones y descuentos. Así, pueden ofrecerse descuentos por cantidad y también en un futuro descuentos y disponibilidades de pago para aquellas personas que se conviertan en clientes constantes.

También podrán ofrecerse distintas promociones como por ejemplo algún 2X1 o regalos por compras mayores a \$X.

A su vez, como modalidad de pago, se recibirán tarjetas de crédito en cuotas sin interés dependiendo los montos de compra y los convenios con bancos. También se recibirán tarjetas de débito para facilitar las formas de pago.

### **18.3. Plaza o distribución**

Ruyé opera actualmente vendiendo directamente desde su local comercial ubicado en la calle Damián Hudson, número 29, de Ciudad, Mendoza. Vende directamente al público, a revendedores o mayoristas encargados de sus propios negocios.

En el mismo lugar donde comercializa se encuentran almacenados la totalidad de sus productos, es un lugar amplio, tipo galpón, lleno de mercadería.

Como todo lugar comercial, cuenta con una vidriera que muestra lo más novedoso o una combinación de productos existentes a la venta.

### ***18.3.1. Estrategia de plaza para el nuevo local***

En una primera instancia se ofrecerán los productos en el nuevo local comercial el cual entrará en la modalidad de venta al detalle. El local se ubicará donde resulte más conveniente de acuerdo a los resultados del estudio de mercado realizado.<sup>56</sup>

Para decidir la ubicación también se tuvieron en cuenta diversos factores entre los cuales se destacan el tipo de público al cual se quiere atender y los lugares que el mismo suele frecuentar.

Al analizar la posible ubicación se contactó a diferentes empresarios emprendedores que conocen sobre el tema ya sea porque poseen locales en alquiler o porque son dueños de locales comerciales similares personas. León Ayzemberg, un retirado del rubro comercial que actualmente posee locales en todo Mendoza para otorgarlos en alquiler, le comentó a la autora de este trabajo, entre otras cosas, los precios en distintas zonas y la cantidad y tipo (social y demográficamente hablando) de personas que transitan por esos lugares.

De toda la información obtenida a través de encuestas sobre experiencias, búsqueda de información sobre precios y por medio de la observación directa se pudo comprender la mejor ubicación disponible en Mendoza para este tipo de local: Calle Arístides Villanueva, principalmente entre las calles Belgrano y Paso de los Andes de la Ciudad de Mendoza.

La decisión final en relación a la ubicación del local estará dada principalmente por dos variables: la disponibilidad del local físico y los costos de alquiler para un local de aproximadamente 70 m2. El análisis de estos costos se verá más adelante.

## **18.4. Promoción**

El cliente necesitará conocer sobre la existencia del nuevo local y sobre los productos que ofrece, es por eso que se necesita la promoción como herramienta.

La promoción permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes e investigar las reacciones de los mismos hacia los productos. Ruyé personaliza mucho a sus clientes a la hora de otorgar descuentos o financiaciones. Observa las necesidades de cada uno y otorga “a medida” lo que sea conveniente.

---

<sup>56</sup>Las investigaciones fueron realizadas por la autora del trabajo en Septiembre del año 2012. Se utilizaron las técnicas: encuestas de experiencias y observación directa.

#### ***18.4.1. Estrategias de promoción***

La promoción se vale de diferentes instrumentos para lograr estos objetivos, a continuación se enumeran aquellos que pueden ser de utilidad para el emprendimiento que se aborda en este trabajo.

- **Venta personal:** el local podría acudir a ferias o a distintos eventos que se realicen en Mendoza.
- **Publicidad:** en el caso del nuevo local, en un primer momento el objetivo de toda publicidad será principalmente informativo; la publicidad deberá servir para informar a los consumidores acerca del nuevo local y de los productos que ofrece.

Posteriormente, se puede optar por una publicidad de recordatorio, que servirá para que los consumidores sigan pensando en el local.

Principalmente al abrir el nuevo local comercial, la publicidad deberá ser muy fuerte de manera tal de captar la atención de los consumidores. En este momento es recomendable destacar en la publicidad aspectos relacionados con el nombre del local y con el logo que lo represente, así como también contar algo sobre los productos y resaltar la misión y visión.

En este punto se deberá también decidir sobre los medios publicitarios a utilizar. Para el caso del nuevo local se recomienda publicitar por medio de revistas provinciales populares como Punto a Punto o Club House. También en revistas zonales de la provincia de Mendoza y en revistas de decoración.

También se puede crear un sitio web propio y un Facebook como herramientas que contribuyan al reconocimiento del local y de ayuda a facilitar la comunicación con los clientes, además de constituir medios baratos de comunicación.

- **Promoción de ventas:** a la hora de la puesta en marcha del negocio, debe buscarse que las personas se acerquen al local y lo conozcan de manera tal de lograr en un futuro cercano clientes fieles.

Se pueden utilizar como herramientas de promoción descuentos por ser nuevos en el mercado o algún regalo especial con la primera compra como pueden ser un repasador o una toalla de mano.

También se buscará formar parte de empresas virtuales como son Groupon o Monkipon, las cuales se dedican a proporcionar importantes descuentos a sus usuarios.

#### ***18.4.2. Conclusiones de estrategias de promoción***

Será necesario al abrir un nuevo local, incurrir en una gran publicidad por lo menos en un principio, lo cual elevará los costos de inserción en el mercado.

A su vez se contará con las herramientas que brinda la tecnología y aprovechar todo lo referente a Internet.

También se podrá recurrir a otros métodos promocionales como son cupones de descuento, tarjetas de fidelización, regalos por una primera compra o promociones de descuento por estación (frazadas al 50% en verano por ejemplo).

Por último, el famoso “efecto boca en boca” será la principal herramienta del local a la hora de atraer nuevos clientes.

## **19. FACTIBILIDAD: ABRIR UN NUEVO LOCAL**

En esta parte del trabajo se pretende analizar la factibilidad del proyecto de expansión de Ruyé hacia otros rumbos, teniendo en cuenta los valores actuales del negocio.

Como ya se mencionó, este concepto de factibilidad hace referencia a la probabilidad o posibilidad de éxito que la empresa posee si se expande abriendo otro local; es decir, el grado en que la organización puede cumplir sus objetivos generales.

Para comenzar con el análisis, se mostrarán los aspectos actuales de Ruyé y lo que sucedería en caso de abrir un nuevo local con las características descriptas anteriormente.

### **19.1. Datos numéricos referidos al negocio actual de Ruyé**

Toda la información que se mostrará a continuación fue proporcionada por el dueño del negocio: Mario Wajchman. La misma servirá para determinar la situación actual del negocio y las posibilidades de crecimiento existentes, y, posteriormente, para determinar si es factible abrir un nuevo local.

Los datos fueron proporcionados de manera cuatrimestral: incluyendo el primer cuatrimestre los meses enero, febrero y marzo; el segundo los meses abril, mayo y junio; el tercer cuatrimestre julio, agosto y septiembre y el cuarto y último cuatrimestre los meses octubre, noviembre y diciembre.

#### ***19.1.1. Ventas***

Se ha analizado la demanda de los últimos 3 años, es decir, desde el 2010 hasta el 2012.

Es necesario tener presente que de la demanda, aproximadamente, con pequeños cambios en el transcurso de los años, un 65% corresponde a ventas con precios al por mayor y el 35% con precios al por menor.

Luego de analizar los datos (ver ANEXO A), se observa que del año 2010 al 2011, la demanda referida a productos pertenecientes al rubro blanco<sup>57</sup> se mantuvo prácticamente igual, es decir, tuvo un comportamiento similar; y la referente a productos del rubro electrodoméstico tuvo un aumento de un 35, 40% aproximadamente, dependiendo el producto.

---

<sup>57</sup> Se recuerda que por productos pertenecientes al rubro blanco, se entienden también productos de bazar y decoración ya que todos estos sectores se han comportado similarmente respecto a la Demanda.

Respecto al cambio de 2011 a 2012, se observa que hubo un leve aumento, especialmente en el rubro electrodoméstico, aproximadamente de un 25%. La demanda de los productos referidos al rubro blanco, se comportó en forma de leve aumento en general, de aproximadamente un 10%.

Es necesario aclarar, que estas conclusiones se han generalizado, ya que no todos los productos tuvieron el mismo comportamiento en cuanto a demanda, ni en cantidades iguales en cuanto a aumento o disminución.

Otro punto importante aquí, es el de la estacionalidad de algunos productos, y cómo influye la misma. En el cuadro de análisis, puede observarse claramente cómo productos como frazadas, acolchados, ventiladores, aires acondicionados, entre otros, se venden más en ciertas épocas del año. A continuación se muestra parte del análisis, referido al último año:

Tabla 5: Demanda en unidades de Ruyé durante el 2012

Productos	1°cuat 12	2°cuat 12	3°cuat 12	4°cuat 12
<b>HOGAR</b>				
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	25	10	5	10
Batidora con boll	8	6	7	5
Batidora de mano	8	6	7	8
Cocina	8	12	11	10
Extractor de jugo	10	5	5	10
Heladera 330 litros	10	7	8	18
Hogar eléctrico	5	6	7	3
Horno eléctrico 30 litros	6	6	6	7
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	10	12	11	12
Licuadaora	8	5	4	10
Microondas 20 litros digital	10	12	12	11
Plancha seca	25	20	22	20
Ventilador de pie 18 pulgadas	35	10	12	40
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>				
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	12	13	11	15
Acolchado 1 y 1/2 pl	50	200	250	25
Acolchado 2 y 1/2 pl	50	300	350	20
Alfombra de baño	40	35	28	38
Almohada	48	40	36	45
Almohadón	25	20	24	28
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	8	12	11	9
Bata de baño	65	60	75	80
Colcha de verano 1 pl	144	15	8	125
Colcha de verano 2 pl	145	15	10	130
Colchón 1 y 1/2 pl	14	15	12	25
Colchón 2 y 1/2 pl	12	14	20	15
Cortinas	55	56	50	60
Cortina cocina	18	20	17	15

Frazada 1 y 1/2 pl	10	70	108	12
Frazada 2 y 1/2 pl	12	95	129	15
Mantel rectangular	21	25	22	29
Mantel redondo	19	15	22	8
Manteles individuales juego de 6	12	11	12	13
Repasador	196	186	175	200
Sábana 1 y 1/2 pl	350	390	355	400
Sábana 2 y 1/2 pl	220	236	255	250
Sábanas de cuna	43	50	47	56
Toalla de mano	388	320	350	390
Toallón mediano	163	225	198	160
Toallón grande	73	76	75	70
Toallón con capucha para bebé	15	18	22	20
<b>TECNOLOGÍA</b>				
DVD Philip con puerto USB	13	11	14	15
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	5	5	4	6
Home theater Philip con DVD	6	4	3	5
LCD Noblex 32"	12	12	7	15
LED Samsung 32"	5	6	8	13
LED Sony 40"	5	4	6	5
Microcomponente LG 10 wts de potencia	7	8	8	12
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	3	5	5	2
<b>MUJER</b>				
Depiladora Philip	12	8	8	7
Planchita de pelo GAMA	6	5	13	7
Secador de pelo GAMA	3	10	15	3

### 19.1.2. Utilidad de Ruyé en el año 2012

A continuación, se muestra la utilidad obtenida por el negocio durante el 2012; la misma calculada luego de determinar costos y precios de ventas, diferenciando por cuatrimestres, tal como lo hace Ruyé, (ver ANEXO B).

Tabla 6: Utilidad de Ruyé en el 2012

	1°C	2°C	3°C	4°C
VENTAS	691722	729854	812260	756763
COSTO DE VENTAS	514948	543884	564430	535275
<b>GANANCIA POR VTAS</b>	<b>176774</b>	<b>185970</b>	<b>247830</b>	<b>221488</b>
SUELDOS	45000	45000	49500	49500
LUZ, GAS Y AGUA	1500	1650	1800	1500
ALQUILER LOCAL	9600	9600	10500	10500
TELÉFONO	1050	1155	1200	1260
IMPREVISTOS	300	300	300	300
PATENTE MUNICIPAL	270	300	300	285
IMPUESTO MUNICIPAL	210	210	210	210
GASTOS BANCARIOS	1950	2100	2100	2250
INSUMOS LIBRERÍA	330	275	325	255
BOLSAS	1750	1600	1450	1900
CINTA Y PAPEL ENVOLTORIO	1400	1450	1550	1800
FLETES	10500	9800	10000	10500
GASTOS IMPRENTA	500	450	480	600
COSTO FCIERO TARJ CRED	1200	900	1100	1350
IMPUESTO AL CHEQUE	4500	4650	3000	5000
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>96714</b>	<b>106530</b>	<b>164015</b>	<b>134278</b>
<b>GANANCIA DESP IMP GANANC</b>	<b>\$ 62.864</b>	<b>\$ 69.244</b>	<b>\$ 106.610</b>	<b>\$ 87.281</b>

### 19.1.3. Conclusiones sobre datos numéricos en Ruyé

Se observa que la utilidad neta durante el 2012 ha sido en los dos primeros cuatrimestres similar, rondando los \$65.000; con un aumento en los últimos 2 cuatrimestres llegando, en el penúltimo cuatrimestre anual a los \$106.000 y en los últimos meses del año casi a los \$90.000.

Sumando las ganancias cuatrimestrales, se obtiene una ganancia anual de \$325.998,64.

Esta información sirve de ahora en adelante, para determinar la conveniencia de abrir o no un nuevo local, ya que el mismo deberá contribuir en sus primeros años, a aumentar la rentabilidad actual de Ruyé.

Entonces, a partir de aquí, se intentará determinar la conveniencia o factibilidad de abrir un nuevo local y si con la apertura del mismo se lograría cumplir con uno de los objetivos descritos en la primera parte del trabajo de aumentar la rentabilidad en un 30% a mediano plazo.

A continuación se realizará el análisis de factibilidades técnica, económica y financiera.

## **19.2. Factibilidad técnica**

Entre los aspectos mencionados en la parte teórica, los cuales deben tenerse bien en claro, se encontraban:

- **Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores:** por medio de las distintas estrategias definidas para llevar adelante el proyecto se pretende entrar en la mente de los consumidores meta.
- **Proyectos complementarios para desarrollar el proyecto:** si es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto de abrir un nuevo local, por ejemplo, podría ser cómo capacitar al personal involucrado en el nuevo local o quiénes serán los proveedores alternativos.
- **Ubicación:** cómo se decidió, qué estrategias se seguirán para estar cerca de los clientes y de los proveedores, es decir, todo lo referido a plaza visto anteriormente.
- **Personal:** si existe en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren, es decir para atender un nuevo local.

## **19.3. Factibilidad económica**

### ***19.3.1. Estimación de ventas***

Se recuerda que se decidió como estrategia de precios, incrementar en un 80% por sobre el costo de compra para determinar los precios de cada uno de los productos que se ofrecerán en el nuevo local.

A continuación, se muestra la lista que contenía los productos que se venderán en el nuevo local, la cual ha sido mejorada, al detallar cada producto y al agregar los costos y posibles precios de venta.

Tabla 7: Productos y sus respectivos precios para un nuevo local

<b>PRODUCTOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>PX DE VTA</b>
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>		
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	250	450
Acolchado 1 y 1/2 pl	190	342
Acolchado 2 y 1/2 pl	240	432
Alfombra de baño	30	54
Almohada	50	90
Almohadón	40	72
Bata de baño	120	216
Colcha de verano 1 pl	80	144
Colcha de verano 2 pl	130	234
Cortina cocina	100	180
Frazada 1 y 1/2 pl	90	162
Frazada 2 y 1/2 pl	130	234
Mantel rectangular	80	144
Mantel redondo	70	126
Manteles individuales juego de 6	55	99
Repasador	9	16,2
Sábana 1 y 1/2 pl	110	198
Sábana 2 y 1/2 pl	135	243
Sábanas de cuna	55	99
Toalla de mano	18	32,4
Toallón mediano	45	81
Toallón grande	75	135
Toallón con capucha para bebé	45	81
<b>HOGAR</b>		
Hogar eléctrico	400	720
<b>TECNOLOGÍA</b>		
Home theater Philip con DVD	1000	1800
LED Samsung 32"	2900	5220
Minicomponente LG 10 wts de potencia	550	990

Es necesario en este punto, establecer un pronóstico de demanda. La demanda se estimó en base a un estudio de mercado<sup>58</sup> realizado en la provincia de Mendoza, en el cual se observó la cantidad de

---

<sup>58</sup>Los estudios de mercado realizados en la provincia de Mendoza, fueron desarrollados por la autora de este trabajo en noviembre de 2012, mediante la técnica de observación directa a través de visitas diarias durante un lapso aproximado de dos semanas y encuestas de experiencia. Con los valores obtenidos se logró estimar la demanda de productos diferenciando en los sectores Hogar, Blanco y decoración y Tecnología.

productos que venden diferentes empresas del rubro, principalmente aquellas que constituyen competencia para el nuevo local que se quiere emprender como por ejemplo Blanco Day.

Para poder establecer la demanda se separó el análisis en sectores, los cuales se relacionan con los que existirán en el nuevo local: Blanco y decoración, Hogar y Tecnología.

Con ayuda de expertos referentes al sector Comercio y afines, se determinó, basándose en los resultados de la observación directa, la demanda posible de cada uno de los productos involucrados en cada sector.

Los resultados del estudio se plasman en la tabla 8.<sup>59</sup> Como puede observarse en esta última, se han considerado solamente trescientos días de actividad en el año ya que el negocio funcionaría de lunes a sábados. También deben descontarse los días feriados. También se ha tenido en cuenta fechas de disminución notoria de la demanda de alguno de los productos por ser alguno de estos últimos de tipo estacional; y se ha logrado hacer un promedio general con todos los datos. De este modo, se considera que el nivel de ventas considerado es realista.

---

<sup>59</sup>Entre otros puntos, se debió tener en cuenta, al realizar el estudio, la estacionalidad de ciertos productos como pueden ser las frazadas y la época del año en la cual se realizó el análisis, por eso se recurrió a expertos de los rubros, quienes pudieron determinar una demanda más realista en promedio. Entre los expertos se destacan Mario Wajchman, dueño de Ruyé; León Ayzemberg, comerciante jubilado y dueño de diversos locales expandidos en la ciudad de Mendoza; Mauricio Weidenbaum, comerciante; M.C., dueño de uno de los locales de la competencia actual de Ruyé y Juan Ignacio Torre, economista.

Tabla 8: Pronóstico de demanda anual para un nuevo local.

<b>PRODUCTOS</b>	<b>D SEM</b>	<b>D MEN</b>	<b>D AN</b>
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>			
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	2	8	100
Acolchado 1 y 1/2 pl	3	13	150
Acolchado 2 y 1/2 pl	2	8	100
Alfombra de baño	2	8	100
Almohada	6	25	300
Almohadón	8	33	400
Bata de baño	4	17	200
Colcha de verano 1 pl	3	13	150
Colcha de verano 2 pl	2	8	100
Cortina cocina	2	8	100
Frazada 1 y 1/2 pl	3	13	150
Frazada 2 y 1/2 pl	2	8	100
Mantel rectangular	1	4	50
Mantel redondo	2	8	100
Manteles individuales juego de 6	4	17	200
Repasador	9	38	450
Sábana 1 y 1/2 pl	3	13	150
Sábana 2 y 1/2 pl	2	8	100
Sábanas de cuna	1	4	50
Toalla de mano	8	33	400
Toallón mediano	6	25	300
Toallón grande	5	21	250
Toallón con capucha para bebé	2	8	100
<b>HOGAR</b>			
Hogar eléctrico	1	4	50
<b>TECNOLOGÍA</b>			
Home theater Philip con DVD	1	4	50
LED Samsung 32"	1	4	50
Minicomponente LG 10 wts de potencia	2	8	100

### REFERENCIAS

**D**= Demanda

**SEM**= Semanal: de lunes a sábado (6 días)

**MEN**=Mensual: sobre una base de 25 días

**AN**=Anual: 300 días

### 19.3.2. Estructura de costos.

#### a. Costos fijos

Entre los costos fijos, será necesario determinar los siguientes:

- Sueldos
- Luz, gas y agua
- Teléfono y conexión a internet
- Alquiler del local
- Publicidad
- Imprevistos y varios

Si bien estos costos se incluirán en el análisis financiero, a continuación se exponen los valores de los mismos, por lo menos durante el comienzo del proyecto.

- **Sueldos:** A partir de febrero del 2013, se espera que el Salario Mínimo Vital y Móvil ascienda a \$2.975.<sup>60</sup> El sueldo correspondiente a un empleado de comercio (vendedor) equivale a \$5.500 mensuales con adicionales. La dotación básica necesaria para el local comercial es de un empleado. El mismo será controlado periódicamente por una sobrina del dueño actual de Ruyé quien pasará a controlar el funcionamiento del local.

Por lo tanto, el costo total anual en sueldos será:

$$\$5.500 * 1 * 12 = \boxed{\$66.000 \text{ anuales}}$$

- **Luz, gas y agua:** Se estima, aproximadamente, un gasto de \$ 1.500 mensuales relativos a este concepto. Por lo tanto se espera:

$$\$1.500 * 12 = \boxed{\$18.000 \text{ anuales}}$$

- **Teléfonos y conexión a Internet:** Actualmente, los servicios de conexión a internet (wifi) y de telefonía proporcionados por una compañía de la provincia de Mendoza cuesta \$ 150 mensuales. Luego,

$$\$150 * 12 = \boxed{\$1.800 \text{ anuales}}$$

---

<sup>60</sup><http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/salario-minimo> [dic 2012]

- **Alquiler:** En el alquiler de un local comercial de 70 m2, en la Ciudad de Mendoza (calle Arístides) se incurrirá \$ 11.000.<sup>61</sup>

$$\$11.000 * 12 = \boxed{\$132.000 \text{ anuales}}$$

- **Publicidad:** En el primer año del emprendimiento se gastarán aproximadamente \$ 10.000 en publicidad a fin de cumplir con las estrategias de promoción descriptas en el Marketing Mix. Durante los próximos años los gastos en comercialización, se espera, serán menores.
- **Imprevistos y varios:** Inevitablemente siempre surgen costos adicionales que no se pueden evitar. Por ello, para ser más objetivos se han estimado ciertos gastos (\$1.000 mensuales) a fin de prever estas contingencias.

$$\$1.000 * 12 = \boxed{\$12.000 \text{ anuales}}$$

#### **b. Costos variables.**

Los mismos, serán en función de las ventas.

Es necesario aclarar la dificultad de determinar con exactitud los costos variables ya que el local no producirá, solamente comercializará y el cálculo de estos últimos, dependerá de estimaciones objetivas.

Ya se determinó un pronóstico de ventas anteriormente.

Los costos variables incluirán:

- Bolsas
- Papel para regalo
- Moños para regalo

A continuación, se analizarán cada uno de los costos variables mencionados y la manera de tratarlos.

- **Bolsas:** Se calculan un tamaño medio – grande de bolsa de aproximadamente 40x45x20 centímetros. Sólo existirá un tamaño porque los productos más grandes que se venderán en el local, como por ejemplo un minicomponente, no necesitarán bolsa para el traslado por su gran peso.

---

<sup>61</sup>Datos proporcionados por experto en tema por poseer locales comerciales en alquiler en varios puntos de la provincia de Mendoza.

Después de averiguar en distintos lugares especializados en venta de bolsas impresas, se promedió un precio de \$4 por bolsa. Los productos que se venderán en bolsas, y agrupados cuando sea necesario y la compra de dos o más productos lo permita, serán aquellos pertenecientes al rubro Blanco y Decoración.

Con la ayuda de expertos y por la estimación de la demanda (ver tabla 14 – parte Estimación de ventas); se llegó a concluir que se necesitará, una bolsa cada 2 o 3 productos y mensualmente unas 100 bolsas aproximadamente. Entonces para tratar este costo como variable, y en función de las ventas:

$$\$4/2,5 \text{ productos} = \boxed{\$1,60 \text{ por producto}}$$

- **Papel para regalo:** Se estima que el 55% de las ventas serán con destino a regalos y el 45% para uso propio del comprador.

Los productos que se envolverán en papel para regalo son los pertenecientes a los rubros Blanco y Decoración. Los productos pertenecientes a los otros dos rubros podrán incluir un moño de regalo en caso de ser necesario.

El precio de un rollo de papel de 50 metros x 70 centímetros es de \$400 y se calcula (luego de promediar los tamaños de los productos involucrados) que por producto se utilizará un corte de 90x70 centímetros. Entonces:

$$5000 \times 70 \text{ centímetros} = \$400$$

$$90 \times 70 \text{ centímetros} = \boxed{\$7,20 \text{ por producto}}$$

- **Moños para regalo:** Cada moño con adhesivo tiene un precio de \$0,40; entonces:

$$\text{Cuando es para regalo: } \boxed{\$0,40 \text{ por producto}}$$

### ***19.3.3. Utilidad bruta por producto.***

A continuación se muestra una tabla con la utilidad bruta por producto, en caso de ser para regalo y en caso de no serlo, teniendo en cuenta los costos de compra, costos variables y precios de venta.

Es necesario aclarar que la variedad de productos es importante y la mayor cantidad de los costos variables, dependerá de si son productos para regalo o no.

El cuadro completo, se encuentra en ANEXO C.

Tabla 9: Utilidad bruta por producto.

<b>PRODUCTOS</b>	<b>UTI SI REG</b>	<b>UTI NO REG</b>
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>		
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	190,8	198,4
Acolchado 1 y 1/2 pl	142,8	150,4
Acolchado 2 y 1/2 pl	182,8	190,4
Alfombra de baño	14,8	22,4
Almohada	30,8	38,4
Almohadón	22,8	30,4
Bata de baño	86,8	94,4
Colcha de verano 1 pl	54,8	62,4
Colcha de verano 2 pl	94,8	102,4
Cortina cocina	70,8	78,4
Frazada 1 y 1/2 pl	62,8	70,4
Frazada 2 y 1/2 pl	94,8	102,4
Mantel rectangular	54,8	62,4
Mantel redondo	46,8	54,4
Manteles individuales juego de 6	34,8	42,4
Repasador	-2	5,6
Sábana 1 y 1/2 pl	78,8	86,4
Sábana 2 y 1/2 pl	98,8	106,4
Sábanas de cuna	34,8	42,4
Toalla de mano	5,2	12,8
Toallón mediano	26,8	34,4
Toallón grande	50,8	58,4
Toallón con capucha para bebé	26,8	34,4
<b>HOGAR</b>		
Hogar eléctrico	318	318,4
<b>TECNOLOGÍA</b>		
Home theater Philip con DVD	798	798,4
LED Samsung 32"	2318	2318,4
Minicomponente LG 10 wts de potencia	438	438,4

Se observa que no haber realizado un cálculo exacto de los costos variables unitarios, puede afectar a algunos productos, como por ejemplo los repasadores, ya que al ser para regalo muestra una rentabilidad negativa. Esto es así por el pequeño tamaño de un repasador; el cálculo promediado del papel para regalo resulta excesivo comparado con el precio del repasador.

## **19.4. Factibilidad financiera**

Como se mencionó anteriormente, para el caso bajo estudio se valorará el proyecto por medio de una proyección de flujo de fondos estimada para los próximos ocho años.

A esta altura, ya se conocen los diferentes componentes de costos, tanto fijos como variables. Además se hizo un análisis detallado de la utilidad que obtendría el local por producto vendido. De aquí, se tienen los puntos de partida para desarrollar una proyección de flujo de fondos lo más ajustada a la realidad posible. Luego, deberán detallarse otros tipos de conceptos que permitirán un estudio más preciso de la factibilidad financiera del proyecto.

Se seguirán los pasos mencionados en el marco teórico para un correcto análisis de factibilidad financiera.

### ***19.4.1. Administración financiera***

Todo lo analizado hasta acá sirve de marco para contextualizar el negocio que se quiere emprender, es decir, cuestiones como fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, posibles estrategias, etcétera. Todo este trabajo fue realizado y expresado en partes anteriores. Así, teniendo presente todo lo precedente se está en condiciones de realizar un análisis financiero adecuado.

Posteriormente, se plasmará toda la actividad del negocio en un flujo de fondos, para que a través de los diversos criterios de decisión, se logre determinar si el nuevo local comercial es viable o no.

### ***19.4.2. Decisiones de inversión.***

La finalidad aquí, es determinar si la inversión necesaria que se debe hacer para llevar a cabo el negocio de un nuevo local, logrará un retorno de la inversión adecuada para los inversores, en este caso para el dueño de Ruyé.

En cuanto a capital de trabajo, se utilizará como este concepto, principalmente por ser el nuevo proyecto sobre un local sencillo y que únicamente comercializa sus productos, el SALDO INICIAL DE CAJA, siendo este último dinero en efectivo necesario para comenzar con el nuevo local y diferente al que se usará para comprar activo fijo o en gastos de adecuación del local.

Respecto a la inversión en activo fijo, a continuación se muestra una tabla que detalla estos conceptos.

Tabla 10: Inversión en activo fijo.

<b>INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO</b>	<b>PRECIO UNITARIO (Args)</b>	<b>TOTAL SIN IVA</b>
1 computadora	\$ 9.000	\$ 9.000
1 escritorio con silla	\$ 5.000	\$ 5.000
6 estanterías	\$ 1.000	\$ 6.000
1 impresora fiscal	\$ 6.000	\$ 6.000
1 máquina de café	\$ 600	\$ 600
2 sillones	\$ 2.500	\$ 5.000
<b>Total</b>		<b>\$ 31.600</b>

A demás, se necesitará contar con stock inicial en pequeñas cantidades para que las personas que acudan al local desde un principio puedan conocer la variedad de productos disponible. Esta mercadería será distinta a la que se irá comprando año tras año, la cual se conocerá como costo de ventas en el flujo de fondos correspondiente. La tabla 11 muestra los valores y cantidades que representan al stock inicial.

Por último, se deberá tener en cuenta aquella inversión para la adecuación del local, que incluye pintura, iluminación y otros arreglos adicionales. La misma se estima en \$45.500.

#### ***19.4.3. Decisiones de financiamiento.***

Para el proyecto bajo análisis, las decisiones de financiamiento se orientaron por un financiamiento con capital propio exclusivamente.

Tabla 11: Stock inicial necesario para el nuevo local.

<b>STOCK INICIAL</b>	<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD INICIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>			
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	\$ 250	\$ 6	\$ 1.500
Acolchado 1 y 1/2 pl	\$ 190	\$ 10	\$ 1.900
Acolchado 2 y 1/2 pl	\$ 240	\$ 10	\$ 2.400
Alfombra de baño	\$ 30	\$ 10	\$ 300
Almohada	\$ 50	\$ 10	\$ 500
Almohadón	\$ 40	\$ 10	\$ 400
Bata de baño	\$ 120	\$ 10	\$ 1.200
Colcha de verano 1 pl	\$ 80	\$ 10	\$ 800
Colcha de verano 2 pl	\$ 130	\$ 10	\$ 1.300
Cortina cocina	\$ 100	\$ 7	\$ 700
Frazada 1 y 1/2 pl	\$ 90	\$ 10	\$ 900
Frazada 2 y 1/2 pl	\$ 130	\$ 10	\$ 1.300
Mantel rectangular	\$ 80	\$ 12	\$ 960
Mantel redondo	\$ 70	\$ 12	\$ 840
Manteles individuales juego de 6	\$ 55	\$ 12	\$ 660
Repasador	\$ 9	\$ 20	\$ 180
Sábana 1 y 1/2 pl	\$ 110	\$ 10	\$ 1.100
Sábana 2 y 1/2 pl	\$ 135	\$ 10	\$ 1.350
Sábanas de cuna	\$ 55	\$ 10	\$ 550
Toalla de mano	\$ 18	\$ 20	\$ 360
Toallón mediano	\$ 45	\$ 15	\$ 675
Toallón grande	\$ 75	\$ 15	\$ 1.125
Toallón con capucha para bebé	\$ 45	\$ 15	\$ 675
<b>HOGAR</b>			
Hogar eléctrico	\$ 400	\$ 1	\$ 400
<b>TECNOLOGÍA</b>			
Home theater Philip con DVD	\$ 1.000	\$ 1	\$ 1.000
LED Samsung 32"	\$ 2.900	\$ 1	\$ 2.900
Minicomponente LG 10 wts de potencia	\$ 550	\$ 1	\$ 550
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.525</b>

#### 19.4.4. Tasa de costo de capital<sup>62</sup>

A continuación, se recuerda la fórmula de la tasa de costo de capital y se determina cada uno de los componentes. Los datos son relativos a la fecha de Febrero de 2013.

<sup>62</sup><http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-empresas-mas-grandes-de-america-latina/mayores-por-pais.php#argentina> [feb 2012]

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

donde:

- $K_s$ : tasa de costo de capital a calcular
- $R_f$ : tasa libre de riesgo<sup>63</sup>
- $B$ : beta de la industria comercio<sup>64</sup>
- $R_m$ : Riesgo de mercado<sup>65</sup>
- Riesgo país: variación actual en Argentina<sup>66</sup>

Aplicando la fórmula en el marco teórico a los valores reales actuales:

$$K_s = 1,87 + 0,98 * (10,84 - 1,87) + 12,93$$

$$K_s = 1,87 + 0,98 * (8,97) + 12,93$$

$K_s = 23,59\%$
-----------------

Así, se obtiene el  $k_s$  que se utilizará para evaluar el proyecto.

#### ***19.4.5. Flujo de fondos proyectado***

##### Referencias y supuestos:

- Cada año aumentan los costos de ventas en un 12%
- Cada año aumentan las ventas en un 12%
- El valor de recupero (valor de venta) de la inversión inicial es equivalente al valor residual en el último año del flujo de fondos. Al mismo, se le ha deducido el monto correspondiente al impuesto a las ganancias (35%)
- El IVA correspondiente a la inversión inicial se recupera en los primeros cinco años de vida de la empresa
- El sueldo del empleado aumenta un 8% todos los años
- Las depreciaciones se calculan por el método lineal

---

<sup>63</sup> <http://finance.yahoo.com/bonds>

<sup>64</sup> <http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/finanal/ch/ch2e4.html>

<http://roccacharts.blogspot.com.ar/2011/02/ranking-de-acciones-argentinas-por-su.html>

<sup>65</sup> <http://www.ambito.com/economia/mercados/bonos/>

<sup>66</sup> <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>

FLUJO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES										
	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019	2020	
<b>DESEMBOLSOS</b>										
Inversión en Activo Fijo Neto	\$ -31.600,00									\$ 4.108,00
IVA	\$ -6.636,00									
Saldo inicial de caja	\$ 10.000									
Gastos de adecuación del local	\$ -45.500									
Stock inicial	\$ -26.525,00									
Costo de ventas de artículos Hogar		\$ -20.000,00	\$ -22.400,00	\$ -25.088,00	\$ -28.098,56	\$ -31.470,39	\$ -35.246,83	\$ -39.476,45	\$ -44.213,63	
Costo de ventas de art. Bco. y Dec.		\$ -299.750,00	\$ -335.720,00	\$ -376.006,40	\$ -421.127,17	\$ -471.662,43	\$ -528.261,92	\$ -591.653,35	\$ -662.651,75	
Costo de ventas de art. Tecno.		\$ -250.000,00	\$ -280.000,00	\$ -313.600,00	\$ -351.232,00	\$ -393.379,84	\$ -440.585,42	\$ -493.455,67	\$ -552.670,35	
<b>Otros Gastos</b>										
Gastos de Comercialización		\$ -10.000,00	\$ -5.000,00	\$ -5.000,00	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00	\$ -2.000,00
Sueldos		\$ -66.000,00	\$ -71.280,00	\$ -76.982,40	\$ -83.140,99	\$ -89.792,27	\$ -96.975,65	\$ -104.733,71	\$ -113.112,40	
Costos Fijos (Luz-gas-agua-Tel)		\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	\$ -19.800,00	
Alquileres		\$ -132.000,00	\$ -132.000,00	\$ -132.000,00	\$ -132.000,00	\$ -184.800,00	\$ -184.800,00	\$ -184.800,00	\$ -184.800,00	
Imprevistos		\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	\$ -12.000,00	
<b>TOTAL DESEMBOLSOS</b>	\$ -100.261,00	\$ -809.550,00	\$ -878.200,00	\$ -960.476,80	\$ -1.049.398,72	\$ -1.204.904,93	\$ -1.319.669,83	\$ -1.447.919,18	\$ -1.587.140,13	
<b>INGRESOS</b>										
Ventas de artículos Hogar		\$ 36.000,00	\$ 40.320,00	\$ 45.158,40	\$ 50.577,41	\$ 56.646,70	\$ 63.444,30	\$ 71.057,62	\$ 79.584,53	
Ventas de art. Bco. y Deco.		\$ 539.550,00	\$ 604.296,00	\$ 676.811,52	\$ 758.028,90	\$ 848.992,37	\$ 950.871,46	\$ 1.064.976,03	\$ 1.192.773,15	
Ventas de de art. Tecnología		\$ 450.000,00	\$ 504.000,00	\$ 564.480,00	\$ 632.217,60	\$ 708.083,71	\$ 793.053,76	\$ 888.220,21	\$ 994.806,63	
Recupero IVA		\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 1.026.877,20	\$ 1.149.943,20	\$ 1.287.777,12	\$ 1.442.151,11	\$ 1.615.049,98	\$ 1.807.369,51	\$ 2.024.253,85	\$ 2.267.164,32	
<b>SALDO</b>	\$ -100.261,00	\$ 217.327,20	\$ 271.743,20	\$ 327.300,32	\$ 392.752,39	\$ 410.145,05	\$ 487.699,69	\$ 576.334,67	\$ 680.024,18	
Depreciaciones		\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	
Resultado antes de impuesto		\$ 215.639,70	\$ 270.055,70	\$ 325.612,82	\$ 391.064,89	\$ 408.457,55	\$ 486.012,19	\$ 574.647,17	\$ 678.336,68	
Impuesto a las ganancias		\$ 75.473,90	\$ 94.519,50	\$ 113.964,49	\$ 136.872,71	\$ 142.960,14	\$ 170.104,27	\$ 201.126,51	\$ 237.417,84	
Resultado después de impuesto		\$ 140.165,81	\$ 175.536,21	\$ 211.648,33	\$ 254.192,18	\$ 265.497,41	\$ 315.907,92	\$ 373.520,66	\$ 440.918,84	
Más depreciaciones		\$ 141.853,31	\$ 177.223,71	\$ 213.335,83	\$ 255.879,68	\$ 267.184,91	\$ 317.595,42	\$ 375.208,16	\$ 442.606,34	
<b>FLUJO NETO</b>	\$ -100.261,00	\$ 141.853,31	\$ 177.223,71	\$ 213.335,83	\$ 255.879,68	\$ 267.184,91	\$ 317.595,42	\$ 375.208,16	\$ 442.606,34	

Tabla 12: Flujo de fondos para un nuevo local.

#### **19.4.6. Criterios de decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado**

##### **a. VAN**

Luego de proyectar el flujo de fondos, obtener la tasa de costo de capital y conocer la inversión inicial, se calcula el VAN para el proyecto bajo estudio.

VA (Tasa 23,59%) = \$ 801.768

VAN= \$ 701.507
-----------------

Dado que el rendimiento mínimo requerido es del 23,59%, el VAN resultante para el proyecto indica que éste no sólo debe aceptarse sino que el valor presente neto que se obtiene es muy alto.

Por lo dicho hasta aquí, se cree que el proyecto es viable para las condiciones establecidas en el presente plan de negocios

##### **b. TIR**

Por otro lado, para decidir si un proyecto se acepta o no, la TIR se compara con el rendimiento mínimo esperado por el inversor; si esta última resulta mayor que la TIR el proyecto deberá rechazarse, de lo contrario el proyecto es viable y se acepta. De este modo, de acuerdo con el flujo de fondos proyectado para Ruyé corresponde una tasa interna de retorno de 163%. Este resultado es bastante elevado ya que la inversión inicial requerida es bastante baja, en comparación con otro tipo de proyectos. Nuevamente, por este criterio, el proyecto dejará satisfecho al dueño de Ruyé ya que la rentabilidad del proyecto, comprobada por el método de la tasa interna de retorno, supera ampliamente el valor de la tasa de costo de capital.

Entonces:

TIR= 163%
-----------

##### **c. Período de Recuperación Descontado**

A continuación se muestra el cuadro donde se expone el período de recupero descontado para el caso baso análisis.

Tabla 13: Período de recuperación descontado nuevo local.

<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO</b>				
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Flujo de fondos proyectado</b>	\$ -100.261,00	\$ 141.853,31	\$ 177.223,71	\$ 213.335,83
<b>Flujo de fondos descontado</b>		\$ 114.777,33	\$ 116.025,95	\$ 113.009,20
<b>Recupero</b>	\$ -100.261,00	\$ -14.516,33	\$ 101.509,62	\$ 214.518,82

<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>
\$ 255.879,68	\$ 267.184,91	\$ 317.595,42	\$ 375.208,16	\$ 442.606,34
\$ 109.673,69	\$ 92.660,63	\$ 89.119,81	\$ 85.190,07	\$ 81.311,31
\$ 324.192,52	\$ 416.853,15	\$ 505.972,96	\$ 591.163,02	\$ 672.474,34

Se observa que, de acuerdo a los flujos de caja obtenidos, la empresa recupera la inversión en el segundo año de la puesta en marcha del proyecto. El resultado obtenido con este criterio confirma, nuevamente, la viabilidad del proyecto dado que el período de recuperación descontado no puede ser, para el período de incertidumbre que se vive actualmente en el país, superior a tres años.

Entonces:

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO= 2 años
--

## 19.5. Conclusiones sobre factibilidad del proyecto

En este capítulo se ha logrado mostrar, cuantitativamente, cuan rentable es el proyecto que pretende encarar el negocio Ruyé: equipamientos para el hogar en la provincia de Mendoza.

Se analizaron los niveles de venta estimados, la estructura de costos de la empresa, la utilidad bruta resultante de los conceptos anteriores, la inversión requerida, la tasa de costo de capital y por último se aplicaron los criterios de decisión de inversión más utilizados en finanzas.

Esto permite concluir que, tanto por el método del VAN y la TIR, utilizando una tasa de costo de capital calculada por el método de los betas comparables, el proyecto debe ser aceptado ya que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas, en este caso, el dueño de Ruyé. Además, con la técnica del período de recuperación descontado se logra afirmar el hecho de que la empresa generará altos rendimientos, y que permitirá a su inversor recuperar rápidamente los desembolsos realizados para la puesta en marcha del local.

## **20. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

### **20.1. Generalidades**

El análisis del entorno no puede prescindir en ningún proyecto. Como se mostró anteriormente, Ruyé está inserto en un ambiente dinámico, donde los cambios son más que sólo probables.

Los datos obtenidos en la factibilidad son datos estadísticos confiables. Sin embargo, por lo dicho, pueden estar sujetos a ciertos cambios. Es por ello que en este apartado se pretende mostrar, por medio de un análisis de sensibilidad, diferentes escenarios en los cuales la empresa podría incurrir tanto optimistas como pesimistas. Un análisis de sensibilidad consiste en calcular el VAN y la TIR, al cambiar una variable. De este modo se pueden mejorar las estimaciones sobre el proyecto

### **20.2. Escenario optimista**

Debe considerarse la posibilidad de que el negocio logre mejores resultados que los estimados en un escenario diferente, es decir, uno más optimista.

Luego de evaluar las distintas posibilidades, puede ocurrir que el nuevo local pueda mejorar la utilidad bruta obtenida por producto. Esto puede lograrse por medio del establecimiento de alianzas con el principal proveedor de Ruyé (negocio existente), Textil SECLAR de T.J. SEBELE e hijos S.A., logrando disminuir costos de compra en el negocio principal y por lo tanto también en el nuevo local.

De este modo, si se lograra una reducción del 5% del costo de algunos productos el VAN y la TIR de la empresa podrían incrementar como se muestra en el siguiente cuadro:

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 701.507,00	163%
Disminución del costo de algunos productos en un 5%	\$ 788.601,86	181%
Diferencia	12,42%	10,42%

### 20.3. Escenario pesimista

Por otro lado, es probable que la empresa se encuentre en un escenario diferente al más probable y a uno más optimista. En oposición, ciertas variables pueden llegar a afectar negativamente a la empresa. En este caso, son más las variables que pueden llegar a cambiar en este sentido por lo que es importante analizar más de un solo escenario pesimista.

#### 20.3.1. Disminución de la utilidad bruta de algunos productos

Contrariamente a lo sucedido en el escenario optimista, debido a la inestabilidad de los precios y a la creciente inflación que afecta a todos los productores del país, puede ocurrir que los proveedores no sólo no puedan ofrecer descuentos sino que además deban aumentar el precio de los productos, derivando en un aumento en los costos de compra para Ruyé. Así, si estos costos aumentaran un 5% los valores del VAN y la TIR se verían afectados de la siguiente forma:

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 701.507,00	163%
Aumento del costo de algunos productos en un 5%	\$ 614.412,15	145%
Diferencia	-12,42%	-11,04%

#### 20.3.2. Disminución en las ventas

En este escenario, se supone que las ventas totales de la empresa sólo alcanzan el 95% de lo proyectado en la situación más probable a lo largo de todo el período de valuación del proyecto. Con estas cifras el VAN y la TIR de la empresa serían los que se muestran a continuación:

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 701.507,00	163%
Disminución en las ventas en un 5%	\$ 544.736,26	132%
Diferencia	-22,35%	-19,02%

### **20.3.3. Disminución en las ventas y aumento en los costos de compra de algunos productos en un 5%**

En este caso, se estima que tanto las ventas como los costos de compra de algunos productos, varíen en una dirección que perjudique el accionar del negocio y del nuevo local. De este modo, si esto sucediera, los valores del VAN y TIR serían los siguientes:

	VAN	TIR
Escenario más probable	\$ 701.507,00	163%
Disminución en las ventas y aumento en costos en un 5%	\$ 457.641,41	114%
Diferencia	-34,76%	-30,06%

## **20.4. Conclusiones del análisis de sensibilidad**

Con el análisis de sensibilidad precedente se pudieron observar distintos escenarios en los que el nuevo local de Ruyé podría caer si las variables no resultaran como fueron estimadas en el escenario más probable.

Como se dijo, estas prácticas permiten reforzar, o no, los criterios de decisión aplicados en la factibilidad. En este caso, se aplicaron tanto escenarios optimistas, donde la empresa lograría claramente obtener mayores beneficios; como así también, escenarios pesimistas, en los cuales en VAN y la TIR disminuirían. En estos últimos se pudo observar que, tanto con un aumento en los costos de compra de algunos productos en un 5% y un nivel de ventas de sólo el 95% de las ventas totales estimadas en un principio; el proyecto continúa siendo una opción rentable. En los resultados de estas variaciones se puede ver que no sólo el valor presente neto y la tasa interna de retorno se mantienen positivos, sino que ambos indicadores continúan reflejando una alta rentabilidad, lo cual es un indicio del posible éxito financiero del proyecto.

## **21. CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE RUYÉ**

Se comenzó la segunda parte del presente trabajo con el análisis del entorno. Aquí se observaron situaciones positivas y negativas dependiendo de los ámbitos analizados; así por ejemplo, la inflación actual por la que atraviesan los argentinos se vio como favorable para Ruyé (negocio actual) y desfavorable o más negativa para establecer un nuevo local.

Luego se realizó el análisis FODA en el cual pudieron destacarse diferentes estrategias referidas tanto al negocio actual como a las que se deberían seguir en caso de abrir un nuevo local.

Después se analizaron los clientes actuales y potenciales como así también los competidores principales y los posibles competidores del nuevo local. En este último punto pudo observarse la rivalidad existente entre competidores, principalmente en el rubro de electrodomésticos.

En cuanto a las estrategias, se recomiendan las siguientes:

- Ruyé deberá realizar las acciones establecidas en el cuadrante de la matriz de la estrategia principal correspondiente a posición competitiva fuerte y rápido crecimiento del mercado.
- Ruyé deberá accionar con una estrategia competitiva de liderazgo en costo total.
- Como estrategia de posicionamiento, se recomienda seguir una estrategia de ataque con táctica envolvente.
- Al querer abrir un nuevo local con las características descriptas se seguirá una estrategia de crecimiento de desarrollo de clientes.

Respecto al marketing mix, pudieron establecerse diferentes estrategias tanto para el negocio actual como para la puesta en marcha del nuevo local.

Por otro lado, para la puesta en marcha de un nuevo local es necesario un desembolso de \$100.261. Se busca que este monto sea financiado con capital propio, ya que endeudarse en el contexto político económico que rodea a la Argentina en la actualidad no resulta la opción más conveniente.

Convenientemente, el principal interesado en el proyecto, es el potencial inversor y actual dueño de Ruyé, quien dispone del dinero y estaría dispuesto a utilizarlo para este fin.

Se elaboró la proyección de los flujos de fondos esperados del proyecto bajo análisis para un período de ocho años, duración que se creyó más conveniente para valuar un proyecto en la inestabilidad del contexto. En base a este flujo, se espera que la inversión inicial se recupere en el segundo año de la puesta en marcha del local, cantidad que se considera óptima ya que, dada la resistencia actual hacia la inversión en proyectos locales.

Se analizaron tres tipos de factibilidad. En cuanto a la técnica, se cree que no habrá ningún problema en poner el proyecto en marcha y mantenerlo en el tiempo. Además, teniendo en cuenta la tendencia del negocio, se considera que podrá incursionarse de forma satisfactoria en el mercado.

En relación con la factibilidad económica se observaron los principales costos tanto fijos como variables que enfrenta Ruyé y se proyectó una estimación de ventas para el nuevo local. Se espera que las ventas aumenten cada año, aumentando de este modo la utilidad de la empresa, contribuyendo no sólo a lograr el retorno de la inversión sino también a generar ganancias y ganar prestigio. Este tema se analizó en profundidad en el punto de factibilidad financiera.

Por último, teniendo en cuenta la factibilidad financiera, los criterios de decisión utilizados permiten comprobar que un nuevo local genera valor para el negocio actual de Ruyé. Los criterios financieros utilizados para mostrar la conveniencia del negocio fueron el valor presente neto o VAN: \$701.507; la tasa interna de retorno: 163% y el período de recuperación descontado: dos años. De acuerdo con estos tres, el proyecto debe ser aceptado en el escenario más probable estimado.

Sin embargo, dado que el ambiente es dinámico, se presentó un análisis de sensibilidad para describir diferentes escenarios en los que la empresa podría caer. Tanto para el escenario optimista, donde se reducen los costos de compra de los productos, como para los pesimistas, donde aumentan los costos de compra o no se alcanzan los niveles de venta estimados; se realizaron las correspondientes recomendaciones para los interesados en el proyecto.

Con este Plan de Negocios, el dueño de Ruyé tiene un panorama y un conocimiento claro del negocio que pueden realizar. Se destacan todos los aspectos positivos, negativos, la forma de organizarse, las acciones a realizar y los posibles y diferentes flujos y escenarios esperados.

Si bien, existen posibilidades de crecimiento y una muy buena rentabilidad, todo negocio posee riesgos que pueden llevar a malos resultados, con baja rentabilidad. De aquí que, la decisión de entrar o no al negocio y poner en marcha un nuevo local destinado a vender productos pertenecientes a los rubros blanco y electrodomésticos, depende del riesgo que está dispuesto a asumir el dueño de Ruyé y de su visión sobre el mismo.

Entonces, luego de realizar el análisis exhaustivo sobre el macro y micro entorno, estrategias a seguir, marketing mix, factibilidades, y todos aquellos aspectos involucrados en un Plan de Negocios; se puede concluir que Ruyé está en condiciones de expandir su negocio actual poniendo en marcha la apertura y funcionamiento de un nuevo local comercial con las características descritas anteriormente en un ambiente dinámico y difícil como es el de Argentina.

Para finalizar, se recomendará un nombre y logo para este nuevo local a modo de fortalecer la propuesta de inversión.

## **22. SELECCIÓN DEL NOMBRE DEL NUEVO LOCAL**

Como se mencionó anteriormente, para finalizar este trabajo, se quiere incursionar en el terreno inherente al nuevo local, para, en caso de ser aceptado por el dueño de Ruyé, ayudar a este último con la determinación de un nombre y un logo para este local. De esta manera se busca estimular la imaginación del/los interesado/s.

Para esto, se utilizarán los conceptos de marca, explicados en la primera parte, de manera tal de que se relacione marca con nombre del local. Si bien la marca se analiza para un producto o línea de productos, se pensó que sería una buena idea tomar los conceptos que emanan de la misma para que el nombre del local comercial sea el correcto. A demás, se tuvo en cuenta que no se creará un producto o existirá fabricación propia, sino que los productos ofrecidos en el nuevo local tendrán sus propias marcas; por lo tanto, será de suma importancia, para lograr una posición importante en la mente del consumidor, crear un nombre y consecuentemente un logo óptimos a la percepción de los clientes.

### **22.1. Estrategia de marca**

Como se mencionó, se recurrirá al análisis de la estrategia de marca, tomando en este caso como marca al nombre del nuevo local comercial, ya que se busca que el nombre del local tenga el mismo impacto que una marca.

Por lo visto, la decisión de Ruyé se asemejaría a utilizar nuevas marcas o multimarcas, incorporando un nuevo local con un nombre nuevo, distinto del actual del negocio.

Esta decisión se basa principalmente en la dirección que se le quiere dar al nuevo local, la cual hará un giro inmenso y cambiará la manera actual de actuar de la pequeña empresa.

Figura 8: Selección de una estrategia de marca para el nuevo local

	EXISTENTE	NUEVA
EXISTENTE	Extensión de línea	Extensión de marca
NUEVA	Marcas múltiples	Nuevas marcas



## 22.2. Análisis y elección de un nombre

Para la evaluación de los nombres, se puede acudir a técnicas proyectivas como la asociación de palabras, o a otras técnicas de tipo cuantitativo, valorando sobre todo los aspectos que el nombre sugiere, o incluso su valoración comparativa con otros nombres existentes en el mercado. En este caso se utilizaron principalmente las herramientas o técnicas simples de creatividad conocidas tales como brain storming (lluvia de ideas), pensamiento lateral y analogías. Se escucharon ideas de varias personas entre las que se encuentran el dueño de Ruyé, su sobrina que es futura arquitecta con ideas innovadoras y otra arquitecta amiga de la autora de este trabajo.

Luego de idas y vueltas y de analizar una y otra vez las diferentes opciones se optó por el nombre **HOME AND WHITE**. En primer lugar se seleccionó este nombre porque se tuvieron en cuenta todos los ítems mencionados en el marco teórico sobre los requisitos de una marca, es un nombre simple, fácil de pronunciar y recordar. Por otro lado, es un nombre que resume lo que se venderá en el local y a su vez es en inglés pero un inglés sencillo, palabras conocidas por casi todas las personas que saben algo de este idioma.

Se pensó además en el logotipo, y serán las insignias H&W las que lo representarán, lo cual es atractivo a la vista. El logo sirve para dar a conocer e identificar el local frente a los ojos de los consumidores.

Para concluir el logo se pidió ayuda a diferentes estudiantes y profesionales especializados en diseño, arquitectura y publicidad. Se llegó al siguiente:



Como se puede observar, se utilizan colores verdes, con el fin de causar impresión a calidad de vida, alegría, placidez y satisfacción. A su vez, el verde manzana llama la atención y resalta en el logo. Por último, es algo simple y conciso.

Respecto a la ambientación del local, se utilizará madera color claro para el piso y paredes blancas. Se utilizará el verde en algún sitio para seguir con el concepto del logo. La idea es que las personas sientan que se encuentran en un lugar limpio, iluminado y tranquilo, y de esa manera tomen su tiempo para elegir productos sintiéndose a gusto.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- JOHNSON, G; WHITTINGTON R. & SCHOLLES, K. - Exploring Strategy, Ed. Pearson. 2011(Google books)
- LAMB Charles, HAIR Joseph y CARL McDaniel (2002), *“Marketing”*, 6ta. edición, International Thomson Editores S.A.
- LONGENECKER, Justin G, PETTY, J. William, PALICH, Leslie E., MOORE, Carlos W, (2010), *“Small Business management: Launching y Growing Entrepreneurial ventures”*, 15 ed. United States.
- HILL, Charles y W. JONES, Gareth R. (1996) *“Administración estratégica”* Bogotá: Mc. Graw Hill.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) *“Fundamentos de Marketing”*, 6ta edición. México: Pearson.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2009), *“Dirección de Marketing”*
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2001), *“Marketing”*, 8va. edición, México, Pearson.
- OCAÑA, Hugo R. (2009) *“Estrategias de negocios”*, edición en preparación.
- PORTER, Michael (1979) *“Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia”*
- PORTER, Michael (1996) *“Estrategia Competitiva”* México: Compañía Editorial Continental S.A.
- PORTER, Michael E, (1980), *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*.
- STANTON, William J, ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. (2007) *“Fundamentos de Marketing”*, 14a edición. México: Mc Graw Hill.
- VAN HORNE, James C. (1997) *“Administración Financiera”*, 10ma edición. México: Pearson.

## PUBLICACIONES Y REVISTAS

- CLARÍN PYMES (2009) “*Guía total para el comercio minorista: Cómo construir un negocio exitoso*”. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- DIARIO ÁMBITO FINANCIERO
- DIARIO LA NACIÓN
- DIARIO RÍO NEGRO, Suplemento económico.

## PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://www1.rionegro.com.ar/diario/economico/2011/01/30/27320.php> [nov, 2012].
- [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)
- <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>
- <http://www.inflacionverdadera.com> [Octubre, 2012]
- <http://www.infobae.com/notas/666965-El-Riesgo-Pais-argentino-el-unico-que-sube-entre-los-paises-emergentes.html> [dic, 2012]
- <http://www.slideshare.net/11431590/fundamentos-matriz-de-ansoff#btnNext>
- <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/planificacin-estratgica-1062484>
- <https://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>
- [https://www.portfoliopersonal.com/Tasa\\_Interes/hTB\\_TIR.asp](https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp) [feb, 2013]
- [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html) [enero, 2013]
- <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199>
- <http://www.matrizfoda.com/>
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/matriz-de-la-estrategia-principal>
- <http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas.asp>
- [http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas\\_comerciales.asp](http://www.inpi.gov.ar/templates/marcas_comerciales.asp)
- <http://www.slideshare.net/laciroc/estrategia-cap-4>
- <http://www.inpi.gov.ar>
- <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

- <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
- <http://erc.msh.org/quality/pstools/psswot.cfm>
- <http://www.emagister.com/curso-marketing-empresa/marketing-analisis-demanda>
- <http://definicion.de/marketing-mix/#ixzz2Ahm21wPn>
- <http://www.slideshare.net/CHINOJESUS/las-5-p-del-marketing>
- <http://www.slideshare.net/laciroc/estrategia-cap-4>
- <http://es.scribd.com/doc/36526822/Estrategia-de-Marca-Kotler>
- <http://www.uv.es/cim/pyp-dem/descarga/tema012.pdf>
- [http://www.contabilidad.com.py/articulos\\_70\\_concepto-de-costos.html](http://www.contabilidad.com.py/articulos_70_concepto-de-costos.html)
- <http://www.elsalario.com.ar/main/Salario/salario-minimo> [oct, 2012]
- <http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-500-empresas-mas-grandes-de-america-latina/mayores-por-pais.php#argentina> [feb, 2013]
- <http://finance.yahoo.com/bonds> [feb, 2013]
- <http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/finanal/ch/ch2e4.html> [feb, 2013]
- <http://roccacharts.blogspot.com.ar/2011/02/ranking-de-acciones-argentinas-por-su.html> [feb, 2013]
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/bonos/> [feb, 2013]
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> [feb, 2013]

# ANEXOS

## 1. Anexo A: Demanda de Ruyé desde 2010 hasta 2012

Demanda desde el año 2010 hasta el año 2012		1° cuat 10	2° cuat 10	3° cuat 10	4° cuat 10	1° cuat 11	2° cuat 11	3° cuat 11	4° cuat 11	1° cuat 12	2° cuat 12	3° cuat 12	4° cuat 12
<b>Productos</b>													
<b>HOGAR</b>													
Aire acondicionado split 3200 wats frio/calor		22	8	5	8	23	9	6	8	25	10	5	10
Batidora con boll		8	7	6	7	8	6	6	6	8	6	7	5
Batidora de mano		6	4	4	6	7	5	7	7	8	6	7	8
Cocina		7	9	8	6	6	10	10	8	8	12	11	10
Extractor de jugo		5	3	4	4	7	4	4	8	10	5	5	10
Heladera 330 litros		6	7	5	12	7	7	6	15	10	7	8	18
Hogar eléctrico		4	5	6	2	4	6	6	3	5	6	7	3
Horno eléctrico 30 litros		3	6	6	6	5	5	6	5	7	6	6	7
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado		5	11	6	9	7	10	8	10	10	12	11	12
Liquidadora		5	2	3	8	7	3	3	8	8	5	4	10
Microondas 20 litros digital		6	12	13	8	7	11	12	10	10	12	12	11
Plancha seca		21	20	19	15	22	20	20	18	25	20	22	20
Ventilador de pie 18 pulgadas		30	11	12	35	33	12	12	38	35	10	12	40
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>													
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa vilet)		14	13	13	17	11	13	12	17	12	13	11	15
Acolchado 1 y 1/2 pl		52	223	249	22	50	220	230	22	50	200	250	25
Acolchado 2 y 1/2 pl		48	315	338	22	48	312	335	20	50	300	350	20
Alfombra de baño		40	37	29	38	38	35	29	40	40	35	28	38
Almohada		49	38	40	46	48	40	36	43	48	40	36	45
Almohadón		27	25	25	27	25	22	23	28	25	20	24	28
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)		4	11	10	8	6	11	11	11	8	12	11	9
Bata de baño		65	63	80	83	63	61	75	83	65	60	75	80
Colecha de verano 1 pl		140	12	9	115	134	11	8	111	144	15	8	125
Colecha de verano 2 pl		145	15	7	135	144	12	7	130	145	15	10	130
Colechón 1 y 1/2 pl		11	12	11	12	12	14	12	12	14	15	12	25
Colechón 2 y 1/2 pl		12	13	22	12	11	13	21	13	12	14	20	15
Corúmas		52	54	46	55	54	55	47	58	55	56	50	60
Cortina cocina		16	20	17	15	16	20	16	15	18	20	17	15
Frazada 1 y 1/2 pl		12	75	112	12	10	67	105	10	10	70	108	12
Frazada 2 y 1/2 pl		12	95	120	5	11	87	115	8	12	95	129	15
Mante rectangular		22	25	20	33	20	22	22	29	21	25	22	29
Mante redondo		22	15	18	6	21	15	17	6	19	15	22	8
Mante les individuales juego de 6		7	12	11	14	12	11	11	12	12	12	13	13
Reparador		200	180	170	198	197	178	168	198	196	186	175	200
Sábana 1 y 1/2 pl		350	400	360	388	345	400	350	380	350	390	355	400
Sábana 2 y 1/2 pl		220	235	265	250	217	233	250	245	220	236	255	250
Sábanas de cuna		42	48	47	50	42	48	47	50	43	50	47	56
Toalla de mano		375	322	350	400	370	319	345	400	388	320	350	390
Toallón mediano		162	226	186	160	157	226	187	157	163	225	198	160
Toallón grande		71	76	72	68	73	76	73	66	73	76	75	70
Toallón con capucha para bebé		15	18	20	17	12	18	20	16	15	18	22	20
<b>TECNOLOGIA</b>													
DVD Philip con puerto USB		6	6	9	11	10	8	10	12	13	11	14	15
Computadora de escritorio Compaq Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"		2	1	1	2	3	2	1	3	5	5	4	6
Home theater Philip con DVD		3	3	2	2	5	3	2	3	6	4	3	5
LCD Noblex 32"		7	8	4	11	10	11	5	12	12	12	7	15
LED Samsung 32"		1	3	3	8	2	6	5	12	5	6	8	13
LED Sony 40"		2	2	2	2	4	4	5	3	5	4	6	5
Microcomponente LG 10 wis de potencia		2	5	7	6	5	7	7	8	7	8	8	12
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram		1	2	3	3	2	2	5	4	3	5	5	2
<b>MUJER</b>													
Depiladora Philip		12	8	6	5	14	8	8	6	12	8	8	7
Planchita de pelo GAMA		7	4	12	5	7	5	12	7	6	5	13	7
Secador de pelo GAMA		2	12	12	3	2	11	13	4	3	10	15	3

### **REFERENCIAS**

**1°cuat:** abarca los meses Enero, Febrero y Marzo de cada año.

**2°cuat:** abarca los meses Abril, Mayo y Junio de cada año.

**3°cuat:** abarca los meses Julio, Agosto y Septiembre de cada año.

**4°cuat:** abarca los meses Octubre, Noviembre y Diciembre de cada año.

## 2. Anexo B: Ventas y Costo de ventas de Ruyé 2012

VENTAS DE RUYÉ DURANTE EL 2012								
Productos	Dem 1°C	Px x men	Px x may	Vtas 1°C	Dem 2°C	Px x men	Px x may	Vtas 2°C
<b>HOGAR</b>								
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	25	4700	4100	107750	10	4700	4100	42630
Batidora con boll	8	500	635	4702	6	500	635	3496,5
Batidora de mano	8	360	300	2568	6	360	300	1904,4
Cocina	8	2450	2200	18300	12	2450	2200	27156
Extractor de jugo	10	650	550	5850	5	650	550	2892,5
Heladera 330 litros	10	4250	3450	37300	7	4250	3450	25812,5
Hogar eléctrico	5	500	490	2467,5	6	500	490	2931
Horno eléctrico 30 litros	6	650	550	3510	6	650	550	3471
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	10	3459	2750	29981,5	12	3459	2750	35562,72
Licuadora	8	580	435	3886	5	580	435	2399,75
Microondas 20 litros digital	10	1200	1060	11090	12	1200	1060	13164
Plancha seca	25	180	140	3850	20	180	140	3044
Ventilador de pie 18 pulgadas	35	495	455	16415	10	495	455	4640,5
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>								
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	12	398	305	4050,6	13	398	305	4336,41
Acolchado 1 y 1/2 pl	50	305	250	13462,5	200	305	250	53240
Acolchado 2 y 1/2 pl	50	355	290	15637,5	300	355	290	92760
Alfombra de baño	40	45	39	1644	35	45	39	1422,75
Almohada	48	75	60	3132	40	75	60	2580
Almohadón	25	60	50	1337,5	20	60	50	1058
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	8	575	476	4085,2	12	575	476	6058,8
Bata de baño	65	180	150	10432,5	60	180	150	9522
Colcha de verano 1 pl	144	115	105	15624	15	115	105	1610,25
Colcha de verano 2 pl	145	210	165	26208,75	15	210	165	2679,75
Colchón 1 y 1/2 pl	14	765	640	9572,5	15	765	640	10141,5
Colchón 2 y 1/2 pl	12	1750	1350	17880	14	1750	1350	20615
Cortinas	55	275	235	13695	56	275	235	13790
Cortina cocina	18	155	145	2673	20	155	145	2939
Frazada 1 y 1/2 pl	10	142	120	1277	70	142	120	8839,6
Frazada 2 y 1/2 pl	12	185	165	2064	95	185	165	16164,25
Mantel rectangular	21	130	115	2525,25	25	130	115	2973,75
Mantel redondo	19	125	115	2251,5	15	125	115	1758,75
Manteles individuales juego de 6	12	80	65	843	11	80	65	763,95
Repasador	196	12	10,5	2160,9	186	12	10,5	2028,33
Sábana 1 y 1/2 pl	350	170	150	54950	390	170	150	60567
Sábana 2 y 1/2 pl	220	270	200	49390	236	270	200	52344,8
Sábanas de cuna	43	89	75	3435,7	50	89	75	3950,5
Toalla de mano	388	30	24	10126,8	320	30	24	8256
Toallón mediano	163	70	60	10350,5	225	70	60	14130
Toallón grande	73	125	105	8176	76	125	105	8417
Toallón con capucha para bebé	15	69	59	937,5	18	69	59	1112,58
<b>TECNOLOGÍA</b>								
DVD Philip con puerto USB	13	570	470	6565	11	570	470	5492,3
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	5	3550	3150	16450	5	3550	3150	16272,5
Home theater Philip con DVD	6	1585	1290	8359,5	4	1585	1290	5509,6
LCD Noblex 32"	12	3580	3190	39918	12	3580	3190	39488,4
LED Samsung 32"	5	4165	3850	19801,25	6	4165	3850	23511,6
LED Sony 40"	5	8975	7455	39935	4	8975	7455	31589
Microcomponente LG 10 wts de potencia	7	880	720	5432	8	880	720	6137,6
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	3	4600	3900	12435	5	4600	3900	20495
<b>MUJER</b>								
Depiladora Philip	12	320	290	3606	8	320	290	2378,4
Planchita de pelo GAMA	6	459	390	2484,9	5	459	390	2047,8
Secador de pelo GAMA	3	410	365	1142,25	10	410	365	3766,5
<b>TOTAL</b>				<b>691722,1</b>				<b>729853,54</b>

<b>VENTAS DE RUYÉ DURANTE EL 2012</b>								
<b>Productos</b>	<b>Dem 3°C</b>	<b>Px x men</b>	<b>Px x may</b>	<b>Vtas 3°C</b>	<b>Dem 4°C</b>	<b>Px x men</b>	<b>Px x may</b>	<b>Vtas 4°C</b>
<b>HOGAR</b>								
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	5	4800	4200	22050	10	4800	4200	44100
Batidora con boll	7	540	650	4280,5	5	540	650	3057,5
Batidora de mano	7	390	340	2502,5	8	390	340	2860
Cocina	11	2600	2250	26097,5	10	2600	2250	23725
Extractor de jugo	5	690	590	3125	10	690	590	6250
Heladera 330 litros	8	4400	3600	31040	18	4400	3600	69840
Hogar eléctrico	7	600	560	4018	3	600	560	1722
Horno eléctrico 30 litros	6	690	590	3750	7	690	590	4375
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	11	3500	2850	33852,5	12	3500	2850	36930
Licudadora	4	590	460	2022	10	590	460	5055
Microondas 20 litros digital	12	1290	1100	13998	11	1290	1100	12831,5
Plancha seca	22	200	160	3828	20	200	160	3480
Ventilador de pie 18 pulgadas	12	550	490	6132	40	550	490	20440
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>								
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	11	410	315	3830,75	15	410	315	5223,75
Acolchado 1 y 1/2 pl	250	320	270	71875	25	320	270	7187,5
Acolchado 2 y 1/2 pl	350	390	320	120575	20	390	320	6890
Alfombra de baño	28	45	39	1150,8	38	45	39	1561,8
Almohada	36	85	65	2592	45	85	65	3240
Almohadón	24	60	50	1284	28	60	50	1498
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	11	590	490	5775	9	590	490	4725
Bata de baño	75	200	160	13050	80	200	160	13920
Colcha de verano 1 pl	8	120	110	908	125	120	110	14187,5
Colcha de verano 2 pl	10	220	170	1875	130	220	170	24375
Colchón 1 y 1/2 pl	12	790	650	8388	25	790	650	17475
Colchón 2 y 1/2 pl	20	1800	1400	30800	15	1800	1400	23100
Cortinas	50	280	240	12700	60	280	240	15240
Cortina cocina	17	160	140	2499	15	160	140	2205
Frazada 1 y 1/2 pl	108	150	130	14796	12	150	130	1644
Frazada 2 y 1/2 pl	129	200	170	23284,5	15	200	170	2707,5
Mantel rectangular	22	145	115	2761	29	145	115	3639,5
Mantel redondo	22	130	115	2645,5	8	130	115	962
Manteles individuales juego de 6	12	90	75	963	13	90	75	1043,25
Repasador	175	15	12,5	2340,625	200	15	12,5	2675
Sábana 1 y 1/2 pl	355	200	160	61770	400	200	160	69600
Sábana 2 y 1/2 pl	255	300	210	61582,5	250	300	210	60375
Sábanas de cuna	47	95	80	4006,75	56	95	80	4774
Toalla de mano	350	35	29	10885	390	35	29	12129
Toallón mediano	198	80	65	13909,5	160	80	65	11240
Toallón grande	75	130	110	8775	70	130	110	8190
Toallón con capucha para bebé	22	75	65	1507	20	75	65	1370
<b>TECNOLOGÍA</b>								
DVD Philip con puerto USB	14	590	480	7259	15	590	480	7777,5
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	4	3600	3200	13360	6	3600	3200	20040
Home theater Philip con DVD	3	1600	1300	4215	5	1600	1300	7025
LCD Noblex 32"	7	3600	3200	23380	15	3600	3200	50100
LED Samsung 32"	8	4200	3900	32040	13	4200	3900	52065
LED Sony 40"	6	9000	7500	48150	5	9000	7500	40125
Microcomponente LG 10 wts de potencia	8	880	720	6208	12	880	720	9312
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	5	4600	3900	20725	2	4600	3900	8290
<b>MUJER</b>								
Depiladora Philip	8	320	290	2404	7	320	290	2103,5
Planchita de pelo GAMA	13	459	390	5383,95	7	459	390	2899,05
Secador de pelo GAMA	15	420	380	5910	3	420	380	1182
<b>TOTAL</b>				<b>812259,88</b>				<b>756762,85</b>

<b>COSTOS DE VENTAS 2012</b>					
<b>Productos</b>	<b>Costo</b>	<b>Dem 1°C</b>	<b>Cto vta 1°C</b>	<b>Dem 2°C</b>	<b>Cto vta 2°C</b>
<b>HOGAR</b>					
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	3500	25	87500	10	35000
Batidora con boll	380	8	3040	6	2280
Batidora de mano	260	8	2080	6	1560
Cocina	1700	8	13600	12	20400
Extractor de jugo	450	10	4500	5	2250
Heladera 330 litros	3000	10	30000	7	21000
Hogar eléctrico	400	5	2000	6	2400
Horno eléctrico 30 litros	450	6	2700	6	2700
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	2400	10	24000	12	28800
Licuadaora	360	8	2880	5	1800
Microondas 20 litros digital	850	10	8500	12	10200
Plancha seca	110	25	2750	20	2200
Ventilador de pie 18 pulgadas	380	35	13300	10	3800
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>					
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	250	12	3000	13	3250
Acolchado 1 y 1/2 pl	190	50	9500	200	38000
Acolchado 2 y 1/2 pl	240	50	12000	300	72000
Alfombra de baño	30	40	1200	35	1050
Almohada	50	48	2400	40	2000
Almohadón	40	25	1000	20	800
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	360	8	2880	12	4320
Bata de baño	120	65	7800	60	7200
Colcha de verano 1 pl	80	144	11520	15	1200
Colcha de verano 2 pl	130	145	18850	15	1950
Colchón 1 y 1/2 pl	500	14	7000	15	7500
Colchón 2 y 1/2 pl	1100	12	13200	14	15400
Cortinas	170	55	9350	56	9520
Cortina cocina	100	18	1800	20	2000
Frazada 1 y 1/2 pl	90	10	900	70	6300
Frazada 2 y 1/2 pl	130	12	1560	95	12350
Mantel rectangular	80	21	1680	25	2000
Mantel redondo	70	19	1330	15	1050
Manteles individuales juego de 6	55	12	660	11	605
Repasador	9	196	1764	186	1674
Sábana 1 y 1/2 pl	110	350	38500	390	42900
Sábana 2 y 1/2 pl	135	220	29700	236	31860
Sábanas de cuna	55	43	2365	50	2750
Toalla de mano	18	388	6984	320	5760
Toallón mediano	45	163	7335	225	10125
Toallón grande	75	73	5475	76	5700
Toallón con capucha para bebé	45	15	675	18	810
<b>TECNOLOGÍA</b>					
DVD Philip con puerto USB	400	13	5200	11	4400
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	2600	5	13000	5	13000
Home theater Philip con DVD	1000	6	6000	4	4000
LCD Noblex 32"	2500	12	30000	12	30000
LED Samsung 32"	2900	5	14500	6	17400
LED Sony 40"	6000	5	30000	4	24000
Microcomponente LG 10 wts de potencia	550	7	3850	8	4400
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	3200	3	9600	5	16000
<b>MUJER</b>					
Depiladora Philip	240	12	2880	8	1920
Planchita de pelo GAMA	300	6	1800	5	1500
Secador de pelo GAMA	280	3	840	10	2800
<b>TOTAL</b>			<b>514948</b>		<b>543884</b>

<b>COSTOS DE VENTAS 2012</b>					
<b>Productos</b>	<b>Costo</b>	<b>Dem 3°C</b>	<b>Cto vta 3°C</b>	<b>Dem 4°C</b>	<b>Cto vta 4°C</b>
<b>HOGAR</b>					
Aire acondicionado split 3200 wats frío/calor	3500	5	17500	10	35000
Batidora con boll	380	7	2660	5	1900
Batidora de mano	260	7	1820	8	2080
Cocina	1700	11	18700	10	17000
Extractor de jugo	450	5	2250	10	4500
Heladera 330 litros	3000	8	24000	18	54000
Hogar eléctrico	400	7	2800	3	1200
Horno eléctrico 30 litros	450	6	2700	7	3150
Lavarropa 6 kl de carga/ 600 revoluciones de secado	2400	11	26400	12	28800
Licuadaora	360	4	1440	10	3600
Microondas 20 litros digital	850	12	10200	11	9350
Plancha seca	110	22	2420	20	2200
Ventilador de pie 18 pulgadas	380	12	4560	40	15200
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>					
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	250	11	2750	15	3750
Acolchado 1 y 1/2 pl	190	250	47500	25	4750
Acolchado 2 y 1/2 pl	240	350	84000	20	4800
Alfombra de baño	30	28	840	38	1140
Almohada	50	36	1800	45	2250
Almohadón	40	24	960	28	1120
Set de cocina (3 ollas, 1 sartén y 1 espátula)	360	11	3960	9	3240
Bata de baño	120	75	9000	80	9600
Colcha de verano 1 pl	80	8	640	125	10000
Colcha de verano 2 pl	130	10	1300	130	16900
Colchón 1 y 1/2 pl	500	12	6000	25	12500
Colchón 2 y 1/2 pl	1100	20	22000	15	16500
Cortinas	170	50	8500	60	10200
Cortina cocina	100	17	1700	15	1500
Frazada 1 y 1/2 pl	90	108	9720	12	1080
Frazada 2 y 1/2 pl	130	129	16770	15	1950
Mantel rectangular	80	22	1760	29	2320
Mantel redondo	70	22	1540	8	560
Manteles individuales juego de 6	55	12	660	13	715
Repasador	9	175	1575	200	1800
Sábana 1 y 1/2 pl	110	355	39050	400	44000
Sábana 2 y 1/2 pl	135	255	34425	250	33750
Sábanas de cuna	55	47	2585	56	3080
Toalla de mano	18	350	6300	390	7020
Toallón mediano	45	198	8910	160	7200
Toallón grande	75	75	5625	70	5250
Toallón con capucha para bebé	45	22	990	20	900
<b>TECNOLOGÍA</b>					
DVD Philip con puerto USB	400	14	5600	15	6000
Computadora de escritorio Compac Presario 2gb RAM 18 Y 1/2"	2600	4	10400	6	15600
Home theater Philip con DVD	1000	3	3000	5	5000
LCD Noblex 32"	2500	7	17500	15	37500
LED Samsung 32"	2900	8	23200	13	37700
LED Sony 40"	6000	6	36000	5	30000
Microcomponente LG 10 wts de potencia	550	8	4400	12	6600
Notebook BGH Positivo 14 y 1/2 " 4 gb ram	3200	5	16000	2	6400
<b>MUJER</b>					
Depiladora Philip	240	8	1920	7	1680
Planchita de pelo GAMA	300	13	3900	7	2100
Secador de pelo GAMA	280	15	4200	3	840
<b>TOTAL</b>			<b>564430</b>		<b>535275</b>

### 3. Anexo C: Utilidad bruta por producto

PRODUCTOS	COSTO	PX DE VTA	GNCIA VTAS	BOLSA	PAPEL REGAL	MOÑO	UTI SI REG	UTI NO REG
<b>BLANCO Y DECORACIÓN</b>								
Accesorios de baño (juego tapa inodoro, porta papel, cortina y tapa videt)	250	450	200	1,6	7,2	0,4	190,8	198,4
Acolchado 1 y 1/2 pl	190	342	152	1,6	7,2	0,4	142,8	150,4
Acolchado 2 y 1/2 pl	240	432	192	1,6	7,2	0,4	182,8	190,4
Alfombra de baño	30	54	24	1,6	7,2	0,4	14,8	22,4
Almohada	50	90	40	1,6	7,2	0,4	30,8	38,4
Almohadón	40	72	32	1,6	7,2	0,4	22,8	30,4
Bata de baño	120	216	96	1,6	7,2	0,4	86,8	94,4
Colcha de verano 1 pl	80	144	64	1,6	7,2	0,4	54,8	62,4
Colcha de verano 2 pl	130	234	104	1,6	7,2	0,4	94,8	102,4
Cortina cocina	100	180	80	1,6	7,2	0,4	70,8	78,4
Frazada 1 y 1/2 pl	90	162	72	1,6	7,2	0,4	62,8	70,4
Frazada 2 y 1/2 pl	130	234	104	1,6	7,2	0,4	94,8	102,4
Mante rectangular	80	144	64	1,6	7,2	0,4	54,8	62,4
Mante redondo	70	126	56	1,6	7,2	0,4	46,8	54,4
Manteles individuales juego de 6	55	99	44	1,6	7,2	0,4	34,8	42,4
Repasador	9	16,2	7,2	1,6	7,2	0,4	-2	5,6
Sábana 1 y 1/2 pl	110	198	88	1,6	7,2	0,4	78,8	86,4
Sábana 2 y 1/2 pl	135	243	108	1,6	7,2	0,4	98,8	106,4
Sábanas de cuna	55	99	44	1,6	7,2	0,4	34,8	42,4
Toalla de mano	18	32,4	14,4	1,6	7,2	0,4	5,2	12,8
Toallón mediano	45	81	36	1,6	7,2	0,4	26,8	34,4
Toallón grande	75	135	60	1,6	7,2	0,4	50,8	58,4
Toallón con capucha para bebé	45	81	36	1,6	7,2	0,4	26,8	34,4
<b>HOGAR</b>								
Hogar eléctrico	400	720	320	1,6		0,4	318	318,4
<b>TECNOLOGÍA</b>								
Home theater Philip con DVD	1000	1800	800	1,6		0,4	798	798,4
LED Samsung 32"	2900	5220	2320	1,6		0,4	2318	2318,4
Minicomponente LG 10 wis de potencia	550	990	440	1,6		0,4	438	438,4

### **REFERENCIAS**

**GNCIA VTAS:** Ganancia por ventas (diferencia entre precio de venta y costo)

**BOLSA, PAPEL REGAL Y MOÑO:** Se refieren a los costos variables unitarios, los cuales PAPEL REGALO Y MOÑO sólo están involucrados cuando el producto se vende para regalo.

**UTI SI REG y UTI NO REG:** Se refiere a la Utilidad bruta si es o no para regalo el producto.

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

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

Mendoza, 26 de marzo del 2013

Apellido y Nombre  
Weidenbam, Silvana

Nº de Registro  
26430

Firma

