



# Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Licenciatura en Comercialización

**Diseño de un plan de marketing para la comercialización de comida casera para freezar de la Asociación Civil El Arca**

**Nombre y apellido: Darío Micale**

Tutor de tesis: Mgter. María Paz Rego

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, agosto de 2012

Calificación

<b>Índice</b>	4
<b>Resumen técnico</b>	7
<b>I. Introducción</b>	8
a) Título	8
b) Proposición	8
c) Objetivos	8
i. Objetivo general	8
ii. Objetivos específicos	8
d) Justificación	9
e) Marco teórico - conceptual	9
f) Metodica específica	12
I. Tipo de estudio	12
II. Niveles de investigación	12
III. Organización y estructura el texto	13
IV. Fuentes de información	14
V. Formulación de hipótesis	15
<b>II. Desarrollo</b>	
1. Capítulo N°1. Análisis de El Arca	16
1.1 Introducción	16
1.2 Historia	17
1.3 Visión	18
1.4 Misión	18
1.5 Objetivos	18
1.5.1 Objetivo general	18
1.5.2 Objetivos específicos	18
1.6 Estudio exploratorio	19
2. Capítulo N°2. Analisis externo	20
2.1 Análisis del macro entrono	20
2.1.1 Variables políticas y legales	20
2.1.1.1 Políticas de protección a la industria nacional	20
2.1.1.1.2 Preción tributaria	20
2.1.1.1.3 Legislación laboral	21
2.1.1.1.3.1 Despidos	21
2.1.1.1.3.2 Seguridad social	21
2.1.1.1.4 Estabilidad política	22
2.1.2 Variables económicas	22
2.1.2.1 Perspectivas de crecimiento del producto bruto interno	22
2.1.2.2 Acceso al crédito	23
2.1.2.3 Tasa de interés	23
2.1.2.3 Tasa de inflación	23
2.1.3 Variables socioculturales	24

2.1.3.1 Población activa	24
2.1.3.2 Actitud hacia el ahorro y gasto	25
2.1.3.3 Conciencia hacia el consumo responsables	25
2.2 Análisis del microentorno	27
2.2.1 Rivalidad entre los competidores del sector	27
2.2.1.1 Número de competidores	27
2.2.1.2 Crecimiento del sector de negocio	27
2.2.1.3 Barreras de salida	27
2.2.1.4 Diferenciación de los productos/servicios	28
2.2.2 Amenaza de ingreso de competidores potenciales	29
2.2.2.1 Barreras de ingreso	29
2.2.2.2 Requisitode capital	29
2.2.2.3 Amenazas de los sustitutos	29
2.2.3 Amenaza de negociación de proveedores	30
2.2.3.1 Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	30
2.2.3.2 Costos de los productos de los proveedores en la estructu	30
2.2.4 Poder de negociación de los compradores y canales de distr	31
2.2.4.1 Disponibilidad de sustitutos para clientes finales	31
2.2.4.2 Costo de cambio	31
2.2.4.3 Diferenciación de producto	31
2.3 Listado de oportunidades y amenazas	33
2.3.1 Oportunidades	33
2.3.2 Amenazas	33
3. Capítulo N°3. Análisis interno	34
3.1 Cadena de valor de porter	34
3.1.1 Eslabones dentro de la cadena	36
3.2 Bloques genéricos	37
3.2.1 Eficiencia	37
3.2.2 Calidad	38
3.2.3 Tiempo	39
3.2.4 Capacidad de adaptación al cliente	40
3.3 Cultura empresaria	41
3.3.1 Rutinas	41
3.3.2 Rituales	41
3.3.3 Historia	41
4. Capítulo N°4. Analisis FODA	42
5. Capítulo N°5. Formulación estratégica	44
5.1 Estategia de la unidad estrategica de negocio	44
5.2 Estrategia de negocio	44
5.3 Estrategia de crecimiento	45
5.4 Estrategia organizacional	46

6. Capítulo N°6. plan de marketing	48
6.1 Segmentación y posicionamiento	48
6.1.1 Segmentación tradicional	48
6.1.2 Segmentación vincular	49
6.1.3 Perfil del cliente potencial	49
6.1.4 Posicionamiento	49
6.1.5 Target específico	50
6.2 Producto	50
6.2.1 Estrategia de producto	53
6.2.1.1 Ciclo de servicio	53
6.2.1.2 Producto básico	54
6.2.1.3 Producto real	55
6.2.1.4 Producto aumentado	55
6.2.1.5 Packaging	55
6.3 Precio	58
6.3.1 Estrategia de precio	58
6.3.2 Cálculo de costo	58
6.3.3 Precio de Venta	58
6.4 Estrategia de promoción y comunicación	59
6.4.1 Estrategia de comunicación	59
6.4.2 Calendarización	63
6.5 Distribución	63
6.5.1 Estrategia de cobertura	63
6.5.2 Táctica	63
7. Capítulo N°7. Plan financiero	65
7.1 Objetivo financiero	65
7.2 Flujo de fondo y estados proyectados	65
7.2.1 Inversiones	65
7.2.2 Ingresos	66
7.2.3 Análisis financiero	66
7.2.4 Flujo de fondos	66
7.2.5 Tasa de descuento	67
7.2.6 Valor agregado neto	68
7.2.7 Tasa interna de retorno	68
7.3 Conclusión del análisis financiero	69
<b>III. Conclusiones</b>	71
<b>IV. Bibliografía</b>	72
<b>V. Anexos</b>	74
<b>Anexo I:</b> Alimentación en las empresas	74
<b>Anexo II:</b> Costo de elaboración	77
<b>Anexo III:</b> Recursos	78
<b>Anexo IV:</b> Normas de seguridad e higiene	79
<b>Anexo V:</b> Calendarización.	81

## **Resumen técnico**

En la presente tesina se propone el desarrollo de un plan de marketing para una nueva unidad de negocio de la Asociación Civil El Arca, productores + consumidores. Se trata de comidas caseras para freezar destinadas a las empresas mendocinas en las que el personal permanece en el horario de almuerzo. De acuerdo a un estudio exploratorio, se pudo constatar que el 73% de las empresas consultadas realizan horario corrido, de 8:00 hs. a 17:00 hs., permitiendo una hora para el almuerzo. El proyecto no requiere de una gran inversión inicial y presenta un VAN positivo y una TIR de 121%, sumado a que genera trabajo a personas con menos oportunidades; cumpliendo también uno de los objetivos buscados por la Asociación. La principal ventaja competitiva que presenta es que está elaborado por pequeños productores de forma casera, y con alianzas estratégicas con Empresas (La Marchi S.R.L.) e Institutos Tecnológicos Públicos (INTI, INTA). Dada la existencia de la infraestructura necesaria para llevar adelante el proyecto y la cultura de la empresa, se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

### **Palabras claves:**

Comida para freezar, plan de marketing, Asociación Civil.

## **I. Introducción**

### **a) Título**

Diseño de un plan de marketing para la comercialización de comida casera para freezar de la Asociación Civil El Arca.

### **b) Proposición**

La aplicación de la propuesta busca la implementación de un plan de marketing que permita aumentar el volumen de ventas con el objetivo de la generación de trabajo genuino para las personas con menos oportunidades y el desarrollo de una nueva unidad de negocios dedicada a la producción y comercialización de comida casera para freezar.

### **c) Objetivos**

#### **i. Objetivo general**

Diseñar de un plan de marketing para la Asociación Civil El Arca productores + consumidores sobre la comercialización de comida casera para freezar.

#### **ii. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio exploratorio sobre las posibles comidas.
- Desarrollar un análisis de la estructura organizacional de El Arca.
- Aumentar sus volúmenes y canales de comercialización, a la vez que se logra la autosostenibilidad de la organización.
- Incrementar la producción, desarrollando una nueva unidad productiva.



#### **d) Justificación**

El Arca es un organización que busca la generación de trabajo genuino para las personas con menos oportunidades, siendo un nuevo actor económico que media entre productores y consumidores pero no de la forma tradicional, sino que en ella se reúnen para conocer sus necesidades y problemas para poder acercar una propuesta más acorde a la realidad, disminuyendo la tensión natural que se genera en esta actividad.

La organización obtiene sólo el 15% al participar como intermediario socioeconómico, el porcentaje es pequeño comparado con las comercializadoras tradicionales, esto se debe a que se busca generar un mayor volumen de ventas que genere mayor cantidad de trabajo promoviendo la Asociación de nuevos actores.

#### **e) Marco teórico-conceptual**

El aumento de la oferta de los alimentos congelados y comidas preparadas es una tendencia mundial. Un reciente informe del Programa de Promoción de Exportaciones (PROMEX) destaca que en los EE.UU. el aumento en las ventas fue del 13%, con una facturación de 21 mil millones de dólares, en los últimos 6 años. Mientras que en Europa el 30% de los hogares compra alimentos congelados.

Haciendo foco en el mercado local, una de las barreras a vencer en comidas caseras para freezar es la sensación generalizada entre los consumidores locales, de que se trata de productos con precios excesivos y que no resultan tan sanos como los alimentos “naturales”. Estas percepciones son fácilmente rebatibles mediante una campaña de comunicación informativa en la que se mencionen las características y precio del producto.

Sin embargo, esta información no debe desalentar el ingreso a este sector de negocios, siendo que en este mercado en la Argentina cerró con una suba interanual en volumen del 3%, y ventas por un total de \$1.300 millones<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MADE IN ARGENTINA. Mercado mundial de alimentos ultra congelados. En línea: [www.made-in-argentina.com/alimentos/congelados](http://www.made-in-argentina.com/alimentos/congelados). (Consultado 10 ago. 2012).

## Conceptos claves

Comida elaboradas para freezar: es todo alimento que se ha elaborado y se puede freezar para conservar. De esta manera todas sus características, texturas y sabores se mantienen en perfecto estado. Es conveniente guardar el alimento apenas se adquiere.

Los alimentos que se retiran del freezer y se descongelan no pueden volver a ser congelados. El freezer nos permite conservar comidas por mayor tiempo y poder disfrutar frutas o verduras que no son de estación.

Se pueden congelar la mayoría de los alimentos: carnes vacunas, aves, pescados, salsas, reposterías, vegetales, etc.

Comida congeladas: Alimentos que se refrigeran a una temperatura de entre  $-12\text{ }^{\circ}\text{C}$  y  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ .

Responsabilidad social empresaria (RSE): es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad<sup>2</sup>.

Comercio justo: es una forma de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y con justicia en toda la cadena de producción y se refleja en la relación entre productores y consumidores, disminuyendo los niveles de tensión que se generan al momento del intercambio.

Los principios que defiende el comercio justo son:

Los productores forman parte de cooperativas, asociaciones civiles que funcionan democráticamente.

Libre iniciativa y trabajo.

Rechazo a la explotación infantil.

Igualdad entre hombres y mujeres.

Trabajo con dignidad respetando los derechos humanos.

El valor que los productores ponen a su trabajo, les permite condiciones de vida dignas sin abusos. Los compradores generalmente pagan un porcentaje por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse. Se valora la calidad y la producción social y ambientalmente sostenible.

---

<sup>2</sup> VALOS. Que es RSE? En línea: [www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html). (Consultado 07 set. 2011).

Se trata de evitar intermediarios entre productores y consumidores.

Se informa a los consumidores acerca del origen del producto y sus modos de producción.

Es favorable a la libertad de comercio en iguales condiciones, es decir, abolir las restricciones discriminatorias a productos provenientes de países en desarrollo, desde materia prima a manufacturas o tecnología. Así se evita la discriminación y el proteccionismo. Intenta también sortear las grandes diferencias de precio entre el que pagan por un bien o servicio los consumidores del primer mundo y el dinero que llega a modo de remuneración a los productores en el tercer mundo, como forma de escapar de la explotación de los trabajadores. Además, esto contribuye a compensar los efectos de la obsesión consumista por el precio más barato, sin otra consideración, y sus consecuencias.

Precio justo, es decir, que éste no contenga componentes influenciados por intervenciones o subsidios estatales que distorsionan el concepto de comercio justo, como que tampoco sobrevaluo que se desprenden de los intermediarios. Las distorsiones y consecuentes quejas en el mercado derivadas de los subsidios son elevadas por las partes interesadas a la Organización Mundial del Comercio.

El comercio justo puede ser considerado una versión humanista del comercio libre, que al igual que este es voluntario entre dos partes, y no tendría lugar si ambas partes no creyeran que iban a salir beneficiadas.

#### Consumo responsable:

La cultura consumista actual soporta y justifica en buena parte el actual modelo de sociedad. Así, en este modelo social imperante se considera que una mayor oferta de bienes de consumo puestos al alcance de la ciudadanía es fundamental para lograr un mayor bienestar y que un nivel de consumo más elevado reporta, a su vez, un grado superior de felicidad individual y colectiva. La condición que se muestra necesaria para lograr satisfacer necesidades de consumo es el crecimiento económico.

Sólo una actividad económica en continua expansión será capaz de satisfacer esa ilusión de conseguir el bienestar a base de consumir cada vez más. Estas creencias y valores están muy arraigados, hasta tal punto que uno de los indicadores clave para medir nuestro estado de bienestar suele ser el incremento del consumo.

Se ha convertido en una necesidad la realización de un cambio social en el concepto que, en general, los ciudadanos tienen del consumo. El deterioro ambiental, el elevado consumo de recursos

naturales, y la situación de desigualdad entre los habitantes de los países ricos y los países pobres son las razones que nos deben mover a ser responsables a la hora de consumir.

Consumir no es sólo satisfacer una necesidad o un deseo individual, aunque ésta es la percepción que se tiene habitualmente. Al consumir se está colaborando en todos los procesos que hacen posible el bien o servicio consumido. Estos procesos tienen implicaciones de carácter económico, social y medioambiental. El consumo responsable consiste en tener en cuenta estas repercusiones en el momento de elegir entre las distintas opciones que ofrece el mercado.

f)       Metódica específica

### **I. Tipo de estudio:**

El trabajo se basará en una metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa<sup>3</sup>, la cual se proyecta para construir un modelo destinado a crear una nueva unidad de negocio para la Asociación Civil El Arca, productores + consumidores; modificando así, la estructura vigente en la organización.

### **II. Niveles de investigación.**

1)       Etapa de estudio preliminar

El estudio surge ante la necesidad de aumentar el volumen ventas y de producción que tiene la organización. La relación a esta problemática, se detectó una oportunidad que surgió de las entrevistas realizadas con los empresarios que mantienen relaciones comerciales, productivas y de cooperación con El Arca. Los cuales expresaron la disposición a ser abastecidos de comida casera para freezar para que sea consumida por los empleados de sus empresas.

---

<sup>3</sup> CAVAGNARO, Juan Farrés : Metodología Administrativa. Buenos Aires, Depalma, 1985. Pág. 233.

## 2) Etapa de relevamiento de la situación actual

Para la comprensión de la oportunidad se realizó un estudio exploratorio, que consistió en la realización de 25 entrevistas a socios y clientes de la organización. Lo que permitió describir la situación y disponer de información suficiente para avanzar en la formulación de una propuesta de negocios.

## 3) Etapa de diseño del nuevo modelo

Establecido el diagnóstico de la situación actual, corresponde abordar el conjunto de acciones necesarias para poner en marcha la nueva unidad estrategia de negocios dedica a la producción y comercialización de comida casera para freezar destinado a las empresas que contengan personal de horario corrido en la provincia de Mendoza.

## 4) Etapa de presentación del proyecto modificado

La propuesta de un plan de marketing para la nueva unidad de negocios de *El Arca* se realizará frente a un jurado de docentes de la carrera de Licenciatura en Comercialización de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas (FCSA) de la Universidad del Aconcagua (UDA). Con el fin de desarrollar todos los aspectos que esta planificación implica.

### **III. Organización y estructura del texto.**

1. Capítulo N°1: En este capítulo se realiza una descripción institucional de la organización bajo estudio. La cual abarca desde los comienzos hasta la situación actual de la misma, también, se puede conocer hacia donde pretender ir la Asociación con las estrategias que se están llevando a cabo.

2. Capítulo N°2: Se hace un análisis de la situación externa en la que se encuentra El Arca, tomando las variables de mayor relevancia, para poder hacer un análisis que permita mejorar la toma de decisiones.

3. Capítulo N°3: En este caso se hace un análisis más profundo de la Asociación, conociendo aspectos internos como: la cultura y identidad de la misma. Conocer estos datos va a permitir, no sólo mejorar el proceso de toma de decisiones, sino también mejorar las áreas débiles.

4. Capítulo N°4: Se sistematiza la información anterior para realizar un análisis F.O.D.A., para poder determinar que alternativa es la más conveniente.

5. Capítulo N°5: En este capítulo se detallan las estrategias que serán llevadas a cabo en el marco de la organización, conociendo que es lo que se pretende y a donde se quiere llegar.

6. Capítulo N°6: Es el capítulo de mayor importancia, aquí se detalla el plan de marketing, las estrategias que se pretenden utilizar para que la unidad estrategia de negocio alcance el volumen de venta esperado.

7. Capítulo N°7: Se realiza un análisis financiero en que se demuestra la viabilidad de la alternativa seleccionada. Es importante destacar que se han incorporado argumentos económicos que no necesariamente son financieros. Como por ejemplo, el efecto multiplicador del trabajo digno generado por medio de una iniciativa de esta naturaleza.

#### **IV. Fuentes de información**

- **Fuentes primarias** La elaboración del trabajo se ha valido de información recabada a partir de la propia participación efectuada dentro del área comercial. La información principal ha sido recogida desde la misma gestión (fuente primaria) pero también del intercambio personal (entrevista abierta) con los distintos participantes de la organización y actores.

- **Fuentes secundarias:** la fuente secundaria más utilizada ha sido principalmente libros y también en casos puntuales la visita de sitios web.

#### Libros:

- KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia, (México, Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, 1997).
- PORTER, Michael: Estrategia Competitiva, (México, Ed. Continental, 1982)

- PORTER, Michael: Ventaja Competitiva, (México, Ed. Continental, 2000)

Páginas web:

- NUTRISERV. Comida para freezar: <http://www.nutriserv.com.ar/acerca-de-nutriserv.php> en línea 06/09/11.
- PORTAL DE ECONOMIA SOLIDARIA. FAO prevé un crecimiento del comercio justo del 10% en países desarrollados. En línea: [http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao\\_preve\\_un\\_crecimiento\\_del\\_comercio\\_justo\\_del\\_10\\_en\\_paises\\_desarrollados](http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao_preve_un_crecimiento_del_comercio_justo_del_10_en_paises_desarrollados) (consultado 23 ago. 2.012).
- VALOS. Que es RSE? En línea: [www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html). (Consultado 07 set. 2011).

## **V. Formulación de la hipótesis**

La realización de esta tesis posibilitaría a la Organización la puesta en marcha de una nueva unidad de negocios dedicada a la comercialización de comida casera para freezar, con el fin de aumentar tanto volumen de venta como la producción de la Asociación, siendo que de esta manera se genera nuevas fuentes de empleo en Mendoza destinado a las personas que más lo necesitan.

## **1. Capítulo N° 1: Asociación Civil El Arca Productores + Consumidores.**

### **1.1. Introducción.**

El Arca Productores + Consumidores es una Asociación Civil que genera una nueva oportunidad de trabajo en el mercado para los que creen en el esfuerzo y el trabajo digno.

Dicha organización nació en Mendoza en el año 2.005, fruto de un proceso asociativo entre pequeños productores y consumidores responsables, que pensaban en una economía para todos. Es una organización sin ánimo de lucro, aunque sí de sostenibilidad, que vincula a pequeños productores, familias, empresas, OSC, vecinos e instituciones estatales que deciden ser parte de un comercio con justicia.

Uno de los objetivos principales de la Asociación, es destinar los excedentes de su giro operacional diario, al desarrollo local.

Se encuentra dividida en las siguientes áreas:

- ◆ Área textil.
- ◆ Indumentaria de trabajo.
- ◆ Uniformes escolares.
- ◆ Área alimentos.
- ◆ Conservas, envasados (dulces, tomate triturado, exquisiteces, aceite de oliva, etc.).
- ◆ Panificados.
- ◆ Servicio de catering.
- ◆ Área agrícola.
- ◆ Bolsón de verduras y frutas.
- ◆ Área artesanías.
- ◆ Artesanías regionales (en piedra, carpintería, tejidos, etc.).
- ◆ Regalos empresariales.
- ◆ Telares huarpes.
- ◆ Área de servicios.
- ◆ Centro cultural ketek (danza, teatro, música).
- ◆ Turismo rural.



Este proyecto se sustenta en valores como la cooperación, la solidaridad y la confianza.

### Cadena de valor



Fuente: Manual de Procedimiento Asociación El Arca, Productores+Consumidores

### 1.2. Historia

El Arca Productores+ Consumidores fue fundada en mayo de 2.005 fruto de una primera experiencia llamada Escuela de Emprendedores. La misma tenía como fin promover el desarrollo local de las comunidades urbano-marginales de la zona oeste de la ciudad de Mendoza.

Actualmente la Asociación comercializa productos y servicios de más de 130 emprendedores en una red conformada por 156 familias consumidoras responsables, 25 empresas con responsabilidad social y 7 Institutos de conocimiento.

### **1.3. Visión**

Promover el desarrollo local y regional de las comunidades con menos oportunidades de Mendoza, articulando la capacidad emprendedora de jóvenes y adultos, con ocasiones reales de comercialización.

### **1.4. Misión**

Construir y desarrollar un sistema innovador y sustentable, que vincule social y comercialmente a pequeños productores, generando trabajo genuino e inclusión laboral. Provocando de esta manera un desarrollo social y económico en la provincia de Mendoza, satisfaciendo la necesidad de empresas y familias interesadas en la sociedad y el ambiente.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivos generales:**

Garantizar productos de excelente calidad, concientizando a los consumidores del impacto y beneficio que generan en las familias productoras.

Promover una equilibrada distribución en la cadena de comercialización y producción, asegurando así valor económico, social y ambiental.

#### **1.5.2. Objetivos específicos:**

En relación a los pequeños productores:

- i. Buscar la integración del productor a una red en el cual pueda mejorar la cantidad y calidad de la producción.
- ii. Brindar una herramienta de comercialización de productos de calidad.

En relación a los consumidores responsables:

- i. Garantizar un contacto directo con el productor.
- ii. Poner al alcance productos de calidad.
- iii. Permitir que forme parte de una red de consumo que posibilite el trabajo de pequeños emprendedores de la provincia.

En relación a la sociedad mendocina:

- i. Permitir la participación en la construcción de un sistema de economía solidaria.

### **1.6. Estudio exploratorio<sup>4</sup>**

El consumo de alimentos beneficiosos para la salud se encuentra en crecimiento en Mendoza y en el resto del mundo, donde se puede apreciar una concientización por un estilo de vida saludable.

Según el estudio “El almuerzo en el trabajo”, se llegó a la conclusión de que la mayor parte del personal que almuerza en las empresas consume productos de rotisería y/o comida rápida. A su vez el 60% se manifiestan disconformes con este hábito y están predispuestos a modificar su conducta de consumo por alimentos más saludables.

---

<sup>4</sup> Ver Anexo I.

## **2. Capítulo N° 2: Análisis externo**

### **2.1 Análisis de macroentorno.**

#### **2.1.1. Variables políticas y legales.**

##### **2.1.1.1 Políticas de protección a la industria nacional.**

Todos los instrumentos actualmente se orientan en función de los intereses de la industria nacional. Algunos de éstos son genuinos, como el superávit fiscal.

Se puede conocer mediante la Administración Federal Ingresos Públicos (AFIP) y la Aduana el establecimiento de licencias de importación no automáticas. Esta medida dificulta el ingreso y funciona como una barrera de protección a la industria nacional.

El 38% de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) industriales dejó de utilizar partes importadas en su producción, sustituyéndolas por componentes de origen nacional, según un informe elaborado y difundido por el ministerio de Industria<sup>5</sup> de la Presidencia de la Nación.

##### **2.1.1.2 Presión tributaria**

Argentina tiene un nivel del 25% del Producto Bruto Interno (PBI) en términos de carga tributaria<sup>6</sup>.

El nivel de presión tributaria es un indicador clave de los posibles efectos de la crisis en materia de recaudación.

Desde 2.001 la presión tributaria fue creciendo en forma permanente: subió del 17,30 % al 27,37 % del PBI<sup>7</sup> del 2007.

---

<sup>5</sup> SECRETARÍA DE PUBLICACIÓN PÚBLICA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. Crece la sustitución de importaciones. En línea: [http://www.argentina.ar/\\_es/economia-y-negocios/C11732-crece-la-sustitucion-de-importaciones.php](http://www.argentina.ar/_es/economia-y-negocios/C11732-crece-la-sustitucion-de-importaciones.php) (Consultado 06/05/2012)

<sup>6</sup> MONTEVERDE, Agustín A. Presión tributaria efectiva. En línea: <http://www.libertadyprogreso.org/wp-content/uploads/2011/02/Presi%C3%B3n-tributaria-efectiva-.pdf> (Consultado: 23 ago. 2011).

<sup>7</sup> Salvo en 2.002 debido a la crisis económica y social que atravesó el país.

### **2.1.1.3 Legislación laboral**

#### **2.1.1.3.1 Despidos**

El empleador deberá avisar con un mes de anticipación la decisión del despido. Si no lo hiciera, el trabajador, tendrá derecho a cobrar una indemnización por falta de aviso que consiste en el salario de un mes.

Para reclamar una indemnización debe existir relación laboral. Ésta existe aunque no haya un contrato de trabajo firmado por las partes.

El trabajador será considerado como trabajador en relación de dependencia cuando:

- ◆ Realice tareas bajo la dirección de otra persona o empresa.
- ◆ Reciba un pago por la tarea.
- ◆ Las tareas se realicen durante un tiempo determinado.

El trabajador tendrá 2 años para empezar la demanda de despido para lograr el cobro de la indemnización.

Como se puede observar el empleado tiene una ventaja de su parte al momento de iniciar un proceso judicial, esto termina siendo desventajoso para el empleador.

#### **2.1.1.3.2 Seguridad social**

El empleado y el empleador están obligados a realizar, respectivamente, aportes y contribuciones que derivan en jubilaciones, obras sociales, etc.

Los porcentajes se calculan sobre el sueldo bruto que percibe el empleado. El empleador es el responsable de retener e ingresar el aporte obligatorio que debe realizar el empleado.

La empresa a la hora de contratar un empleado tiene que tener en cuenta la gran cantidad de aportes que tiene que realizar por medio de jubilación, obras sociales, contribuciones patronales, ART.

### 2.1.1.4 Estabilidad política

En Argentina la línea de conducción hace 12 años mantiene un mismo lineamiento lo que mostraría estabilidad política. Pero se debe tener en cuenta que no se logra consenso entre el oficialismo y la oposición en políticas de estado y en proyectos a largo plazo. Esto puede observarse a lo largo del 2011 donde no se podía lograr el quórum necesario para tratar los proyectos en el Congreso Nacional. La necesidad de diálogo en la política nacional es evidente, quedando al descubierto en temas como el de los trenes de la ciudad de Buenos Aires donde los representantes de las diversas fuerzas políticas se comunicaban por medios de comunicación y no en una mesa negociadora. Esto genera una percepción de gran inestabilidad en la sociedad.

Variable	Gran Amenaza (1)	Amenaza (2)	Media oportunidad (3)	Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Total
Estabilidad política	●					1
Políticas de protección a la industria nacional		●				2
Presión tributaria		●				2
Legislación laboral	●					1
Situación del entorno político - legal	●					6/4=1,5

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2 Variables económicas

#### 2.1.2.1 Perspectivas de crecimiento del producto bruto interno<sup>8</sup>

<sup>8</sup> MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PÚBLICAS. Nivel de actividad. En línea: <http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html>. (Consultado 23Ago.2011).

Los economistas pronostican que el PBI podría subir más de un 5 % en 2.012.

Esto es una oportunidad debido a que, un aumento del PBI se traduce en un crecimiento económico.

### **2.1.2.2 Acceso al crédito**

En Argentina menos de la mitad de las PyMEs acceden al crédito bancario, lo cual representa un importante desajuste.

Por otro lado, las condiciones de acceso al crédito son poco competitivas internacionalmente con respecto a otros los países de la región.

La oferta de crédito a PyMEs se caracteriza por altas tasas (el doble que para las grandes empresas), plazos cortos y exigencias elevadas de garantías.

En Mendoza se puede acceder al Fondo para la Transformación y el Crecimiento (FTyC) para la obtención de créditos interesantes como la que ofrece la línea “Compre Mendocino” que permite comprar en 10 cuotas sin interés a PyMES hasta un monto de \$ 300.000,00. El problema se presenta en las garantías que se deben demostrar, haciendo que muy pocas puedan ser autorizadas para los créditos.

### **2.1.2.3 Tasa de interés**

La tasa promedio que se les cobra a las PyMEs por adelantos en cuenta corriente en el primer mes del año es de 13%<sup>9</sup>. El FTyC cobra una tasa anual del 4%<sup>10</sup> reembolsable si la empresa solicitante es una PyME. Esto representa un bajo costo de acceso al crédito.

### **2.1.2.4 Tasa de inflación**

---

<sup>9</sup> BANCO NACION. Nuevo programa de estímulo al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. En línea: [http://www.bna.com.ar/pymes/py\\_creditos.asp](http://www.bna.com.ar/pymes/py_creditos.asp) (consultado 1 junio 2.012).

<sup>10</sup> FONDO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y EL CRICIMIENTO. Compra de insumos locales, junio de 2.012. En línea: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc\\_08\\_11.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc_08_11.pdf). (consultado 1 de junio 2.012).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) se registró en julio del 2.011 una variación de 0,8% con relación al mes anterior. Con respecto a diciembre de 2.011, el nivel general tuvo una variación de 3,5%<sup>11</sup>.

Según las consultoras privadas, se registró un alza de precios superior a la oficial, y de alrededor del 20% en el transcurso del año.

Variable	Gran Amenza (1)	Amenza (2)	Media oportunidad (3)	Oportunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Total
Perspectivas de crecimiento del PBI					●	5
Tasa de interés			●			3
Acceso al crédito		●				2
Tasa de inflación		●				2
Situación del entorno económico			●			12/4=3

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.3 Variables socioculturales

#### 2.1.3.1 Población activa<sup>12</sup>

<sup>11</sup> INDEC. Índice de precios al consumidor, base abril 2008=100, julio de 2011. En línea: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc\\_08\\_11.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc_08_11.pdf). (consultado 1 de junio 2012).

<sup>12</sup> INDEC. Encuesta permanente de hogares. En línea: [http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id\\_tema=2](http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?id_tema=2) (consultado 23 ago. 2.012).



Tasas de empleo y desempleo por regiones. Cuarto trimestre 2010

Área geográfica	Tasas de					
	Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación	Subocupación demandante	Subocupación no demandante
Gran Buenos Aires	48,3	44,4	8,0	9,0	5,5	3,5
Cuyo	40,7	38,9	4,2	7,9	6,4	1,5
Noreste (NEA)	35,4	34,3	3,0	3,8	3,2	0,6
Noroeste (NOA)	42,0	39,2	6,6	7,2	5,4	1,7
Pampeana	45,5	42,1	7,6	8,6	6,2	2,4
Patagónica	44,3	42,0	5,3	5,2	3,2	2,0

Fuente: INDEC

### 2.1.3.2 Actitud hacia el ahorro y gasto

De acuerdo al nivel de inflación presente, se dificulta por parte de la población una tendencia al ahorro, debido a la pérdida del poder adquisitivo consecuencia de la inflación presente en la economía.

### 2.1.3.3 Conciencia hacia el consumo responsable

La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) informó mediante un comunicado que estima un crecimiento de entre el 5% y el 10% en el mercado de productos orgánicos y de comercio justo en países desarrollados durante los próximos tres años.<sup>13</sup>

El fenómeno de comercio justo al que se hace referencia está creciendo progresivamente en la Argentina, incluso podría decirse que va de Norte a Sur ; por ejemplo en Abra Pampa, Provincia de Jujuy, se encuentra la Organización de la Sociedad Civil (OSC) Warmi Sayajsunqo, que agrupa a varias comunidades indígenas. Dicha organización creó un sistema de créditos único en la zona

<sup>13</sup> PORTAL DE ECONOMIA SOLIDARIA. FAO prevé un crecimiento del comercio justo del 10% en países desarrollados. En línea: [http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao\\_preve\\_un\\_crecimiento\\_del\\_comercio\\_justo\\_del\\_10\\_en\\_paises\\_desarrollados](http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao_preve_un_crecimiento_del_comercio_justo_del_10_en_paises_desarrollados) (consultado 23 ago 2.011).

basada fundamentalmente en la confianza de las partes. Luego de diez años de trabajo la OSC logró incrementar la producción de la tierra y el resurgimiento de las raíces aborígenes en la zona.

Variable	Gran Amenaza (1)	Amenaza (2)	oportunidad media (3)	Oportunidad (4)	Gran oportunidad (5)	Total
Poblacion Activa			●			3
Actitud hacia el ahorro y el gasto				●		4
Conciencia hacia el consumo responsable				●		4
Situación del contexto				●		$11/3=3,6$

Fuente: Elaboración propia

### Matriz de impacto del microentorno

Variable	Gran Amenaza (1)	Amenaza (2)	Media oportunidad (3)	Oportgunidad (4)	Gran Oportunidad (5)	Total
Entorno político legal	●					1.5
Entorno Económico			●			3
Entorno sociocultural				●		4
Situación del contexto			●			$8.5/3=2,8$

Fuente: Elaboración propia

## **2.2 Análisis del microentorno.**

### **2.2.1 Rivalidad entre los competidores del sector.**

#### **2.2.1.1 Número de competidores.**

Existe un gran número de empresas en el sector, que al momento de competir se transforman, en una amenaza para de ingresar y permanecer en el mercado. El 40 % opta por el pedido de viandas a la hora de almorzar en el trabajo. Los referentes del medio son Todo Rico, Food Break, Delicias por Dos, L'Marche, Subway, Burger King, Mc Donald's y Mr.Dog.

#### **2.2.1.2 Crecimiento del sector de negocios.**

En la actualidad dicho sector se encuentra en crecimiento. Esto es provocado por los cambios en los patrones de conducta de los consumidores, donde el tiempo para realizar tareas domesticas se ha visto reducido tanto en hombres como en mujeres, aunque en mayor proporción en estas. Otro factor que provoca la expansión de este sector es un mayor grado de conciencia de la población hacia la comida saludable. De acuerdo al estudio exploratorio el 12% de las empresas han comenzado incluir el receso destinado al almuerzo, dentro del horario de trabajo.

#### **2.2.1.3 Barreras de salida.**

El impacto más grande se encuentra en la venta de la maquinaria que se utiliza para el proceso de elaboración de los productos.

Maquinaria empleada para la elaboración y comercialización

- ◆ Heladera para la refrigeración de las materias primas \$ 9.000,00.-
- ◆ Horno industrial \$3.950,00.-
- ◆ Utilitario para distribución \$ 50.000,00.- (Renault Kangoo modelo 2.010).

### 2.2.1.4 Diferenciación de los productos/servicios.

Debido a que es un sector de negocio atomizado, no existe demasiado margen de diferenciación. Se puede distinguir en atención al cliente, rapidez de entrega, calidad, pero estos ítems son fáciles de imitar.

La ventaja competitiva con la que cuenta la Asociación, es la elaboración artesanal y casera de la comida para freezar producida por pequeños productores con el acompañamiento de empresas como La Marchi S.R.L. y del INTI en lo referente a la higiene y la seguridad, enmarcado en una política de responsabilidad social empresaria haciendo hincapié en las relaciones de confianza.

Variable	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo medio (3)	atractivo (4)	Muy atractivo (5)	total
Número de competidores	●					1
Crecimiento del sector de negocios			●			3
Barreras de salida			●			3
Diferenciación de prod/servicios			●			3
Situación del contexto			●			10/4=2,5

### 2.2.2 Amenaza de ingreso de competidores potenciales.

Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.2.1 Barreras de ingreso.

Las barreras de ingreso son bajas, la limitación principal es el conocimiento técnico necesario. El requisito mínimo para el ingreso es de \$ 10.000,00<sup>14</sup>.

### 2.2.2.2 Requisitos de capital.

Tiene un requerimiento medio de capital, necesario para la compra de maquinaria empleada en la elaboración y conservación de comida, como también los rodados utilizados en la distribución de los pedidos<sup>15</sup>.

### 2.2.2.3 Amenazas de los sustitutos.

Es muy elevado, compite con la comida elaborada en el hogar en los atributos de fresca, saludable y casera. La comida rápida y los productos de rotisería rivalizan con los menús para freezar en el atributo tiempo.

Variable	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo medio (3)	atractivo (4)	Muy atractivo (5)	total
Barreras de ingreso				●		4
Requisitos de capital			●			3
Amenazas de los sustitutos	●					1
Situación del contexto			●			8/3=2,66

Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> Ver anexo III.

<sup>15</sup> Ver anexo III.

### 2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

#### 2.2.3.1 Amenazas de proveedores de integración hacia adelante.

Las amenazas son altas, principalmente porque las barreras de entrada al sector de negocio son bajas. De esta manera conseguiría una reducción en los costos de producción.

#### 2.2.3.2 Costos de los productos de los proveedores en la estructura total.

Actualmente son de gran importancia debido a factores de la economía donde los insumos para la industria de los alimentos están en constante aumento y representan aproximadamente el 60% de los costos por porción.

Variable	Muy poco atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo medio (3)	atractivo (4)	Muy atractivo (5)	total
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante		●				2
Costo de los productos de los proveedores en la estructura total		●				2
Situación del contexto		●				4/2=2

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.4 Poder de negociación de los compradores y canales de distribución.

#### 2.2.4.1 Disponibilidad de sustitutos para clientes finales.

Hay una alta disponibilidad de sustitutos debido a la gran cantidad de oferta de productos en este sector de negocios (rotisería, comida rápida, delivery etc.).

#### 2.2.4.2 Costo de cambio.

Existe un costo de cambio bajo, por la gran cantidad de sustitutos que presentan una cercanía considerable entre sí.

#### 2.2.4.3 Diferenciación del producto.

Al ser un mercado saturado aumenta la dificultad para lograr un producto único y diferenciado.

Variable	Muy poco atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo medio (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Total
Disponibilidad de sustitutos para clientes finales	●					<b>1</b>
Costo de cambio		●				<b>2</b>
Diferenciación del producto		●				<b>2</b>
Situación del contexto		●				<b>5/3=1,7</b>

Fuente: Elaboración propia

**Matriz de atractividad del sector industrial: Resumen**

Variable	Muy poco atractivo (1)	Poco Atractivo (2)	Atractivo medio (3)	Atractivo (4)	Muy Atractivo (5)	Total
Rivalidad			●			3
Amenazas de ingresos de competidores potenciales			●			3
Poder de negociación proveedores		●				2
Poder de negociación compradores		●				2
Situación del contexto			●			<b>10/4=2,5</b>

Fuente: Elaboración propia



## **2.3 Listado de oportunidades y amenazas.**

### **2.3.1 Oportunidades:**

- i. Crecimiento de la economía.
- ii. Tasa de interés.
- iii. Barrera de salida.
- iv. Crecimiento del sector de negocios.
- v. Diferenciación del producto y servicio a prestar.
- vi. Bajas barreras de ingreso al sector.
- vii. Bajos requisitos de capital.
- viii. Políticas de protección a la industria.

### **2.3.2 Amenazas:**

- a. Dificultad para acceder al crédito.
- b. Tasa de inflación.
- c. Estabilidad política.
- d. Presión tributaria.
- e. Legislación laboral.
- f. Gran número de competidores en el sector.
- g. Bajo costo de cambio para el consumidor.
- h. Fácil integración de proveedores hacia adelante.
- i. Importancia de los productos de los proveedores dentro de la estructura total de costos.

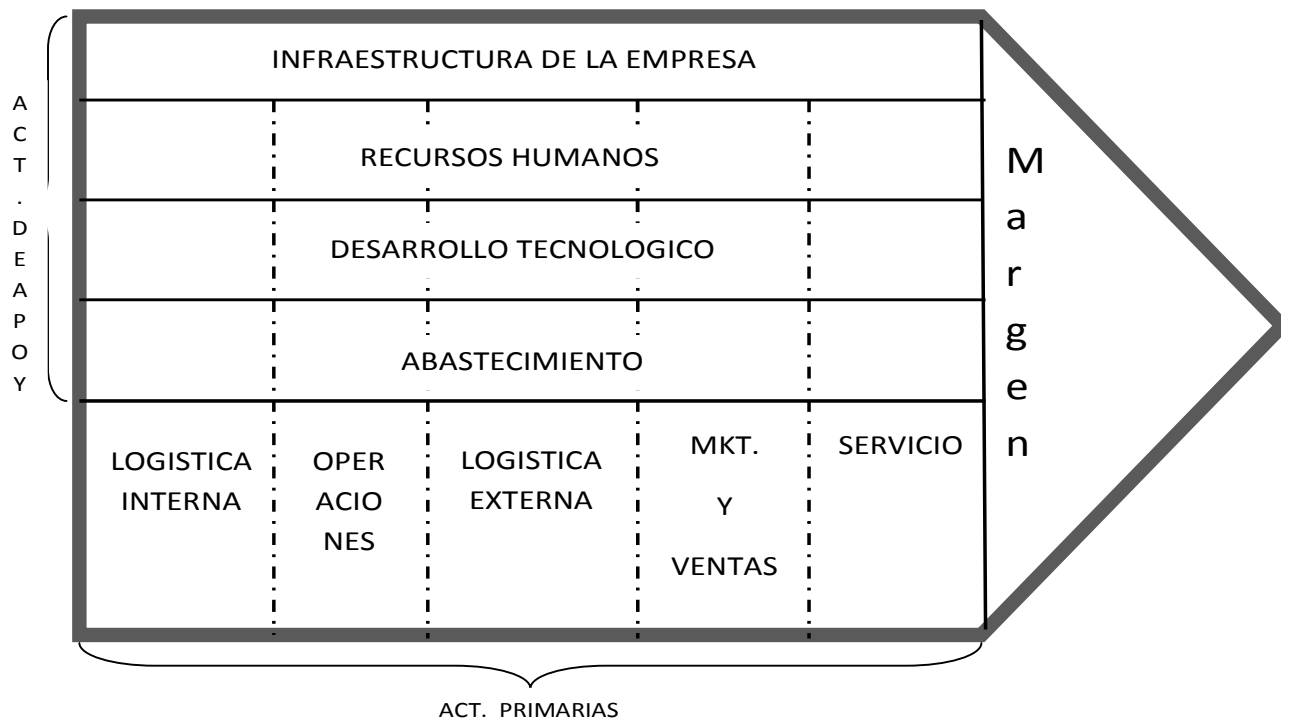
### 3 Capítulo N°3 Análisis interno.

#### 3.1 Cadena de valor de Michael Porter

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales, son un reflejo de su estrategia y de su enfoque.

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en actividades de valor y del margen que son distintas física y tecnológicamente a las que desempeña una empresa.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y de apoyo. Las primarias implican la creación física del producto, venta, transferencia al comprador y post venta. En cambio las segundas son las que sustentan a las primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia

**Infraestructura:** las estrategias a seguir por la organización están determinadas por una asamblea, que establece las directivas que el coordinador general debe impartir al equipo operativo, el cual está formado por las siguientes áreas: comercial, administrativa, producción y cultura.

**RR.HH.:** el personal de cada área recibe una capacitación mensual. Cada dos meses se les brinda capacitación a los productores asociados. El equipo operativo es el encargado frente al coordinador de identificar los problemas, las posibles soluciones y los logros obtenidos.

**I+D:** La Asociación trabaja en conjunto con un estudio de diseño para trabajar la imagen de la organización, de los productos y el packaging de los mismos. Contamos con la asistencia del INTA para la incorporación de maquinaria y elaboración de los procesos productivos con los controles correspondientes.

**Abastecimiento:** Al estar formada por pequeños productores, la organización no cuenta con recursos para el stock de insumos. Por lo que solicita un adelanto del 50% a las empresas con las que cierra una venta. Una vez depositado en la cuenta el adelanto comienza a correr los tiempos productivos.

M  
A  
R  
G  
E  
N

**Logística de entrada:** los insumos requeridos son recibidos por el personal de producción y derivados a los talleres correspondientes.

**Operaciones:** Se realizan transformaciones a las materias primas dependiendo área (textil, reciclado, alimentos o conservas)

**Logística de salida:** el producto elaborado se retira de los talleres, pasa por un control de calidad hasta que es embalado y entregado al cliente.

**Mkt. Y Vtas:** Los precios son fijados en base a los costos.  
  
Se cuenta con la asistencia de un estudio para el packaging de los productos.  
  
Para difusión de los productos participa en eventos de RSE con folletería y stand.

**Post venta:** El departamento comercial debe llamar a los clientes luego de 2 días de entregado el producto para constatar o no la satisfacción del cliente

CONTROLABLES

Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1 Eslabones dentro de la cadena de valor**

Los eslabones tienen una gran importancia dentro de la cadena de valor, y tenerlos en cuenta puede ayudar a mejorar la diferenciación.

Los eslabones presentes en la cadena son:

La planificación de entregas va a reflejarse en una disminución en el tiempo de desplazamiento del personal de entregas. Ocurre lo mismo con la planificación de las visitas a nuestros clientes, que permite mejorar el tiempo de la fuerza de ventas dando la posibilidad de contactar nuevos clientes o trabajar en ideas propias para mejorar el producto/servicio.

La compra de insumos de calidad por parte del departamento responsable admite obtener un producto de mejor calidad facilitando la venta y/o reduciendo los reclamos.

El uso de las normas de higiene por parte del personal y el control correspondiente por parte del encargado hace que no sólo el producto sea saludable y óptimo para el consumo, sino también disminuir los costos reduciendo los desperdicios y las mermas.

La coordinación y la organización dan lugar a mejorar el ambiente de trabajo y la entrega del producto/servicio tal cual fue solicitado en tiempo, forma y calidad.

El layout del área de producción admite optimizar los tiempos productivos reduciendo los cuellos de botellas, además de mejorar el espacio de trabajo.

Las instalaciones y las maquinarias a utilizar deben proporcionar una aceleración de la producción, mejorando los tiempos productivos y los márgenes de ganancia.

La coordinación entre el área comercial y el área de Investigación y Desarrollo buscan conocer mejor al cliente acercándole una propuesta acorde a lo que necesita, establecer una calendarización de eventos y promociones para proveerle toda la información que estos puedan requerir.

La alianza estratégica con consumidores y proveedores es de suma importancia, ya que al no poseer capital para generar un stock, permite adquirir los insumos a plazo para que en el momento que deben ser usados en el área de producción estén disponibles. Para esto se requiere de una coordinación y planificación de la logística muy bien implementada.

El feedback obtenido debe retroalimentar a toda la cadena de valor. Esta información es de vital importancia ya que es la que va señalar cuáles son las actividades a mejorar, produciendo un aumento de valor y diferenciación.

Se busca la mejora de todas las actividades mediante la implementación de capacitaciones dictadas por personal idóneo proveniente de instituciones como el INTI, INTA o dictadas por consumidores.

### 3.2 Bloques genéricos.

#### 3.2.1 Eficiencia.

La eficiencia presente en las actividades realizadas en el proceso de las comidas caseras para freezar es algo de especial interés tanto para la Asociación, como para el productor y para el consumidor. Estos tres actores son sumamente importantes y pensar el proceso con la ausencia de alguno de ellos sería imposible en este sistema. Los procedimientos necesarios se han elaborado entre todos, más adelante se hablará de estos en detalle.

	Muy débiles (1)	Débiles (2)	Media Fortaleza (3)	Fortaleza (4)	Gran Fortaleza (5)	Total
Infraestructura				●		4
RR.HH.				●		4
Abast.		●				2
Tecno.		●				2
Log. Entrada			●			3
Log. Salida			●			3
Operación			●			3
Mkt. y Vtas.				●		4
Total			●			3,125

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Calidad.

Es una fortaleza media del emprendimiento. Se llega a esta conclusión por la calidad percibida por el cliente en la higiene presente en la infraestructura y en los envases. Esto se construye con el acompañamiento del INTI en los procesos productivos, que permiten la creación de valor en el producto que el cliente distingue cuando se sienta a comer. La comida no es una construcción unipersonal, sino que hay 5 actores presentes los que alcanzan calidad, el productor, el INTI (estado), La Marchi S.R.L., El Arca y el Consumidor.

	Muy débiles (1)	Débiles (2)	Media Fortaleza (3)	Fortaleza (4)	Gran Fortaleza (5)	Total
Infraestructura			●			3
RR.HH.				●		4
Abast.		●				2
Tecno.		●				2
Log. Entrada			●			3
Log. Salida			●			3
Operación				●		4
Mkt. y Vtas.			●			3
Total			●			3

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Tiempo.

El tiempo empleado en las actividades es sumamente importante ya que permitirán reducir costos y mejorar la calidad del servicio. Los procedimientos mencionados anteriormente ayudan a ésta variable. Los tiempos en la elaboración se miden cuidadosamente ya que se está hablando de comida, los tiempos de cocción y de freezados son de vital importancia porque se trata de un producto perecedero. Desde el punto de vista del cliente es muy conveniente por la flexibilidad que le permite obtenerlo cuando él desea.

	Muy débiles (1)	Débiles (2)	Media Fortaleza (3)	Fortaleza (4)	Gran Forteza (5)	Total
Infraestructura			●			3
RR.HH.				●		4
Abast.		●				2
Tecno.			●			3
Log. Entrada			●			3
Log. Salida			●			3
Operación			●			3
Mkt. y Vtas.			●			3
Total			●			3

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.4 Capacidad de adaptación al cliente.

La comida casera para freezar presenta un alto grado de adaptación al cliente. Esto se puede apreciar por ejemplo, en los casos en que un consumidor desee comida con bajo contenido de sal o que los rebozados en lugar de pan rallado, sean con avena. También es posible esta observación en los horarios de envío, ya que no es necesario que se consuma la comida en el momento de la entrega.

	Muy débiles (1)	Débiles (2)	Media Fortaleza (3)	Fortaleza (4)	Gran Fortaleza (5)	Total
Infraestructura			●			3
RR.HH.				●		4
Abast.		●				2
Tecno.			●			3
Log. Entrada			●			3
Log. Salida			●			3
Operación			●			3
Mkt. y Vtas.				●		4
Total			●			3,125

Fuente: Elaboración propia



### **3.3 Cultura empresaria**

#### **3.3.1 Rutinas**

Lo primero que se realiza una vez abierto el local es una reunión del equipo operativo, con el objetivo de analizar los problemas tanto personales como laborales. Además se establecen las tareas a desarrollar durante el día.

A la hora de cierre se apagan las máquinas, y se realiza una limpieza y ordenamiento de las herramientas del taller.

#### **3.3.2 Rituales**

El último sábado de cada mes se realiza una reunión de comisión directiva en la cual participan productores y consumidores, al finalizar se comparte un asado. Ese momento se aprovecha para festejar los cumpleaños que han tenido lugar durante el mes.

#### **3.3.3 Historia**

La Asociación Civil El Arca Productores + Consumidores fue fundada en mayo de 2.005 fruto de una primera experiencia llamada Escuela de Emprendedores. La misma tenía como fin promover el desarrollo local de las comunidades urbano-marginales con menos oportunidades de la zona oeste de la ciudad de Mendoza.

Actualmente la Asociación comercializa productos y servicios de más de 130 emprendedores en una red conformada por 156 familias consumidoras responsables y 25 empresas con responsabilidad social y 11 Institutos Tecnológicos.

#### 4. Capítulo N°4 Análisis F.O.D.A. de El Arca:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Crecimiento de la economía.</li> <li>ii. Tasa de interés.</li> <li>iii. Barrera de salida.</li> <li>iv. Crecimiento del sector de negocios.</li> <li>v. Diferenciación del producto y servicio aprestar.</li> <li>vi. Baja Barrera de ingreso al sector.</li> <li>vii. Bajo requisito de Capital.</li> <li>viii. Políticas de protección la industria.</li> <li>ix. Aumento de conciencia sobre el consumo responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dificultad para acceder al crédito.</li> <li>b) Tasa de inflación.</li> <li>c) Estabilidad política.</li> <li>d) Presión Tributaria.</li> <li>e) Legislación Laboral.</li> <li>f) Gran número de competidores en el sector.</li> <li>g) Bajo costo de cambio para el consumidor.</li> <li>h) Fácil integración de proveedores hacia adelante.</li> <li>i) Importancia de los productos de los proveedores dentro de la estructura total de costos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Se observan en el cuadro de análisis tanto las oportunidades como amenazas del mercado.

Se puede ver un aumento de conciencia y educación en los consumidores sobre el consumo consciente y responsable. A esto se le agrega que gran parte de las empresas han modificado sus horarios de trabajo, pasando a una jornada laboral de 9:00 hs. a 18:00 hs. A raíz de estos cambios de rutinas, surge una problemática en las empresas, la de poder brindarles a sus integrantes una alimentación sana y que permita el rendimiento adecuado luego del almuerzo.

Actualmente cada vez son más las empresas que entienden la idea de generar un valor compartido, comprendiendo que si bien las acciones filantrópicas son de gran importancia, no logran generar trabajo genuino (que se muestra como el único medio para que personas en situación de vulnerabilidad puedan mejorar sus condiciones de vida). En este sentido El Arca Productores + Consumidores, como organización, permite generar trabajo genuino para pequeños productores.

Como resultado del análisis F.O.D.A. confeccionado anteriormente se puede deducir que la elaboración de la comida casera para freezar, es una opción viable para la Asociación. Permite

resolver la problemática presente en empresas donde el personal almuerza, con comida casera y sana; atendiendo que los consumidores se encuentran con un cambio en su patrón de conducta intentando mejorar su alimentación y su relación con la comunidad que los rodea, buscando generar un valor compartido.

Otro punto no menos importante a lo anteriormente mencionado es que El Arca Productores + Consumidores cuenta en sus instalaciones con un espacio dedicado a la elaboración de comida para eventos. Esta unidad tiene una capacidad de producción diaria promedio de 200 porciones. Permanece ociosa durante varios días, pudiendo utilizarse para la elaboración de comida casera para freezar, empleando hasta tres productores de alimentos en forma constante.

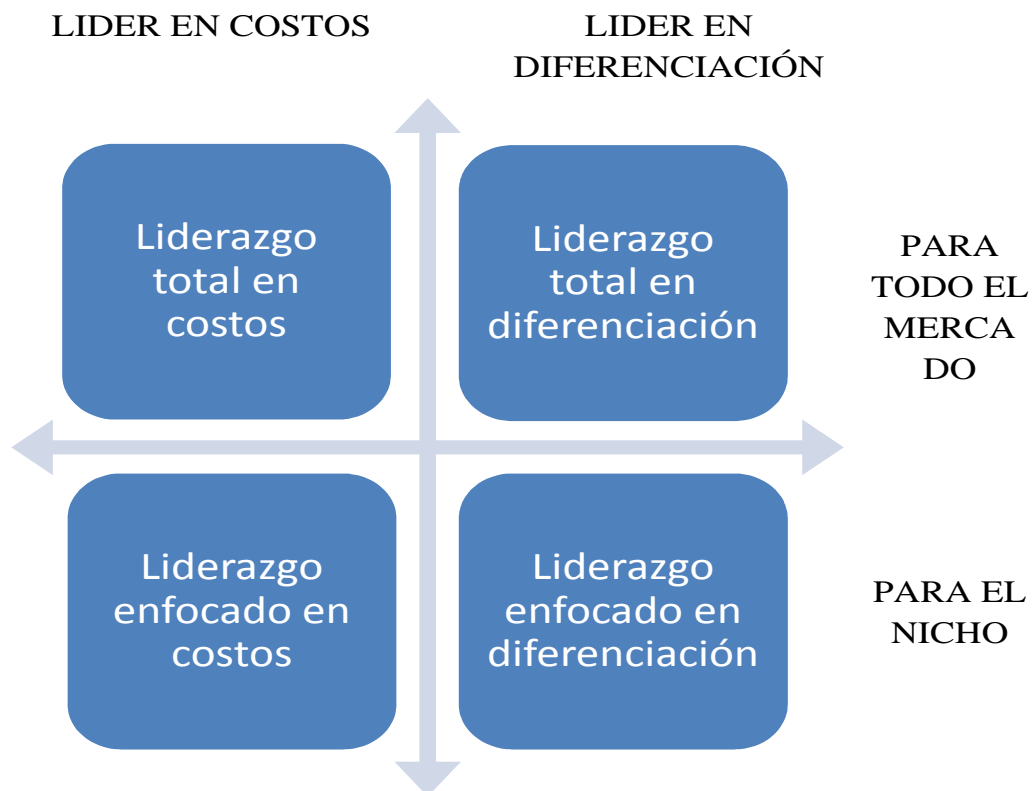
## 5. Capítulo N°5 Formulación estratégica

### 5.1 Estrategia de la UEN.

Según las estrategias competitivas genéricas desarrolladas por Michael. Porter, diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, para la unidad de negocios que se analiza se ha seleccionado la estrategia de diferenciación.

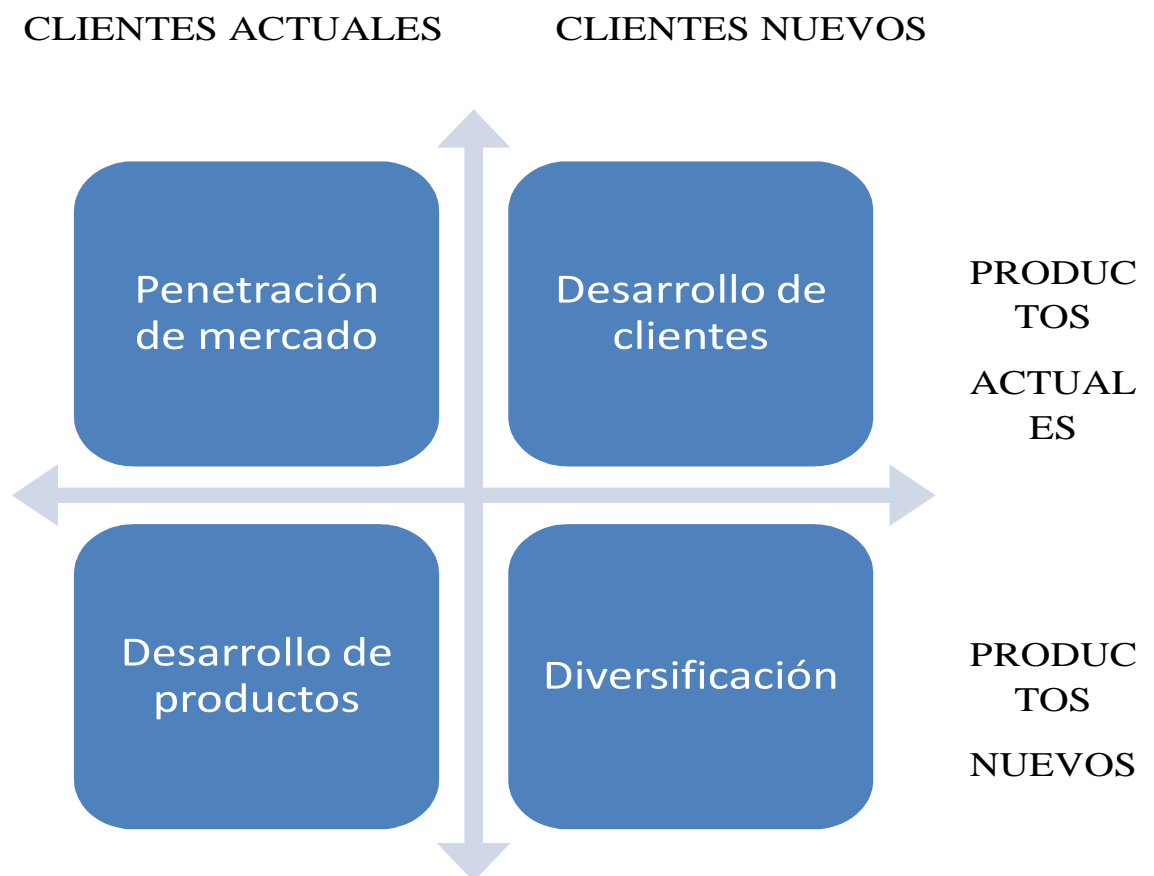
Mediante la asistencia productiva de pequeños emprendedores, que de otra forma no podrían ingresar al mercado. Y otorgándoles a las empresas que demandan los productos de El Arca una impronta de responsabilidad social frente al mercado.

### 5.2 Estrategia de negocio:



### 5.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia seleccionada mediante la matriz de Ansoff, es la de Diversificación de productos. Tratándose de un producto nuevo y de un mercado nuevo, desarrollado por la empresa se intenta aumentar el volumen de ventas y aumentar la participación en el mercado. Coordinando de manera estratégica con las empresas comprometidas con la responsabilidad social para que estas promuevan el servicio en compañías con las que mantienen relaciones.



Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Estrategia organizacional**

La estrategia organizacional adoptada es Joint Venture, por la cual dos sociedades preestablecidas deciden asociarse para el desarrollo de un proyecto en común independientemente de constituirse o no en una nueva sociedad una alianza.

Mediante la estrategia mencionada El Arca y los pequeños productores se asociarán. Los últimos se encargan de la elaboración de los productos, y la Asociación aporta el conocimiento técnico necesarios para la comercialización y producción de las porciones de comidas caseras para freezar.

Lo importante de este vínculo es que facilita a personas excluidas del mercado laboral insertarse nuevamente en el mismo, y aquellas que cuentan con trabajo y deseen aumentar sus ingresos para obtener un buen vivir, pudiendo alcanzar sus objetivos.

## 6. Capítulo N°6 Plan de marketing

### 6.1 Segmentación y posicionamiento.

#### 6.1.1 Segmentación tradicional:

Segmentación		Comidad Freezadas
	Región	Gran Mendoza
Geograficos	Tamaño Ciudad	Area metropolitana importante
	Densidad de Población	Urbana
Demográficos	Tipo de empresa	Pymes y grandes sempresas que realicen o puedan realizar practicas RSE.
	Cultura	Argentina
socio-cultural	Subcultura	Mendocino
	Intensidad de Uso	Usuarios fuertes
Relacionada con el Uso	Estado de conciencia	Consistentes e interesados
	Lealtad a la Marca	Fuerte
	Tiempo	Trabajo
	Objetivo	Uso personal
Situación de Uso	Ubicación	Trabajo
	Persona	Para los empleados
	Rol de compra	Decision de compra (Empresa).Usuario (empleado).
Beneficios		Reconocimiento social (empresa)

Fuente: Elaboración propia

### 6.1.2 Segmentación vincular

Vínculo Comunitario	Vínculo Simbologista
Vínculo Materno-Filial	Vínculo Racional 

Fuente: Elaboración propia

La segmentación vincular referida a la comida casera para freezar es racionalista, debido a que se dirige a las empresas, las que priorizan funcionalidad, precio, practicidad del producto / servicio.

### 6.1.3 Perfil del cliente potencial:

Empresas en las que sus colaboradores almuerzan en su lugar de trabajo y asumen el costo de la comida. A su vez que realicen o puedan realizar prácticas RSE. Éstas deben contar como mínimo con cinco empleados en planta y deben encontrarse en el Gran Mendoza.

### 6.1.4 Posicionamiento:



Se busca crear una nueva categoría para posicionar la marca como líder en comida para freezar para empresas, que quieran no realizar prácticas RSE.

### **6.1.5 Target específico**

Pymes ubicadas en la zona del Gran Mendoza (área urbana), que cuenten con un personal mínimo y estable de 5 personas, las cuales almuerzan en su lugar de trabajo. Estas empresas deben realizar prácticas socialmente responsables. El beneficio buscado por estas empresas es el reconocimiento social.

## **6.2 Producto**

El producto consiste en comidas seleccionadas y elaboradas por pequeños productores. En el caso de utilizar insumos que la Asociación no posea, se selecciona a un nuevo productor externo que cumpla con los valores para los cuales trabaja el Arca.

El menú es elaborado de forma artesanal y en el momento en el que se realiza el pedido.

Todos los meses se les envía a las empresas un menú que incluirá las opciones que se podrán solicitar.

Las ventajas propias son:

- Comida saludable y casera.
- Precios accesibles.
- Surtido.
- Rapidez y comodidad.

	ARCA	Comidas rápida	Rotiserias	Viandas
Valor	\$ 17,56	\$ 25,00	\$ 22 (Docena de empanada)	\$ 20,00
Ventajas	Saludable/Casero/Disponibilidad inmediata	Velocidad en el servicio	Sabor	No requiere participacion del empleado
Desventajas	Requiere participacion del empleado	Requiere Traslado por parte del personal/No es muy saludable	Precio/No son comidas saludables	Horario de entrega ser pierde tiempo del almuerzo/Variedad
Participación del mercado	10%	15%	35%	40%

Fuente: Elaboración propia

Alternativas de comidas para freezar:

**el arca**

**Buen día!**

El Arca les acerca el nuevo servicio de **comida casera para freezer**

Los menús que van a poder deleitar son

- 1) Arroz con pollo
- 2) Pollo al limón
- 3) Carne a la Olla
- 4) Tarta de Jamón y queso
- 5) Tarta de atún
- 6) Zapallitos rellenos
- 7) Guiso de lentejas
- 8) Hamburguesas con puré de zapallos
- 9) Lasagna de verduras
- 10) Filet de merluza con pesto
- 11) Tortilla de acelga a la napolitana
- 12) Raviolos con salsa
- 13) Chop Suey
- 14) Polenta gratinada
- 15) Bifes a la criolla
- 16) Milanesas de carne
- 17) Tarta de Zucchini con queso
- 18) Fileto berenjena rebozada
- 19) Albondigas con arroz
- 20) Salpicón mediterráneo

PRECIO POR PORCIÓN: \$16

Con esta compra estás ayudando a pequeños productores, los cuales hacen que puedas comer rico y saludable en tu lugar de trabajo

**COMERCIO JUSTO**  
**el arca**  
PRODUCTORES + CONSUMIDORES

Muchas gracias por participar del comercio justo!!!

Fuente: Estudio Dizen

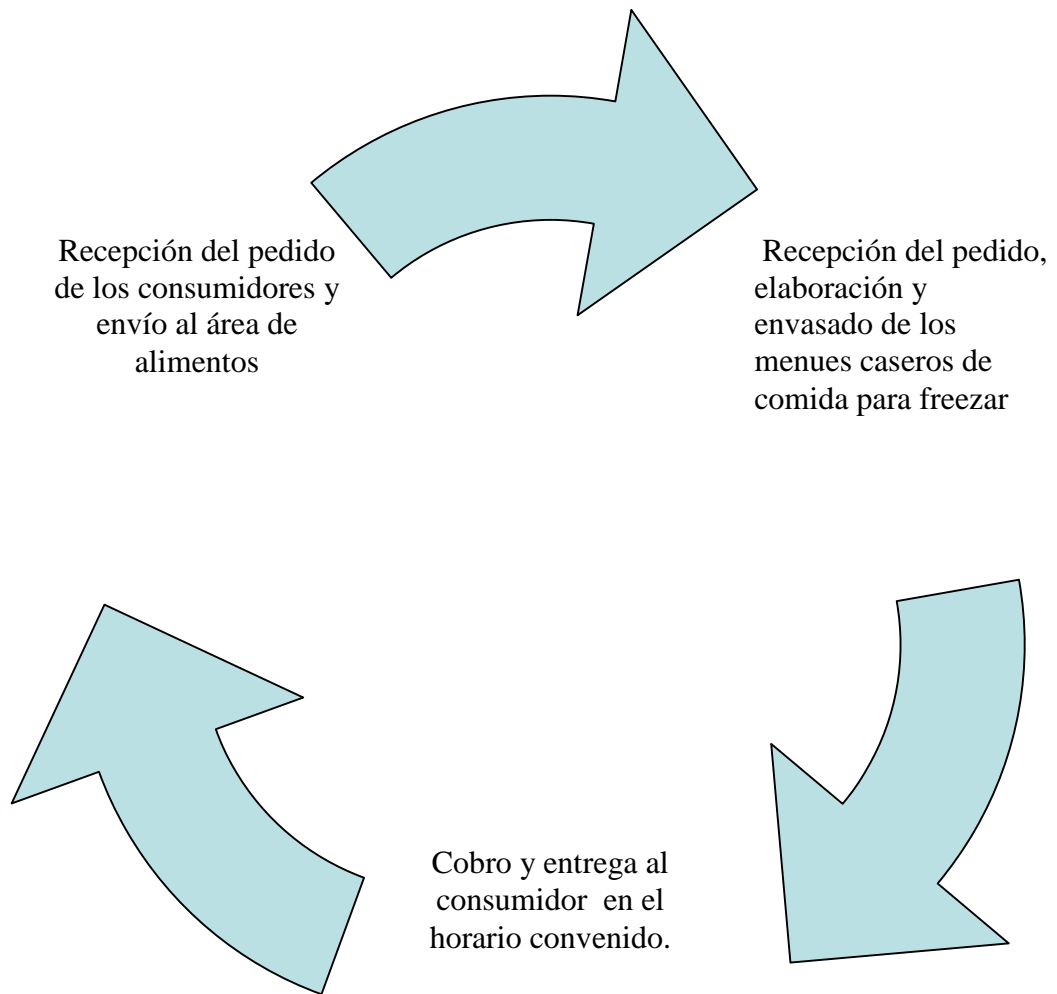
En la actualidad no quedan productos que se comercialicen solamente como productos, sino que cuentan con el acompañamiento de un servicio, por eso de ser necesario, las empresas que no cuenten con un freezer y/o microondas serán provistas por la Asociación<sup>16</sup>.

El producto será personalizado en función del requerimiento de los consumidores. En el caso en que parte del personal de la organización tenga que consumir con determinadas características como por ejemplo: sin sal, nuestros pequeños productores lo tendrán en cuenta a la hora de la elaboración.

<sup>16</sup> Ver anexo II.

## 6.2.1 Estrategia de producto

### 6.2.1.1 Ciclo de servicio:



Fuente: Elaboración propia



Establecimiento productivo.

Fuente: Elaboración propia

Ver normas de seguridad e higiene<sup>17</sup>.



Porción fraccionada

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.1.2 Producto básico:

---

<sup>17</sup> Ver anexo IV.

Menú para freezar, satisfaciendo la necesidad de alimentación saludable en el lugar de trabajo.

#### **6.2.1.3 Producto real:**

Menú artesanal para freezar del Arca.

Elaborado por pequeños productores.

Empaque: bandeja plástica con etiquetado. El envase primario llevará una etiqueta en la que se indicará la marca (El Arca), información nutricional, lugar y fecha de elaboración, fecha de vencimiento, el menú e ingredientes.

#### **6.2.1.4 Producto aumentado:**

Las porciones son entregadas a domicilio.

Financiación a 30 días.

Si fuera necesario El Arca facilitará un freezer y/o microondas. Esta alternativa se basa en la generación de confianza entre las partes intervinientes, por lo que no se emplea ningún contrato por escrito.

#### **6.2.1.5 Packaging**

La porción va a ser almacenada en una bandeja plástica capaz de resistir tanto las bajas temperaturas del freezer, como el calor generado por el microondas.

El envase primario llevará una etiqueta en la que se indica la marca (El Arca), información nutricional, lugar, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, el menú e ingredientes (por ejemplo en el caso que no lleve sal).



Bandeja utilizada

Fuente: Elaboración propia



Modelo de etiqueta para comidas caseras para freezer.

Fuente: Estudio Dizen



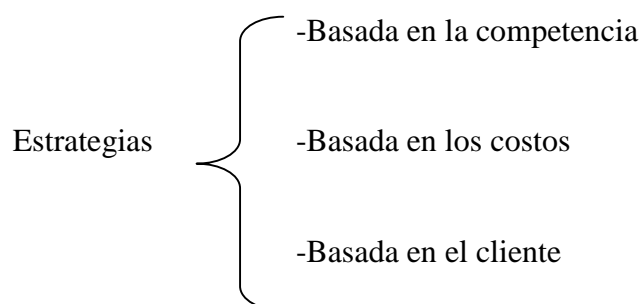
Modelo de etiqueta para comidas caseras para freezer.

Fuente: Estudio Dizen



## 6.3 Precio.

### 6.3.1 Estrategia de precios.



La estrategia que se utilizará es:

- Basada en los costos: debido al tipo de asociación que es El Arca tiene como política delimitar sus costos y sobre ellos aplicar un 15 %. Con este porcentaje cubre sus costos, como se pudo observar en la introducción, esta institución es una Asociación civil sin fines de lucro. Lo que busca es la sustentabilidad institucional junto con la de los pequeños productores.

### 6.3.2 Cálculo de costo<sup>18</sup>.

### 6.3.3 Precio de venta.

Se aplica un 15% sobre los costos.

La táctica es:

---

<sup>18</sup> Ver anexo II.

Discriminación de precios por volumen de compra, cuando una empresa realiza una compra por una cantidad superior a 25 menús semanales se reducirá el precio total en un 10 %.

## **6.4 Estrategia de promoción y comunicación.**

### **6.4.1 Estrategia de comunicación:**

Concepto: RSE

Promesa: vas a ayudar a formar una sociedad más equitativa y justa.

Reason why: Asociación El Arca productores + consumidores.

- Motivación: Gregaria

Herramienta: medio electrónico. Está permite llegar a un gran número de empresas a un costo relativamente bajo.

ATL (Above the line)

Sistema: Electrónico.

Medio: MDZ (diario digital) y Diario Los Andes (Digital)

Vehículo: Página de inicio

Formato: Banner

Frecuencia: De lunes a viernes.

Duración: fija

Duración de la pauta: 3 meses.

Herramienta: medio electrónico. Permite dar a conocer y vender los productos, y de proporcionar un contacto directo con las empresas con un costo bajo.

BTL (Below the line)

Sistema: Electrónico.

Duración: fija

Frecuencia: todos los días.

Medio: Página Web.

El Arca les acerca el nuevo servicio de **comida casera para freezer**

- 1) Arroz con pollo
- 2) Pollo al limón
- 3) Carne a la Olla
- 4) Tarta de jamón y queso
- 5) Tarta de atún
- 6) Zapallitos rellenos
- 7) Guiso de lentejas
- 8) Hamburguesas con puré de zapallos
- 9) Lasagna de verduras
- 10) Filet de merluza con pesto
- 11) Tortilla de acelga a la napolitana
- 12) Raviolos con salsa
- 13) Chop Suey
- 14) Polenta gratinada
- 15) Bifes a la criolla
- 16) Milanesas de carne
- 17) Tarta de Zucchini con queso
- 18) Fileto berenjena rebozada
- 19) Albondigas con arroz
- 20) Salpicón mediterráneo

Con esta compra estás ayudando a pequeños productores los cuales hacen que puedas comer sano y saludable en tu lugar de trabajo

**COMERCIO JUSTO**  
el arca  
PRODUCTORES + CONSUMIDORES

**Nuestros Productos**  
Empresas / Institución

Welcome

Contactenos  
Novedades  
Qué ofrecemos?  
Sobre el arca

Videla Castillo 2544 (CP5500)  
Mendoza - Argentina  
Tel: (0261) 4374384  
Establ. elaborador Nº  
www.elarcamendoza.com.ar  
info@elarcamendoza.com.ar

¡  
LAS COMIDAS UNA VEZ  
ELABORADAS TIENEN DOS MESES  
PARA SER CONSUMIDAS!

Fuente: Elaboración propia

Herramienta: relaciones públicas

BTL (Below the line)

Fecha de realización del evento: mayo, julio y octubre.

Participación en los foros de RSE llevado a cabo por VALOS. En el mismo se presentará un stand con un banner de la Asociación promoviendo el menú para freezer, más la entrega de folletos explicando la prestación del servicio para las empresas. También se aprovechará para generar una base de datos, para establecer vínculos con los clientes potenciales.



Stand institucional de El Arca

Fuente: Elaboración propia

Herramienta: promoción de ventas.

BTL (Below the line)

En la etapa de lanzamiento de producto se entregará a las empresas que se encuentran vinculadas a El Arca con otros productos, muestras de 5 menús para freezar con la intención de que puedan probar el producto. Además esta campaña contará con el acompañamiento de folletos que brinden información sobre la comida para freezar haciendo hincapié en los beneficios y los cuidados que se deben tener.

Herramienta: marketing directo

BTL (Below the line)

Se enviará un correo electrónico personalizado con la información del lanzamiento del nuevo producto. Para esta acción se utilizará la base de datos con los que cuenta la Asociación. El mail contendrá la siguiente información:

Sería conveniente el uso de telemarketing, pero no es posible en una organización formada principalmente por pequeños productores que no cuentan con un respaldo en capital de trabajo para llevar a cabo esta herramienta.

Buen día (nombre de la persona a la cual se le envía)

En esta ocasión El Arca les acerca el nuevo servicio de menús caseros para freezer elaborados artesanalmente por pequeños productores mendocinos para empresas mendocinas.

Los menús que van a poder deleitar son:

**el arca**

Buen día!

El Arca les acerca el nuevo servicio de **comida casera para freezer**

Los menús que van a poder deleitar son:

- 1) Arroz con pollo
- 2) Pollo al limón
- 3) Carne a la Olla
- 4) Tarta de Jamón y queso
- 5) Tarta de atún
- 6) Zapallitos rellenos
- 7) Guiso de lentejas
- 8) Hamburguesas con puré de zapallos
- 9) Lasagna de verduras
- 10) Filet de merluza con pesto
- 11) Tortilla de acelga a la napolitana
- 12) Raviolos con salsa
- 13) Chop Suey
- 14) Polenta gratinada
- 15) Bifes a la criolla
- 16) Milanesas de carne
- 17) Tarta de Zuchini con queso
- 18) Fileto berenjena rebozada
- 19) Albondigas con arroz
- 20) Salpicón mediterráneo

PRECIO POR PORCIÓN: \$16

Con esta compra estás ayudando a pequeños productores, los cuales hacen que puedas comer rico y saludable en tu lugar de trabajo

Muchas gracias por participar del comercio justo!!

COMERCIO JUSTO  
el arca  
PRODUCTORES + CONSUMIDORES

Aguardo tus pedidos...

Saludos!!!

Darío Alejandro Micale

Responsable Comercialización

Asociación El Arca Productores + Consumidores

Videla Castillo 2544 - Ciudad de Mendoza

Tel./Fax: 0261-4374384 / Cel.: 0261-154547207

NEXTEL: 54\*589\*2219

Si otra economía acontece, otro mundo es posible.

Tomate 10 minutos y conócenos:

<http://www.youtube.com/watch?v=1cmShaTHdE4>

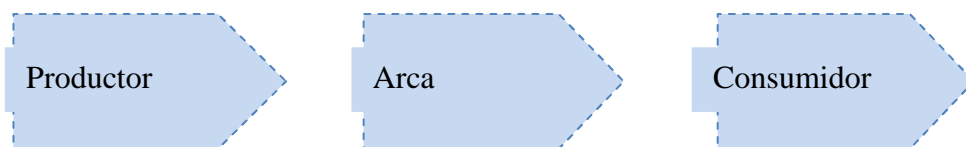
Fuente: Elaboración propia

### 6.4.2 Calendarización<sup>19</sup>.

## 6.5 Distribución:

### 6.5.1 Estrategia de cobertura.

La estrategia de cobertura a utilizar es exclusiva, permitiendo a la asociación contar con un mayor control sobre el canal, como las estrategias del marketing mix a aplicarse.



Fuente: Elaboración propia

### 6.5.2 Táctica

El canal a emplear por la Asociación será un canal indirecto corto, siendo El Arca un intermediario entre los pequeños productores y las empresas.

El método para la distribución es el siguiente:

Se realiza un convenio con los productores.

Las contrataciones se harán por teléfono o personalmente.

Los días 20 de cada mes se enviará el menú de alternativas para el mes próximo.

<sup>19</sup> Ver anexo V.

En el caso que las empresas no dispongan de freezer la Asociación les brindará uno en comodato. La condición para realizar dicho préstamo es de un mínimo de 10 menús diarios.

Los días 26 de cada mes las empresas deberán presentar los pedidos, previo llamado del área comercial del Arca. Las entregas se realizan los días 29, 30 y 31 de cada mes de 9hs a 18 hs.

En el caso de la contratación semanal la empresa deberá rendir los pedidos los días jueves de cada semana. La entrega de estos se producirá los días viernes y lunes de 9:00 hs. a 12:00 hs.

Los menús se entregan en la empresa listos para freezar, y serán ordenados en el freezer por personal de la Asociación.

## **7. Capítulo N° 7 Plan Financiero.**

### **7.1 Objetivo financiero.**

Desarrollo de un plan financiero para la creación de una unidad estratégica de negocio, con el objetivo de resolver la necesidad que tienen empresas ubicadas en la zona del gran Mendoza donde los empleados almuerzan en sus instalaciones.

Resultado esperado: lanzamiento y correcto funcionamiento comercial y productivo de la UEN dedicada a la elaboración de comida casera para freezar.

### **7.2 Flujo de fondos y estados proyectados.**

#### **7.2.1 Inversiones.**

Para poner en funcionamiento la unidad de comida casera para freezar, se deberá proceder a efectuar las siguientes inversiones tanto en maquinarias como en publicidad que de a conocer la propuesta al público objetivo.

Diseño de la etiqueta y página Web	\$ 3.000
Impresión de etiquetas	\$ 3500
Cocina industrial	\$ 3.950
Publicidad	\$ 3.000
Papelería, comunicaciones y Seguros	\$ 3.500
<b>Total</b>	<b>\$ 16.950</b>

Fuente: Elaboración propia



### 7.2.2 Ingresos

Concepto/ Período	1	2	3	4	5
Ventas anuales en \$	280.960	351.200	430.220	456.560	505.728

Precio de venta \$ 17,56 + IVA

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.3 Análisis financiero

En el cálculo del proyecto se considera al período inicial 0 como período de inversiones en las que no existen ingresos. Luego a partir del período 1 es cuando se concreta la venta con flujos de caja positivos.

Para hacer el cálculo del VAN y el TIR se consideran los siguientes supuestos adicionales:  
La tasa de referencia del Banco Nación es del 12% anual.

Se trabajara con periodos anuales.

### 7.2.4 Flujo de fondos

Concepto/Período	0	1	2	3	4	5
Inversion depreciable	3.950					
Inversion no depreciable	13.000					
Ventas del proyecto en pesos		280.960	351.200	430.220	456.560	505.728
Costos venta en pesos		244.160	305.200	373.870	396.760	439.488
Pagos de Publicidad		19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Pagos otros Gastos		2.400	3.000	3.750	4.500	5.600
Imp. a las ganancias en pesos (exento)		-	-	-	-	-
Resultado neto en pesos	-16.950	14.900	23.500	33.100	35.800	41.140

Fuente: Elaboración propia

### **7.2.5 Tasa de descuento.**

La tasa de descuento no es un dato menor; es el único elemento que se utiliza para definir la rentabilidad requerida de una inversión.

Indica una medida combinada de:

- 1) El valor del dinero por el paso del tiempo,
- 2) Del nivel de riesgo por inflación,
- 3) Del nivel de riesgo proveniente de la variabilidad de los flujos de fondos
- 4) En el caso de un préstamo, del riesgo de incobrabilidad,

Se debe recordar que el Arca es un proyecto con 6 años de vida y esta nueva propuesta se lleva adelante con el acompañamiento de una empresa reconocida en la provincia de Mendoza como lo es la Marchigiana. Si bien el emprendimiento es nuevo por lo que se podría afirmar que su riesgo es alto, este peligro se ve reducido por el acompañamiento técnico obtenido.

Administrar el riesgo de manera eficiente requiere un enfoque activo y superador. Esta mirada comienza por comprender los riesgos claves del negocio y la manera en que se provocan. Una vez identificados los factores de riesgo prioritarios, deben desarrollarse planes de contingencia, para minimizar o evitar el peligro y manejar con eficacia las eventuales crisis.

Dentro de las estimaciones realizadas se ha llegado a la conclusión que la tasa de descuento más representativa para el cálculo de estos tipos de proyectos es del 25%; sin duda que es una tasa bastante alta para realizar inversiones dentro de la economía tradicional, pero no se debe olvidar que se trata de un emprendimiento social que produce una gran cantidad de beneficios sociales que no se pueden medir con indicadores de rentabilidad y donde justamente la necesidad de indicadores sociales representa en la actualidad, uno de los desafíos en los cuales están trabajando una gran cantidad de organizaciones, para lograr medir los aumentos en calidad de vida, valores, espíritu emprendedor, asociatividad, solidaridad, felicidad, entre otros.

### 7.2.6 Valor Agregado Neto.

Es un indicador que se basa en el descuento del flujo de beneficios netos, es decir, el beneficio neto de cada período futuro se descuenta para llegar al valor actual (hoy). La suma de todos los valores actualizados es el valor actual neto (VAN).

Perido - Variables		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
V.A.N.s	Tasa i						
		16950	14.900	23.500	33.100	35.800	41.140
84743,0418	1,12		13303,5714	18734,0561	23559,9262	22751,54721	23343,94084

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.7 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés para la cual el valor actual del flujo de beneficios netos es igual a cero. La principal ventaja que se le atribuye a la TIR es que para calcularla no se requiere conocer el costo alternativo del capital, pero evidentemente este dato es finalmente necesario para saber si el proyecto es bueno o no.

La regla de decisión para usar este indicador dice que la inversión es buena si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés que representa el costo alternativo del capital.

Sin embargo, su uso tiene algunos inconvenientes:

Puede suceder que haya más de una TIR que satisface la condición de hacer el  $VAN = 0$ , o puede ser que no haya ninguna.

Su cálculo supone que los beneficios netos se pueden reinvertir a la misma tasa interna de retorno, lo cual no es necesariamente cierto. Esto lleva a dificultades cuando se trata de elegir entre dos proyectos alternativos.

Existen casos de TIR negativas por la alternancia en los signos de flujos netos.

Perido - Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIR
Inversión Inicial						
-16950	14.900	23.500	33.100	35.800	41.140	121%

Fuente: Elaboración propia

## 7.3 Conclusión del análisis financiero

De lo expuesto surgen las siguientes conclusiones:

Aspectos de riesgo:

-Arca como asociación civil.

El Arca es una asociación civil sin fines de lucro, esto suele ser percibido por el público como un proyecto con inclusión social que no necesariamente, debe tener en cuenta lo económico y financiero. Para la organización es precisamente lo inverso, entendiéndose que las mejoras en las situaciones económicas y financieras conllevan a un mejoramiento en la calidad de vida de las personas.

Es por ello que en el análisis financiero queda expuesto que no sólo se integra a gente con una situación compleja sino que la UEN genera un ingreso que le permite reinvertir en maquinaria y/o capacidad productiva, sino principalmente aumentado y fortaleciendo el nivel de vida de quienes participan entre ellos la organización.

- Producto/servicio no percibido como una necesidad o solución. Éste item dificulta la demanda inicial por parte de los consumidores, ya que no se alcanzan a percibir los beneficios para las personas que trabajan en una oficina en horas del almuerzo; o bien por el ritmo de vida agitado, también hay hogares donde la comida casera de todos los días es una preocupación.

Para mitigar éste riesgo, se aprovechará la base de contactos con la que cuenta la organización para hacer una primera degustación sin cargo. Esta acción tiende a develar las dudas que pueda generar el sabor, la calidad de los insumos, la calidad del proceso de producción y lo saludable del producto/servicio.

-Capital humano con alto grado de complejidad.

Una de las características principales del proyecto en análisis, es la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad o que no se encuentran en condiciones de salud óptima. Esto en algunos casos no les permite mejorar su calidad de vida. Se encuentran, generalmente, en una situación personal con un alto grado de complejidad, esto podría poner en riesgo la planificación de la producción y en casos extremos, la continuidad del proyecto.

Aspectos positivos:

-La TIR que surge del análisis financiero es del 121%.

-El proyecto tiene VAN positivo.

-La inversión inicial requerida para la creación de la nueva unidad estratégica de negocia es muy bajo en relación con los beneficios socioeconómicos esperados y evaluados como riesgos.

- La organización ya cuenta con un espacio de producción fácilmente adaptable a la estructura requerida, lo que lleva a que la inversión en infraestructura sea nula o imperceptible, sobre todo si se tienen en cuenta los resultados esperados.

-Cartera de cliente:

La organización tiene 6 años de experiencia, en los cuales ha trabajado en la calidad sostenida en los productos que elabora permitiendo esto reforzar y mantener sus vínculos intersectoriales. Esto es el resultado un proceso de interacción, basado en relaciones de confianza con empresas locales y nacionales, institutos tecnológicos, universidades, entre otros.

Este tipo de vinculaciones generan un doble beneficio, hacen de garantes y son potenciales clientes que conocen y entienden a El Arca como parte del sistema ganar-ganar que se intenta promover.

Por los motivos mencionados con anterioridad se llega a la conclusión que el proyecto de comida casera para freezar elaborado por pequeños productores mendocinos es rentable para la Asociación no sólo porque se recupera la inversión y produce un beneficio extra sino porque también alcanza su continuidad en el tiempo permitiendo que personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad y precariedad mejoren su nivel de vida junto con el crecimiento del proyecto a través del tiempo.

### **III-Conclusión**

El día que se inauguró El Arca, se encontraba Raul Llobeta, quien dijo que “el 87% de las comercializadoras llevadas a cabo por organizaciones sociales fracasan antes del tercer año”, se comenzó con esta frase porque ya se han cumplido los 7 años del Arca.

Muchas veces, el análisis, se cierra en estadísticas, números y formulas olvidando que se trata de seres humanos. En este mundo, cada día más agitado, en el que pareciera importar más el dinero que las relaciones, se cree que se comienza a vislumbrar una forma de ser más humana, en relacionarnos más con el entorno y la sociedad y no pensar que son ideas separadas.

Esto también es aplicable al emprendimiento planteado con anterioridad al cual no sólo le son favorables las condiciones para su puesta en marcha, también, implica un acompañamiento de una organización formada por personas que les importan las relaciones humanas a la hora de comercializar, sin dejar de lado la obtención de una ganancia que no debe ser excesiva, sino que debe permitir a medida que crece la incorporación de gente que se encuentra en estado de vulnerabilidad.

El emprendimiento de comida casera para freezar requiere un pequeño capital para su puesta en marcha, incluyendo la comunicación. Esto es posible debido a las alianzas que El Arca posee, de las que se pueden obtener capacitaciones. Como son los casos de La Marchigiana, para la elaboración de nuestras comidas, y del INTI en seguridad e higiene a la hora de elaboración de comidas.

Son muchos los aspectos positivos para dejar pasar esta oportunidad, no sólo desde la perspectiva económica y financiera en la que se puede observar un valor agregado neto positivo y una tasa interna de retorno del 121%, sino que además, se obtiene una ganancia a nivel humano mediante la generación de trabajo y dignidad para aquellas personas que se encuentran más necesitadas.

## IV- Bibliografía

### Libros

- BREALEY, Richard y MYERS Stewart. "Fundamentos de financiación empresarial", 5° Edición (España, Mc Graw Hill Interamericana, 1998).
- CAVAGNARO, Juan Farrés: Metodología administrativa,(Argentina,Ed.Depalma,1985).  
Hipanoamerciana, 1997).
- Hugo M. Santarsiero: El lado oculto del Packaging, (Argentina; Ed. Indugraf S.A. 2004)
- KOTLER, Philip: Dirección de Mercadotecnia, (México, Ed. Prentice – Hall
- PORTER, Michael: Estrategia Competitiva, (México, Ed. Continental, 1982)
- PORTER, Michael: Ventaja Competitiva, (México, Ed. Continental, 2000)

### Pagina web

- BANCO NACION. Nuevo programa de estímulo al crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. En línea: [http://www.bna.com.ar/pymes/py\\_creditos.asp](http://www.bna.com.ar/pymes/py_creditos.asp) (consultado 1 junio 2.012).
- FONDO PARA LA TRANSFORMACIÓN Y EL CRICIMIENTO. Compra de insumos locales, junio de 2.012.En línea: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc\\_08\\_11.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc_08_11.pdf). (consultado 1 de junio 2.012).

- INDEC. Encuesta permanente de hogares. En Línea: <http://www.indec.mecon.ar/principal.asp?=2> (consultado 23 ago. 2012)
- INDEC. Índice de precios al consumidor, base abril 2008=100, julio de 2011. En línea: [http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc\\_08\\_11.pdf](http://www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros/10/ipc_08_11.pdf). (consultado 1 de junio 2012).
- MADE IN ARGENTINA. Mercado mundial de alimentos ultra congelados. En línea: [www.made-in-argentina.com/alimentos/congelados](http://www.made-in-argentina.com/alimentos/congelados). (Consultado 10 ago. 2012).
- MINISTEROP DE ECONOMIA Y FINANZAS PÚBLICAS. Nivel de actividad. En línea: <http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html>. (Consultado 23Ago.2.011).
- Monteverde, Agustin A. Presión tributaria efectiva. En línea: <http://www.libertadyprogreso.org/wp-content/uploads/2011/02/Presi%C3%B3n-tributaria-efectiva-.pdf> (Consultado: 23 ago. 2011).
- NUTRISERV. Comida para freezar: <http://www.nutriserv.com.ar/acerca-de-nutriserv.php> en línea 06/09/11.
- PORTAL DE ECONOMIA SOLIDARIA. FAO prevé un crecimiento del comercio justo del 10% en países desarrollados. En línea: [http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao\\_preve\\_un\\_crecimiento\\_del\\_comercio\\_justo\\_del\\_10\\_en\\_paises\\_desarrollados](http://www.economiasolidaria.org/noticias/fao_preve_un_crecimiento_del_comercio_justo_del_10_en_paises_desarrollados) (consultado 23 ago. 2.012).
- SECRETARÍA DE PUBLICACIÓN PÚBLICA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN. Crece la sustitución de importaciones. En línea: [http://www.argentina.ar/\\_es/economia-y-negocios/C11732-crece-la-sustitucion-de-importaciones.php](http://www.argentina.ar/_es/economia-y-negocios/C11732-crece-la-sustitucion-de-importaciones.php) (Consultado 06/05/2012).
- VALOS. ¿Qué es RSE? En línea: [www.valos.org.ar/quees\\_rse.html](http://www.valos.org.ar/quees_rse.html). (Consultado 07 set. 2011).



## V- Anexos

### Anexo I: Alimentación en las empresas.

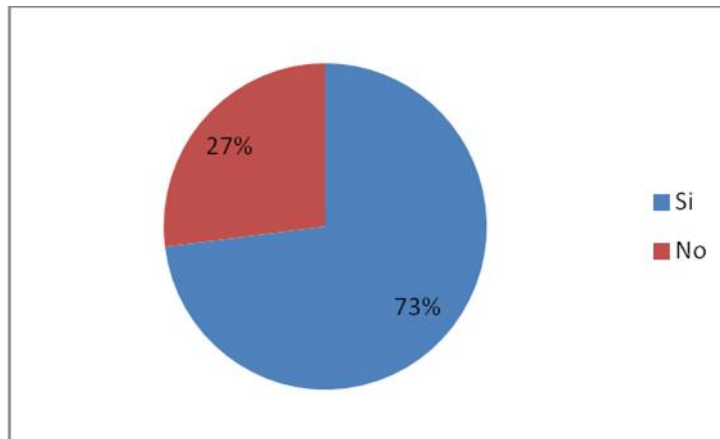
Se realizaron 25 entrevistas personales a empresas pertenecientes a la base de datos de la Asociación Civil el ARCA.

Las preguntas que se formularon y los resultados de las mismas fueron los siguientes:

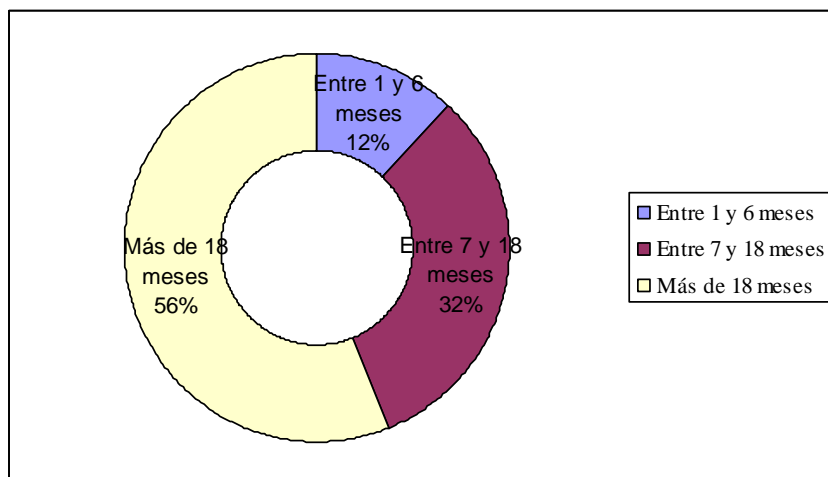
¿Los empleados de la empresa almuerzan en su lugar de trabajo?

SI 73% (25 empresas)

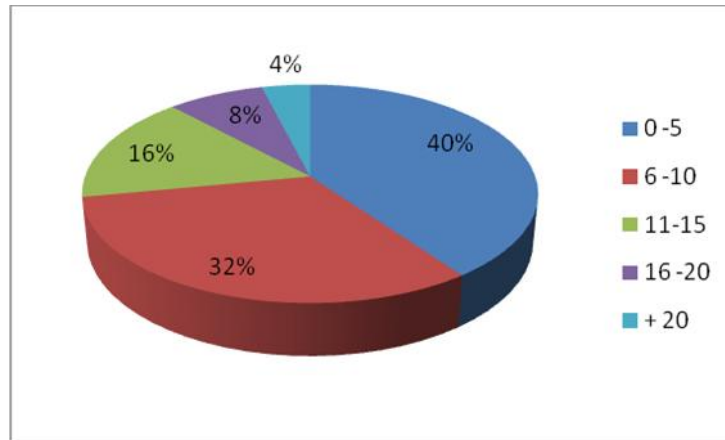
NO 27% (9 empresas)



¿Desde hace cuanto tiempo?

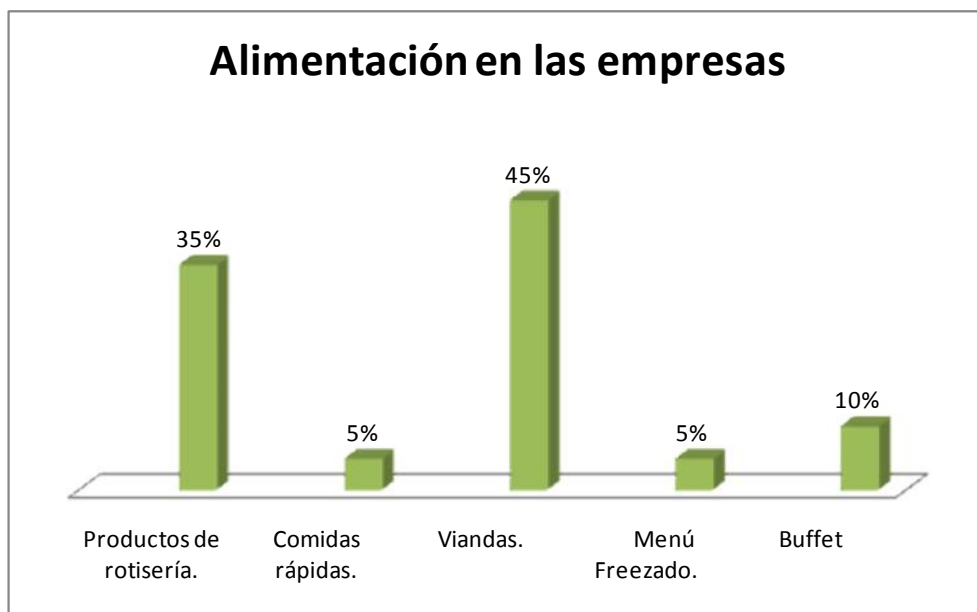


¿Cantidad de empleados que almuerzan en la empresa?



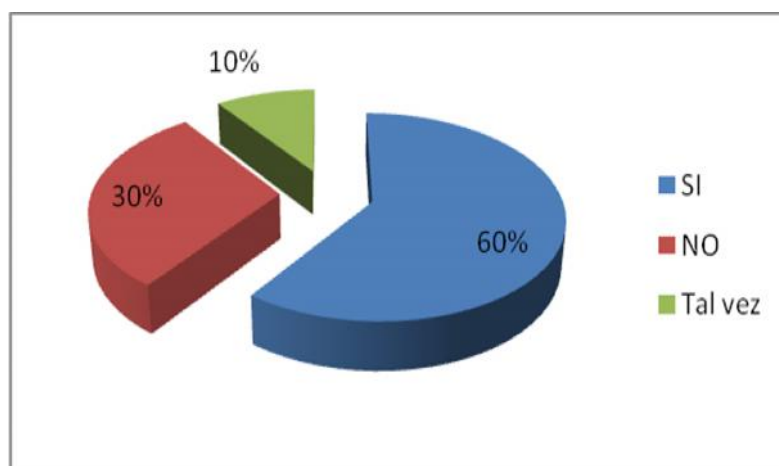
Rango	Porcentaje	Cantidad de empresas
0 -5	40%	10
6 -10	32%	8
11-15	16%	4
16 -20	8%	2
+ 20	4%	1

¿Qué tipo de alimentación tienen las empresas?



Productos de rotisería.	35%
Comidas rápidas.	15%
Viandas.	35%
Menú casero para Freezar.	5%
Comida elaborada en casa.	10%

¿Estaría dispuesto a cambiar la alimentación actual de la empresa por la de menú casero para freezar?



SI	60%
NO	30%
Tal vez	10%

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo II: Costo de Elaboración.**

Costo de producto unitario	
Materias Primas (incluye costos promedios directos e indirectos de elaboración).Dependiendo el menú los mismos pueden variar.	\$ 10,26
Packaging (envase, etiqueta)	\$ 2
Valor del trabajo	\$ 3
Total de costo de producto unitario (dependiendo del menú)	\$ 15,26

Fuente: Elaboración propia

**Anexo III: Recursos.**

Detalle	Monto
Heladera de 2 metros de ancho.	\$ 8.000
Freezer 223 litros	\$ 2.500
Cocina industrial	\$ 3.950
Utilitario para reparto (Peugeot Kangu modelo 2010)	\$ 50.000
Alquiler Local de cocina mensual 50 m2	\$ 1.000
Tablones	\$ 1.000
Utencillos de cocina (Bandejas,hollas)	\$ 4.000
Total	\$ 70.450

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo IV Normas de seguridad e higiene.**

### Uniforme y Aseo Corporal:

- Se debe mantener el uniforme siempre limpio.
- Trabajar siempre con uniformes holgados que permitan la movilidad.
- Es obligación trabajar con el uniforme completo (chaqueta, delantal, gorro) y pantalón largo. Está prohibido trabajar con pantalones cortos, polleras, sin gorro o con el cabello a la vista.
- El calzado debe cubrir la totalidad del pie y no debe ser de lona. El calzado más conveniente pero no excluyente, son los zuecos, que cubren el pie. Son fáciles de quitar en caso de derrame de accidentes y a la vez por la forma de la suela son más cómodos para permanecer parados.
- No utilizar aros colgantes, anillos, pulseras, relojes, etc.
- Hay que tener las uñas cortas y sin esmaltes.
- Siempre antes de comenzar a trabajar lavarse las manos con jabón y cepillarse las uñas.
- Usar siempre guantes descartables.

### **Reglas generales para el trabajo en cocina:**

- Antes de comenzar a trabajar, limpiar la mesada con un trapo humedecido con alcohol el cual debe quedar a mano para repasar a medida que se trabaja.
- Limpiar con agua y detergente todos los utensilios luego de usarlos para evitar cruce de sabores y reproducción de bacterias.
- Cuando se trabaja con un alimento, como pollo o carnes rojas y luego tiene que cortar cebolla, es obligación lavar la tabla y el cuchillo para evitar el traspaso de bacterias.
- Los alimentos que se guardan en heladera siempre deben estar envasados y si se trata de alimentos que pueden perder algún tipo de líquido también se les colocará una bandeja o placa por debajo.
- No se debe probar comidas con los dedos, hacerlo con una cuchara y luego se debe lavar.
- Para evitar quemaduras, trabajar con un trapo seco, siempre a mano.

- Si se deja algún sartén con el mango caliente existen dos opciones, avisar que este está caliente o espolvorear con sal o harina el mango del sartén.

- En el caso de que se vuelque algún líquido al piso hay que secarlo rápidamente para evitar resbalones. Así también cuando está grasoso se tiene la opción de que, se está apurado, espolvorear sal sobre la mancha y esto evitará que resbalarse.

- Nunca dejar mangos, sartenes, ollas, cuchillos, fuera del borde de la mesada.

- Nunca correr en la cocina.

- Nunca apoyar recipientes en el piso, ni en lugares de altura, que se puedan derramar.

- Para utilizar una tabla siempre se debe poner un trapo húmedo debajo de esta para evitar que se resbale.

**Hábitos a evitar:**

- No estornudar sobre los alimentos.

- No secarse la transpiración con el uniforme.

- No soplar sobre los platos calientes.

- No barrer en seco.

- No tocarse la nariz.

- No fumar.

- No mascar chicle.

### Anexo V: Calendarización.

Acciones y medios			PLAN ANUAL														2	PRESUPUESTO DE COSTE TOTAL		
Tipo de acción	Medio	Características	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre	Enero	Febrero	ACC/INS	COSTE/U	s/TOTAL			
Publicidad Prensa	MDZ	Pagina de inicio	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11	\$	600,00	6.600		
Publicidad prensa	Los andes (on line)	Pagina de inicio	1	1	1	1			1	1	1	1	1		11	\$	600,00	6.600		
Internet	Mailing		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	60	\$	50,00	3.000		
Foro	Stand	RSE			1			1						1	3	\$	250,00	750		
Promocion	Serviesenario		1												1	3.000,00	3.000			
																Total		19.950		