



Lic. en ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO FINAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
RAÍCES RIONEGRINAS”**



Alumna: CAMBARIERI, C. Cielo

Legajo: ADM 1020

Evaluadores: Andrea Varas

Roberto Bazán.

Córdoba, 2009

A mi hermosa familia que tanto amo.

*A mis amigos, especialmente a Alita,
quien me acompañó a lo largo de toda la carrera
y sabe mejor que nadie lo que
es para mi cumplir este sueño.*

*A mi tía Noe, que su dulzura, inteligencia
y fortaleza son de gran inspiración para mí...*

*A mi magnífica y adorada tía Sussy, que no sólo me
ayudó con este trabajo hasta el último momento de su vida,
sino que también me enseñó infinitas cosas
con su sabiduría inmensa y su corazón extraordinario...*

*Quien hoy no está acá conmigo pero que sé
que me está acompañando y está súper orgullosa de mí...*

Su, te llevaré en mi corazón por siempre...

INDICE:

1. Introducción	8
2. Factores que condicionan a la empresa	10
3. Historia y actualidad de la empresa	11
4. Objetivos: general y específicos	14
5. Marco teórico	16
6. Metodología	32
7. Diagnóstico externo:	
7.1 Análisis político	35
7.2 Análisis económico	37
7.3 Análisis sociocultural y socioeconómico	40
7.4 Análisis de mercado	45
7.5 Impulsores del cambio en la industria y su impacto	50
7.6 Medidas estratégicas de los rivales	50
7.7 Factores claves del éxito	51
7.8 Atractividad de la industria	52
7.9 Diagnóstico del sector	
7.9.1 Rivalidad entre competidores	54
7.9.1.1 Mapa de Grupos Estratégicos empresas dulceras	55
7.9.1.2 Mapa de Grupos Estratégicos empresas alfajoreras	56
7.9.2 Nuevos ingresantes potenciales	62
7.9.3 Productos sustitutos	65
7.9.4 Poder de los proveedores	67
7.9.5 Poder de los compradores	70
7.9.6 Conclusiones globales del análisis del sector	71
8. Diagnóstico interno:	
8.1 Estrategia actual	73
8.2 Análisis de la cadena de valor	74
8.3 Posición competitiva de la empresa	78
8.3.1 Resultados de encuesta a clientes de la empresa.	79
9. Análisis F.O.D.A.	82
9.1 Cuadro cruz, análisis de F.O.D.A.	84
10. Resultados esperados	85
11. Propuesta de Intervención	
11.1 Visión y Misión	87

11.2	Cuadro de Objetivos	88
11.3	Desarrollo 1er Objetivo	89
11.4	Desarrollo 2do Objetivo	101
11.5	Desarrollo 3er Objetivo	105
11.6	Desarrollo 4to Objetivo	112
12.	Flujo de fondos	122
13.	Conclusión	123
14.	Sugerencias	125
15.	Bibliografía	126
16.	Anexo	
16.1	Importancia de la actividad turística para La Secretaría de Turismo de la Nación	128
	Ley Provincial de Turismo N°2.603 (Río Negro)	130
16.2	Más análisis económico	134
16.3	Modelo de encuesta a clientes	139
16.4	Ampliación de Análisis FODA	141
16.5	Movimiento de stock de tapitas Entregas de alfajores a local y saldo en planta	144
16.6	Cálculos y Proyecciones	154
16.4.1	Proyección de ingresos por productos propios	155
16.4.2	Costos de los productos propios	157
16.4.3	Proyección de egresos	159
16.4.4	Proyección ingresos y egresos por productos propios	162
16.4.5	Proyección ingresos y egresos totales	163
16.4.6	Valor Activos Fijos e inversiones	164
16.4.6	Activos intangibles	166
16.4.7	Costos de Producción	166
16.4.8	Costos de Administración	167
16.4.9	Costos de Comercialización	167
16.4.10	Costos de Financiamiento	168
16.4.11	Impuestos y tasas	168
16.4.12	Inversión en capital de trabajo	169

ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS:

Figuras:

I. Las cinco tareas de la administración estratégica	17
II. Factores que dan forma a la elección de una estrategia	19
III. Tipo de ventaja buscada	30
IV. Cadena de valor de R.R.	75
V. Cuadro de propuestas: objetivos, metas, estrategias, acciones, presupuesto y plazos	88
VI. Propuesta de organigrama para la planta	92
VII. Propuesta de organigrama para el local comercial	106

Gráficos:

I. Producto Bruto Interno	37
II. Índice de Precios	38
III. Cuentas Fiscales	39
IV. Evolución trimestral del empleo	41
V. Índices de consumo público y privado	43
VI. Evolución en la cantidad de turistas en las Grutas	46
VII. Grupos de turistas	47
VIII. Alojamiento de los turistas	48
IX. Permanencia de los turistas en el Balneario	48
X. Participación de mercado de las empresas dulceras	58
XI. Participación de mercado de las empresas alfajoreras	59
XII. ¿Cómo conociste R.R. ?	79
XIII. ¿Conocías los productos R.R. ?	79
XIV. ¿Qué atributos lo inclinaron a comprar en R.R. ?	79
XV. ¿Para quiénes son las compras realizadas?	80
XVI. ¿Qué valor tiene para Ud. la atención al público?	80
XVII. ¿Qué calificación le da a la atención recibida en R.R. ?	80

Tablas:

I. Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza	42
II. Cantidad de turistas que arribaron al Balneario entre las temporadas 2004 y 2008	46
III. Cantidad de turistas que arribaron al Balneario en Octubre y Noviembre de 2007 y 2008	47
IV. Participación de mercado 2008. Empresas dulceras	58
V. Participación de mercado 2008. Empresas alfajoreras	59
VI. Cantidad de plazas en los hoteles	96
VII. Cantidad de alfajores de muestra a entregar a hoteles	97
VIII. Duración de los contratos y costo por empleado.	108
IX. Días de fabricación de tapitas	114
X. Movimiento de stock de dulces	116
XI. Envío de alfajores desde planta al local comercial	117

- **INTRODUCCIÓN**
- **FACTORES QUE CONDICIONAN
A LA EMPRESA**
- **HISTORIA**
- **OBJETIVOS GENERALES**
- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Introducción:

El presente Trabajo Final de Graduación ha sido desarrollado sobre la empresa **Raíces Rionegrinas**, elaboradora de dulces, mermeladas y alfajores artesanales.

El fin del mismo fue proponer un plan estratégico donde se establecieron objetivos, estrategias y programas acordes a la información obtenida de los análisis y estudios realizados previamente.

Raíces Rionegrinas es una empresa que tiene su planta y único local de venta al público (en el que se venden, además de los productos propios, otros comestibles y distintas artesanías patagónicas) situados en Las Grutas, Patagonia Argentina.

Las Grutas es un Balneario turístico que depende de la municipalidad de San Antonio Oeste. Durante años fue la playa de los sanantonienses y de los habitantes de ciudades cercanas como Viedma, Valcheta y Sierra Grande. Pero en los últimos doce años ha cobrado un crecimiento extraordinario, convirtiéndose en el destino turístico de miles de argentinos que superan cada año las expectativas de los comerciantes, quienes abren las puertas de numerosos locales de todo tipo para satisfacer los requisitos de quienes visitan la playa.

A lo largo de estos doce años el mercado también ha ido cambiando. Al principio arriban principalmente turistas de alto nivel adquisitivo, transformándose en los últimos cinco años en un destino elegido por las distintas clases sociales.

La cantidad de locales también aumenta cada año. Es por eso que en este trabajo final se realizó una propuesta de plan estratégico para adaptar el negocio a los cambios externos y reforzar las fortalezas con las que cuenta la empresa, de manera tal de satisfacer mejor a los clientes y crecer financiera y estratégicamente.

Al estar Las Grutas en una de las zonas más fría y ventosa del país, además de contar con pocos atractivos turísticos aparte de sus playas y también por

la cultura del lugar, que implica la resistencia de los empresarios locales a no trabajar más allá de tres o cuatro meses de temporada (además de que varios comerciantes son de otras ciudades y se retiran una vez finalizada ésta), los plazos anuales se reducen a cuatro meses.

La estructura que se siguió en este Trabajo Final es la siguiente:

- Primeramente se definió el *tema* y se explicó el por qué de su elección, justificando la *problemática* a la que se enfrenta **Raíces Rionegrinas**.

Además, se incorporó una breve *reseña histórica* de la misma y se mencionaron *datos de la actualidad*.

Finalizando esta primera etapa, se especificaron el *objetivo general* y los *objetivos específicos* de este trabajo.

- En una segunda etapa, se redactó el *marco teórico*, con los conceptos más importantes que luego serán aplicados al desarrollo del presente trabajo y la *metodología de investigación* que se siguió.

- A continuación, se planteó el *diagnóstico general* de la empresa y su situación, el cual abarca un análisis externo y otro interno.

- A partir de los diagnósticos anteriores, se realizó un *análisis FODA*, herramienta con la que se detectaron los puntos más significativos sobre los cuales se basaron las propuestas de intervención.

- Por último, se desarrolló el plan estratégico para las temporadas 2009-2011 y la conclusión final del trabajo.

Factores que condicionan a la empresa:

- El cansancio de las propietarias, dado que hay centralización de casi todas las funciones en ellas y el trabajo resulta ser excesivo.
- Los cambios en las preferencias de los clientes en las últimas temporadas, quienes optan cada vez más por productos comestibles frente a la artesanía.¹

R.R. tiene la posibilidad de ampliar la variedad de productos comestibles con elaboración propia, pero para esto las propietarias deberán delegar responsabilidades, incorporar mayor maquinaria y personal, reorganizar tiempos de producción y modificar los espacios en el salón de venta.

¹ Entiéndase por "artesanías" a aquellos productos de madera, cerámica, vidrio, pinturas, tejidos, etc. que los artesanos rionegrinos dan en consignación a la empresa para que ésta los venda.

Historia y actualidad de la empresa:

Raíces Rionegrinas es la empresa de dos maestras, Susana y Noemí, quienes se jubilaron en 1995.

Como todos los veranos pasaron esa temporada en Las Grutas, aprovechando el tiempo de cosecha de frutas para transformarlas en dulces y mermeladas para regalar. Pero ese verano se encontraron con que la producción había sido grande y que la diversidad de sabores merecía que fuera aclarado en una etiqueta que no solamente llevaría el nombre de la fruta, sino que también le pondrían un nombre que lo caracterizara. Indagando en sus raíces, surgió el primer nombre: "RAICES". Las dos coincidieron en la importancia que tienen, no solamente para el reino vegetal sino para cada ser humano y en este caso, para ellas: sus raíces estaban muy profundas en el suelo rionegrino, al que habían dedicado su juventud y madurez a la enseñanza. Así fue como surgió **"RAICES RIONEGRINAS"**.

Terminado el verano, regresaron a Bariloche, lugar de residencia permanente de ellas. Allí continuaron elaborando dulces pero ya con fruta fina de la Cordillera Andina (mosqueta, sauco, frambuesa, etc) y comenzaron a perfeccionarse sobre distintas metodologías de preparación de la fruta, y elaboración y envasado del dulce para lograr un producto de excelencia, sin aditivos ni conservantes.

Para el año 1997 estaban decididas: había que emprender la vida empresarial.

Las ventas se realizaban en algunos comercios de Las Grutas y en la misma dulcería. La producción no era importante: se hacían alrededor de 50 frascos diarios. Así continuaron durante toda esa temporada ('97 - '98).

Finalizada esta temporada, se siguió elaborando durante todo el invierno para lograr realizar stock para la temporada siguiente.

La comercialización a través de otros comercios no daba los rendimientos económicos esperados y así fue como pensaron en abrir un local en el centro grutense y comercializar ellas mismas la producción.

Una de las propietarias, Noemí, fue Directora de Cultura de la Municipalidad de Bariloche y, al enterarse los artesanos y artistas plásticos de la Zona Andina que ella pondría un local en Las Grutas, le ofrecieron darle en consignación distintas artesanías patagónicas.

Nace así el primer local de venta de **Raíces Rionegrinas**. Estaba ubicado en una galería, frente al mar, pero interno, no daba a la calle peatonal. Junto con los dulces y mermeladas también se vendían otros productos comestibles artesanales de la Provincia de Río Negro y artesanías de primera calidad en madera, piedras, hierro, cerámica, tejido, etc.

Para la temporada 2000 las dueñas decidieron alquilar un local que estaba a medio terminar en el corazón de la peatonal. En ese nuevo lugar hubo que multiplicar por tres las mercaderías, pues era tres veces más grande que el anterior.

También había que aumentar la producción dulcera. No se podía continuar con las ollas chicas. Había llegado el momento de incorporar una paila que permitiese elaborar unos 50 ó 60 kgs de dulce por ollada, lo que significan alrededor de 200 frascos de 300g.

A partir de la incorporación de la paila creció la producción, crecieron las ventas y se incorporó personal tanto en la dulcería como en el local de ventas.

Durante la temporada '06 - '07 tercerizaron la elaboración del dulce de leche a un establecimiento lechero de la zona Andina que produce dulce de leche artesanal y orgánico certificado.

Para el verano 2007-2008 también se tercerizó la producción de licores artesanales, que fueron vendidos bajo el nombre de **Raíces Rionegrinas**.

Por último, ingresaron al mercado de los alfajores. Para ello se habilitó una parte de la planta y se comenzó con la elaboración de los mismos. La producción fue pequeña y no alcanzó a satisfacer la demanda.

En la temporada 2007/2008, han trabajado en total, durante los 4 meses que el negocio y la planta estuvieron en funcionamiento, 7 personas - incluyendo las dos propietarias - además de la colaboración de los familiares. Una de las propietarias trabajó en la elaboración de los dulces y alfajores en la planta, ayudada por dos empleadas y en el negocio trabajó la otra propietaria, con tres vendedoras más. No hay un organigrama establecido.

“Raíces Rionegrinas” es una Sociedad de Hecho, a nombre de las dos, Responsable Inscripta.

Objetivo general:

Proponer un Plan Estratégico para las temporadas 2009/2011 que contribuya al crecimiento financiero y estratégico de la empresa **Raíces Rionegrinas**

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar los análisis externo e interno para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ✓ Definir y redactar la Visión y la Misión del negocio.
- ✓ Proponer Objetivos para las próximas temporadas.
- ✓ Sugerir distintas Estrategias con sus respectivos planes de acción, atendiendo al análisis previamente realizado. Se establecerán plazos y presupuestos como medidas de control.

- MARCO TEÓRICO
- METODOLOGÍA

En el presente Trabajo Final de Graduación se utilizó como principal guía el libro “Administración Estratégica” de Thompson y Strickland, undécima edición, a fin de enmarcar desde la parte teórica el trabajo a desarrollarse, ya que el autor presenta un modelo a seguir muy utilizado en el mundo de los negocios.

Sin embargo, se comenzará este marco teórico con una definición de H.F. Alvarez sobre lo que es el planeamiento estratégico:

“El planeamiento estratégico es el proceso de desarrollar estrategias. La estrategia busca colocar a la organización en una relación ventajosa frente a su entorno. Para ello debe hacer un despliegue general y total de todos sus recursos, para alcanzar sus objetivos a través de programas de acción específicos para hacer frente a la competencia, a los cambios en las tecnologías, a los cambios en las necesidades de los clientes y a los cambios sociales”.²

El planeamiento estratégico consiste en anunciar qué es lo que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién lo hará, para alcanzar los objetivos deseados.

Es necesario admitir que al establecer un Plan Estratégico habrá que aceptar y lidiar con la resistencia al cambio de quienes conforman la empresa. También será inevitable no dejar de lado la indispensable necesidad de no perder flexibilidad en los objetivos y planes, dado el entorno cambiante.

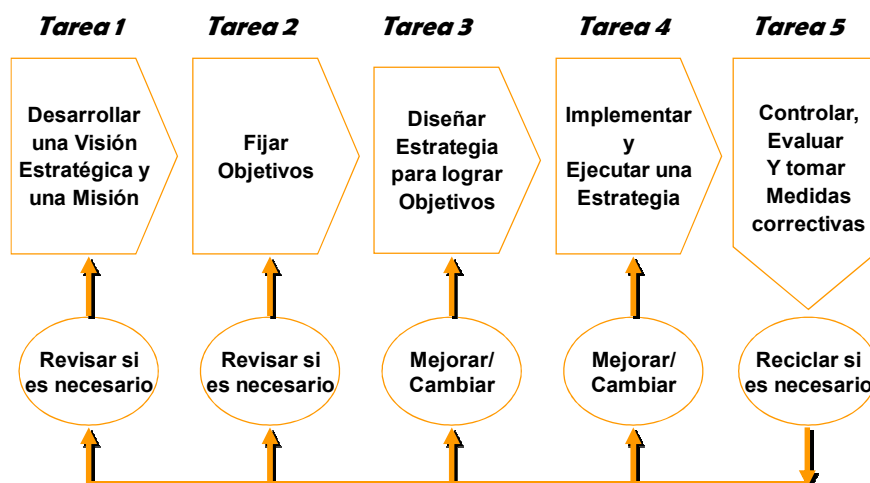
Crear una estrategia implica definir el rumbo, definir a dónde se quiere llegar, para lo cual es necesario observar la empresa como un todo y verla como un subsistema de un sistema mayor, en el cual está inmersa y que así debe entenderse para lograr los objetivos.

² Alvarez, Héctor Felipe, Principios de Administración - Ediciones Eudecor, 1era Edición. Córdoba. Año 1996. Pág. 149

Para Thompson y Strickland, el proceso de creación y puesta en práctica de la estrategia tiene cinco tareas, que son:

- 1) Desarrollar la visión y la misión estratégica;
- 2) Determinar objetivos;
- 3) Crear una estrategia
- 4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida y
- 5) Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos necesarios.

Figura I. Las cinco tareas de la gestión estratégica



Thompson, Arthur y Strickland, A.J, Jr., Administración Estratégica - Mc Graw Hill, 11ma Edición, México DF. Año 2000. Pág. 4, Figura 1.1

La **Visión** se refiere al “a dónde quiere llegar la empresa”, y, en palabras de estos autores, “*explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino*”.³

A diferencia de la visión, la **Misión** Estratégica es “*lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes*”.⁴ Define las actividades *actuales* y transmite quiénes somos, qué hacemos y dónde nos ubicamos.

³ Thompson, Arthur y Strickland, A.J, Jr., Administración Estratégica - Mc Graw Hill, 11ma Edición, México DF. Año 2000 - Pág. 28

Entonces así, como la visión está orientada al futuro, la misión se refiere al presente.

Los **Objetivos Estratégicos** se desprenden de la visión y son las metas que hay que lograr para alcanzarla. Deben ser cuantificables, ambiciosos pero alcanzables, y deben incluir el plazo en el que deben llevarse a cabo. Son a largo plazo.

*“Plantear los objetivos estratégicos constituye un paso crucial en el proceso de administración estratégica, ya que favorece las capacidades de la organización para asignar recursos en forma adecuada, llegar al entendimiento de las prioridades en forma compartida, delegar responsabilidades, y hacer a la gente responsable por los resultados”.*⁵

La **Estrategia** es el *“patrón de acciones y de enfoques de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales; la estrategia real de una compañía es en parte planeada y en parte reduce las circunstancias cambiantes”.*⁶

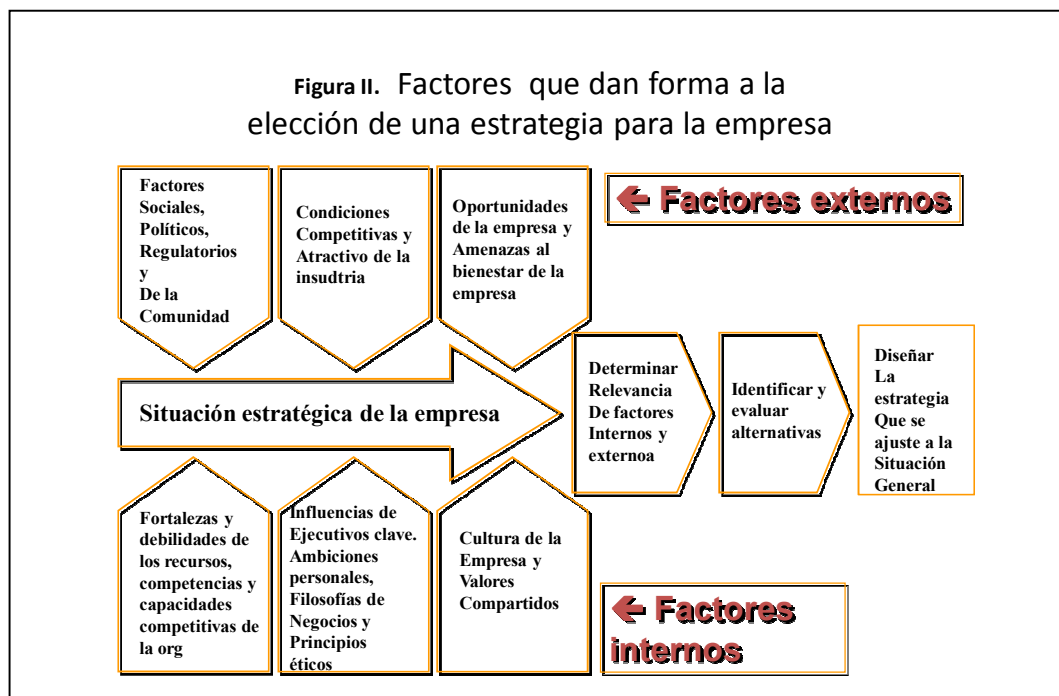
Por ello, al momento de crear una estrategia, las empresas deben evaluar ciertos aspectos externos como los factores económicos, políticos, sociales, culturales ya que no hacerlo podría hacer que la estrategia no funcionase de la manera en que fue pensada.

También es importante el análisis interno, para saber con qué herramientas cuenta la organización y sobre las cuales intentará crear ventajas competitivas.

⁴ *Ibíd.*, pág. 4

⁵ Hitt, Black, Porter - Administración - Pearson Prentice Hall, 9na Edición, Naucalpán de Juárez, México. Año 2006. Pág. 199

⁶ Thompson y Strickland - *Op. Cit.*, pág. 26



Thompson y Strickland - Op. Cit., pág.58 - Figura 2.5

En este Trabajo Final, el diagnóstico se realizó en dos etapas: primeramente se analizó el ambiente externo y a continuación el ambiente interno. De estos análisis, se desprendieron las estrategias a seguir, la cuales están ajustadas al mercado desde las propias capacidades organizacionales.

Para el análisis **externo**, se estudiaron los entornos político, económico, y sociocultural/socioeconómico.

Variables del entorno político:

- ¿Qué importancia le da el gobierno a la actividad turística?

Variables económicas:

- Tendencias del PBI
- Inflación
- Ingreso Público
- Gasto Público

Variables socioculturales y socio económicas:

- Demografía
- Tasa de desocupación
- Distribución del ingreso
- Consumismo
- Otras.

A continuación se estudiaron distintas variables del **mercado** donde la empresa desarrolla su actividad:

- Evolución del sector en el que se enmarca la empresa.
- Ciclo de vida del producto.
- Evolución en la cantidad de turistas entre las temporadas 2004 y 2008.
- Tipos de grupos de turistas que arriban.
- Tipo de alojamientos y precios de los mismos.
- Períodos de permanencia.
- Procedencia de los turistas.
- Medios de transportes en los que arriban.

Thompson y Strickland proponen una secuencia de preguntas que deben realizarse los administradores para comprender los ambientes interno y externo. A continuación se transcriben algunas de las preguntas que citan los autores para continuar con el *análisis externo*:

1) “¿Cuáles son los impulsores del cambio en la industria y qué impacto tendrán?”

“Las condiciones de la industria y competitivas cambian debido a que están en movimiento fuerzas que crean incentivos o presiones para el cambio. Las fuerzas impulsoras más comunes son los cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria y en la composición de los compradores, las innovaciones del producto, el ingreso o la salida de las principales empresas, la globalización, los cambios en el costo y la eficiencia, las preferencias del

comprador por productos o servicios estandarizados versus diferenciados, las influencias reguladoras y los cambios en la política gubernamental y en los factores de la sociedad y del estilo de vida, y las reducciones en la incertidumbre y el riesgo de negocios. Un análisis oportuno y certero de las fuerzas impulsoras y de sus implicancias para la industria es requisito previo para la creación de una estrategia sensata”.⁷

Comentan los autores que no es necesario calificar todo lo que cambie como una fuerza impulsora del cambio, sino que la tarea es reconocer cuáles son las más importantes, que por lo general no son más de tres o cuatro.

2) “¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?”

Este paso analítico implica la identificación de las estrategias de los competidores, la evaluación de sus opciones competitivas y la predicción de las medidas por las que es probable se decidan”.⁸

Los puntos más importantes entonces para evaluar a los competidores son:

- ✓ ¿Cuál es su estrategia actual?
- ✓ ¿Qué desempeño está logrando?
- ✓ ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ✓ ¿Qué acciones se pueden esperar de ellos en el futuro?

3) “¿Cuáles son los factores claves que determinarán el éxito competitivo o el fracaso?”

Los factores claves para el éxito (FCE) son los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, las capacidades competitivas y los resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas, en última instancia, entre el éxito competitivo o el fracaso”.⁹

⁷ *Ibíd.*, pág. 107

⁸ *Ibíd.*, pág. 108

⁹ *Ibíd.*, pág. 108

4) “¿Es atractiva la industria y cuáles son sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?”

La respuesta a esta pregunta es un importante impulsor de la estrategia de una compañía. Una evaluación de que la industria y el ambiente competitivo son fundamentalmente atractivos, por lo común sugiere el empleo de una estrategia calculada para desarrollar una poderosa posición competitiva en el negocio, intensificar los esfuerzos de ventas e invertir en instalaciones y habilidades adicionales según sea necesario”.¹⁰

Hay que tener en cuenta que la industria es atractiva o no para cada empresa en particular, pudiendo serlo para unas sí y para otras no.

Como parte del análisis externo los autores recomiendan realizar el del **sector**, para el cual en este trabajo se hizo uso de la herramienta llamada “Las cinco fuerzas de Porter”.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter:

El éxito de una empresa reside en 2 factores principales:

I – La atractividad de la industria en que compite (depende del efecto neto combinado de las 5 fuerzas)

II – Su posición relativa dentro de esa industria (depende de su capacidad para crear una ventaja competitiva sustentable frente a sus competidores).

Thompson y Strickland lo explican de la siguiente manera:

Primera fuerza: Rivalidad entre competidores:

Factores que impulsan esta rivalidad:

- ✓ Mayor número de competidores: la rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y que éstos encuentran cierta igualdad en lo concerniente al volumen y capacidad.
- ✓ Cuando la demanda aumenta lentamente.

¹⁰ *Ibíd.*, pág. 108

- ✓ Cuando las condiciones del mercado llevan a los competidores a utilizar reducciones de precio y otras acciones agresivas.
- ✓ La rivalidad es más poderosa cuando el costo del cliente para cambiar de marca es bajo.
- ✓ También lo es cuando es más peligroso salir de un negocio que permanecer en él y competir. Entre las barreras de salida se encuentran por ejemplo los activos especializados de difícil realización, elevados costos de salida (indemnización al personal, contratos a largo plazo con clientes y proveedores), barreras emocionales, restricciones políticas, sociales, otras.
- ✓ Equilibrio entre competidores: cuando éstos tienen aproximadamente el mismo tamaño, existe el peligro de una gran competencia cuando uno de ellos intenta dominar al otro.

Para completar el análisis de la estructura competitiva de la industria se incorporó un *mapa de grupos estratégicos*. Un grupo estratégico se compone por las empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas semejantes en el mercado.

Para elaborar este mapa es necesario “identificar las características que diferencian a las empresas en la industria: las variables más comunes son precio/calidad, cobertura geográfica, amplitud de la línea de productos, grado de servicio ofrecido, entre otras”.¹¹ Después se ubican estas empresas en un mapa de dos variables utilizando estas características y se asignan al mismo grupo estratégico a aquellas empresas con estrategias similares. Por último, se trazan círculos alrededor de cada grupo. El tamaño del círculo se debe corresponder al volumen de participación respectiva del grupo de los ingresos de ventas totales de la industria.

Con este análisis se pretende indagar “si la fuerzas impulsoras y las presiones competitivas de la industria favorecen a algunos grupos estratégicos y perjudican a otros y si el potencial de utilidades de diferentes grupos estratégicos varía debido a los puntos fuertes y débiles competitivos

¹¹ *Ibíd.*, pág. 97

en cada posición de mercado del grupo”.¹² Por último, cuánto más cerca estén los grupos estratégicos en el mapa, mayor tiende a ser la rivalidad competitiva entre las empresas (aunque la mayor competencia se da entre las empresas que conforman el mismo grupo).

Segunda fuerza: **Posibilidad de entrada de nuevos competidores:**

Esto será una amenaza competitiva dependiendo de si existen o no barreras para el ingreso.

Entre los tipos de barreras para el ingreso, se encuentran:

- ✓ Economías de escala, que desalientan el ingreso debido a que obligan a los competidores potenciales ya sea a ingresar sobre una base en gran escala (una medida costosa y tal vez arriesgada) o bien aceptar una desventaja de costo (y rendimientos más bajos).
- ✓ Acceso a conocimientos prácticos de nuevas tecnologías y especializados.
- ✓ La existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia (los nuevos integrantes se enfrentan a una desventaja de costo al competir con empresas con más conocimientos prácticos).
- ✓ Preferencias de marca y lealtad del cliente. El reconocimiento de la marca y el desarrollo de la lealtad del cliente puede ser un proceso lento y costoso.
- ✓ Requerimientos de recursos (mayor la cantidad de recursos necesarios para ingresar, más limitado será el grupo de participantes potenciales).
- ✓ Dificil acceso a los canales de distribución.
- ✓ Políticas reguladoras.

Tercera fuerza: **Productos sustitutos**

Las empresas deben analizar la posición de los productos sustitutos ya que éstos también compiten en el mercado. Constituyen una amenaza cuando están fácilmente disponibles en el mercado a un precio atractivo, y los compradores creen que tienen características comparables o mejores, con un bajo costo de cambio.

Otros motivos que hacen que esta fuerza sea poderosa, son:

¹² *Ibíd.*, pág. 97

- ✓ Reducción del precio relativo de productos sustitutos
- ✓ Escasa posibilidad de diferenciación sectorial
- ✓ Alta propensión al cambio por parte de los clientes.

Cuarta fuerza: El poder de los proveedores

El poder de éstos será mayor dependiendo de *“las condiciones del mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporciona”*.¹³

Entre las variables que se pueden analizar y que indican que éstos pueden ejercer poder por la posición que ocupan, los autores citan:

- ✓ Poca cantidad de proveedores
- ✓ Escasea el producto suministrado
- ✓ El insumo considerado está diferenciado
- ✓ Amenaza creíble de los proveedores de integrarse hacia adelante
- ✓ Existen costos para cambiar de proveedor
- ✓ Cuando tienen poder en la marca.

Quinta fuerza: El poder de los compradores:

“Los compradores son una fuerza competitiva poderosa cuando pueden ejercer un apalancamiento en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta”.¹⁴

Los compradores pueden tener cierto poder cuando:

- ✓ *El costo de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos*
- ✓ *El número de compradores es reducido (menor es el número de compradores, más difícil es encontrar alternativas cuando se pierde uno)*
- ✓ *También si los clientes están bien informados sobre productos, precios y costos del vendedor*
- ✓ *Cuando tienen poder discrecional para decidir la compra y la fecha de adquisición*
- ✓ *Volumen de ventas.*

¹³ *Ibíd.*, pág. 87

¹⁴ *Ibíd.*, pág. 88

Una vez finalizado el análisis externo, el siguiente paso fue la **evaluación de los recursos y capacidades** con las que cuenta la empresa, de manera de poder ajustar la estrategia al mercado desde sus fortalezas organizacionales. Para realizar este análisis, se siguió la serie de preguntas que proponen Thompson y Strickland:

1. *¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?*
2. *¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas?*
3. *¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?*
4. *¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la empresa?*

1) ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

Aquí los autores recomiendan empezar analizando la estrategia actual, en caso de que ya exista alguna y después examinar dos cuestiones importantes para ver cómo está funcionando.

Lo primero a analizar es el enfoque competitivo: ¿esta empresa trabaja para lograr un liderazgo en bajo costo, trata de conseguir la diferenciación o se concentra en un nicho en particular del mercado?

El análisis continúa determinando el alcance competitivo, como por ejemplo, en cuántas etapas de la cadena de producción/ distribución de la industria opera, cuál es su cobertura geográfica y la composición de su base de clientes.

Como tercera medida se examinan los últimos movimientos estratégicos y se determinan qué tan buenos fueron los resultados obtenidos en cuanto a desempeño estratégico y en cuanto a desempeño financiero.

Aclaran los autores que no es todo análisis cuantitativo, sino que también es importante un análisis cualitativo que indique si las estrategias forman un

todo coherente, enfocado al mismo objetivo, que tenga razón de ser y que esté bien adaptado a la realidad de la empresa.

2) ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?

Esta pregunta se responde comparando los costos y precios de la empresa con los de sus competidores y esto revelará qué tan poderosa es la situación de la compañía.

Una herramienta muy utilizada para analizar esta pregunta es el análisis estratégico de costos.

*“El **análisis del costo estratégico** implica la comparación de la forma en la cual los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores clave, actividad por actividad, señalando así cuáles actividades clave son el origen de una ventaja o desventaja de costo”.*¹⁵

Para este análisis se utiliza una herramienta llamada **cadena de valor** “que identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados que se desempeñan en el curso del diseño, la producción, la mercadotecnia, la entrega y el respaldo del producto o del servicio”¹⁶

Lo que se busca es detectar cuáles son las actividades que generan valor para el cliente (actividades primarias) y también buscar cuáles son las actividades que ayudan a que ellas se realicen (actividades de apoyo).

Identificadas ambas, se procede a realizar el análisis de los datos contables a fin de poder compararlos con las demás empresas de la industria y ver qué tan bien se están administrando los costos propios.

3) ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la empresa?

La fortaleza de la posición competitiva de la empresa en el mercado está vinculada a:

¹⁵ *Ibíd.*, pág. 123

¹⁶ *Ibíd.*, pág. 123

- a. *“Si se puede esperar que la posición de la empresa mejore o se deteriore si continúa la estrategia actual;*
- b. *Cómo está clasificada la empresa en relación con sus rivales clave en cada factor clave de éxito en la industria y en cada medida relevante de fortaleza competitiva;*
- c. *Si la empresa tiene una ventaja competitiva o se encuentra en desventaja en relación con sus rivales clave;*
- d. *La capacidad de la empresa de defender su posición en vista de las fuerzas impulsoras y de las presiones competitivas en la industria y de las medidas anticipados de los rivales”.*¹⁷

Finalizados los diagnósticos externo e interno, se identificaron las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y las fortalezas y debilidades con las que ésta cuenta, haciendo uso del “Análisis FODA”.

*“Una **fortaleza** es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad.”*¹⁸

Al contrario, las **debilidades** son *“alguna carencia de la compañía (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja.”*¹⁹

En cuanto a las **oportunidades**, hay que saber distinguir cuáles son los beneficios que se presentan en el ambiente y que la empresa puede tomar como tales, ya que cada organización es distinta y, que sea o no posible tomarla como oportunidad, depende de los recursos financieros y organizacionales con los que ésta cuenta o que puede generar.

Con respecto a las **amenazas**, también hay que separar aquellas que puedan tener un impacto realmente negativo para la empresa en cuanto a

¹⁷ *Ibíd.*, pág. 134

¹⁸ *Ibíd.*, pág. 112

¹⁹ *Ibíd.*, pág. 114

rentabilidad y posición de mercado, de las que tengan impactos moderados o que simplemente sean propias del riesgo empresarial en el que vive la empresa y que afecta a todas y cada una de las que están en el mismo sector o lugar geográfico.

Una vez identificadas, habrá que analizar cómo desplegar los recursos de la empresa para disminuir o neutralizar el impacto que podrían generar.

Concluida la etapa de análisis, se debe desarrollar la estrategia competitiva más adecuada que permita conseguir exitosamente los objetivos planteados.

Hay cinco estrategias competitivas genéricas, que son:

1) Estrategias del proveedor de bajo costo:

Lo que se busca aquí es tener una ventaja de costo en la industria. Así, teniendo bajos costos, se puede luego ofrecer un producto con características buenas a un precio más competitivo.

Una vez logrado esto, la empresa tiene dos opciones:

- a)** Superar las expectativas del comprador sobre los atributos del producto y con ello cobrar un precio similar al resto de la industria obteniendo así un margen más amplio, o
- b)** Aprovechar los costos bajos para cobrar un precio más bajo que el de las marcas comparables y ampliar la participación de mercado.

Lo más importante de este enfoque es la sostenibilidad e inimitabilidad del control del costo.

2) Estrategia de diferenciación:

La idea es ofrecer aquello que los clientes valoran y que hace que prefieran nuestros productos a los de los competidores.

También es importante lograr hacer esto de manera tal que no sea fácilmente copiable por la competencia o que les resulte muy costoso hacerlo.

Los beneficios de una diferenciación bien lograda son que se puede cobrar un precio mayor por los atributos con los que cuenta el producto, se incrementen las ventas y/o se puede lograr la lealtad de la clientela.

3) Estrategia de un proveedor de mejor costo:

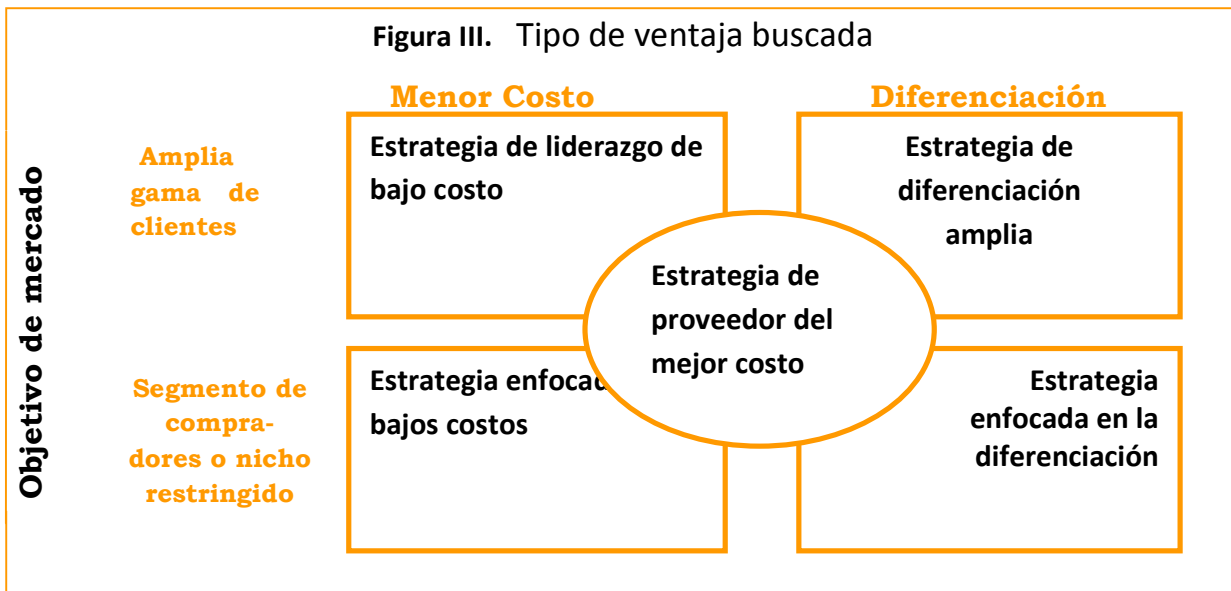
Esta estrategia combina el bajo costo con la diferenciación.

Se busca lograr un producto superior a un costo más bajo dándole a los clientes más valor a cambio de su dinero.

Se ofrecen características de buenas a excelentes a un precio más bajo que la competencia, superando así las expectativas de los clientes.

4 y 5) Estrategias de enfoque:

*“Los objetivos del segmento o del nicho se pueden definir por sus características geográficas únicas, por los requerimientos especializados en la utilización del producto o por los atributos especiales del mismo que sólo atraen a los miembros del nicho. La meta de una estrategia de enfoque es desempeñar un trabajo eficaz para servir a los compradores en el nicho del mercado que es el objetivo en una forma mejor que los competidores. La base de un enfoque para la ventaja competitiva es **1)** costos más bajos que los competidores al servir al nicho de mercado o **2)** la capacidad para ofrecer a los miembros del nicho algo que ellos consideran mejor”.*²⁰



Thompson y Strickland - Op Cit, pág. 144 - Figura 5.1

²⁰ *Ibíd.*, pág. 163

El último paso de la planeación estratégica es el monitoreo de los resultados. Es una tarea fácil o no dependiendo de qué tan bien estuvieron planteados los objetivos. Si ellos definieron un tiempo y fueron expresados en forma cuantitativa sólo bastará ver si fueron cumplidos o no de la manera planteada.

Entre las herramientas que se utilizan para la planeación, tenemos los presupuestos.

“Los presupuestos sirven para cuantificar y asignar los recursos a las actividades específicas. En la mayoría de las organizaciones, los presupuestos se proponen y se establecen cada año”.²¹

²¹ Hitt, Black, Porter, Op. Cit., pág.287

Metodología:

Para efectos del presente estudio, se contemplaron distintos procedimientos a fin de relevar la información necesaria para llevar adelante los diagnósticos de los que se desprenderá el plan estratégico.

La principal técnica utilizada fue la observación y participación directa, ya que se trabajó en venta al público en el local de la empresa durante los meses de Enero y Febrero de 2008 y en la planta en el mes de Marzo del mismo año, a fin de poder recabar la mayor cantidad de información posible para realizar los diagnósticos presentados en este trabajo.

Además se recurrió al uso de encuestas, análisis de documentos históricos de **Raíces Rionegrinas**, informes de prensa de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste y páginas web regionales.

Con toda esta información, se realizó un análisis F.O.D.A. que sintetiza la situación actual de la empresa ayudando así a jerarquizar los distintos problemas detectados y proponer, desde las fortalezas y oportunidades, los planes de acción necesarios para solucionarlos.

DIAGNÓSTICOS:

- Análisis Externo
- Análisis Interno

- **DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Análisis Político:

El análisis político se ha realizado sobre el apoyo gubernamental a la actividad turística, ya que lo principal en Las Grutas es que arriben turistas que activen el funcionamiento de la actividad comercial del Balneario (entre los meses de Abril y Noviembre sólo permanecen abiertos unos pocos negocios necesarios para los 6.000 habitantes que residen allí permanentemente).

Tal como puede observarse en la página web de la Secretaría de Turismo de la Nación, la actividad turística viene siendo hace años una política de Estado, donde se busca convertir a la Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica.

(Ver Anexo 1).

Por ello, la Ley Nacional de Turismo, sancionada el 16 de Diciembre de 2004, promulgada el 5 de Enero de 2005 y publicada en el Boletín Oficial el día 7 del mismo mes y año, declara en su artículo primero

...“de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado”.

Sin embargo hace años que Nación no subsidia de manera importante al Balneario.

El último aporte fue a principios de esta década cuando la municipalidad de San Antonio Oeste tomó un crédito con el Banco Interamericano de Desarrollo para implementar el actual plan rector urbanístico de Las Grutas, y fue Nación quien asumió el pago de éste.

Nación aporta al Balneario dinero de manera esporádica y puntualmente para la realización de algún evento particular. Por estas características, este dinero no está definido dentro de la economía municipal.

De todas maneras, puede verse a Las Grutas dentro de los destinos recomendados para las vacaciones de verano en el país en su página Web de Secretaría de Turismo de la Nación.

La Provincia de Río Negro tiene asimismo su Ley provincial de Turismo (Ley 2603), sancionada en Abril de 1993, la cual fomenta y respalda esta actividad.

(Ver Anexo 1)

A diferencia de gobierno nacional, el gobierno rionegrino siempre ha subsidiado al Balneario y realiza mucha publicidad a nivel provincial y nacional de Las Grutas, ubicándola como la playa más importante de la costa rionegrina, destacando sus aguas cálidas y el singular color azul del golfo San Matías.

En la página web www.rionegrotur.com.ar se puede encontrar dentro de las opciones de lugares turísticos al Balneario, con información sobre el lugar, modo de acceder al mismo, clima, fotografías, entre otras.

Además, a nivel municipal se realizan campañas en publicidad del Balneario y buen mantenimiento del lugar a lo largo del año, no sólo por el orgullo sanantoniense de poseer esta playa, sino también porque es una gran fuente de ingresos cada temporada.

Como conclusión, vemos que el sector turístico está respaldado por Nación, Provincia y Municipio, lo cual es fácilmente observable en la cantidad de turistas nuevos que ingresan al Balneario, motivados por la publicidad que realizan estas instituciones públicas.

Análisis Económico:

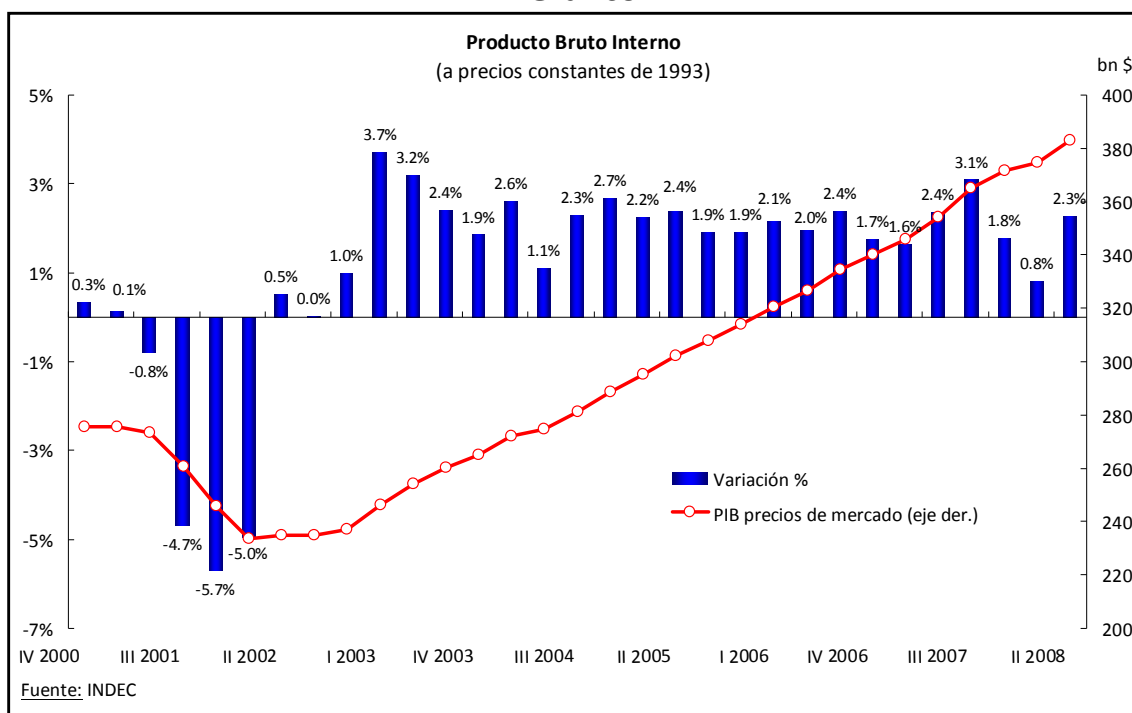
De modo de poder planificar estrategias que se adapten a las cambiantes condiciones locales es conveniente realizar un repaso de la evolución de las principales variables macroeconómicas: Producto Interno Bruto, la inflación, y las cuentas fiscales.

Producto Interno Bruto

El gráfico I, presenta la evolución del producto bruto en términos reales estacionalmente ajustado. En el eje derecho se muestran las variaciones trimestre a trimestre. Se presentan datos del último trimestre de 2000 hasta el segundo trimestre de 2008.

Conviene aquí resaltar la tendencia creciente que ha venido presentando el PBI, luego de la crisis de 2001/2002. En términos reales, el crecimiento experimentado para el período de post crisis es cercano al 2,2 % (considerando datos nominales, el país ha venido creciendo a una tasa interanual promedio del 8%).

Gráfico I

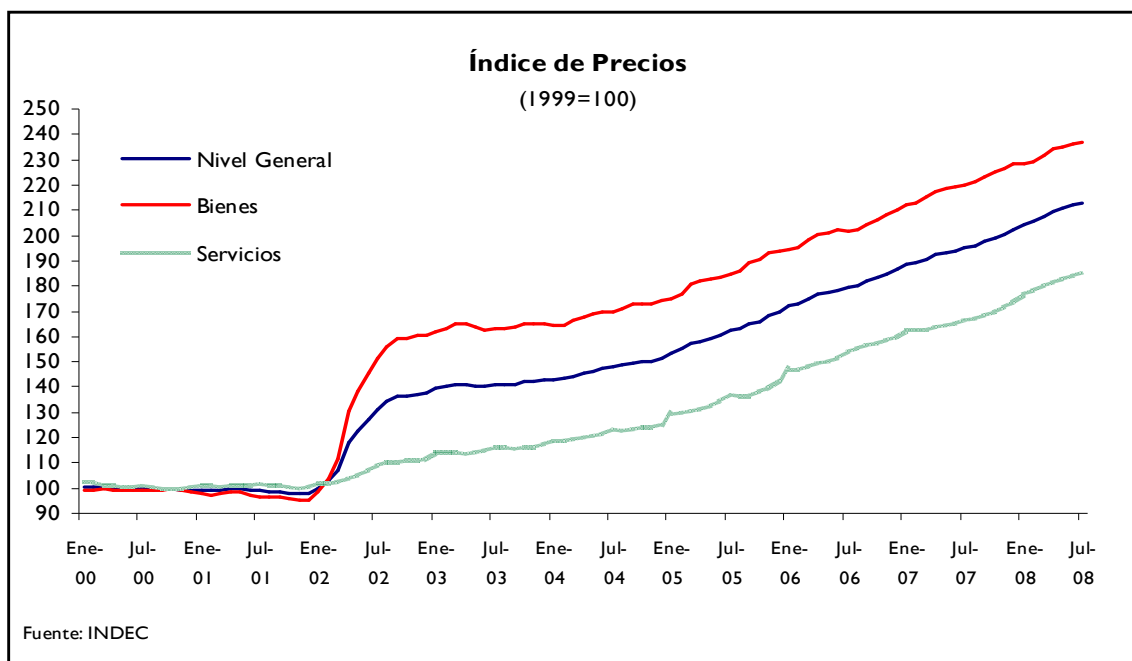


Inflación

Luego de casi diez años con un movimiento de precios casi inexistentes²² (incluso en ciertos meses se evidenció una caída del índice que mide la evolución general de precios), los precios presentan una clara tendencia alcista. Los bienes, que durante los últimos dos años de la convertibilidad se mantuvieron por debajo de los servicios, pasan a liderar el aumento.

Teniendo en cuenta las variaciones interanuales en el índice minorista de inflación, si bien en una primera etapa los precios parecen dispararse, a continuación se evidencia un período de relativa estabilidad de precios en torno al 10% de variación interanual.

Gráfico II

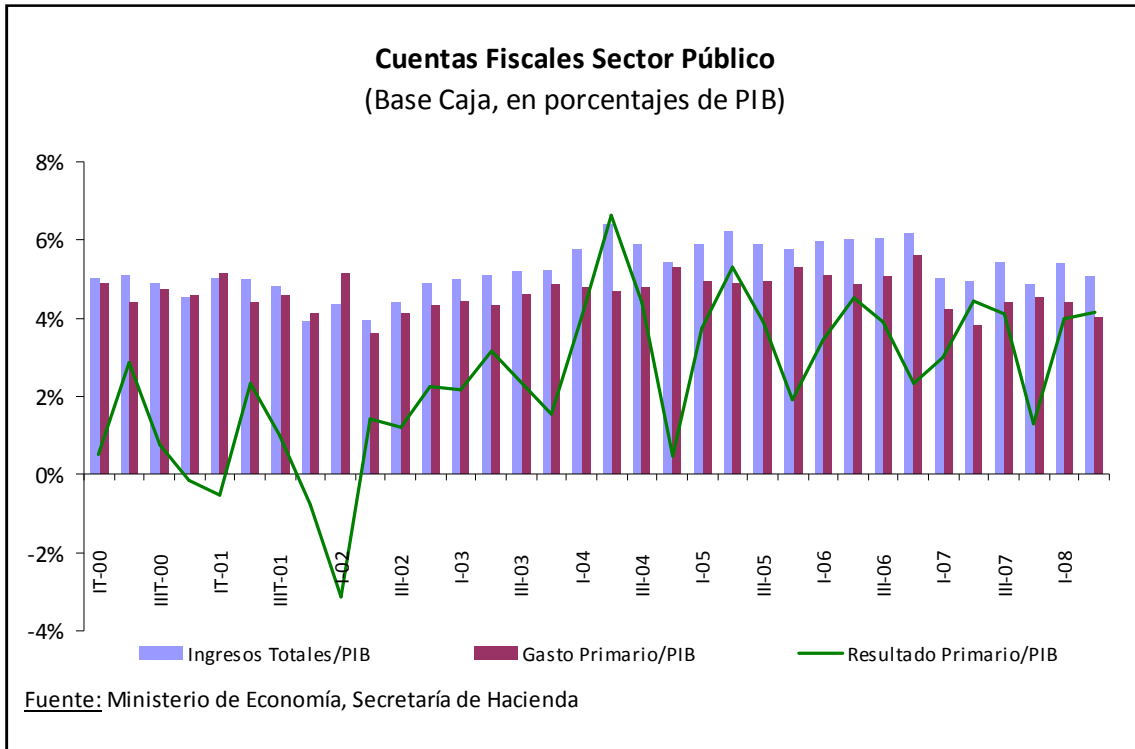


Cuentas fiscales

Luego de años con un gobierno deficitario, se consiguió equilibrar las cuentas estatales. Este hecho se vio influenciado por el aumento de los ingresos fiscales provenientes principalmente de los impuestos a las exportaciones.

²² El régimen de convertibilidad más allá de sus falencias intrínsecas consiguió uno de los objetivos que se planteaba: frenar la inercia inflacionaria, evitando el surgimiento de episodios hiperinflacionarios

Gráfico III



Con todos estos datos se concluye que en general las condiciones económicas son positivas. Las variables analizadas muestran buenas perspectivas para lo que será la temporada 2009. El PBI viene creciendo año tras año y últimamente este crecimiento viene dado por el aumento del consumo privado. Como se verá en la sección siguiente, la población está teniendo acceso a trabajos estables y acostumbrados a tantas crisis económicas, además del temor a la pérdida del valor del dinero, genera que los argentinos gasten su dinero hoy y no se ahorren.

Ver en *Anexo 2* del presente trabajo, mayor cantidad de análisis económico.

Análisis Sociocultural y Socioeconómico:

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en el año 2001 habitaban en la Argentina 36.260.130 personas.

Si se compara con los censos anteriores, se advierte que el ritmo de crecimiento de la población total viene disminuyendo. La población crece, pero cada vez más lentamente. De una tasa de crecimiento medio anual de 14.7% entre 1980 y 1991, el valor fue 10.1% entre 1991 y 2001. http://www.mininterior.gov.ar/poblacion/situacion_gral.asp

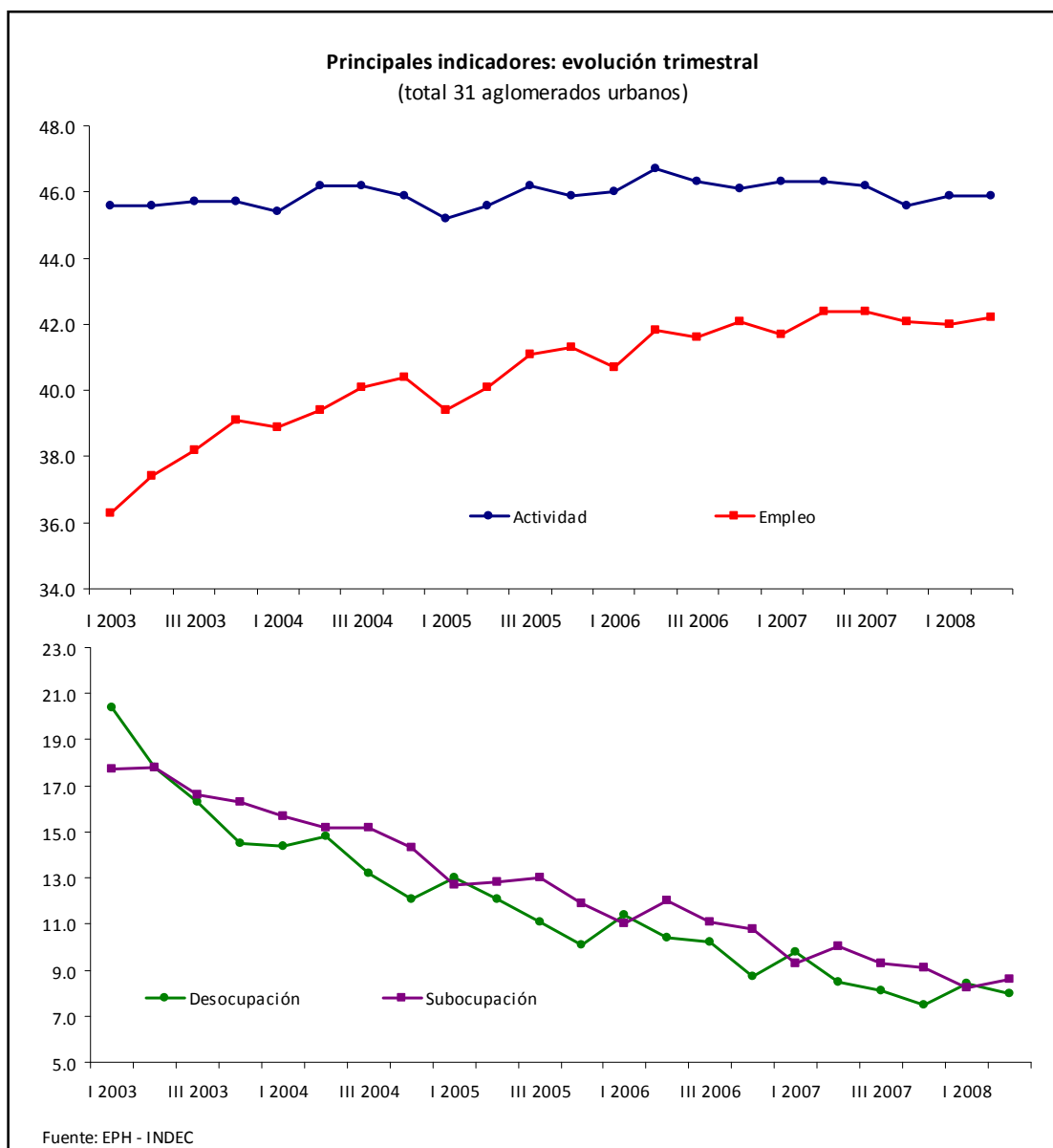
En cuanto a la **distribución del ingreso**, las cifras oficiales son las siguientes: el INDEC afirmó que la distribución del ingreso viene mejorando desde 2006, alcanzando el 42.9% de participación en el Valor Agregado Bruto a precios básicos. El incremento del índice entre el año 2006 y el año 2008 fue de 1,4 puntos en la distribución funcional del Ingreso.²³

Empleo:

Uno de los déficits importantes de la década pasada fue el creciente desempleo, agravado por las cada vez más precarias condiciones laborales. Al observar la evolución reciente se nota que la tasa de desocupación ha caído drásticamente (incluso sin incluir dentro de los ocupados a los beneficiarios de planes sociales tales como el plan jefes y jefas de hogar).

²³ Para más detalles ver <http://www.mdzol.com/mdz/nota/80756-Seg%C3%BAn-el-Indec-mejor%C3%B3-la-distribuci%C3%B3n-del-ingreso-en-Argentina/>

Gráfico IV.



Otro indicador a tener en cuenta es el porcentaje de personas por debajo de la línea de la pobreza. En este aspecto y como lo muestra la Tabla I podríamos decir que se ha venido mejorando la situación general de la población.

Tabla I. Porcentaje de personas bajo la línea de pobreza (por semestre)

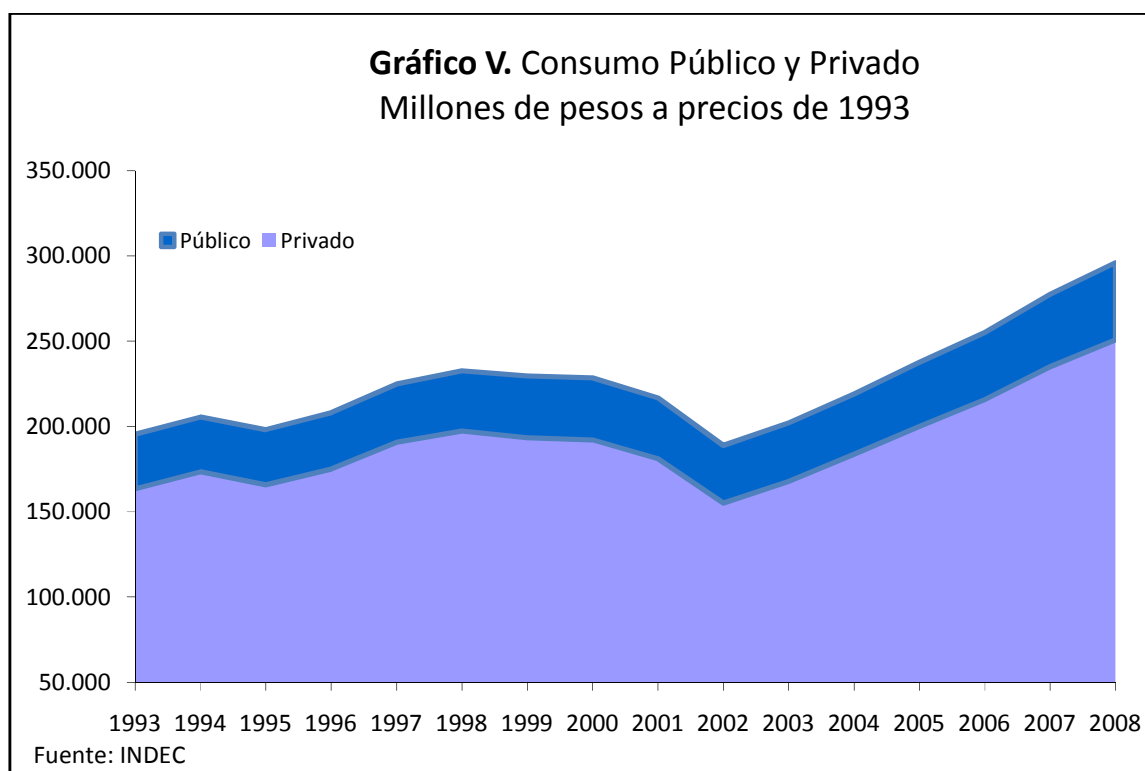
Aglomerados / Regiones	I 2003	II 2003	I 2004	II 2004	I 2005	II 2005	I 2006	II 2006	I 2007	II 2007	I 2008
Total aglomerados urbanos	54.0	47.8	44.3	40.2	38.9	33.8	31.4	26.9	16.3	14.0	11.9
Gran Buenos Aires	52.3	46.2	42.7	37.7	38.0	30.9	29.4	25.5	15.6	13.8	11.2
Ciudad de Buenos Aires	22.1	21.5	15.0	14.7	13.9	11.5	12.6	10.1	7.7	5.8	4.6
Partidos del Conurbano	61.3	53.5	50.9	44.4	45.5	36.9	34.5	30.2	18.8	17.1	13.9
Cuyo	54.8	51.5	43.7	41.4	37.6	36.9	30.0	26.3	15.6	11.2	10.3
Gran Mendoza	54.0	51.4	40.0	39.7	34.1	33.8	26.2	20.3	12.6	7.5	8.0
Gran San Juan	53.0	52.2	51.3	44.6	45.2	44.0	37.4	37.8	22.1	17.1	13.2
San Luis-El Chorrillo	63.2	50.4	43.3	42.0	35.9	34.9	30.2	27.0	16.6	16.1	14.8
Noreste	73.4	64.5	60.3	59.5	56.5	54.0	51.2	45.7	30.0	27.0	23.3
Corrientes	74.9	68.7	63.0	63.9	53.9	56.1	51.7	46.0	29.9	28.0	23.0
Formosa	73.9	60.4	60.7	53.8	53.1	51.6	48.1	43.7	27.0	23.7	20.8
Gran Resistencia	73.5	65.5	61.0	64.4	60.6	54.2	55.6	48.1	34.1	30.3	25.5
Posadas	71.1	61.2	55.5	51.3	56.8	53.0	47.4	43.6	27.0	23.9	22.2
Noroeste	64.8	60.3	56.4	53.4	49.8	48.0	45.8	39.1	26.9	22.7	20.4
Gran Catamarca	60.4	55.4	57.2	49.4	52.4	49.8	48.4	37.2	25.1	21.5	17.7
Gran Tucumán-Tafí Viejo	67.2	62.0	56.2	52.4	49.0	47.8	47.9	37.4	26.6	22.1	21.1
San Salvador de Jujuy-Palpalá	68.6	62.6	64.8	59.5	58.3	51.2	48.9	40.0	28.7	24.2	22.3
La Rioja	52.2	51.5	41.8	44.2	35.6	37.5	28.0	29.9	19.2	16.1	12.7
Salta	63.7	61.7	54.4	52.1	49.7	49.1	45.7	41.4	26.4	24.4	21.1
Santiago del Estero-La Banda	65.6	58.7	59.0	58.9	49.7	48.1	45.6	44.2	31.6	24.6	21.7
Pampeana	50.3	43.3	41.2	37.4	34.1	30.7	27.5	22.6	12.9	10.5	9.5
Bahía Blanca-Cerri	40.8	36.9	39.1	31.3	35.5	27.9	24.4	19.3			9.4
Concordia	78.4	61.9	71.6	60.0	58.1	50.1	38.8	33.8	23.7	19.1	18.6
Gran Córdoba	54.4	48.4	48.2	41.8	39.9	34.2	30.6	25.3	14.1	11.0	9.2
Gran La Plata	40.0	34.1	32.5	29.3	24.2	24.3	21.4	17.1	9.9	9.9	9.9
Gran Rosario	54.6	47.9	42.0	36.5	32.9	28.5	27.4	22.9	12.0	9.7	8.0
Gran Paraná	59.4	52.3	46.4	38.9	36.4	36.7	33.5	27.0	15.4	8.1	8.5
Gran Santa Fe	-	36.0	46.1	46.6	41.0	36.9	33.4	28.6	16.6	13.2	13.1
Mar del Plata-Batán	39.9	34.8	22.6	29.6	23.6	26.4	19.5	16.3	10.2	8.6	8.6
Río Cuarto	48.9	40.2	39.8	36.3	34.1	25.1	27.4	17.1	11.8	10.4	9.8
Santa Rosa-Toay	46.2	40.9	36.2	30.7	30.1	27.8	27.0	24.5	11.2	9.1	8.6
San Nicolás - Villa Constitución	-	-	-	-	-	-	-	20.3	11.7	12.7	10.0
Patagonia	39.3	34.5	31.0	24.7	25.9	21.5	18.8	12.6	9.5	7.4	6.9
Comodoro Rivadavia-Rada Tilly	41.0	30.5	32.0	21.0	21.1	19.0	16.4	10.6	4.5	3.9	3.9
Neuquén-Plottier	45.5	44.9	38.1	33.4	39.1	32.7	30.2	20.5	16.3	10.2	8.2
Río Gallegos	26.6	23.8	16.8	16.1	11.1	8.9	6.9	5.8	1.9	2.8	2.8
Ushuaia-Río Grande	32.8	24.3	24.3	16.7	13.8	9.0	5.6	7.6	3.8	4.5	6.0
Rawson - Trelew	-	-	-	-	-	-	-	20.6	8.8	7.4	7.1
Viedma - Carmen de Patagones	-	-	-	-	-	-	-	27.3	15.5	13.9	13.7

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares Continua.

Una comparación entre regiones, indica que la patagónica es en términos comparativos la región con menor porcentaje de su población viviendo por debajo de la línea de la pobreza. Por otra parte, este porcentaje se ha reducido en todas las regiones del país. Para Las Grutas es muy positivo que ciudades como Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Neuquén y las rionegrinas estén en mejores condiciones ya que de allí provienen la mayor parte de los turistas que visitan el Balneario. (Ver página 43).

En cuanto al índice de **consumo**, según el informe de The Nielsen Company, la Argentina lideró los crecimientos de consumo en la región durante el 2007. Para mediados de 2008, la tasa de consumo en Argentina creció un 11.9% con respecto al año anterior.

*“Sin embargo, a pesar de observarse índices positivos en el consumo de nuestro país, en el primer cuatrimestre del año 2008 se nota una desaceleración con respecto a los crecimientos observados en el mismo período del año anterior. De todos modos los índices de crecimiento de consumo de la canasta en Argentina continúan siendo positivos”.*²⁴



²⁴ <http://sitemarca.wordpress.com/2008/06/06/el-consumo-en-argentina-crecio-un119-con-respecto-al-2007/>

Otras variables socio/culturales:

- En la cultura argentina se encuentra muy arraigada la costumbre de llevar obsequios autóctonos a los amigos y familiares al regreso de las vacaciones.
- Además, se buscan productos bien presentados.
- En época de vacaciones las personas están dispuestas a comprarse algún regalo para sí mismas y permitirse un dulce (sobre todo las mujeres).
- Gustan los productos artesanales y se manifiestan claramente las emociones que producen (principalmente los dulces) al recordar, mayoritariamente, a la infancia.

Raíces Rionegrinas tiene para ofrecer productos con las características mencionadas arriba a los turistas que lleguen a Las Grutas.

Además, por lo analizado en los otros datos socioculturales, las condiciones son también favorables para la empresa.

Análisis de mercado:

Evolución del sector en el que se enmarca la empresa.

Raíces Rionegrinas se encuentra compitiendo en el sector de productos comestibles artesanales, más específicamente con dulces y alfajores artesanales. El desarrollo de este sector (como el de cualquier otro en Las Grutas) ha ido creciendo vertiginosamente a medida que el Balneario fue haciéndose popular.

Actualmente existen diez marcas de dulces y doce marcas de alfajores compitiendo con **R.R.** por los mismos clientes. Sin embargo las principales competidoras son las que elaboran sus productos en Las Grutas: *Los Acantilados* en dulces y *Posta Barranco, Tía Doris, Crocante, Dolce Medano y Golfo Azul* en alfajores, siendo *Posta Barranco* el competidor más fuerte.

Todos cuentan con maquinarias e infraestructura propias.

Estos negocios también venden sus productos solamente durante la temporada y hace años que se mantienen sin incorporar nuevos productos a su línea.

Ciclo de vida de los productos:

Tanto los dulces como los alfajores se encuentran en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, la cual se caracteriza por:

- Incremento en las ventas.
- Ingreso de nuevos competidores en el mercado.
- Aumento en las ganancias.

Datos locales:

El mercado de **Raíces Rionegrinas** se compone principalmente por la cantidad de turistas que arriban al Balneario cada verano y en una mínima porción por los habitantes locales.

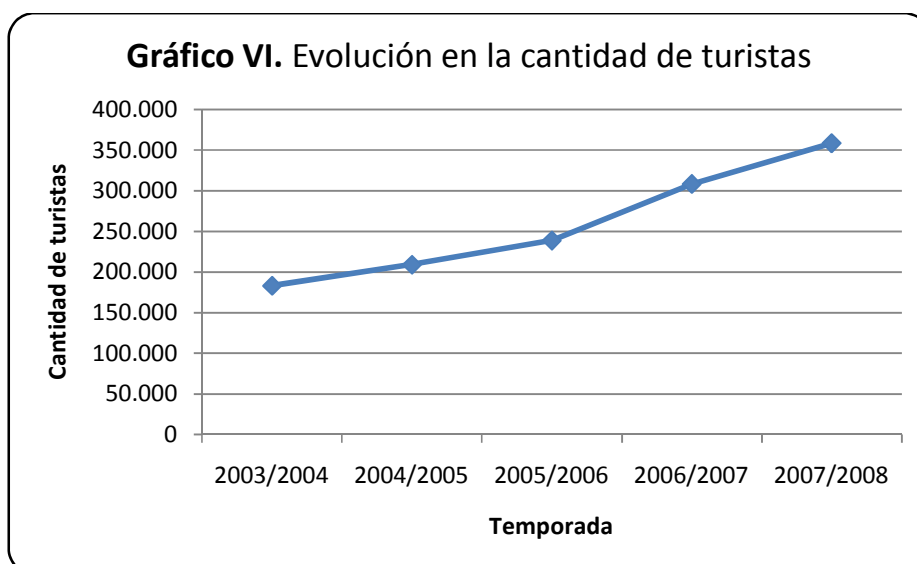
Observando el informe de prensa de la Municipalidad de San Antonio Oeste, en la temporada 2008 arribaron a la localidad un total de 358.672 turistas, lo que significa un 16,30% más que en la temporada 2006/2007.

A pesar que la tasa de crecimiento en la última temporada fue menor a la anteúltima, igualmente fue positiva e importante para el tamaño del Balneario. Además, la ocupación de la totalidad de las plazas disponibles se mantuvo entre el 85 y 92% a lo largo de la temporada. Esto se debe a que durante los últimos años la tasa de construcción fue creciendo enormemente y actualmente quedan muy pocos terrenos disponibles para seguir edificando.

Tabla II. Cantidad de turistas que arribaron al Balneario entre las temporadas 2004-2008.

Temporada	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total	Variación
2003/2004	22.816	83.142	62.292	14.787	183.037	
2004/2005	27.912	91.830	64.570	24.703	209.015	14,19%
2005/2006	32.576	108.055	82.061	16.169	238.861	14,28%
2006/2007	40.896	144.492	98.042	24.982	308.412	29,12%
2007/2008	46.691	151.235	113.474	47.272	358.672	16,30%

Fuente: Elaboración propia, basada en Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.



Fuente: Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.

Un dato a tener en cuenta es que la temporada se ha extendido, incluyendo también los fines de semana de los meses de Octubre y Noviembre:

Tabla III. Cantidad de turistas que arribaron al Balneario en los meses de Octubre y Noviembre de las temporadas 2007 y 2008.

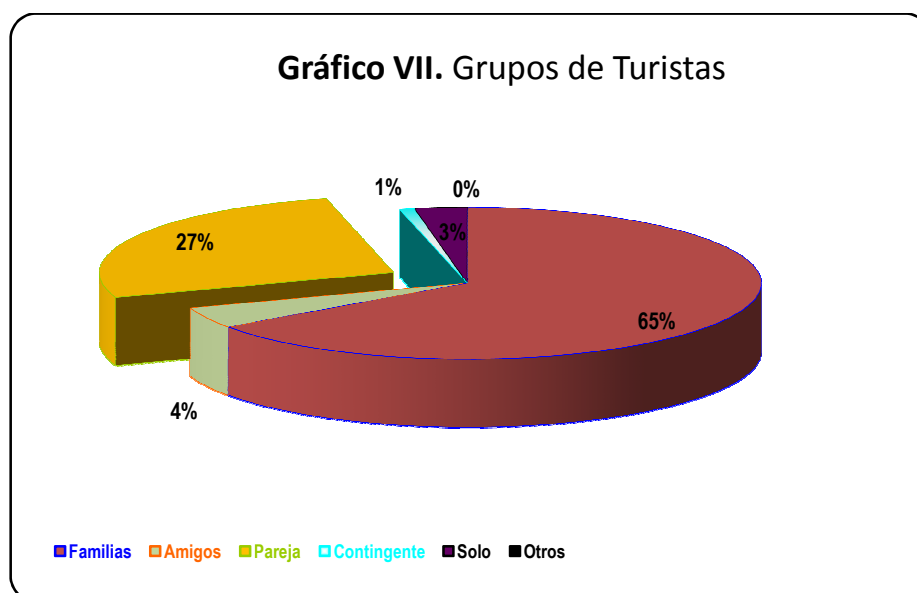
Temporada	Octubre	Noviembre	Total	Variación
2006/2007	9.540	13.294	22.834	
2007/2008	13.540	15.511	29.051	27,23%

Fuente: Elaboración propia, basada en Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.

Aclaración: Todos los datos que se presentan a continuación fueron extraídos del mencionado Informe de Prensa, de una encuesta realizada a 2.444 turistas durante el mes de Enero. De los meses restantes de la temporada no se han registrado datos.

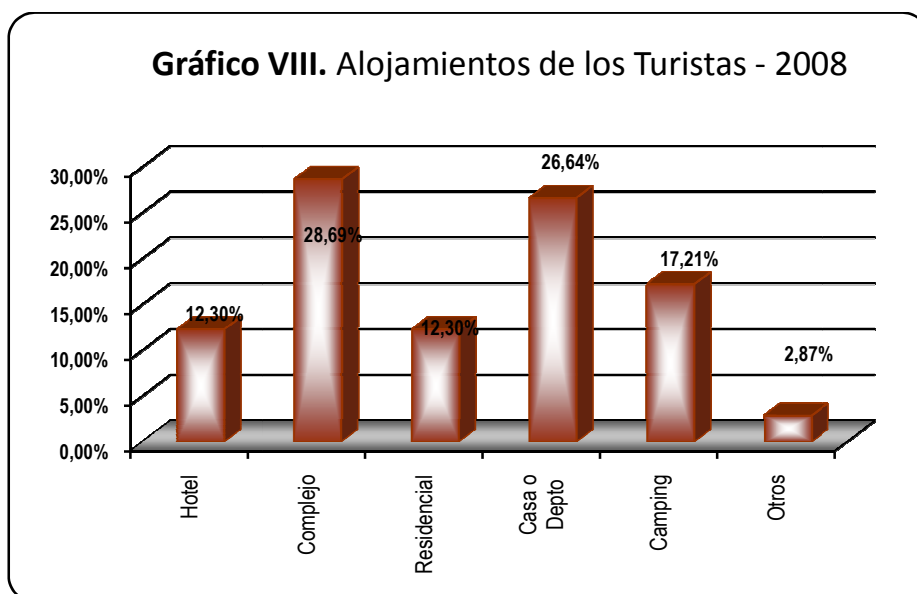
Según el informe, el 60% de los turistas encuestados ya habían estado en Las Grutas en alguna otra temporada, y del 40% restante que llegaba por primera vez, el 60% eligió este destino por recomendación de familiares.

El Balneario sigue recibiendo principalmente grupos familiares, tal como demuestra el siguiente gráfico:



Fuente: Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.

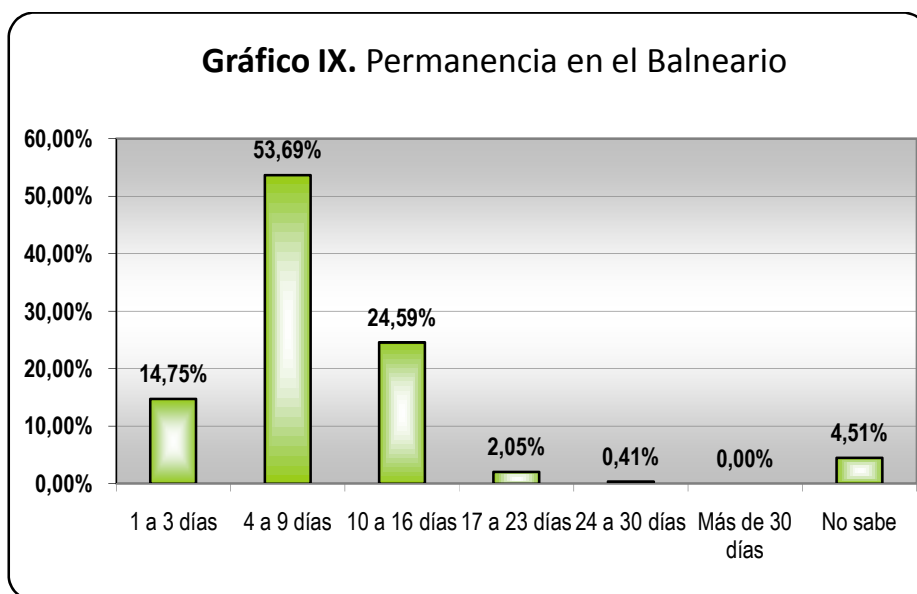
En cuanto al tipo de alojamiento de los turistas, según el Informe de Prensa año 2008, se observa lo siguiente:



Fuente: Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.

Por la tanto a Las Grutas arriban personas de distintas clases sociales, ya que los alquileres diarios de complejos y casas oscilan entre los \$150 y \$300 y los campings sólo \$20 por persona.

La rotación de turistas es alta, dándose mayoritariamente entre 4 y 9 días.



Fuente: Informe de Prensa 2008 de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste.

En cuanto a la procedencia de los turistas, la mayor cantidad arriban desde Buenos Aires (46%), Córdoba (18%), Santa Fe (8%), Río Negro (6%) y Neuquén (6%). El 96% de los turistas son nacionales.

El medio de transporte más utilizado para llegar a Las Grutas es el vehículo particular (80,74%), seguido por el ómnibus (12,70%).

Conclusiones del análisis de mercado:

La cantidad de turistas que arriban va en aumento en los últimos años, ocupando casi la totalidad de las plazas disponibles. Que el 60% de los turistas hayan vuelto a elegir el lugar como destino turístico demuestra el conformismo con el balneario, como también que la publicidad sea principalmente el “boca en boca”.

La mayoría de los turistas arriban de provincias muy lejanas a Río Negro, y son quienes más interesados están por llevar presentes originarios de la Patagonia. La rotación alta también es buena para la actividad comercial, ya que todos los días hay posibilidades de acaparar clientes que están regresando a sus ciudades y llevan regalos.

Que el mercado esté compuesto por distintas clases sociales también es favorable para **Raíces Rionegrinas** porque al vender productos de alta calidad, buena presentación y precio similar a la competencia puede acaparar tanto a los estratos sociales más bajos como a los más altos.

La estructura joven de la población argentina y que al Balneario arriben principalmente grupos familiares es bueno para la empresa, dado que a los niños les gustan muchos los dulces y alfajores, pidiéndoles a los padres que les compren.

Continuando con el análisis externo, se analizaron los siguientes aspectos:

Impulsores del cambio en la industria y sus posibles impactos:

Tal como se viene analizando, las fuerzas impulsoras más importantes a tener en cuenta son los *cambios en la composición de los compradores y de sus preferencias*, lo que exige mayor producción de los comestibles que actualmente ofrecen, además de ampliar la línea de productos.

Otra fuerza impulsora de cambios son los *aumentos de los costos*, ya que la inflación en Argentina está siendo importante a pesar de los índices oficiales y la fruta es uno de los rubros más afectados. Asimismo se encuentra la incertidumbre ante el resultado por las *presiones sociales de aumentos salariales*, que implicaría también un mayor costo final.

Por último, se encuentra *el debilitamiento del principal competidor de dulces de R.R.*, tal como se explica en la siguiente pregunta.

Probables medidas estratégicas que inicien los rivales:

En el Balneario no está instalada la práctica de analizar a los competidores. El motivo de esto es que en Las Grutas la competencia es mínima, cada empresario se ocupa de su propio negocio y se cree que hay suficiente mercado para todos.

Raíces tiene una clientela establecida y reconocimiento de marca, ya que a pesar de que los turistas se renuevan, varios llegan al local recomendados por amigos o familiares que ya han estado y han quedado satisfechos con la marca y la buena atención que se brinda en el local.

De todas maneras, tanto Posta Barranco como Los Acantilados, principales competidores no tienen estrategias formales.

El desempeño económico de Posta Barranco es muy bueno, se ve el constante movimiento de clientes en su local y han vendido en la última temporada alrededor de 9.000 docenas de alfajores, según lo expresado por la propietaria. Tiene veinte años de trayectoria en Las Grutas, clientela establecida y excelente ubicación en la peatonal al frente de **R.R.**

Los Acantilados tiene su local en una zona poco transitada de Las Grutas donde no realizan mayores ventas pero tienen lugar en las góndolas de los cuatro supermercados más importantes del Balneario. La temporada anterior vendieron alrededor de 2.000 kilos de dulce. A diferencia de **R.R.** mantiene su local abierto todo el año.

En este momento están atravesando una situación difícil ya que a mediados de año falleció el dueño, único conocedor de la elaboración de los dulces y han reducido la producción desde ese entonces, mientras los hijos buscan perfeccionarse.

Ambos tienen frente a **Raíces** la ventaja de contar con la propiedad de los locales, ahorrando así los 20.000 pesos en concepto de alquiler.

Los demás competidores ofrecen productos de menor calidad a igual precio, repartiéndose una pequeña porción de mercado cada uno. (Ver tablas de participación de mercado, pg. 52 y 53)

Factores claves del éxito:

Un importante factor clave del éxito es *vender productos elaborados en Las Grutas*. Los turistas quieren llevar de regreso a sus hogares productos grutenses.

Otro factor clave es la *opción entre calidad o precio*. Hay turistas que sólo se interesan en gastar poco y están aquellos que exigen alta calidad de productos y servicios. Una buena combinación de estas dos variables es un camino seguro al éxito ya que, en el rubro que sea, se presentan muy pocos productos o servicios así. (Ver Mapa de Grupos Estratégicos, pg. 49 y 50)

El *packaging* también es importante. La mayoría de las compras se hacen pensadas en regalarlas a algún ser querido, lo cual hace que el cliente busque algún producto bien presentado.

Por último, quienes realizan sus compras en el local agradecen el *buen trato* que allí se les brinda. Muchos de ellos vuelven cada año y sienten la “obligación” de pasar por **Raíces**, saludar a las empleadas y llevarse algún recuerdo, además de recomendarles el local a quienes vienen por primera vez al Balneario.

Este es un factor clave ya que los turistas buscan relajarse y pasar las vacaciones lo más amablemente posible y les sucede en los restantes locales que no se los trata bien: dada la gran demanda que hay para cualquier tipo de rubro, los empleados no se esmeran por atender bien al cliente.

Otra cualidad que los clientes mencionan constantemente es que les “encanta el local, por sus productos originales, bellos y a buen precio” afirmando que **Raíces** es el negocio más lindo de Las Grutas. Esto genera que quienes entran y opinan de esta manera deseen comprar algo del negocio que tanto les gustó, como por ejemplo, un dulce que es de elaboración propia.

(Ver resultados de encuestas, pg. 73 y 74)

Atractivo de la industria:

Al Balneario arriban cantidades de turistas nunca imaginadas y la realidad es que cualquier negocio que abre puede ser rentable, aunque ya haya competencia en el rubro.

La industria de los productos comestibles artesanales es rentable siempre que se pueda producir y vender en cantidades importantes, se tenga local propio o puedan soportarse los altos costos de alquiler o se tenga acceso a otros canales de distribución, donde se compite en las góndolas con varias marcas de la competencia.

- **DIAGNÓSTICO DEL SECTOR**

Tal como fue citado en el marco teórico, el análisis del sector se puede llevar a cabo a través de cinco fuerzas competitivas, para analizar la estructura del entorno sectorial y sus implicancias en la competitividad de la empresa. (Ver páginas 16-19)

Antes de comenzar el análisis, se aclara que se analizó a **Raíces Rionegrinas (R.R.)** no sólo como una empresa que vende “productos alimenticios artesanales”, sino además como una empresa que vende “un presente, un recuerdo de las Grutas”, ya sea para consumo personal o para regalar a los seres queridos de las personas que visitaron el Balneario.

1. Rivalidad entre competidores:

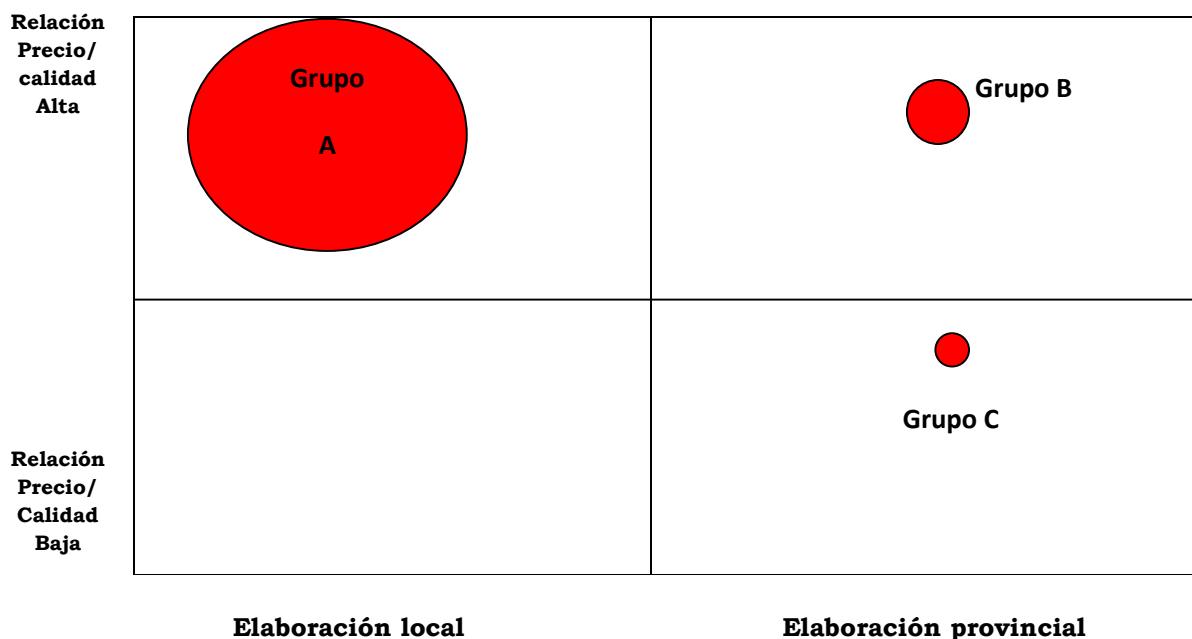
Variables:

- Número de competidores: Si se toma a **R.R.** como una empresa vendedora de presentes de Las Grutas, el número de competidores es muy amplio, ya que la mayoría de los locales ofrecen estos tipos de productos, habiendo imanes, alfajores, peluches, remeras, entre infinita variedad de artículos como en toda zona turística. Como empresa elaboradora de dulces artesanales, hay diez marcas que compiten con **Raíces**, siendo sólo dos las que fabrican en Las Grutas y que cuentan con locales de venta, incluida **R.R.** Las demás, principalmente con sede en la zona andina de Río Negro, revenden a los diferentes supermercados.

En cuanto a los alfajores, hay otras doce marcas diferentes. Del mismo modo, algunos son elaborados en el Balneario y otros no. Las marcas elaboradoras en Las grutas son seis. El competidor más importante es Posta Barranco.

A través de mapas de grupos estratégicos se examinaron las posiciones de mercado de las compañías rivales, tanto para el mercado de los dulces como para el mercado de los alfajores.

Mapa de Grupos Estratégicos. Empresas dulceras. Temporada 2008



Grupo A:

Las empresas de este grupo ofrecen dulces elaborados en Las Grutas, de buena calidad y a precios similares al resto de las marcas. Son quienes obtienen la mayor cuota de mercado (92,25%). En este grupo encontramos a **Raíces Rionegrinas** y a Los Acantilados.

Grupo B:

Ofrecen productos elaborados en otras ciudades de la provincia, de buena calidad y precio competitivo. Las empresas que forman parte de este grupo son Los Abuelos, El Arroyo, Los Dulces de Marta, Don Alfredo, Masseurbe y Cabaña Micó. Entre todos obtienen un 5,51% de las ventas del mercado.

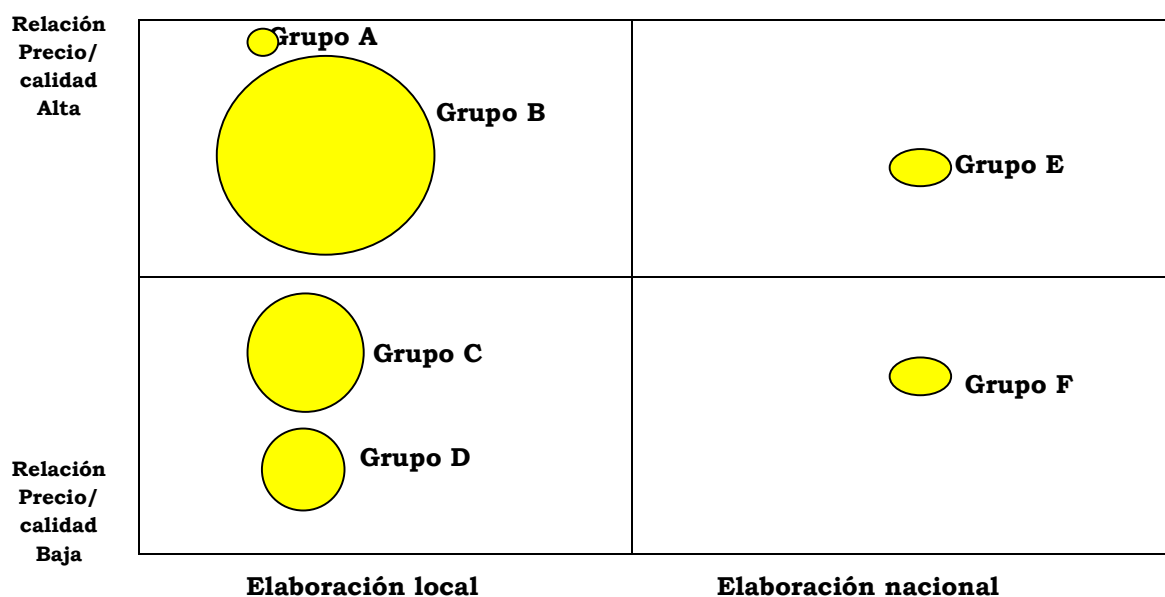
Grupo C:

La calidad de los productos de estas empresas es inferior a la de los grupos A y B, a precios similares y no son elaborados en Las Grutas. Forman este grupo Tante Frida, Del Turista y Río Azul. Participación de mercado del grupo: 2,24%.

En este mapa queda de manifiesto la ventaja que genera la venta de dulces que son elaborados en Las Grutas con respecto a los elaborados en otros

lugares de la provincia. Aunque **Raíces Rionegrinas** esté en el mismo grupo que Los Acantilados, la primera empresa contribuye con el 57.83% del 92.25% de las ventas en el mercado de este grupo.

Mapa de Grupos Estratégicos. Empresas alfajoreras. Temporada 2008



Grupo A:

Las empresas de este grupo ofrecen alfajores elaborados en Las Grutas, y con alta relación precio/calidad. En este grupo encontramos a **Raíces Rionegrinas**. Porcentaje de participación de mercado: 4.19%

Grupo B:

Ofrece alfajores elaborados en el Balneario, con calidad similar a la del Grupo A, pero con precio mayor. Compone este grupo Posta Barranco, con participación en el mercado del 41.86%

Grupo C:

La calidad de los productos de estas empresas es inferior a la de los grupos A y B, con precio levemente inferior al Grupo B. Son elaborados en Las Grutas. Conforman este grupo Dolce Medano y Golfo Azul. La participación de mercado de estas dos suma 23.26%.

Grupo D:

La relación precio/calidad es baja dado que los precios son similares a los de los grupos A, B y C pero la calidad es notablemente menor. También son elaborados en Las Grutas. Son parte de este grupo Tia Doris y Crocante. La participación de mercado es de 18.60%

Grupo E:

La relación precio/calidad es media, media/alta. Ofrecen productos de buena calidad a precio similar a los competidores locales. No elaboran en Las Grutas. Se reparten el 6.05% del mercado y está compuesto por Los Abuelos, Memorable, Puerto Madryn, Grutas Patagónicas y Las Grutas.

Grupo F:

Son alfajores de baja calidad a precios similares al resto de la competencia. Conforman este grupo Tante Frida y Del Turista, empresas de la zona Andina de la provincia. La participación de mercado de este grupo es del 6.05%

Los grupos se encuentran cercanos, lo que implicaría mayor competencia entre ellos. Posta Barranco es líder en ventas, acaparando el 41.86%. **R.R.** tiene una pequeña participación de mercado dada la pequeña producción de la temporada anterior, pero ampliándola podrá competir en calidad y en precio. Al igual que con los dulces, es significativa la ventaja en ventas que tienen los productos elaborados en Las Grutas.

A continuación se presenta el detalle de la participación de mercado de cada una de las distintas marcas que hay actualmente en Las Grutas compitiendo por los dulces y por los alfajores artesanales.

Tabla IV. Participación de mercado 2008 de empresas dulceras que venden en Las Grutas.

Marcas DULCES	Lugar de elaboración	Kg dulces vendidos 2008	Participación
Raíces Rionegrinas	Las Grutas	3360	57,83%
Los Acantilados	Las Grutas	2000	34,42%
Los Abuelos	Viedma	50	0,86%
El Arroyo	Valcheta	50	0,86%
Los dulces de Marta	Chimpay	50	0,86%
Don Alfredo	Choele Choel	50	0,86%
Tante Frida	Bariloche	40	0,69%
Del Turista	Bariloche	40	0,69%
Masseube	El Bolsón	60	1,03%
Río Azul	El Bolsón	50	0,86%
Cabaña Micó	El Bolsón	60	1,03%
TOTAL KILOS		5810	100,00%
Participación Dulces elaboración local			92,25%

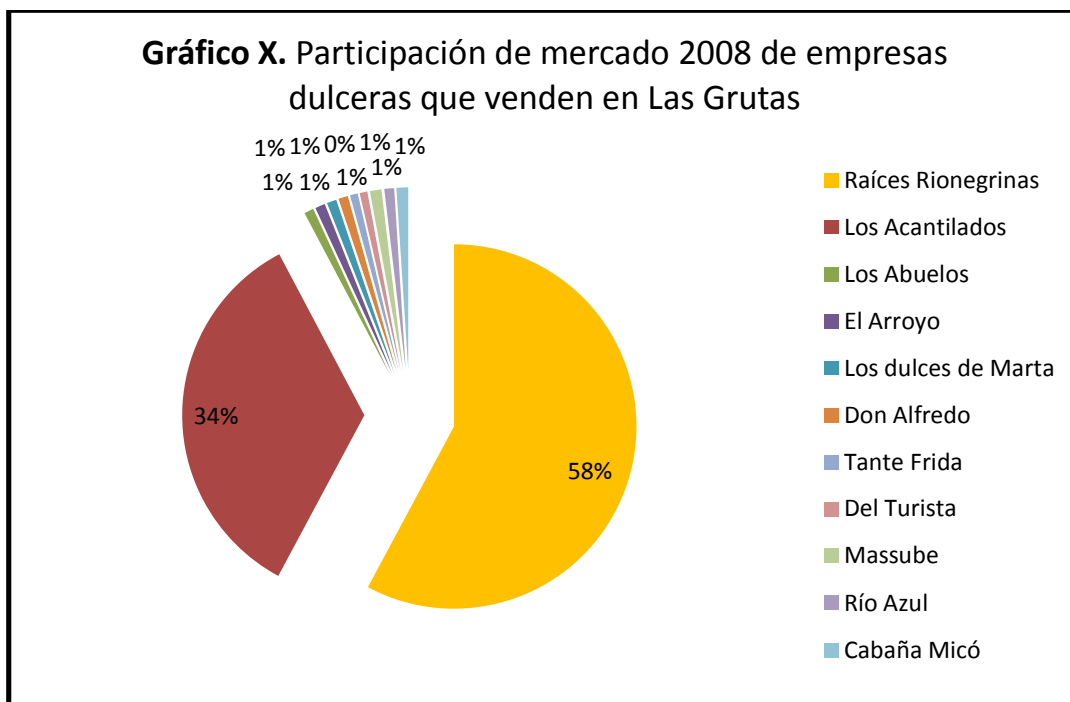
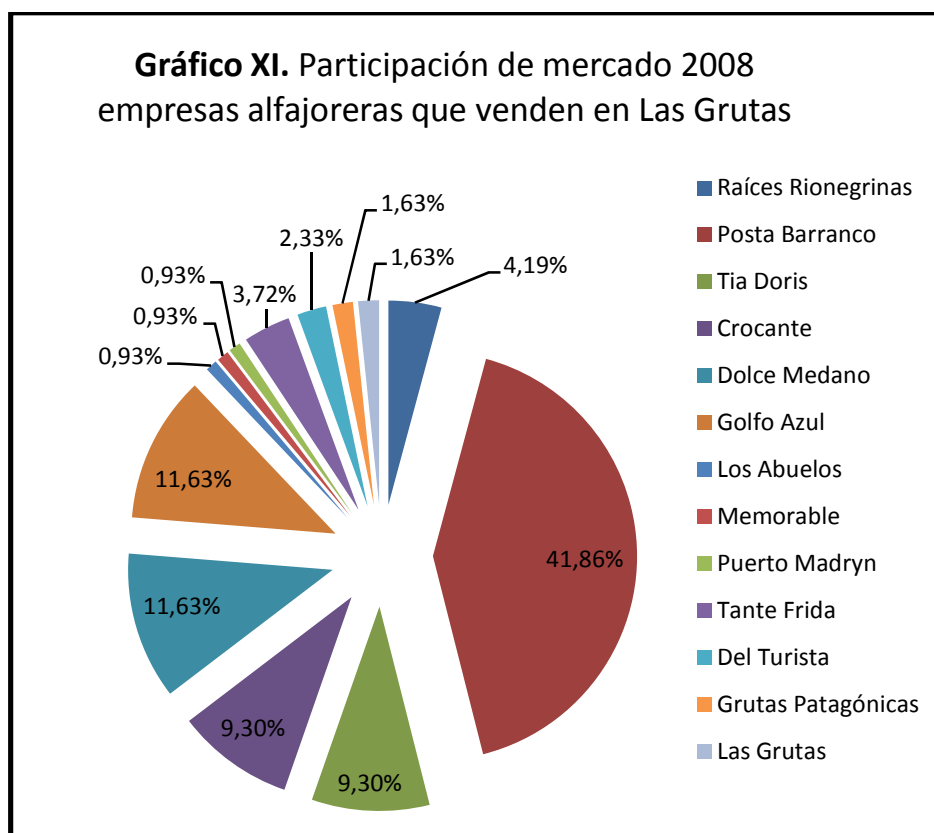


Tabla V. Participación de mercado 2008 de empresas alfajoreras que venden en Las Grutas.

Marcas ALFAJORES	Lugar de elaboración	Docenas vendidas 2008	Participación
Raíces Rionegrinas	Las Grutas	900	4,19%
Posta Barranco	Las Grutas	9000	41,86%
Tia Doris	Las Grutas	2000	9,30%
Crocante	Las Grutas	2000	9,30%
Dolce Medano	Las Grutas	2500	11,63%
Golfo Azul	Las Grutas	2500	11,63%
Los Abuelos	Viedma	200	0,93%
Memorable	Trelew	200	0,93%
Puerto Madryn	Puerto Madryn	200	0,93%
Tante Frida	Bariloche	800	3,72%
Del Turista	Bariloche	500	2,33%
Grutas Patagónicas	Córdoba	350	1,63%
Las Grutas	Córdoba	350	1,63%
TOTAL DOCENAS		21500	100,00%
Participación Alfajores elaboración local			87,91%



- Crecimiento del mercado:

Puede considerarse en este caso que el crecimiento del mercado es rápido, lo que apacigua un poco la rivalidad ya que cada empresa puede esperar crecer gracias a dicha rápida expansión.

Vale aclarar que en los últimos años se ha ampliado significativamente la cantidad de turistas de clase media, media-baja, lo que ha beneficiado la venta de estos tipos de comestibles baratos.

- Costos:

En los dulces, los costos son relativamente bajos, pero es común el uso de gelatinas sin sabor y/o el uso de manzana a cualquier tipo de dulce, ya que esta pasa inadvertida al paladar y abarata los que llevan frutas más caras, como el calafate, el sauco, la frambuesa, grosellas, reduciendo aun más los costos. Esto perjudica de cierta manera a **Raíces Rionegrinas** ya que sólo utiliza la fruta que corresponde y azúcar de la mejor calidad, controlando los costos sólo con la compensación de la elaboración de mermeladas de frutas más baratas como el durazno, la pera, ciruela, naranjas, entre otros.

En cuanto a los alfajores, los costos son también bajos, incluso si se usan materias primas de la más alta calidad, como lo hace **R.R.**

Si se iniciaran guerras de reducciones de precios, la empresa tiene margen suficiente para afrontarlos (alrededor del 100%). De todas maneras ésta no ha sido hasta ahora una práctica común y tampoco se espera que pueda suceder, al menos en el corto plazo.

- Costo del cliente de cambiar de marca:

R.R. ofrece un producto que se diferencia de la competencia en cuanto es la única empresa que ofrece una buena presentación de los productos y mantiene año a año su compromiso con la calidad. Quienes reconocen esto, son fieles a la marca.

- Barreras de salida:

Las barreras de salida son bajas. Las empresas de este tipo no tienen mucho personal y tampoco se requiere mucha inversión de capital que dificulte la salida.

- Equilibrio entre competidores:

En este caso, hay equilibrio entre los competidores pero no hay una marcada presión de alguno por dominar a otro. **Raíces Rionegrinas** es la empresa que consigue el liderazgo en venta de dulces cada año, pero no ejerce dominio sobre las otras. Con respecto a los alfajores, como ya hemos dicho anteriormente, Posta Barranco es la empresa que obtiene las mayores ventas. Tampoco domina al resto de los competidores.

Esta variable ejerce cierto poder, pero debido a que el mercado es amplio, está en crecimiento y **R.R.** tiene una clientela fiel que además hace excelente publicidad “boca en boca”, podemos concluir que no es suficientemente significativa.

2. Nuevos ingresantes potenciales:

Las amenazas de entrada en una industria dependerán, entre otras, de las siguientes barreras de entradas:

- Economías de escala:

Para las empresas dulceras, éstas tienen su relevancia ya que por ejemplo **R.R.** vendió alrededor de 3.360 kilos de dulce en la última temporada.

En cuanto a los alfajores, **Raíces Rionegrinas** es un integrante nuevo del sector pero que tiene la posibilidad de comprar maquinaria a buen precio y financiación accesible que le permitirá producir lo necesario para competir fuertemente.

- Acceso a conocimientos prácticos de nuevas tecnologías:

Estas industrias no requieren de capacidades ni habilidades difícilmente disponibles. No requiere de patentes claves, ni personal calificado ni técnicas de fabricación complejas.

- Existencia de efectos en la curva de aprendizaje y experiencia:

Con los doce años de trayectoria que llevan, las dueñas de **R.R.**, pueden asegurar que esta variable es muy importante porque han tenido que ir aprendiendo mucho acerca de las distintas frutas y el comportamiento que ellas tienen dependiendo del clima, la época en que fueron cosechadas, la forma de conservar el dulce, así como el tratamiento de los frascos, entre otras cuestiones que no se encuentran en los libros, sino en la experiencia, habiendo perdido en alguna oportunidad todo el lote de producción con el costo que ello implica.

En la temporada anterior, con la incorporación de los alfajores han ido surgiendo diferentes complicaciones técnicas –mínimas- motivo por el cual las empresarias se están capacitando con diversos especialistas en estos productos para cuando comience la elaboración de stock para afrontar las ventas 2009.

- Preferencias de la marca y lealtad de los clientes:

Los compradores a menudo son fieles a determinadas marcas. El reconocimiento de ésta y el desarrollo de la lealtad del cliente son procesos lentos y costosos, pero que **R.R.** viene logrando temporada tras temporada. De todas maneras, la clientela se va renovando cada año, pero es de destacar que quienes regresan al Balneario, vuelven al negocio. También es significativa la cantidad de personas que llegan al local recomendados por quienes ya han pasado por allí. Esto le genera ventaja frente a sus competidores actuales y potenciales.

- Requerimientos de recursos:

Para ingresar a este sector, la inversión que se necesita es mediana y mantenerse no genera demasiadas inversiones. Los principales recursos que necesita cualquier empresa dulcera y alfajorera para ingresar al mercado son: paila/s, dosificadoras de dulce de relleno, amasadoras, bañadoras y templadoras de chocolate, freezer/s, frascos, etiquetas, envoltorios. La inversión en activos fijos sería alrededor de los \$150.000.

Más allá de esto, no se requieren otras inversiones.

- Acceso a los canales de distribución:

El acceso es realmente fácil, no siendo ésta una barrera al ingreso ya que hay alrededor de 25 locales de artículos regionales que pueden revender dulces y alfajores artesanales.

- Políticas reguladoras:

Salud Pública reglamenta los productos alimenticios en la Ley 18.284 y en su decreto reglamentario 2126/71 (Código Alimentario Nacional), con sus exigencias en la inscripción en el Registro Nacional del Producto Alimentario (R.P.N.A.) y en el Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E.)

De todas maneras, estos trámites no requieren demasiado dinero ni tiempo.

Esta variable debe considerarse a la luz de la realidad del contexto geográfico e histórico al que corresponde. Las Grutas viene siendo hace años un lugar atractivo para invertir ya que cualquier negocio que abra allí, muy probablemente obtendrá beneficios. El ingreso de posibles nuevas empresas dulceras y alfajoreras o el ingreso de marcas de la provincia que revendan a distintos negocios es factible sin mayores costos, pero **R.R.** cuenta con una trayectoria importante y la marca es muy reconocida allí. De todas maneras, es una fuerza para tener en cuenta.

3. Productos sustitutos:

Para las empresas que fabrican alimentos artesanales, un sustituto sería cualquier producto que pueda considerarse como un presente que pueda llevarse al regreso de las vacaciones, lo que hace que haya gran variedad de ellos. Incluso en el mismo negocio, hay una vasta cantidad de distintos productos que pueden competir como sustitutos de los dulces y alfajores.

Variables:

- Disponibilidad de sustitutos a precio atractivo:

La disponibilidad de sustitutos a precios atractivos es amplia, ya que hay mucha variedad de productos que difieren en precios. Si consideramos cualquier tipo de producto como regalo, el precio de los dulces y alfajores es muy atractivo y si tomamos como sustituto cualquier producto del sector comestible también lo es.

- Calidad, desempeño y/u otros atributos:

En este caso, considerando los productos **R.R.** solamente como productos alimenticios, la diferencia es mediana – alta ya que es la única empresa que utiliza sólo materias primas de alta calidad, frutas orgánicas y no agrega conservantes ni aditivos que disminuyen la calidad. También tienen muy buena presentación, y el packaging es colorido y está pensado para facilitar el traslado.

- Facilidad de los compradores para preferir los sustitutos:

La fidelidad de los clientes que vuelven al negocio es significativa como también lo es la cantidad de turistas que vuelven a Las Grutas. Por lo tanto esta variable no genera preocupación.

Con respecto a los nuevos turistas, quienes entran al local de comestibles y artesanías, a veces llevan dulces y/o alfajores porque son de los productos más baratos que hay allí y que además, por un precio similar al de la competencia, tienen mejor presentación. Otro factor que vende, es la degustación en el local.

El mercado de los alfajores resulta muy interesante ya que está incorporado culturalmente la relación “costa – alfajores”, motivo por el cual se quiere ingresar fuertemente con este tipo de producto para acaparar mayor porción de mercado.

Es así como se concluye que ésta es la fuerza que mayor presión ejerce: la competencia es mucha y cada vez aparecen más y más locales de venta de recuerdos del lugar.

R.R. tiene además en su salón de venta, otros varios artículos comestibles de la provincia y mucha artesanía patagónica de primera calidad (en este rubro no tiene competencia), pero debido al cambio que está experimentando (tratando de dejar de lado el arte y la artesanía para vender en unos años sólo o mayoritariamente comestibles), el crecimiento de la marca es fundamental y deberá cuidarse no sólo de la competencia actual de los productos sustitutos, sino principalmente de los nuevos ingresantes, sobretodo de grandes marcas de mucha mayor trayectoria que puedan ingresar a revender a Las Grutas.

4. Poder de los proveedores:

Variables:

- Número de proveedores:

Raíces Rionegrinas tiene su principal proveedor en El Bolsón, un productor de frutas finas quien ha sido seleccionado después de probar a varios y quien, a pesar de trabajar para grandes marcas que le compran en cantidades importantes, respeta los pequeños volúmenes de frutas que las propietarias de la dulcería compran. Los precios a los que les vende son los que rigen en el mercado.

Para la elaboración de dulces de frutas de temporada, éstas se compran a pequeños productores del Valle Medio de Río Negro y de la localidad de Valcheta. Son pequeñas chacras que no fumigan la fruta. Por otra parte, el azúcar se compra en supermercados, sin tener un proveedor fijo.

Otros proveedores son:

Organización Comercial Don Tomás SRL de General Roca (frascos y tapas)

Gráficas de León, en Bariloche (etiquetas)

Artes Gráficas Fucillo SRL también de Bariloche (packaging de alfajores y bolsas)

Gibell, Bariloche (tela para los sombreritos de los frascos e hilo para atarlos)

Por último, distintos artesanos de la feria de El Bolsón, les proveen las cucharitas de madera que vienen en los frascos de 300 gramos.

En cuanto al proveedor de frascos y tapas, hay una sola empresa en el país que los fabrica (*Rigolleau S.A.*) y revende a distintas empresas mayoristas. Los precios son prácticamente los mismos en cualquiera de ellas. Se ha elegido la sucursal de Roca por ser la más cercana a Las Grutas.

Los insumos necesarios para elaborar los alfajores **R.R.** son comprados a *Lucacen S.R.L.*, un importante negocio nacional de productos de panadería, con sede en Bariloche, el cual fue elegido dado que cuenta con todos los ingredientes que se requieren, de primera calidad y mejor precio que los

demás proveedores de la provincia. La mayoría de los competidores también compran sus insumos a Lucacen (incluido Posta Barranco), pero en su sede de Buenos Aires.

Para el resto de los materiales e insumos hay gran cantidad de proveedores distintos, incluso en San Antonio Oeste, pero se eligieron los de Bariloche por los mejores precios, disponibilidad de stock, mejor financiación y para recibir todos los envíos juntos a través del tren, que es el medio más económico.

De todos estos, el que quizá pueda ejercer mayor poder es el productor de frutas finas porque es uno de los muy pocos que responden a la característica que la empresa busca en la no fumigación de la fruta. Del resto de los materiales requeridos, hay mucha competencia, pudiendo reemplazársela sin mayores costos.

- Escasez del producto solicitado:

Los insumos solicitados no escasean (a no ser que haya habido una mala cosecha de frutas en el caso de los dulces).

- Diferenciación del producto:

Las frutas están diferenciadas, por la característica mencionada más arriba.

- Posibilidad de integración hacia delante:

Esta posibilidad es baja, lo que reduce su poder.

- Costos de cambio de un proveedor a otro:

Los proveedores no ejercen demasiado poder ya que no existen demasiados costos por cambiar de uno a otro. Sin embargo, después de algunas experiencias negativas, y de la calidad de proveedores que se han encontrado, el costo de cambio se ha incrementado.

- Poder de la marca:

No hay proveedor que tenga poder en su marca.

En el caso del productor de frutas finas, actualmente las propietarias están tranquilas con el buen trato y acuerdo al que han arribado con él, pero no deberían dejar de estar alertas ya que no resultaría fácil suplantarlo.

Lucacen SRL, a pesar de ser el único proveedor al que le compran los insumos para los alfajores, no ejerce demasiada presión ya que hay varias empresas de productos de panadería por las que podría ser suplantado.

Con el resto de los proveedores no hay dependencia alguna, de modo que no generan presión.

5. Poder de los compradores:

Variables:

- Costo de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos:

Para quienes no han probado el producto, el costo es realmente bajo dado la gran variedad de artículos que hay en Las Grutas y la gran facilidad de encontrar otras marcas. Pero para quienes ya conocen la calidad del producto y han comparado, se puede afirmar que el costo de cambiar es alto, lo que está demostrado por la alta fidelidad de la clientela.

- Número de compradores:

Es muy amplio ya que arriban varios miles de turistas a lo largo de la temporada.

- Nivel de información de los compradores con respecto a los productos, precios y costos del vendedor:

A mayor información de los compradores con respecto a estos temas, mayor será su posición para negociar. Con respecto a productos y precios, los compradores tienen un nivel alto de información; con respecto a costos, en general piensan que son menores a los reales.

- Poder discrecional acerca de si comprar el producto o no:

Es alta debido a la posibilidad de adquirirlo a la competencia.

- Volumen de ventas:

Esta empresa vende exclusivamente a minoristas, lo que reduce el poder de los clientes.

Se concluye que **Raíces Rionegrinas** no tiene demasiados problemas en este aspecto. Al vender a minoristas, el precio no se negocia, y los clientes tampoco exigen descuentos ni precios especiales.

Conclusiones globales del análisis de las cinco fuerzas:

- ❖ *Efecto neto combinado de las cinco fuerzas:* es positivo para **R.R.** De todas maneras se sugiere analizar cada año a los competidores a fin de detectar posibles medidas estratégicas que éstos puedan iniciar. Se recomienda ampliar la variedad de productos propios e incluir mayor cantidad de productos comestibles de la región para poder enfrentar a los productos sustitutos, actuales y potenciales. **Raíces** siempre ha establecido contratos de exclusividad con los artesanos que le dan sus obras en consignación y con los proveedores de los comestibles regionales. Será necesario continuar con esta modalidad con los nuevos productos que se incorporen para revender en el local.
- ❖ *Posición relativa de la empresa dentro de la industria:* los doce años que lleva **R.R.** elaborando productos en Las Grutas y manteniendo su compromiso con la calidad los dejan bien posicionados en la industria y le dan una sólida base para competir con los nuevos productos que pueda ir incorporando la marca.

• **DIAGNÓSTICO INTERNO**

Estrategia actual de la compañía y desempeño de la misma:

Raíces Rionegrinas no tiene una estrategia formal a seguir, pero lo que busca es acaparar una amplia porción del mercado, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad y mejor presentación que los competidores, a similares precios de venta.

A cada cliente se le comunica que los productos son elaborados en Las Grutas, se lo invita a conocer la planta y se le informa de la pureza del producto, al recalcar constantemente que sólo utilizan materias primas de alta calidad, sin hacer uso de aditivos, conservantes ni tácticas que economicen costos alterando el sabor y/o la consistencia. Además, se esmeran en la presentación, con frascos y envoltorios diferentes al resto de la competencia, que puedan trasladarse de forma práctica en el bolso o en el auto, incluyendo cucharitas de madera en los dulces y packaging de vivos colores y buena resistencia para el traslado de la mercadería.

En cuanto a la cobertura geográfica, sólo tiene un punto de venta en Las Grutas. Los clientes se van renovando cada temporada aunque hay un alto porcentaje de turistas que vuelven al Balneario y regresan al local, o varios de los nuevos clientes se acercan porque alguien que ya estuvo se lo recomendó. (Ver resultados de encuesta, pg. 73 y 74)

Al no vender la mercadería a otros locales, no hay intervenciones en la cadena de distribución y por lo tanto tampoco hay clientes mayoristas.

Para ampliar la variedad de dulces, en el verano 2008 se tercerizó la producción de dulce de leche. También se tercerizó la producción de licores artesanales que fueron vendidos bajo el nombre de la empresa.

Por otra parte, se habilitó parte de la planta dulcera como planta elaboradora de alfajores y comenzaron a producirse los mismos, los cuales se diferencian de la competencia al ser un poco más pequeños de diámetro (4,8 cmts en vez de los 6 cmts tradicionales) pero con mayor cantidad de relleno, resultando apenas cinco gramos más liviano. También se diferencian de las demás

marcas por ser la única que utiliza baño de chocolate y no de repostería y por tener alfajores blancos con baño glassé real.

A pesar entonces de que actualmente no se cuenta con una estrategia formal definida y con objetivos establecidos que alcanzar, existe la política de ir ampliando la variedad de productos para mejorar los resultados financieros y diversificar el riesgo y también poder mejorar año a año los de posicionamiento en el mercado y preferencia del cliente por esta marca, manteniendo el compromiso con la calidad.

Competitividad de los precios y costos de la empresa. Análisis de la cadena de valor:

Todas las empresas dulceras que compiten en el mercado grutense compran sus envases a los diferentes mayoristas de Rigolleau S.A.

R.R. compra un frasco más resistente, que tiene un costo entre \$0.08 y \$0.10 más alto que los que utiliza la competencia. Además, es la única empresa local que le coloca al frasco un “sombbrero” de tela y la sogueta que lo sostiene, incrementando así el costo en \$0.15 por frasco.

El kilo de fruta orgánica es un 30% mayor que el de la fruta sin fumigar. Promediando las distintas frutas, el costo que paga **R.R.** por kilo es de \$12. El resto de las empresas tienen en promedio, entre \$8 y \$9 de costo por kilo de fruta.

Así, los costos unitarios de **R.R.** comparados con los de Los Acantilados son alrededor de \$0.85 mayores.

Los demás costos (azúcar, gas, luz, transporte, etiquetas, personal) son similares.

Los negocios que revenden dulces de otras zonas de la provincia, tiene sus márgenes levemente reducidos por el costo del transporte. Trasladar un frasco desde la zona Andina tiene un costo de flete de \$0.35 aproximadamente, mientras el costo que tiene **R.R.** de trasladar la fruta

necesaria para elaborar un frasco es de \$0.10. El precio al cual los revendedores compran los dulces se encuentra alrededor de los \$6 por frasco de 300 gramos.

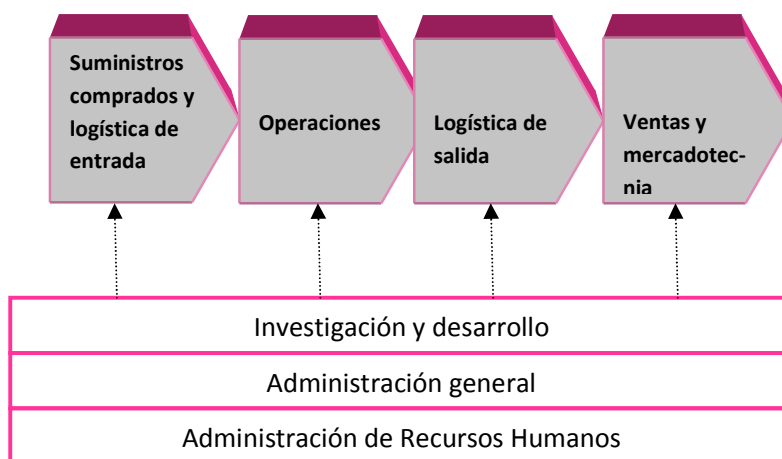
Con respecto a los alfajores, **R.R.** es la única empresa que utiliza cobertura de chocolate en vez de baño de repostería como las demás. Esto también implica mayor costo ya que el kilo de baño de repostería cuesta \$18 y rinde ciento veinte alfajores y la cobertura de chocolate cuesta \$38 y rinde veinte alfajores menos.

Tanto **Raíces** como Posta Barranco utilizan el dulce de leche de mayor calidad; el resto de las empresas utilizan otras marcas entre 20 y 25% más económicos.

Estos mayores costos son los que marcan la estrategia de diferenciación en calidad que sigue la empresa.

En cuanto a la cadena de valor, ésta sería la detallada por las propietarias de la empresa, de la que se desprende:

Figura IV. Cadena de valor de Raíces Rionegrinas:



Actividades primarias:

- Los **suministros comprados** para la elaboración de los dulces, provienen principalmente de Bariloche y de El Bolsón, al igual que Los Acañilados.

En cuanto a los suministros de materias primas para la elaboración de los alfajores, se ha seleccionado al proveedor que mejor precio y mejor financiación les ofrece. Los competidores también compran sus insumos en la misma empresa, pero en la sede de Buenos Aires.

Ambos proveedores envían los insumos en el tren, que es el medio de transporte más económico en la provincia y se despachan conjuntamente con otras artesanías provenientes de allí, lo que permite un mejor aprovechamiento de los metros cuadrados pagados por vagón.

- **Operaciones:** los costos de operación de **R.R.** y la competencia son similares en cuanto a luz, gas, procesamiento de pedidos, control de la mercadería, envasado. Pero en cuanto a los insumos, **R.R.** tiene mayor costo por la utilización de cobertura de chocolate para los alfajores y de fruta orgánica para los dulces, prefiriendo la calidad frente al costo.

- **Ventas y mercadotecnia:** **R.R.** no realiza publicidad, ni promoción, ni estudios de mercado, como tampoco lo hacen las otras empresas de la competencia. Sí figura en páginas de internet como un local recomendable para hacer compras, al igual que otros negocios.²⁵ También realizan degustaciones en el local, se invita a los clientes a visitar la planta y se distinguen en la presentación del producto, realizando mayor inversión que la competencia en este aspecto. La correcta y cordial atención al cliente en el local de ventas es una de las máximas políticas de la empresa, que fomenta un clima amigable en el trato. Esto también hace que se diferencie la marca de la competencia, sin costo alguno.

²⁵ Las páginas de internet en las que figura R.R. (sin costo alguno) son www.interpatagonia.com/lasgrutas/compras.html, www.welcomeargentina.com/lasgrutas/compras.html, www.viajoporargentina.com/rionegro/san_antonio_oeste/comprar_e.php, www.cotacero buceo.com.ar/servicios.htm, www.sanantoniooeste.gov.ar/grutasdatos.htm y en algunos blogs de los artistas plásticos que exponen sus obras en el local de ventas.

Actividades de apoyo:

- **Investigación y desarrollo:** no existe un área definida como tal, sino que surge del análisis del día a día y de las intuiciones de lo que el mercado está solicitando. Una vez identificada alguna necesidad, se busca información con especialistas para resolverlas, pero todo esto es hecho de manera poco planificado y a cargo de las propietarias. Tampoco las empresas de la competencia tienen esta área desarrollada.
- La **administración general** (al igual que el resto de los competidores) se realiza de manera muy simple. Una de las propietarias maneja las cuentas con los proveedores y controla el ingreso por ventas. En cuestiones legales se solicita el asesoramiento de algún abogado y las cuestiones contables están a cargo del contador.
- **Administración de Recursos Humanos:** es muy básica. La contratación se da principalmente por referencia, son contratos por temporada y no hay programas de capacitación. Se busca que quienes estén en el negocio, sean personas hábiles para vender, que puedan transmitir claramente las ventajas de comprar en el negocio y que mantengan un trato cordial con el público. Esto diferencia ampliamente a **R.R.** de la competencia, ya que las otras empresas revenden sus productos a negocios que tienen varios artículos más para vender y por eso no se interesen demasiado en posicionar esas marcas en el cliente. Las otras empresas que sí producen en Las Grutas, por comentarios de los clientes, no ofrecen el mismo trato al turista.

La cantidad de personal, tanto en el local comercial como en la planta, es insuficiente. En las horas pico del negocio se forman largas colas de espera de clientes y la cantidad de empleados de planta no permite producir todo lo que podría venderse.

Con los datos obtenidos del desglose de la cadena de valor queda manifestado el mayor costo que tiene **Raíces Rionegrinas** persiguiendo la diferenciación en calidad y buena presentación. De todas maneras, los precios de venta que rigen en el mercado grutense les permiten obtener un margen de ganancias de alrededor del 100%.

Posición competitiva de la empresa

Raíces Rionegrinas está actualmente “tranquila” ya que cada temporada las ventas aumentan y tienen una amplia clientela fiel, que además genera mucha publicidad boca en boca. Esto es una gran ventaja frente a los competidores.

El compromiso con la calidad asumido ha resultado exitoso todos estos veranos, resultando ser la empresa que mayor venta de dulces realiza en el Balneario (más de 3.300 kilos el último año, contra los 2.000 kilos que declaró vender Los Acantilados), lo que también le brinda muy buenas perspectivas para la inclusión de alfajores en gran cantidad para el 2.009.

En cuanto a los *factores claves de éxito*, **Raíces Rionegrinas** tiene una poderosa posición competitiva: elabora productos en Las Grutas, con alta relación precio-calidad, y con mejor presentación del producto y mejor atención al cliente que el resto de los competidores.

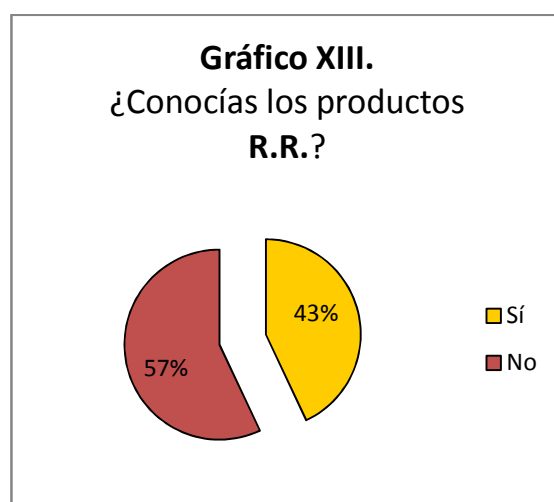
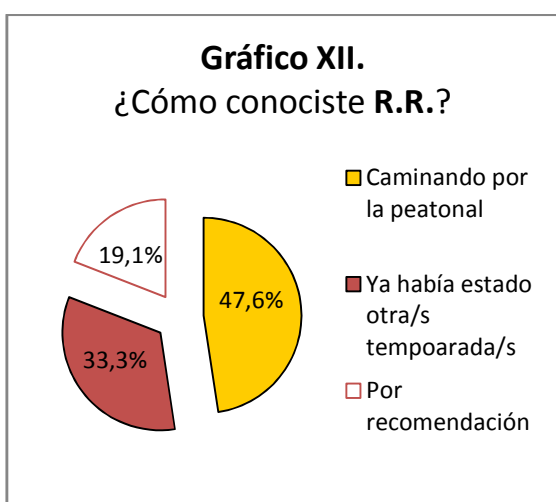
R.R. también puede defender su posición en vista de las *fuerzas impulsoras de la industria*, pudiendo ampliar la variedad de productos comestibles propios e incorporar diferentes productos alimenticios provinciales, atendiendo a los cambios en las preferencias de los consumidores. El debilitamiento de su principal competidor en dulces le da la posibilidad de acaparar mayores ventas, las que puede afrontar si organiza mejor los espacios en el local de venta e inicia algunas promociones.

A continuación se detallan los resultados de una encuesta realizada a 210 personas que realizaron compras en **Raíces Rionegrinas** durante la temporada 2008:²⁶

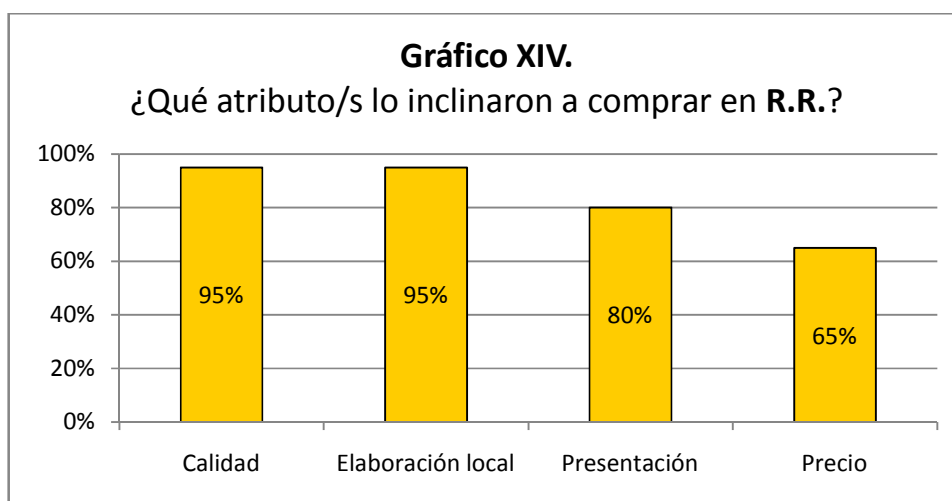
²⁶ El modelo de la encuesta se encuentra en sección Anexos, parte III.

De la totalidad de los encuestados, y tal como se ve en el Gráfico XII, la mayoría de los clientes notaron el local al ir caminando por la peatonal. Otro alto porcentaje ya conocía el negocio y volvió a elegirlo y casi un 20% lo buscó ya que se le había recomendado.

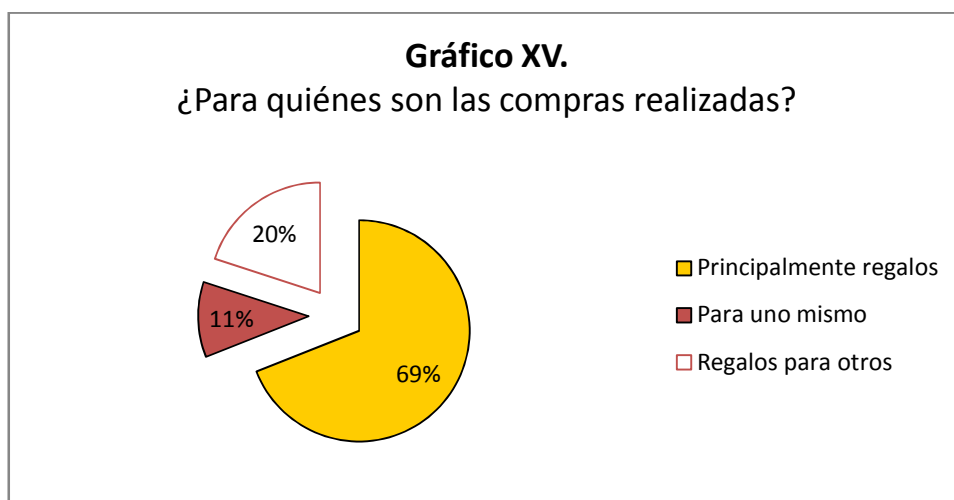
En el Gráfico XIII se muestran los porcentajes de compras anteriores de estos clientes. Vale aclarar que algunos de los que habían llegado al local por recomendación ya habían probado alguna vez los dulces, dado que algún familiar o amigo se los habían obsequiado.



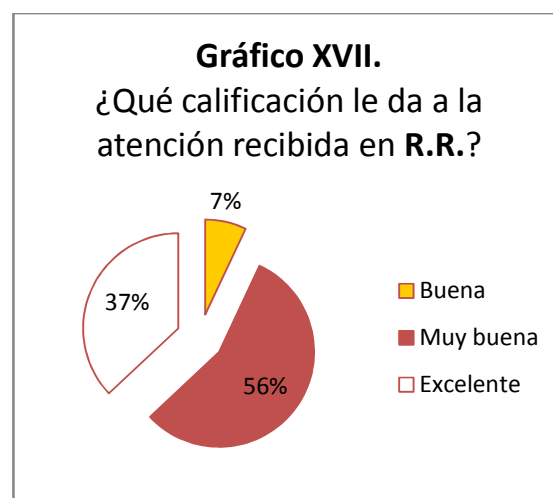
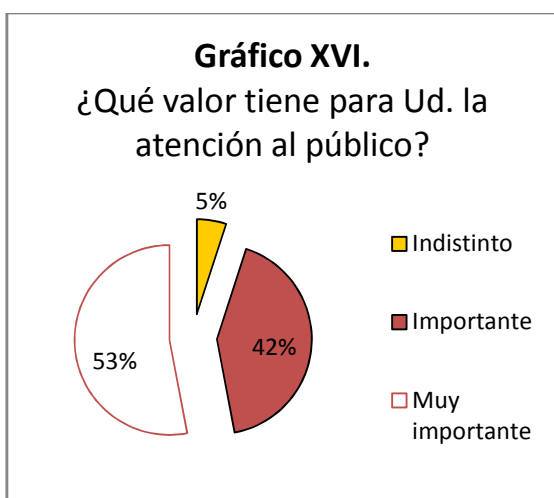
En cuanto a los atributos por los cuales los clientes eligieron los productos de **R.R.** estos son los resultados, que corresponden a los *factores claves de éxito*:



Con respecto al destino de las compras, los resultados se muestran en el Gráfico XV:



En el Gráfico XVI se observa el valor que tiene para el cliente la atención al público en general. En el Gráfico XVII se muestran las calificaciones que éstos le dieron a la recibida en **R.R.:**



Fuente: todas de elaboración propia

En la última pregunta de la encuesta se solicitaban *Sugerencias de Mejoras*. En esta sección, el 52% respondió espontáneamente que era el negocio más lindo de Las Grutas, felicitando a las dueñas por su local, mientras un 9.5% sugirió que hayan más empleadas para agilizar la cola.

- **ANÁLISIS F.O.D.A.**

A continuación se resumieron y jerarquizaron los aspectos claves detectados en los análisis externo e interno calificándolos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Con esta información, se incorporó un cuadro de cruz, que combina estos aspectos claves.

Del análisis FODA se desprende la justificación de las propuestas de intervención de la sección siguiente.

Fortalezas:

- **R.R.** es líder en venta de dulces en la villa.
- Larga trayectoria en Las Grutas (productos de elaboración local).
- Fidelidad del turista que vuelve al balneario y regresa a **Raíces Rionegrinas**.
- Publicidad boca en boca que realizan los clientes, valorando la calidad del producto y la buena atención en el local.
- Excelente ubicación del local de venta.
- Buen packaging valorado por los clientes para comprar los productos como presente.

Oportunidades:

- Debilitamiento del principal competidor de dulces.
- Cambio de preferencias en las compras, prefiriéndose en los últimos años los comestibles como presentes para llevarles a los seres queridos. **R.R.** tiene la posibilidad de ampliar con producción propia este rubro.
- Crecimiento del mercado temporada tras temporada.
- Cada vez arriban más turistas de clase media, media-baja, lo que favorece la venta de productos “económicos” como los dulces y alfajores.
- La rotación de turistas es alta, ya que en promedio permanecen en la villa cuatros días.
- Mercado familiar en Enero y Febrero y jubilados en Marzo. Tanto a los niños como a los abuelos les gustan los dulces y alfajores.

Debilidades:

- Falta de delegación.
- No hay una dirección cierta a seguir.
- Ausencia de objetivos establecidos.
- Cantidad insuficiente de recursos humanos en el local de venta. Las colas son largas en horas pico y se pierden clientes
- Poco espacio de circulación dentro del local, que genera cierta incomodidad en el cliente, queda mercadería sin verse correctamente y hay poco control ante robos.

Amenazas:

- Las Grutas es un lugar muy atractivo para invertir y esto hace que cada vez sean más las empresas dulceras y alfajoreras que llevan sus productos allí para que sean revendidos.
- Específicamente Posta Barranco podría tomar medidas fuertes para defender su liderazgo en alfajores.
- Riesgo inflacionario.

(Ver Anexo 4 FODA ampliado).

Cuadro de cruz: análisis F.O.D.A.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • R.R. líder en venta de dulces en la villa. • Larga trayectoria en Las Grutas. • Excelente calidad del producto. • Fidelidad del turista que vuelve al balneario y regresa a Raíces Rionegrinas. • Publicidad boca en boca que realizan los clientes, valorando la calidad del producto y la buena atención en el local. • Excelente ubicación del local de venta. • Buen packaging valorado por los clientes. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de delegación. • No hay una dirección cierta a seguir. • Ausencia de objetivos establecidos. • Cantidad insuficiente de recursos humanos en el local de venta. Las colas son largas en horas pico y se pierden clientes • Poco espacio de circulación dentro del local, queda mercadería sin verse correctamente y hay poco control ante robos.
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilitamiento del principal competidor de dulces. • Cambio de preferencias en las compras, prefiriéndose más los comestibles. • Crecimiento del mercado cada temporada. • Cada vez arriban más turistas de clase media, media-baja, que buscan productos "económicos" como los dulces y alfajores. • La rotación de turistas es alta. • Mercado familiar en Enero y Febrero y jubilados en Marzo. 	<p>La empresa deberá mantener y saber hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se le presentan y así lograr crecer estratégica y financieramente.</p> <p>Los turistas buscan productos artesanales elaborados en Las Grutas, a buen precio y con buena presentación. El único competidor de dulces que elabora en el Balneario está debilitado y RR tendrá que desplegar todos sus recursos para acaparar esa cuota.</p> <p>Para ingresar con los alfajores deberá basarse en el nombre de la empresa, que ya es reconocido entre quienes veranean habitualmente en Las Grutas. Las empleadas deberán seguir incentivadas a relacionarse cada vez mejor con el cliente.</p>	<p>Las propietarias deberán delegar responsabilidades de modo de poder contar con el tiempo necesario para capacitarse en nuevos productos que los clientes demandan.</p> <p>Habrà que definir puestos y plantear objetivos estratégicos para poder ir creciendo cada año.</p> <p>Será necesario también aumentar el personal, tanto en la planta como en el local comercial para aprovechar todas las ventas posibles (evitar perder clientes por falta de stock o por largas colas de espera).</p> <p>Habrà que empezar a estudiar la posibilidad de abrir nuevas sucursales en otras ciudades costeras una vez que se hayan estabilizado en Las Grutas.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las Grutas es un lugar muy atractivo para invertir. • Específicamente Posta Barranco podría tomar medidas fuertes para defender su liderazgo en alfajores. • Riesgo inflacionario. 	<p>R.R. tiene trayectoria en Las Grutas y buen manejo de los costos, con los que puede ofrecer productos de alta calidad a precio competitivo y márgenes de ganancia superiores al 100%</p> <p>De todas maneras deberá estar alerta a los índices de inflación cada temporada. Es imprescindible crecer con mayor cantidad de productos comestibles para diversificar riesgos.</p>	<p>R.R. debe tratar de minimizar todas sus debilidades, de modo tal de poder hacer frente a las amenazas del entorno que puedan reducir su competitividad y subsistencia en el mercado.</p> <p>Será importante sanar dichas debilidades antes de que las amenazas puedan acabar con la empresa.</p>

Resultados esperados:

Se considera necesario realizar un plan estratégico ya que si bien cada temporada los ingresos son mayores, hace doce años que se viene trabajando igual, sin pensar a dónde se quiere llegar y cómo hacer para aumentar aún más las ventas y las ganancias.

De acuerdo a los análisis realizados, el mercado está prefiriendo productos comestibles para obsequiar a los seres queridos de regreso a sus hogares. Como se ha estudiado, **Raíces Rionegrinas** tiene las “fortalezas” necesarias para ampliar su línea de productos y las oportunidades del entorno (condiciones políticas, económicas y socioculturales) también son favorables. Entonces en esto se enfocará principalmente el plan que se propone. Por otra parte, el debilitamiento de su principal competidor en dulces también le permite la posibilidad de ganar la cuota de mercado que se estima que éste pierda. Para ello también se sugieren distintas medidas que ayuden a captar la atención de los turistas para que prefieran comprar los productos **R.R.** Para cumplir con lo anterior, también será necesario enfocarse en otras cuestiones, como ampliar la maquinaria en planta, planificar la producción y los envíos de productos terminados al local, incorporar mayor personal, delegar tareas, establecer puestos y responsabilidades, redistribuir los espacios en el salón de ventas, iniciar promociones, entre otras.

A continuación se procederá a definir y redactar junto con las propietarias la Visión y la Misión estratégicas, se plantearán objetivos, con sus respectivos planes de acción a los cuales se les establecerán como medidas de control, plazos y un determinado presupuesto. Por último se realizará el flujo de fondos que pueda demostrar la validez o no del plan propuesto. El objetivo principal es *hacer crecer a la empresa financiera y estratégicamente, atendiendo a los problemas que plantearon las propietarias del negocio al comienzo del trabajo, motivos por los cuales se elabora este plan.*

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO:

DESARROLLO DE:

- VISION
- MISION
- OBJETIVOS
- ESTRATEGIAS
- PLANES DE ACCIÓN

La **Visión** de Raíces Rionegrinas, según lo conversado con las propietarias, es la siguiente:

“Ser líderes en ventas de nuestros productos a lo largo de la costa marítima, obteniendo reconocimiento por la calidad de éstos.

La satisfacción del cliente estará siempre en primer lugar, brindándoles productos diferenciados y excelente atención al público.”

Misión:

“Elaboramos productos artesanales de primera calidad con identidad patagónica, ofreciendo además un buen packaging y precio accesible que los hagan atractivos y reconocidos como típicos de la zona.

Velamos por la transmisión de las características de los diferentes productos que brindamos, para que el cliente pueda conocer, apreciar y disfrutar mejor la región.”

Figura V. Cuadro de Propuestas: Objetivos, Metas, Estrategias, Acciones, Presupuesto y Plazos.

Objetivos	Metas	Estrategias	Acciones	Presupuesto	Tiempo
✓ Aumentar la participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Año 2009: Aumentar las ventas de dulces en un 25% y elaborar y vender 5.400 docenas de alfajores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penetración en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la maquinaria para elaborar alfajores. • Ampliar la plantilla de RRHH de planta. • Redistribuir los espacios en el local de venta. • Promoción de venta. • Control de stock. 	<ul style="list-style-type: none"> \$39721 \$32512 \$6800 \$7500 Cero \$1200 \$4353 	<ul style="list-style-type: none"> Fines Oct 2008. Fines Oct 2009. Dic 08 a Feb 09. Dic 09 a Feb 10. Noviembre 2008 Del 15/12/08 al 02/03/09. Mediados Nov 2008.
✓ Aumentar la facturación un 42%	<ul style="list-style-type: none"> Año 2.010: Elaborar y vender 2.400 kilos de chocolates y bocaditos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar conitos, bocaditos y chocolates. • Testear nuevas demandas 	<ul style="list-style-type: none"> \$6500 activos fijos \$1400 curso y trámites \$3000 packaging Cero 	<ul style="list-style-type: none"> Noviembre 2009 A lo largo de la temporada.
✓ Mejorar la productividad por empleado	<ul style="list-style-type: none"> Reducir a cero el porcentaje de clientes perdidos por tiempo de espera. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reorganizar los Recursos Humanos en el local de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un organigrama, definir puestos y responsabilidades. • Empowerment. • Incorporar un nuevo empleado y capacitarlo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cero Cero \$2267 	<ul style="list-style-type: none"> Se aplicará desde el primer día de trabajo. Durante toda la temporada. Del 15/12/08 al 31/01/09.
✓ Eficientizar el uso de maquinarias y eficientizar los traslados de mercadería.	<ul style="list-style-type: none"> Reducir las jornadas laborales de 12hs a 8hs diarias. Disminuir de 14 envíos semanales de mercadería al local a 2 envíos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reingeniería de los procesos en planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación mensual sobre las tareas a realizar. • Planificación semanal de stock en local de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Cero Cero 	<ul style="list-style-type: none"> Desde Nov 2008. Desde Diciembre 2009.

Primer objetivo:

Aumentar la participación de mercado:

Metas:

Para la temporada 2.009 se pretende aumentar la venta de dulces en un **25%** e incrementar la producción de alfajores de modo de vender a lo largo de la temporada unas **5.340 docenas** aproximadamente, repartidas de la siguiente manera:

- 10 docenas diarias para cada uno de los días entre el 3 y 14 de *Diciembre* y 20 para cada uno de los diecisiete días últimos, lo que significa **460** docenas en total;
- 80 docenas diarias promedio en *Enero*, alcanzando unas **2.380**;
- 50 docenas diarias para el mes de *Febrero*, sumando así alrededor de **1.390** al mes;
- 25 docenas por día para *Marzo*, lo que significan aproximadamente **750** cajas para este mes y
- **360** docenas más para *Semana Santa*, en Abril.

También se elaborarán y venderán **6830** conitos de dulce de leche.

Fundamentación:

Se plantea un aumento del 25% en la venta de dulces ya que la evolución en las ventas de los mismos en las últimas temporadas viene siendo del 15%.

Se considera que realizando ciertos ajustes en planta, iniciando promociones de venta, prestándoles a los productos **R.R.** más espacio de exhibición en el local comercial, además del mayor porcentaje de turistas que se espera que ingresen al Balneario y que esta temporada será tres semanas más larga que la anterior²⁷, vender 4.200 kilos será posible. Además el debilitamiento del principal competidor colaborará con este objetivo al tener poco stock para la temporada y su producción prácticamente detenida.

²⁷ La temporada comienza el primero de Diciembre y finaliza el Domingo de Pascua.

En cuanto a los alfajores, según la prueba que se realizó la temporada anterior, éstos presentan muy buenas chances de ser vendidos tal como son citados en este objetivo. Para esto será necesario incorporar maquinaria de modo de poder producir mayor cantidad en menor tiempo y satisfacer así la demanda. Junto con la incorporación de las máquinas se requerirá también mayor cantidad de personal, que deberá aprender técnicas de rellenado, bañado y empaquetado de mercadería.

Conjuntamente será necesario implementar algún tipo de control de stock de insumos y mercadería, ya que hasta ahora no se ha hecho y esto ha provocado más de una vez faltante de frutas y azúcar, además que no hay control de ingreso y egreso de mercadería en general.

Estrategia:

- Penetración en el mercado.

Acciones 2009:

- 1.a)** Ampliar la maquinaria necesaria para la elaboración de alfajores.
- 1.b)** Ampliar la plantilla de RRHH.
- 1.c)** Redistribuir los espacios en el local de ventas.
- 1.d)** Iniciar promociones de venta.
- 1.e)** Implementar control de stock.

1. a, b) Ampliar la maquinaria necesaria para la elaboración de alfajores. Ampliar la plantilla de Recursos Humanos en planta.

De modo de poder producir alfajores en mayor cantidad, será necesario incorporar para la temporada 2009 una amasadora planetaria, una bañadora de chocolate y una dosificadora de dulce de leche.

La ampliación de la maquinaria podrá lograrse a través de un préstamo que la empresa contrajo con la provincia de Río Negro a través del CREAR, ente autárquico dependiente del Ministerio de Producción de la misma.

El préstamo es de \$65.000, a una tasa del 9% anual, que se amortiza en 3 años.

En cuanto a los tiempos de elaboración, será necesario definir días específicos para fabricar dulces y otros para fabricar alfajores.

Dado que la maquinaria que será incorporada para la elaboración de los alfajores fabrica 1.300 tapitas por hora, se plantea realizar el stock de éstas tres veces al mes. La propietaria encargada de la planta seguirá siendo la única conocedora de las “recetas” de dulces y tapitas, por lo cual deberá dedicar estos tres días por mes a la preparación de la masa, que el personal irá horneando esos mismos días y luego rellenará y bañará cada uno de los otros días. (Ver Objetivo N°4).

Es recomendable incorporar en esta temporada la elaboración de alfajores con los dulces de **R.R.** de relleno, por ejemplo frutilla, frambuesa y sauco.

Con la incorporación de la maquinaria para elaborar los alfajores, se reconoce la necesidad de ampliar la plantilla de Recursos Humanos en planta. En la última temporada han trabajado allí 3 personas, lo cual es insuficiente dada la mayor cantidad de docenas que se pretenden vender, además de los cientos de kilos de fruta que llegan para ser elaborados.

Incorporando una persona más en la planta, quedarían cuatro en total, con las siguientes funciones:

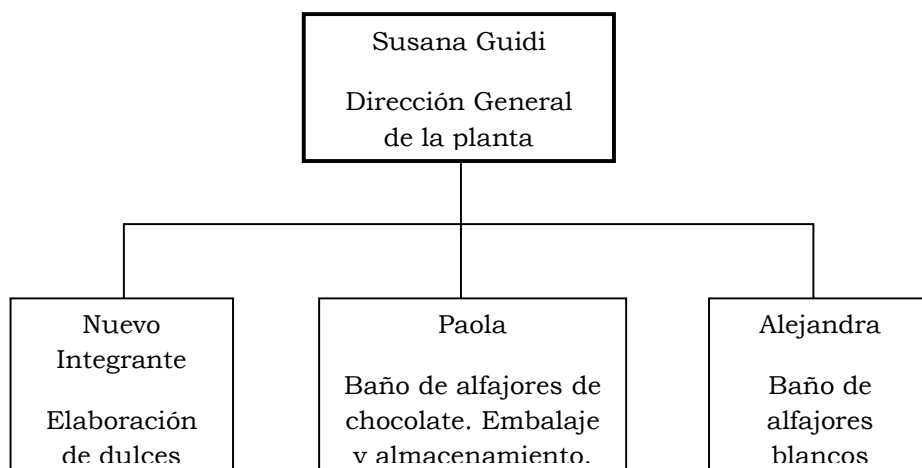
- ❖ La dueña, encargada de la elaboración de tapas y dulces, y dirección en general de la planta;
- ❖ Otro más trabajando en la dulcería, se sugiere que éste sea uno de los nuevos empleados a incorporar ya que son tareas fáciles de aprender: preparación de la fruta, lavado de frascos, etiquetado, embalaje, almacenamiento;

- ❖ Un tercero que se encargará del baño de los alfajores de chocolate, colaborar con el bañado de los blancos, de embalarlos y almacenarlos. Se recomienda que en esta tarea siga Paola, quien hace años trabaja en la empresa, y la temporada anterior trabajó en el baño de alfajores;
- ❖ Por último, una persona más que se dedicará específicamente al bañado de alfajores blancos. El año pasado realizaron esta labor la dueña conjuntamente con Alejandra, por lo que se sugiere que ésta última siga a cargo del bañado, ya que es la tarea que mayor capacitación necesita, al requerir una técnica específica, que necesita prolijidad y paciencia.

Todas juntas, los días que se elabora la masa para las tapitas, colaborarán con el cortado y horneado de las mismas

De esta manera el organigrama de la planta sería:

Figura VI. Propuesta de organigrama para la planta:



Responsables:

Solicitud del préstamo: Susana Guidi y Noemí Valla.

Selección de personal: Susana Guidi y Noemí Valla.

Capacitación y control de personal en planta: Susana Guidi.

Plazos: Para el mes de Diciembre, deberían estar trabajando los cuatro empleados. La maquinaria de ampliación ya debería estar instalada a fines de Octubre 2008.

Presupuesto: \$6.800 en concepto de sueldos en la temporada para el nuevo empleado.

\$39.721 de inversión en activos fijos.

Beneficios:

- Se reducirán las jornadas de trabajo, lo cual beneficiará principalmente a la propietaria, quien dispondrá de mayor tiempo para realizar otras tareas correspondientes al funcionamiento del negocio, además de poder estar más aliviada ya que el trabajo en las últimas temporadas ha sido verdaderamente excesivo.
- Habrá docenas suficientes de alfajores para ingresar fuertemente en el mercado.
- Se podrá continuar elaborando dulces durante la temporada.

1. c) Redistribuir los espacios en el local de ventas.

A fin de aumentar las ventas de los productos de la marca en el mercado, se sugiere que se realice una redistribución del espacio en el local de ventas.

El local cuenta con una superficie de aproximadamente cincuenta metros cuadrados, en forma de rectángulo. Hasta el momento, la primera parte estaba destinada a los comestibles, conjuntamente con mucha artesanía, la parte del medio a la ropa y al final, exclusivamente artesanía. Atravesando casi todo el largo del local, un mostrador, con la caja.

Como ya se ha mencionado, los productos **Raíces Rionegrinas** compiten en el local de venta con artesanía provincial: con frecuencia ingresan clientes a comprar regalos para la familia o amigos y prefieren llevar alguna artesanía antes que un dulce o alfajor, lo que no es conveniente porque esta primera

tiene un margen de ganancia menor (en general, alrededor del 50% del costo, además del costo de transporte, envoltorios, etc.).

Es por esto que se sugiere disminuir la cantidad de artesanía que hay en el local, dejando únicamente aquellas que pueden marcarse con el 100%, y darle así mayor espacio a los comestibles, principalmente a los propios.

Se recomienda retirar las grandes piezas de madera y los artículos más caros, dejando los productos de vitreaux, cerámica, papel, imanes de resina y batiks, que son los que más se venden y llevan mayor margen de ganancia.

Retirar parte de la gran variedad de artículos de artesanía no generará que estos clientes vayan hacia otro local del Balneario, ya que no hay comerciante en Las Grutas que esté interesado en vender productos con tan bajo margen de ganancia.

Los cambios serían mínimos: lo principal es retirar las artesanías que ocupan lugar en la primera parte, exhibiendo únicamente los productos comestibles, con marcada predilección por los propios; correr el mostrador unos 50 centímetros hacia atrás y ampliarle una pequeña parte al lado de la caja registradora para que ésta y la computadora que éste año se anexará, no puedan verse desde los ventanales que dan a la peatonal.

Al quitar las grandes piezas de madera que generalmente han estado colocadas allí y retirar el mostrador hacia atrás, se ganará espacio para emplear estanterías, hecho que obligará a las empleadas a estar caminando toda la superficie, controlando que no se produzcan robos.

El medio del local seguirá destinado a la ropa, por su cercanía al probador. En esta zona ya comenzarán a asomarse las artesanías, que “invitarán” al cliente a pasar hacia atrás para apreciar el resto.

Las vendedoras de artesanías deberán permanecer en ese sector necesariamente, tanto para asesoramiento como para control de robos.

Las paredes de todo el local, seguirán utilizándose para la exhibición de cuadros, sea del lado que fuere.

Responsable de la redistribución de los espacios: Susana y Noemí.

Plazo: al comenzar con la preparación para la reapertura del local (Noviembre 2008).

Presupuesto: \$0

Beneficios:

Los principales beneficios son:

- Como están ubicadas las cosas, en la temporada 2.008 no hubo espacio para exhibir correctamente los alfajores de la marca, lo que no puede volver a suceder. Además, al disminuirse la cantidad de artesanía y aumentar la de los comestibles, la reestructuración de espacios es indispensable.
- Se reduce la competencia entre los productos propios y las artesanías.
- La redistribución también mejorará la circulación en el local, la cual resulta complicada, más en las horas pico en las que ingresan muchas personas.
- Generará en las vendedoras la obligación de moverse dentro de todo el espacio, controlando posibles robos, en vez de estar detrás del mostrador.
- Presupuesto cero, ya que las dueñas cuentan con las estanterías, de un negocio anterior.

1. d) Iniciar promociones de venta.

En el mercado grutense es necesario crear conciencia de la existencia de la marca. Dado que los turistas permanecen mayoritariamente entre 4 y 9 días en el Balneario, lo que se requiere es crear una respuesta rápida en los compradores a corto plazo.

Los turistas de más alto poder adquisitivo se alojan en los mejores hoteles y spas que se encuentran alejados del centro comercial y dadas las comodidades que éstos ofrecen, raras veces se acercan a la peatonal.

Se sugiere que cada quince días se lleven a algunos de los principales hoteles y spas del Balneario, alfajores de muestra para que sean entregados a quienes se alojen en ellos, de modo que los prueben y se logre el conocimiento y conformismo con la marca, con su posible posterior compra. Junto con los alfajores se dejarán folletos de **Raíces Rionegrinas**, los cuales detallarán la existencia de los demás productos del local.

Por otra parte, también se recomienda entregar muestras gratuitas de dulces y alfajores a la principal inmobiliaria de Las Grutas.

Al tener las dueñas buena relación con los dueños y gerentes de los siguientes hoteles, la lista de éstos con el detalle de la cantidad de habitaciones es la siguiente:

Tabla VI. Cantidad de plazas en los distintos hoteles:

	Nº de habitaciones dobles	Nº de habitaciones triples
Spa Los Aromos	4	2
Hotel Portovenere	12	12
Hotel Mirador del Golfo	6	6
Hotel Costa Marina	6	6
Total muestras alfajores	28	26

Con una permanencia promedio de 5 días, durante la segunda quincena de Diciembre y el mes de Enero, hay un total de 9 recambios de turistas.

Por lo tanto:

Tabla VII. Cantidad de alfajores a entregar durante Diciembre de 2008 y Enero de 2009 por hotel

	Nº de habitaciones dobles	Alfajores por habitación	Alfajores a entregar Dic y Enero	Nº de habitaciones triples	Alfajores por habitación	Alfajores a entregar Dic y Enero	Totales	Entrega cada 15 días
Spa Los Aromos	4	8	72	2	4	36	108	36
Hotel Portovenere	12	24	216	12	24	216	432	144
Hotel Mirador del Golfo	6	12	108	6	12	108	216	72
Hotel Costa Marina	6	12	108	6	12	108	216	72
Total muestras alfajores		56	504		52	468	972	324
Costo unitario \$1							\$972	

Cada 15 días deberán llevarse a los distintos hoteles la cantidad de alfajores necesarios para que los huéspedes prueben el producto.

Los días de entrega serán: 15 y 31 de Diciembre y el 16 de Enero.

Para el mes de Febrero, la cantidad se reduce al 70%, así son **681 alfajores**, con un costo de **\$681**. Los días de entrega serán el 2 y 16 de Febrero y el 2 de Marzo.

A la Inmobiliaria Sar se le dejarían otros mil alfajores y mil muestras de dulces tamaño mini, repartidos en los días 2 de Enero y 2 de Febrero.

Responsable de llevar las muestras a los hoteles e inmobiliaria: Susana Guidi.

Plazos: cada 15 se entregará a cada hotel la cantidad necesaria de muestras. Los alfajores y dulces a la inmobiliaria, una vez por mes.

Presupuesto: \$2653 en muestras de alfajores y \$1500 en muestras de dulces. 4000 Folletos: \$200. Total: **\$ 4353**.

Beneficios:

- Lograr dar a conocer la empresa desde el momento que el turista arriba al Balneario, con lo cual se espera que, probando la calidad de los productos, elijan a **Raíces** frente a la competencia.

Consideraciones adicionales:

Se mantendrá la política de no realizar publicidad ya que está comprobado en la experiencia de estos años que el local, por su posición micro – céntrica es fácilmente advertido por los turistas que pasean por la peatonal. Además, por el esfuerzo que se realiza por mantener año tras año la máxima calidad en los productos, la publicidad boca en boca es un fuerte impulsor de las ventas. Por otra parte, los principales restaurantes y hoteles del Balneario recomiendan a sus clientes el paso por **R.R.**

Asimismo, y según lo que se ha estado conversando con los clientes, quienes llegan a Las Grutas, quieren disfrutar de la playa, la naturaleza y la desconexión de la radio y tele.

Se recomienda volver a colocar el panel de madera (“Llamador de Clientes”) para que los turistas saquen fotos, agregándole en letras grandes *“Dulces y alfajores elaborados en Las Grutas”*, que fue un atractivo interesante otras temporadas y que no se ha vuelto a colocar.

También se sugiere algún otro tipo de atractivo en la vereda, como por ejemplo una gran olla de cobre que se encuentra en la planta, heredada de los bisabuelos de Susana, que puede exhibirse con luces abajo, simbolizando el fuego.

Erwin, un muñeco mecánico que representa un típico pulpero de Las Grutas, también deberá seguir en funcionamiento atrayendo a niños y grandes.

Deberá continuarse con las degustaciones en el local, las que motivan el acercamiento de los turistas, con su posterior compra.

1. e) Implementar control de stock.

Se considera necesario implementar un registro de ingreso y egreso de mercadería e insumos, ya que hasta la actualidad éstos no existieron, lo que ha generado dudas reiteradas sobre la existencia de diferentes piezas.

La rendición de mercadería a los diferentes artesanos, que son dadas en consignación, se hace manualmente, dejando de lado la atención al público durante varios minutos al tener que recorrer el local en busca de qué hay y qué no, entendiéndose que lo que no está a la vista fue vendido.

También en algunas oportunidades no se notó el inminente agotamiento de stock de alguna fruta, quedando varios días sin dulce de esa fruta para la venta.

Se sugiere optar por alguno de los programas de software enlatados que se ofrecen en el mercado, que cuente con funciones como añadir y modificar artículos, realizar consultas de las existencias, avisar ante la inminente falta de algún producto o insumo, controlar la entrada y salida de mercadería y efectuar reportes de artículos en consignación por artesano.

Responsable del ingreso y egreso de datos y control del sistema: Cielo Cambarieri.

Plazos: debe estar implementado en el momento que empiece a desembalarse la mercadería, para facilitar la tarea de ingreso de información de stock (mediados de Noviembre).

Presupuesto: \$100 de software, más \$1.100 para la compra de la computadora.

Beneficios:

- Mayor control de ingreso y egreso de mercadería, lo que facilitará la tarea de rendición a los artesanos.
- Pre- aviso de faltantes de mercadería o insumos de planta.

- Al finalizar la temporada podrá calcularse con exactitud cuál es el verdadero ingreso por artesanías y cuál por comestibles, propios y no, con sus respectivos porcentajes.
- Control ante robos.

Segundo Objetivo:

Aumentar la facturación un 42% en la temporada 2010.

Metas:

De modo de poder aumentar la facturación de la empresa, se sugiere comenzar con la elaboración propia y venta de chocolates y bocaditos para venderlos en la temporada 2010.

Fundamentación:

De acuerdo a lo que se va experimentando verano tras verano, el mercado requiere cada vez más de productos alimenticios.

El crecimiento de Las Grutas se da de manera muy rápida y aumentar la cuota de mercado requiere acapararlo con mayor variedad de productos. Con la trayectoria que tiene **R.R.**, y el reconocimiento que tiene entre los clientes, mientras se mantenga como máxima prioridad la calidad de éstos, habrá buena respuesta por parte de los clientes.

Se sugiere comenzar con la elaboración de chocolates ya que las únicas chocolaterías que hay en Las Grutas son Del Turista y Tante Frida, ambas marcas de Bariloche, quienes fabrican chocolates de baja calidad.

Raíces Rionegrinas sería entonces la primera empresa grutense en elaborar este tipo de comestibles.

Esto generará ventaja frente a las dos marcas mencionadas, porque reiteradamente ingresan turistas al local de ventas buscando comprar chocolates grutenses.

R.R. tiene la posibilidad de elaborarlos con bajo costo de inversión.

Estrategia:

- Desarrollo de nuevos productos.

Acciones 2010:

2.a) *Comenzar con la elaboración artesanal de chocolates y bocaditos e incorporar un nuevo empleado en la planta.*

2.b) *Testear nuevas demandas de productos a lo largo de la temporada.*

2. a) Comenzar con la elaboración artesanal de chocolates y bocaditos e incorporar un nuevo empleado en la planta.

Por los motivos explicados más arriba, se sugiere comenzar con la elaboración de chocolates artesanales. Para esto será necesario durante la temporada ir testeando la demanda que habría para este tipo de producto, para lo cual será necesario que cada una de las empleadas vaya consultando a cada cliente si le interesaría comprar chocolates elaborados en Las Grutas y vayan anotando diariamente las respuestas afirmativas, las negativas y la cantidad que comprarían.

De todas maneras, el objetivo de venta para este primer año de chocolates no debería ser inferior a los 20 kilos diarios en promedio a lo largo de la temporada.

Las empresas barilochenses que venden chocolates en Las Grutas, vendieron en la temporada 2008 alrededor de 100 kilos cada una. Los negocios de ambas tienen una proporción pequeña de chocolates comparada con la variedad de helados y tortas que ofrecen, siendo éstos sus principales productos de venta. Las propietarias de ambas reconocieron que la mayor cantidad de venta de chocolates son para consumo propio, no se venden para regalar a sus familias ya que son típicas marcas de Bariloche. **Raíces Rionegrinas**, al ser una marca local, está en condiciones de acaparar esas ventas.

El proveedor más conveniente de los insumos necesarios para la elaboración de este nuevo producto es Lucacen SRL, el mismo que provee a **R.R.** los insumos necesarios para los alfajores, con lo cual podría negociar favorablemente los precios de los mismos. Además, los insumos de ambos

productos podrían enviarse juntos por el ferrocarril (junto también a las frutas para elaborar los dulces).

Las inversiones que deberán realizarse son aproximadamente de \$10.000 entre bandejas, balanzas, exhibidora, packaging y trámites en Salud Pública. Además, deberán incorporar un cuarto empleado, que colabore en la elaboración del chocolate. Se sugiere contratar alguien con experiencia en chocolates de la ciudad.

A la dueña encargada de la planta se le sugiere que en los meses en que el negocio está cerrado, inicie un curso sobre elaboración de chocolates con Andrés Mandalari, el maestro de chocolatería más distinguido del país. Los cursos se dictan en la Ciudad de Buenos Aires, con un costo de \$1.000.

Con la incorporación del chocolate será necesario incorporar las exhibidoras en el local comercial, para lo cual habrá que redistribuir nuevamente el espacio del mismo. Se propone para ese año disminuir el tamaño del mostrador, quedando solamente el espacio necesario para la caja registradora y para embalar los productos vendidos.

Presupuesto:

Trámites Salud Pública: \$400

Sueldo del nuevo empleado por temporada: \$7.500

Costo del curso de chocolates: \$1.000

Exhibidora de chocolates: \$4.000

Bandejas y balanzas: \$1.500

Packaging: \$3.000 para 2000 kilos de chocolates en toda la temporada.

2 b) Testear nuevas demandas de productos a lo largo de la temporada.

Será fundamental a lo largo de la temporada ir testeando qué nuevos productos requieren los clientes, prestando especial atención a aquellos que puedan elaborarse con la maquinaria actual.

Por otra parte se sugiere recorrer las ferias que se realizan en la provincia, buscando productos regionales que siempre tienen buena aceptación en los turistas.

Habrá que motivar también a las empleadas, a que opinen y den sugerencias sobre nuevas actividades que podrían realizarse, lo que además las motivará a nivel personal y laboral.

Responsables:

El testeo de nuevas demandas es una tarea a realizar en conjunto por todos los que trabajan para la empresa. Ésto debe ser motivado desde las dueñas.

Beneficios:

- Aumentar la línea de productos de la marca, para acaparar mayor cuota de mercado y difundir más el nombre **Raíces Rionegrinas**.
- Ampliar la cantidad de productos aprovechando los insumos con los que ya cuenta la empresa.

Tercer objetivo:

Mejorar la productividad por empleado.

Meta:

Se pretende disminuir a cero el porcentaje de clientes perdidos por tiempo de espera.

Fundamentación:

Para alcanzar la meta propuesta será necesario aumentar el personal en el local de venta dado que éste no es suficiente porque en horas pico las colas son largas y se pierden clientes.

Además, será necesario delimitar puestos y responsabilidades, lo que agilizará las tareas y colaborará con uno de los principales problemas de la empresa: disminuir la sobrecarga de tareas, principalmente en las dueñas del negocio, quienes tienen tendencia a centralizar todas las tareas en ellas.

Estrategia:

- Reorganizar los Recursos Humanos en el local de Ventas.

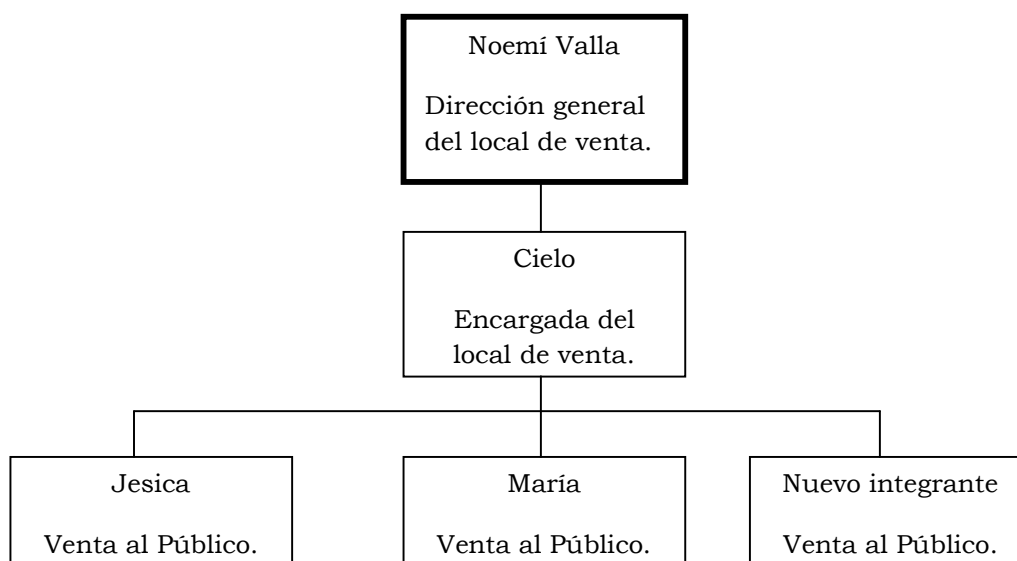
Acciones:

- 3. a)** Proponer un organigrama, definir puestos y responsabilidades.
- 3 b)** Empowerment.
- 3 c)** Incorporar nuevos empleados y capacitarlos.

3. a) Proponer un organigrama, definir puestos y responsabilidades.

El organigrama que se sugiere para el local de **Raíces Rionegrinas** es el siguiente:

Figura VII. Propuesta de organigrama para el local temporada 2009:



De esta manera, se establecen las distintas funciones con sus respectivas responsabilidades, que ayudarían a delimitar las tareas a realizar:

- ❖ Noemí, una de las propietarias, estaría a cargo de la dirección general del local, controlando y supervisando al personal. También estará a cargo de las ventas de artesanías en las horas pico, de ser necesario. Continuará con las tareas de relaciones públicas, compra de mercadería y de atención a los artesanos que espontáneamente se acercan a ofrecer sus productos en la temporada, autorizando o no las compras. Por último, retirará la caja que diariamente Cielo deberá entregarle.
- ❖ Cielo será la encargada del local, abriendo y cerrando las jornadas. Capacitará al personal nuevo. Estará responsabilizada de la caja y del control de ingreso y salida de mercadería (ingreso de datos al sistema informático). También será la encargada de avisar a Noemí cuando esté por agotarse algún stock. Realizará la rendición de cuentas a pagar, las que serán entregadas a Noemí. También controlará los horarios de llegada y retirada de las demás empleadas.
- ❖ Jéssica, quien hace cinco temporadas que trabaja en el local, será la principal encargada de la venta de artesanías, ya que conoce bien ese

sector. En las horas picos requerirá seguramente de la ayuda de Noemí.

Con la nueva redistribución de espacios se pretende que el público elija libremente la mercadería, pero Jesica deberá estar allí para asesorar a quienes soliciten información, hecho que sucede en un 70% de los clientes. También estará controlando los posibles robos, que suceden con frecuencia.

- ❖ María realizaría las ventas de ropa artesanal y también estaría a cargo de la venta de comestibles. Hace tres temporadas que se desenvuelve correctamente en la venta de vestimenta así que sería adecuado que siga en ella. Además, por la cercanía entre el sector comestible y de ropa, no tendrá mayores complicaciones en encargarse de ambas tareas.
- ❖ El nuevo empleado estará en el sector de comestibles. Quien se incorpore deberá aprender las características de los diferentes productos, priorizando la venta de los comestibles propios, resaltando sus características.

Entre las tareas comunes a Jesica, María y quien ingrese, estarán: control ante robos, acercar lo que haya sido vendido a la caja para que Cielo facture y cobre; envolver y embalar la mercadería que corresponda, y lavar los vidrios del local, para lo cual se seguirá con la misma política de temporadas anteriores, que es de turnarse una semana cada una, media hora antes de comenzar el horario de trabajo, por la mañana. También serán las encargadas de reponer mercadería en exhibición y descargar y almacenar en depósito lo que llegue de la planta.

Por último, los horarios de trabajo, duración del contrato y costo por empleado durante la temporada son como se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla VIII. Duración de los contratos y costo por empleado temporada 2009.

	12/2008	01/2009	02/2009	03/2009	04/2009	Costo por temporada
Cielo	10 a 13hs 19 a 24hs	10 a 13hs 19 a 24hs	10 a 13hs 19 a 24hs	09 a 13hs 18 a 22hs	10 a 13hs 18 a 23hs	\$ 11.267
Jésica		10 a 13hs 19 a 24hs	10 a 13hs 19 a 24hs			\$ 4.400
María		11 a 13hs 20 a 24hs	11 a 13hs 20 a 24hs	09 a 13hs 18 a 22hs	10 a 13hs 18 a 23hs	\$ 6.733
Nuevo	11 a 13hs 20 a 24hs	11 a 13hs 20 a 24hs				\$ 2.267

De esta manera, en Enero habría que cubrir las tareas específicas de María y de quien se incorpore las 2 horas que no estarán en el local. De todas maneras esto no traerá demasiadas complicaciones, porque son horas de poco movimiento según la experiencia de todas las temporadas anteriores y además Jésica tiene experiencia en venta en cualquier sector del negocio.

Por el mes de Marzo, y los días de Abril que el negocio esté abierto, María pasará a trabajar 8 horas diarias.

Responsables de implementar los cambios:

Noemí transmitirá al resto de la plantilla las nuevas medidas y delimitación de funciones a los empleados.

Beneficios:

- Agilizará los tiempos de las diferentes actividades al saber cada cual qué tareas debe realizar, eliminando la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones y responsabilidades.
- Las distintas tareas tienen un responsable, que deberá responder por los resultados.
- Se establecen niveles jerárquicos, lo que permitirá delegar mayor cantidad de tareas en Cielo, quien tendrá autoridad formal para ejercer frente a las demás empleadas.

3 b) Empowerment

La delegación de ciertas actividades dentro del local es fundamental para disminuir las excesivas tareas de las dueñas. La confianza que tienen ellas en sus empleadas deberá ser la base de esta descentralización.

Principalmente las tareas a delegar deberían recaer sobre Cielo, encargada del local, quien deberá estar autorizada para armar pedidos que considera necesarios y beneficiosos para el negocio, que, con previa autorización de Noemí, llamará a los proveedores solicitando la mercadería.

También podrá recibir la mercadería que llegue al local, pagarla, desembalarla, ingresarla al sistema, calcularle los precios y marcarlos y exhibirla o colocarla en depósito, con ayuda del resto del personal.

Asimismo podría delegarse en ella la tarea de realizar los depósitos a los distintos artesanos mediante el cajero automático, siempre y cuando esté Noemí en el local, y se responsabilice de la caja. De la misma manera, sería responsable de los cobros que puedan producirse.

Frente al personal, tendría posibilidad de sugerir a las dueñas cambios de horarios o funciones, controlar los ingresos y egresos y asignar tareas.

Se considera que esto no traerá demasiadas complicaciones ya que la temporada anterior el negocio funcionó hacia ese camino y en ésta, con la experiencia que ha ganado Cielo, será más fácil de realizarse.

También se sugiere incentivar al resto de las empleadas a dar sugerencias que puedan resultar beneficiosas para el negocio, lo que seguramente hará elevarles el nivel de compromiso y pertenencia a la empresa.

Beneficios:

- Son similares a los del punto anterior, principalmente se busca aumentar la cantidad de tiempo libre de Noemí, quien podrá estar trabajando en planta junto con Susana o simplemente estar más relajada después de tantos años de excesivo trabajo.

- Aumentar el nivel de pertenencia y compromiso con la empresa por parte de los empleados.

3. c) Incorporar un nuevo empleado y capacitarlo.

Relacionado al primer objetivo de aumentar la participación de mercado, se considera necesario acrecentar también el personal de atención al público. Se sugiere incorporar una persona más, responsable de la venta de comestibles, aprovechando la experiencia en venta de artesanías que ya tienen las empleadas, que es lo que mayor aprendizaje de datos requiere.

Una de las máximas políticas de la empresa es la transmisión de información de cada una de las piezas que se venden, detallando de qué zona de la región provienen, cómo están hechas y cómo cuidarlas y mantenerlas. En cambio, los comestibles son más simples de vender, pues la información es menor, como también la cantidad de artículos diferentes.

En la selección de personal se tendrá en cuenta la experiencia previa que tenga la persona en venta al público, y las sugerencias de los ex -empleadores, la buena predisposición para con el cliente y la capacidad de recordar y transmitir correctamente las características de los productos. Consideramos mínimamente unos tres años de experiencia en locales del Balneario y el contrato comenzaría a regir a mediados de Diciembre y finalizaría el 31 de Enero. Se aprovecharán los días de Diciembre para capacitar al empleado.

Para la temporada 2010 será necesario incorporar un nuevo empleado que sea responsable de las ventas de chocolate. Se recomienda que su contrato sea por los meses de Enero y Febrero, 8 horas diarias.

Selección de personal: Noemí Valla y Susana Guidi

Capacitación de personal: Noemí Valla y Cielo Cambarieri

Plazo: el contrato comenzaría a regir el 15 de Diciembre y finalizaría el 31 de Enero.

Presupuesto: \$ 2267 en concepto de sueldos.

Beneficios:

- El principal beneficio que se pretende con esta medida es disminuir los tiempos de espera de los clientes para realizar su compra, además de poder mantener un trato más “relajado” con el turista, sobretodo en las horas pico en las que se acumula mucha gente y no todos pueden ser atendidos cordialmente como se quisiera.
- Se evitará perder clientes que, debido al acumulamiento de gente, eligen otro local para realizar sus compras.
- También se reducirán las horas que Noemí deba estar en el local, pudiendo de esta manera ayudar en la planta o simplemente tener mayor tiempo libre (en las horas de menor movimiento de gente).

Cuarto objetivo:

Eficientizar el uso de maquinarias y los traslados de mercadería.

Metas:

Se pretenden reducir las jornadas laborales de 12 a 8 horas diarias y disminuir de 14 envíos semanales de mercadería al local de venta a sólo 2.

Fundamentación:

La empresa elabora los dulces a medida que va recibiendo los insumos. Esto generó en las últimas temporadas una gran acumulación de stock de frutas y excesivo trabajo, con jornadas laborales de 12 horas diarias aproximadamente.

Si bien para esta temporada hay suficiente cantidad de stock de dulces, será necesario reorganizar los tiempos de producción ya que se pretende elaborar alfajores en gran cantidad y conitos de dulce de leche.

La producción de dulces se va embalando en cajas que son guardadas en el depósito de la planta y luego son llevadas al local de venta, según los faltantes que las vendedoras van advirtiendo en el negocio.

Generalmente se reciben dos veces al día varias cajas de mercadería para ser acomodadas en depósito, lo que genera interrupciones en la venta al público, teniendo los clientes que esperar para ser atendidos mientras se realizan estas tareas. Además, al no haber un espacio definido para los distintos productos en el depósito, el tiempo de espera es mayor, al tener que remover varias cajas distintas para acomodar las que llegan.

Estrategia:

- Reingeniería de los procesos en planta.

Acciones:

4. a) *Planificación mensual sobre las tareas a realizar. Definir días para la elaboración de alfajores y días para elaborar los distintos tipos de dulces.*

4. b) *Planificación semanal de dulces y alfajores en depósito del local.*

4 a) Planificación mensual sobre las tareas a realizar. Definir días para la elaboración de alfajores y días para distintos tipos de dulces.

Como fue definido en el primer objetivo, se sugiere tres veces al mes elaborar las tapitas de alfajores. Esto se haría sin mayores complicaciones ya que la máquina fabrica la cantidad de masa necesaria para elaborar 1.300 tapitas por hora y las mismas duran un año cerradas en caja hermética, sin rellenar. Los días que se elaborarán tapitas y no se realizará el relleno ni el bañado, las encargadas de estas tareas, además de colaborar con el horneado de las mismas, armarán la mayor cantidad de cajas posibles.

Cada uno de los otros días de actividades “normales”, las dos empleadas encargadas del relleno y bañado, junto con la colaboración de Susana, prepararán entre 40 y 60 docenas diarias, que serán almacenadas primeramente en el depósito de planta y luego llevadas según corresponda, al local. (Ver anexo N°3)

Para alcanzar las 5.340 docenas que se plantean en el objetivo, más las necesarias para entregar de muestras, se necesitarán 134.400 tapitas, que, a razón de 1.200 por hora, se requerirán 112 hs de máquina en funcionamiento.

Éstas serán repartidas de la siguiente manera:

Tabla IX. Días de fabricación de tapas.

10/11	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
11/11	4 horas máquina	4800 tapitas	200 docenas
15/11	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
30/11	6 horas máquina	7200 tapitas	300 docenas
01/12	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
15/12	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
30/12	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
02/01	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
15/01	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
30/01	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
02/02	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
16/02	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
27/02	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
02/03	8 horas máquina	9600 tapitas	400 docenas
16/03	6 horas máquina	7200 tapitas	300 docenas
TOTAL	112 hs máquina	134.400 tapitas	5.600 docenas

Aclaración: se tomaron 1.200 tapitas por hora ya que se cuenta con un margen de 3% de tapitas rotas (39), y las restantes 61 tapitas se utilizarán para elaborar conitos de dulce de leche.

La elaboración de tapas comenzará en el mes de Noviembre, trabajando por ese período solamente Susana y Noemí.

A lo largo de este mes, ellas deberán hornear, rellenar, bañar y embalar 700 docenas de alfajores que permitirán durante la temporada cumplir con los objetivos diarios de docenas terminadas planteados en este trabajo. (Ver Anexo N°3)

A partir de Diciembre, y con todo el personal ya incorporado, las jornadas de trabajo serán de 8 hs diarias

Quien bañe los alfajores negros, embale y almacene trabajará de 9 a 17 hs y quien realice el bañado de los blancos, de 9 a 13 y de 16 a 20 hs, de Lunes a Sábado.

Durante los meses de Diciembre, Febrero y Marzo, para cumplir el objetivo, se requieren 600 alfajores terminados por día (50 docenas diarias). Los días

Domingo bañarán y empaquetarán Susana y Noemí, siendo 40 docenas el objetivo.

Por día deberán elaborarse además unos 55 conitos de dulce de leche.

Para el mes de Enero, el objetivo diario será de 720 alfajores terminados de Lunes a Viernes (60 docenas diarias), 540 para los días Sábado (45 docenas) y 240 para los días Domingo (20 docenas). Se sugiere este cambio en el mes de Enero a fin de que las dueñas tengan menos docenas para preparar el fin de semana y puedan colaborar en la venta al público en el local, si llegase a ser necesario.

(Ver Anexo N°3)

Como el dulce de leche requiere unos días para asentarse en el alfajor correctamente, al local se irán llevando los más antiguamente realizados, que serán descargados y almacenados en el local cada mañana, por las empleadas que allí trabajen.

Para el año 2.010, a fin de poder alcanzar el aumento del 20% en las ventas de alfajores, será necesario incorporar además una moldeadora rotativa para masa semiseca que agilice el trabajo al cortar la masa, dejándola lista para ingresar al horno. También deberá comprarse un nuevo horno más grande. Monto de la inversión: \$32.512

Los dulces también serán elaborados diariamente.

Para comenzar esta nueva temporada se cuenta en depósito con poco más de 4.000 kilos de dulce en total, de mosqueta, sauco, frutilla, frambuesa, cítrico, ciruela, cassis y mora.

En Octubre, con el local todavía cerrado, se producirán unos 600 kilos de dulce de calafate.

En el mes de Diciembre se elaborarán 300 kilos de mermelada de grosella y 150 kilos de mermelada de damasco.

Quedarán entonces para cocinar en plena temporada otros 150 kilos de mermelada de ciruela, 150 kilos de dulce de cassis, 225 kilos de mermelada de durazno, 300 kilos de mermelada de guinda, y 150 kilos de mermelada de “manzopera”.

De esta manera, si se cumple con el objetivo de alcanzar ventas de 4.200 kilos, quedarán en depósito, para el siguiente verano unos 1.825 kilos de dulces ya elaborados más los que se hagan de las frutas que se cocinan en Abril.

Susana deberá planificar semanalmente qué dulces y qué mermeladas se elaborarán de acuerdo a los envíos que se vayan recibiendo.

Por otra parte, si por las próximas tres temporadas se aumentara, a partir de los objetivos fijados para 2009, un 20% la producción entre los meses de Octubre a Diciembre, un 15% la producción de los meses entre Abril a Mayo, y tan solo el 10% la producción de los meses de Enero a Marzo habrá mayor tiempo disponible para trabajar con los alfajores en plena temporada.

La siguiente tabla detalla la cantidad de kilos de dulce que deberían ser elaborados, según los meses del año:

Tabla X. Movimiento de stock de dulces:

Movimiento de stock	2008	2009	2010	2011
Saldo del año anterior	1000	4050	4558	4946
Enero-Marzo	3000	975	1073	1180
Objetivo de ventas	3150	4200	5040	6048
Diferencia	850	825	591	78
Abril-Mayo	2150	2473	2843	3270
Octubre-Diciembre	1050	1260	1512	1814
Saldo	4050	4558	4946	5162

4. b) Planificación semanal de dulces y alfajores en depósito del local.

Como este año se pretende reducir la cantidad de artesanía para vender, en el depósito habrá lugar suficiente para colocar el stock necesario de dulces y alfajores que se necesitará por semana para los meses entre Diciembre y Abril.

Según las experiencias anteriores, mosqueta, frutilla, calafate, sauco, grosella y frambuesa son los que más se venden, requiriéndose unas tres cajas diarias de cada uno.

Cada Miércoles y cada Sábado de Enero, por la mañana deberían llegar:

- diez cajas de cada uno de estas frutas;
- cinco cajas de durazno, guinda y mora;
- tres cajas de dulce de leche y manzopera;
- 1 caja de cassis, damasco, cítrico y ciruela.

En los meses restantes, la cantidad de cajas a enviar se reducirán un 20%.

Con respecto a los alfajores, el envío sería el siguiente:

Tabla XI. Envío de alfajores de planta a local comercial.

DICIEMBRE	TOTAL: 460 docenas	ENERO	TOTAL: 2380 docenas
Miércoles 3	20 docenas	Viernes 2	240 docenas
Viernes 5	30 docenas	Lunes 5	320 docenas
Lunes 8	40 docenas	Viernes 9	240 docenas
Viernes 12	30 docenas	Lunes 12	320 docenas
Lunes 15	80 docenas	Viernes 16	240 docenas
Viernes 19	60 docenas	Lunes 19	320 docenas
Lunes 22	80 docenas	Viernes 23	240 docenas
Viernes 26	60 docenas	Lunes 26	250 docenas
Lunes 29	60 docenas	Viernes 30	210 docenas

FEBRERO	TOTAL: 1390 docenas	MARZO	TOTAL: 750 docenas
Lunes 2	200 docenas	Lunes 2	100 docenas
Viernes 6	200 docenas	Viernes 6	75 docenas
Lunes 9	200 docenas	Lunes 9	100 docenas
Viernes 13	150 docenas	Viernes 13	75 docenas
Lunes 16	200 docenas	Lunes 16	100 docenas
Viernes 20	150 docenas	Viernes 20	75 docenas
Lunes 23	150 docenas	Lunes 23	100 docenas
Viernes 27	140 docenas	Viernes 27	75 docenas
		Lunes 30	50 docenas

ABRIL	TOTAL: 360 docenas
Miércoles 1	100 docenas
Lunes 6	260 docenas

Aclaración:

- Los días 26 y 30 de Enero se reduce la cantidad de docenas a llevar al local, dado el poco movimiento turístico que se registra en la villa año tras año.
- Conjuntamente con los alfajores, se enviarán los conitos terminados.

Las cajas deben acomodarse de manera tal que vayan saliendo al mostrador las docenas más antiguamente elaboradas, de modo que el dulce de leche esté bien asentado en las tapitas.

Por día deben estar exhibidas en lugar preferencial del local, la cantidad de docenas que cumplen con el objetivo de ventas a alcanzar.

Responsables del envío de dulces y alfajores:

Susana, con la colaboración de las demás empleadas.

Responsables de la recepción de los envíos en el local:

Las empleadas del local.

Responsable del ingreso de datos al sistema:

Cielo.

Beneficios comunes a 4.a y 4.b:

- Toda esta planificación reducirá el tiempo de proceso de producción, tanto de alfajores como de dulces.

- Las empleadas sabrán de antemano cuáles frutas ir preparando para cada día, logrando que esto deje de ser una tarea improvisada y agilice los tiempos.
- El dulce de leche tendrá días suficientes para asentarse correctamente.
- Se reducirá el tiempo que cada día lleva realizar el pedido a planta, con su correspondiente ahorro telefónico y en gasto de combustible;
- Al llegar mercadería dos veces por semana y siempre de mañana, se ahorrará el tiempo que llevaba hacer esta tarea, todos los días, incluso 2 veces por jornada.
- Como ya estará definido un determinado espacio para cada una de las cajas de las diferentes frutas, el acomodamiento de éstas en depósito será más sencillo y rápido.
- Además, como a primera hora de cada jornada el movimiento en el local es mínimo, el tiempo que llevará realizar la descarga de mercadería y acomodo en depósito no afectará la buena atención al público, que hasta ahora debía aguardar mientras se terminaban de realizar estas tareas.
- Realizar el stock semanal permitirá que se compensen los días de semana con los fines de semana, que en general son los de mayor cantidad de ventas, logrando así el objetivo de manera semanal, en promedio.

- FLUJO DE FONDOS
- CONCLUSIÓN

Para realizar el flujo de fondos se utilizaron los datos ya expresados y las siguientes consideraciones:

- Para calcular el VAN, la tasa de descuento utilizada es del 20%.
Se calculó esta tasa teniendo en cuenta que el CREAM (ente autárquico dependiente del Ministerio de Producción de la provincia de Río Negro al cual se le solicita el préstamo para llevar adelante este plan) considera que el costo de oportunidad que se presenta actualmente para la actividad en la zona es del 15%. En este trabajo se aumentó a 20% teniendo en cuenta el riesgo existente en un negocio que permanece abierto únicamente en temporada de verano y necesita del turismo para funcionar.
- El valor de desecho se calculó por medio del método económico, dividiendo el flujo del año 5, menos la depreciación anual por la tasa de retorno.

Los cálculos de ingresos, egresos y sus proyecciones se encuentran en el Anexo N°4 del presente trabajo.

FLUJO DE FONDOS:

	Momento 0	2009	2010	2011
Ingresos		\$ 407.285	\$ 737.125	\$ 984.939
Por productos RR		\$ 327.285,00	\$ 651.125,00	\$ 891.739,00
Otros Comestibles		\$ 30.000,00	\$ 36.000,00	\$ 43.200,00
Artesanía		\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Egresos		\$ 316.281,45	\$ 506.189,91	\$ 606.388,29
Costos de Producción		\$ 177.936,79	\$ 320.737,85	\$ 411.752,40
Costos de Administración	-\$ 7.500,00	\$ 24.700	\$ 54.600	\$ 54.600
Costos de Comercialización		\$ 29.820	\$ 37.780	\$ 41.728
Costos financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Compra de mercadería		\$ 46.429	\$ 50.714	\$ 55.857
Interés préstamo		\$ 5.048	\$ 3.195	\$ 1.168,03
Impuestos y tasas		\$ 8.654,98	\$ 15.469,86	\$ 20.589,89
Depreciación Activos Fijos		\$ 13.273,30	\$ 13.273,30	\$ 10.273,30
Amortización Intangibles		\$ 10.419,53	\$ 10.419,53	\$ 10.419,53
UAI		\$ 91.003,55	\$ 230.935,09	\$ 378.550,71
Impuesto a las ganancias		\$ 31.851,24	\$ 80.827,28	\$ 132.492,75
Utilidad Neta		\$ 59.152,31	\$ 150.107,81	\$ 246.057,96
Depreciación		\$ 13.273,30	\$ 13.273,30	\$ 10.273,30
Amortizac intangibles		\$ 10.419,53	\$ 10.419,53	\$ 10.419,53
Flujo previo a inversiones		\$ 82.845,14	\$ 173.800,64	\$ 266.750,79
Inversión en Activos Fijos	-\$ 40.921,00	-\$ 38.012	0	0
Inversión Capital Trabajo	-\$ 35.110,63	-\$ 22.182,06	-\$ 12.293,10	-\$ 13.917,16
Total inversiones	-\$ 83.531,63	-\$ 60.194,06	-\$ 12.293,10	-\$ 13.917,16
Flujo posterior a inversiones	-\$ 83.531,63	\$ 22.651,08	\$ 161.507,54	\$ 252.833,63
Préstamo solicitado	\$ 65.000,00	0	0	0
Devolución del capital		-\$ 19.755	-\$ 21.609	-\$ 23.637,76
Valor de Desecho				\$ 1.042.515,20
Flujo neto	-\$ 18.531,63	\$ 2.896,08	\$ 139.898,54	\$ 1.271.711,07
VAN del Inversionista				\$ 680.814,53
TIR del Inversionista				376,42%

Conclusión:

Como ha sido analizado a lo largo del trabajo, **Raíces Rionegrinas** está en un lugar privilegiado en un buen momento histórico y con suficientes herramientas que deberán desplegarse para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno.

Con los cambios que se sugieren en el presente trabajo podrán, de manera sencilla, solucionarse los problemas que han sido planteados al comienzo, es decir, permite aliviar el trabajo de las dos propietarias y a la vez satisfacer las preferencias de los consumidores, aumentando la capacidad productiva de la planta alfajorera e incorporando una nueva línea de productos para el negocio. Todo esto sin mayores costos, sin mayor tiempo de trabajo para las propietarias y permitiendo acrecentar considerablemente las ganancias.

Hasta la actualidad la empresa venía aumentando sus ingresos principalmente por la mayor cantidad de turistas que arribaban al Balneario. Llevando adelante este plan **Raíces Rionegrinas** podrá crecer financiera y estratégicamente, incorporando nuevos factores para lograr mayores ingresos. Incluso les permite un año para estabilizarse y ganar experiencia para poder después comenzar con nuevos puntos de venta a lo largo de la costa marítima.

También se propone en este trabajo comenzar a solicitar capital externo, algo que siempre generó temor en las propietarias. Con los atractivos resultados del flujo de fondos se demuestra la conveniencia de tomarlos cuando resulten necesarios para poder hacer crecer a la empresa.

Se recomienda la implantación de este trabajo, aceptando el desafío de disminuir la artesanía provincial y aumentar la elaboración de productos propios, ya que se pudo demostrar que esto no generará mayor trabajo para las propietarias y que se puede llevar adelante sin costosas inversiones de

dinero, permitiendo sustituir arte y artesanía por productos propios que permiten mayores márgenes de ganancia por unidad y mayor rotación en la ventas.

De no aplicarse este plan, la empresa quedará, como todos estos años, a la expectativa del mayor número de turistas y lo que es más preocupante, continuará cediendo espacio a otras marcas patagónicas para que vendan productos que ellas mismas pueden ofrecer, de elaboración local.

Si bien por la temporada 2009 no se podrán efectuar retiros de las propietarias y gran parte de las ganancias de 2008 deberán ser reinvertidas de modo de poder llevar adelante este plan, tal como lo muestra el flujo de fondos, las perspectivas financieras a tres años son realmente atractivas.

Sugerencias:

El plan contiene Objetivos para las temporadas 2009 y 2010. El año 2011 será un año que deberá utilizarse para seguir perfeccionándose, principalmente en la elaboración de chocolates y comenzar a realizar un segundo plan estratégico, el cual debería incluir la posibilidad de ir incorporando nuevas sucursales a lo largo de la costa marítima, tal como se plantea en la Visión del negocio.

Será un año propicio para planificar dado que habrá (o no) cambios gubernamentales, con todos lo que esto pueda implicar.

Durante estos años será necesario ir incorporando nuevas prácticas que colaborarán al mejor desarrollo de este plan y del siguiente. Éstas serían principalmente analizar mejor a la competencia y prestar mayor atención a los factores externos a la empresa, como son los índices de inflación y las nuevas amenazas de posibles ingresantes al sector.

El próximo plan deberá estudiar en profundidad en qué ciudades costeras podrá comenzar la venta de productos **R.R.** Aquí se recomienda comenzar por Playas Doradas y Balneario El Cóndor, pertenecientes a las ciudades de Sierra Grande y Viedma respectivamente, que van creciendo en los últimos años y tienen poco desarrollada las actividades comerciales.

Bibliografía:

- Alvarez, Héctor Felipe, Principios de Administración. Ediciones Eudecor, 1era edición, Córdoba, Argentina. Año 1996.
- Hitt, Black, Porter, Administración. Pearson Prentice Hall, 9na edición, Naucalpán de Juárez, México. Año 2006.
- Thompson y Strickland, Administración Estratégica. Mc Graw Hill, 11ma. edición, México DF. Año 2000.
- Informe de prensa de la Secretaría de Turismo de San Antonio Oeste, 2008.
- Revista “Indicadores de Coyuntura” número 490 y 479
- www.fiel.org.ar
- www.indec.gov.ar
- www.mdzol.com
- www.mininterior.gov.ar
- www.pagina12.com.ar
- www.rionegrotur.com.ar
- www.sanantoniooeste.gov.ar
- www.sitemarca.wordpress.com
- www.turismo.gov.ar

ANEXO

ANEXO NÚMERO 1:

- Importancia de la actividad turística para la Secretaría de Turismo de la Nación
- Ley Provincial de Turismo de Río Negro (Ley N° 2.603)

- **Importancia de la actividad turística para la Secretaría de Turismo de la Nación**

Según expresa el Secretario de Turismo de la Nación Enrique Meyer en la página web <http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>

“Nuestro país ha entrado decididamente en una alentadora etapa. Un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos, orientado al crecimiento y desarrollo, se ha puesto en marcha.

En este ambicioso y prometedor esquema de trabajo que el Gobierno se ha impuesto, el Turismo está llamado a continuar desempeñando un rol fundamental.

Concebimos el desarrollo turístico como una política de Estado, una causa común que a todos compete impulsar y preservar de los cambios que se produzcan en la conducción política como consecuencia natural de la vida en democracia.

Estamos convencidos de que el Turismo es la mejor herramienta para generar ingresos genuinos y crear los nuevos puestos de trabajo que el país demanda imperiosamente. Su aporte será significativo para superar, definitivamente en esta ocasión, la profunda crisis que ha venido soportando el conjunto de nuestra sociedad.

En esta etapa atenderemos con igual cuidado y profesionalismo el desarrollo de nuestro turismo interno y del receptivo internacional, procurando un crecimiento armónico y sostenido de nuestra oferta, una tarea en la que continuaremos viendo trabajar unidos a los sectores público y privado. Ello es posible en una Argentina que es ya un país turístico de primer orden,

a partir de su muy variada oferta de paisajes y atractivos, con altos contenidos de protección ecológica en línea con la exigente demanda actual de un turismo sustentable.”

En la misma página web se encuentran la Visión y la Misión de la Secretaría de Turismo, las que refuerzan el hincapié que hace el Estado en la actividad turística:

“Visión

Convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes.

Misión

Promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico argentino y a la mejora en la calidad de vida de residentes y visitantes”.

“Para lograr la concreción de este objetivo y entendiendo las necesidades de los operadores del sector de contar con un marco de estabilidad para la planificación de sus inversiones, el Gobierno Nacional ha impulsado la sanción de la Ley Nacional del Turismo N° 25.997, aprobada en el año 2004, que declara al turismo como una actividad de interés nacional, esencial para el desarrollo del país, además de reconocer a la faceta receptiva de esta actividad como una exportación no tradicional.

Asimismo en el propio texto de la Ley, Capítulo II, artículo 7mo, inciso a, se asume y fomenta la necesidad de contar con un Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS), como el instrumento esencial para llevar adelante estas políticas, siendo el organizador y la guía de toda la actividad del sector para la próxima década. En este sentido el PFETS es transformado en el eje central de la intervención pública en materia de turismo. Por otra parte, la Ley crea en su Capítulo IV el Instituto Nacional de Promoción

Turística, órgano mixto público privado responsable del desarrollo y ejecución de los planes, programas y estrategias de promoción del turismo internacional. Este Instituto mixto quedó formalmente constituido en el año 2005, y comenzó sus acciones en el año 2006, con lo cual se garantiza la necesaria coherencia intersectorial y continuidad temporal de las acciones promocionales y de relaciones con los mercados”.

(<http://www.turismo.gov.ar/esp/menu.htm>).

Para ver la Ley Nacional de Turismo (Ley N° 25.997), ver

www1.hcdn.gov.ar/dependencias/cturismo/Legislacion/ley%20nacional%20de%20turismo.htm

- **Ley Provincial de Turismo de Río Negro (Ley N° 2.603)**

La Ley Provincial de Turismo (Ley N° 2.603) fue extraída de la página web www.rionegrotur.com.ar/secciones/legislacion/archivos/Ley%202603.doc donde se lee:

“La Legislatura de la provincia de Río Negro sanciona con fuerza de Ley:

Artículo 1°.- Declárese un bien social protegido en el territorio de la provincia el acceso y uso del tiempo libre.

Artículo 2°.- Declárese de interés provincial al turismo y a la recreación, como generadores de beneficios económicos, sociales, culturales, de salud física y mental y por su contribución al desarrollo de Río Negro.

De las políticas

Artículo 3°.- En materia de turismo y recreación, el estado provincial tenderá a:

- a) maximizar su rentabilidad social.
- b) optimizar su desarrollo.
- c) extender sus beneficios a toda la provincia.

- d) integrar las políticas del sector a las acciones de otras áreas de gobierno y coordinarlas con el accionar de los municipios.
- e) mejorar la calidad de los servicios específicos que se presten en la provincia.
- f) proteger al turista consumidor.
- g) mejorar la calidad de vida en las comunidades receptoras del turismo.
- h) promover la capacitación de los recursos humanos y el pleno empleo de los mismos.
- i) crear, adaptar y aplicar técnicas de punta en procura de lograr una actividad más competitiva y rentable.
- j) producir la información necesaria, adecuada y oportuna que ayude a un mejor conocimiento para la toma de decisiones y gobierno.
- k) custodiar, cuidar, mejorar, preservar y mantener la calidad de los recursos naturales, escénicos, urbanos y culturales.
- l) representar y defender los intereses de la provincia.

Artículo 4°.- La acción de gobierno promoverá la integración turística regional, basándose en la continuidad de los espacios geográficos homogéneos, especialmente en las áreas limítrofes de la provincia.

Órgano de aplicación

Artículo 5°.- Será órgano de aplicación de la presente ley la Secretaría de Turismo en todo el ámbito de la provincia.

De la competencia

Artículo 6°.- Serán competencia, facultades, atribuciones y funciones de la Secretaría de Turismo:

- a) delinear y aplicar la política turística provincial encuadrada dentro de los artículos 3° y 4° de la presente ley.
- b) orientar la promoción institucional de los destinos turísticos localizados en la provincia.
- c) proyectar y presupuestar anualmente el plan de acción.

- d) fiscalizar las actividades y servicios turísticos: habilitar, calificar, categorizar, controlar y sancionar a las personas o empresas prestadoras de servicios turísticos en cumplimiento a las normas y reglamentaciones vigentes en los lugares y casos donde los municipios aun no hayan asumido estas funciones como propias.
- e) fiscalizar las ediciones de guías, folletos y todo otro material turístico que con fines informativos o promocionales se lance al mercado, para asegurar la veracidad de los datos que los mismos contengan.
- f) fiscalizar el desarrollo de sistemas de información, bases de datos, redes de comunicación, correos electrónicos, sistemas de transmisión de imágenes que tengan como objetivo informar al turista consumidor final de los servicios turísticos, o facilitar y agilizar las transacciones comerciales propias del turismo.
- g) aplicar sistemas de recolección de datos y producción de información basadas en el método científico y medición de estadísticas.
- h) desarrollar e implementar mecanismos de control de calidad de los servicios turísticos brindados dentro del territorio provincial. Los municipios podrán colaborar con esta tarea y asumir funciones acordes a los criterios y normas que establezca la reglamentación de la presente.
- i) investigar la problemática turística para desarrollar tecnologías conducentes al logro de una actividad más competitiva y rentable, al fortalecimiento del tejido empresarial, a la modernización del sector, al mejoramiento de la infraestructura de servicios.
- j) suscribir convenios con instituciones y organismos estatales o privados para el logro de los objetivos de la presente ley.
- k) crear e implementar el sistema de informática turística, el cual prestará un servicio de estadística, llevará el registro de actividades turísticas y apoyará el desenvolvimiento y funcionamiento de la Secretaría.
- l) gestionar la sanción de normas que hagan a los objetivos de la presente ley.
- ll) propender a la difusión y práctica de toda la actividad social, cultural o deportiva que pueda constituir atracción turística o recreacional.

- m) conservar, planificar y realizar campañas de promoción turística.
- n) optimizar el transporte turístico y el cumplimiento de las normas vigentes en el funcionamiento de los servicios autorizados por el organismo competente provincial, armonizando con las normas de jurisdicción nacional y municipal.
- ñ) establecer normas para la habilitación y funcionamiento de las agencias de viajes, hotelería y todo otro tipo de servicio turístico que resulte relevante para la actividad turística dentro de la jurisdicción de la provincia, pudiendo efectuar convenios con los municipios para su fiscalización.
- o) confeccionar y difundir calendarios turísticos provinciales.
- p) declarar el carácter de fiesta provincial o de interés turístico provincial a aquellos acontecimientos que por su importancia sean susceptibles de constituir un recurso turístico.
- q) propiciar la capacitación de los recursos humanos con el objetivo de profesionalizar la actividad turística.
- r) propiciar la creación de parques, áreas naturales protegidas, centros de deportes de montaña y reservas recreativas a los fines de la conservación del patrimonio turístico provincial.
- s) administrar, controlar y vigilar todas aquellas reservas que por su importancia desde el punto de vista turístico sean puestas bajo su jurisdicción.
- t) administrar y/o fiscalizar los servicios que se presten en los centros de turismo no alcanzados por jurisdicción municipal.
- u) coordinar con entidades privadas o con organismos nacionales, provinciales o municipales pertinentes, el mantenimiento del equilibrio biológico, la preservación de la flora y fauna aborígenas, de las bellezas escénicas naturales y en general de todo elemento natural o cultural declarado de interés turístico.

Artículo 7°.- Derógase el decreto Ley 1370.79.

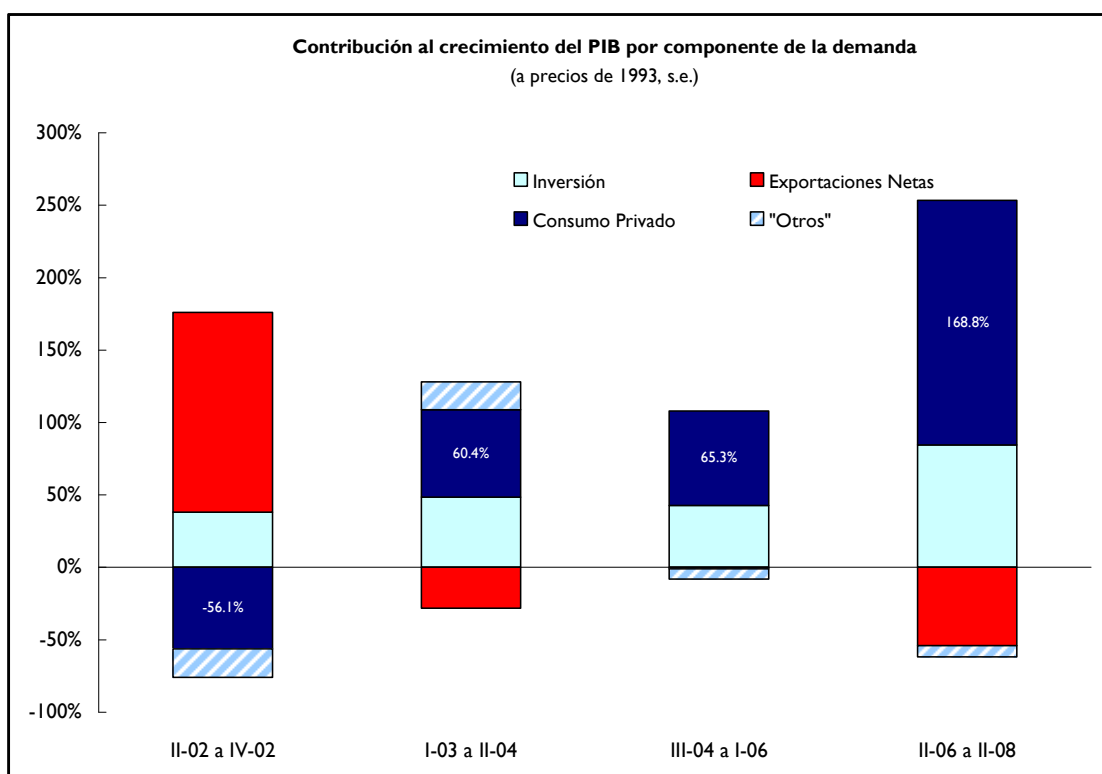
Artículo 8°.- Comuníquese al Poder Ejecutivo y archívese.”

ANEXO NÚMERO 2:

- **Más análisis económico:**

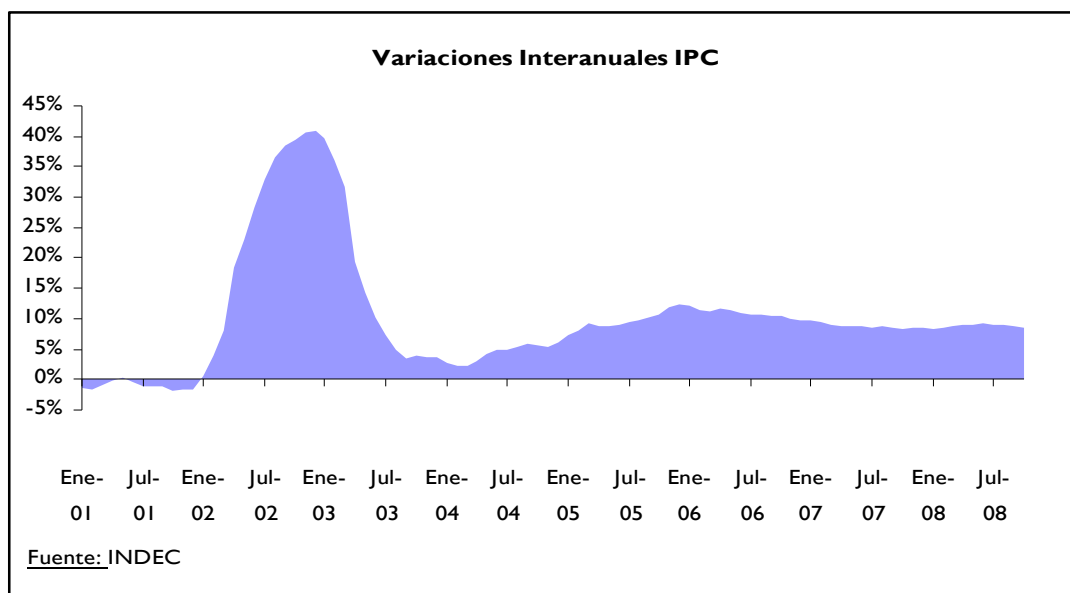
Ya se ha comentado sobre la evolución del Producto Interno Bruto en el cuerpo del trabajo. Lo que se expone en el próximo gráfico son los componentes del mismo, en el cual se observa que es el consumo privado el que más incide en la tendencia creciente de los años post crisis, en particular, en el último período considerado.

Gráfico Anexo 2-1)



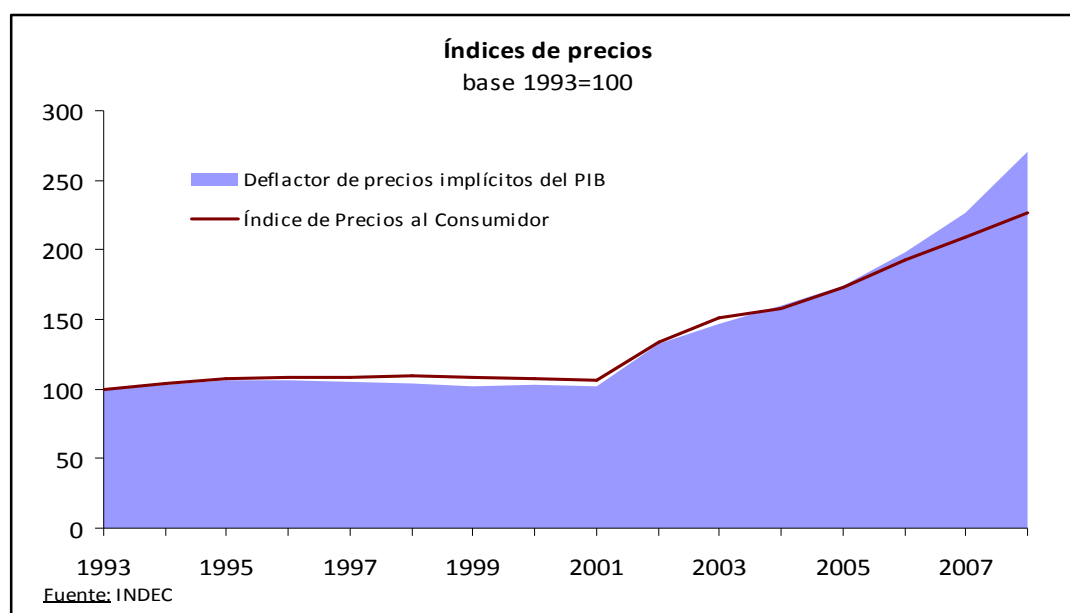
En cuanto al análisis del Índice de Precios al Consumidor, se incorpora el gráfico que muestra las variaciones interanuales en el índice minorista de inflación. Si bien en una primera etapa los precios parecen dispararse, a continuación se evidencia un período de relativa estabilidad de precios en torno al 10% de variación interanual.

Gráfico Anexo 2-2)



Un aspecto que no debe ser soslayado es la discrepancia que vienen presentando los datos oficiales de inflación con las estimaciones privadas y con la sensación que los consumidores poseen. Para captar este hecho se comparan las cifras del IPC con datos provenientes del deflactor de precios implícitos del producto. Es notable como a partir de 2007 este último se “despega” de manera considerable del IPC INDEC.

Gráfico Anexo 2-3)



Otros Indicadores:

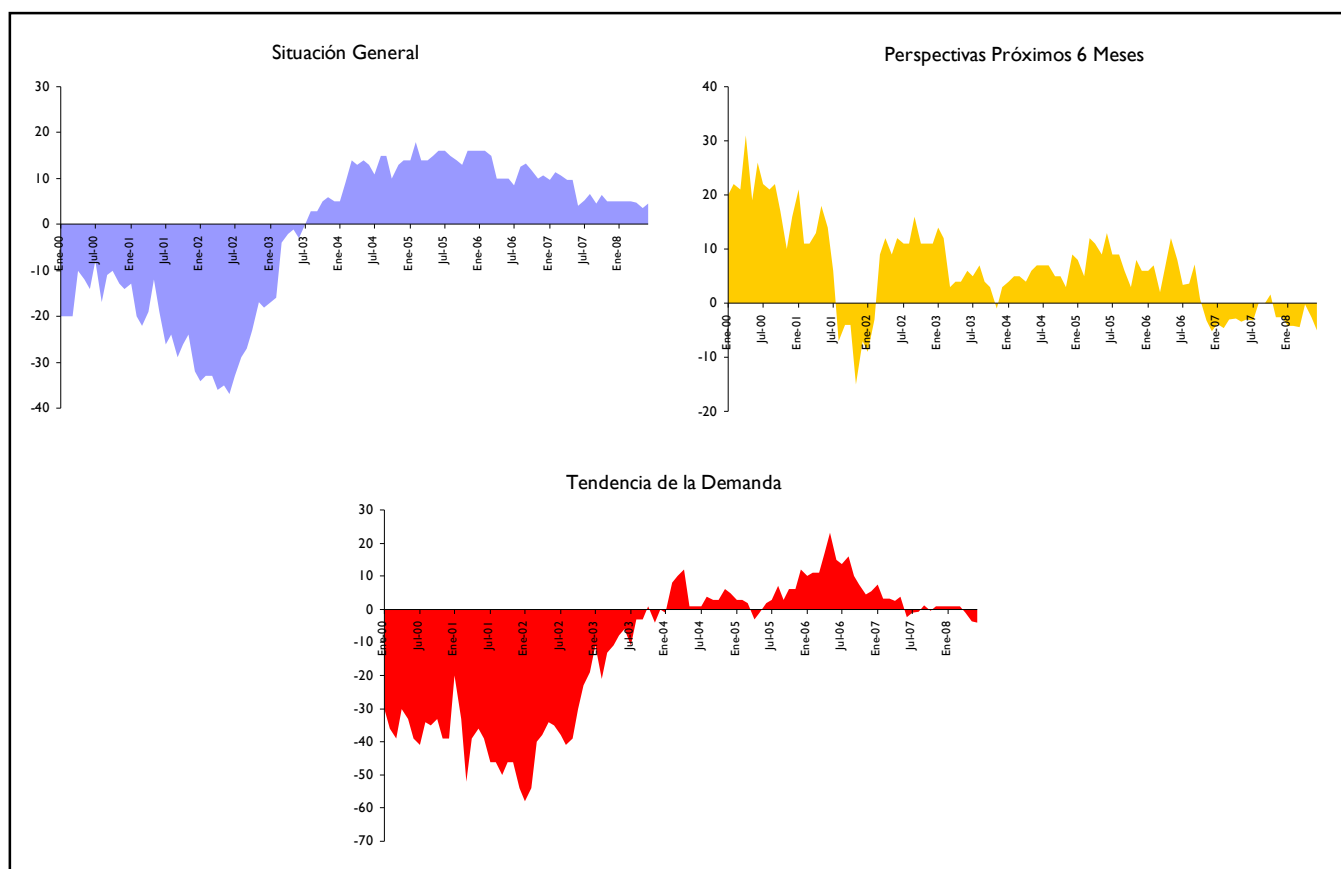
Expectativas para los próximos meses (segundo semestre 2008)

Una variable relevante para avizorar futuros sucesos es medir lo que el mercado espera que ocurra en los próximos meses.

Hay estudios que demuestran que las expectativas de la actividad industrial son un buen *proxy* del desempeño agregado de la economía, por lo cual en este trabajo se hace uso de la encuesta industrial de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL) de modo de capturar este efecto esperado.

Dentro de la mencionada encuesta²⁸ existen tres ítems particulares que ayudan a inferir cual es la “sensación” que posee el mercado sobre el estado actual de la economía: situación general, perspectivas próximos 6 meses y tendencia de la demanda. El gráfico siguiente muestra los resultados para las empresas encuestadas hasta julio de 2008.

²⁸ Para más detalles sobre la metodología visitar <http://www.fiel.org>



Lo primero que resalta al observar el gráfico es que las empresas industriales perciben que la situación general es buena aunque si se lo compara con consultas previas viene empeorando. Este panorama queda más claro si se observa la tendencia de la demanda y las perspectivas de los próximos meses. Durante el 2007 y lo que va del 2008 se ha evidenciado una incertidumbre respecto del futuro cercano. Hechos que posiblemente han influenciado estos resultados son la elección presidencial, la turbulencia internacional que aparece alrededor de septiembre de 2007 y el conflicto del gobierno con el sector agrario. Todo apunta a que el sector industrial percibe que las condiciones para desarrollar su actividad han empeorado, por lo cual puede anticiparse que una potencial disminución en sus inversiones impactará negativamente en el producto bruto.

Proyecciones Económicas

Las proyecciones económicas realizadas por expertos son de utilidad ya que la gran mayoría de las veces estos pronósticos se concretan. Las siguientes estimaciones provienen de la edición número 490 de la revista Indicadores de Coyuntura de FIEL.

Tabla Anexo 2-1)

Proyecciones económicas por expertos 2008.

Variable	Período	FIEL	R.E.M (BCRA)
PBI real	2008, var % anual	6.5	7.4
IBIF real	2008, var % anual	12.1	13.6
Tipo de Cambio (\$/USD)	Dic. 2008	3.11	3.23
IPC	2008 var % diciembre-diciembre	8.8	9.6

Fuente: Indicadores de Coyuntura N° 490, agosto de 2008

Ambos prevén un crecimiento interanual del producto que va en línea con el experimentado en los últimos años, un aumento en la inversión bruta interna y una inflación moderada. No obstante si comparamos estos datos con los que se evidenciaban un año atrás (agosto 2007), puede percibirse cierto “enfriamiento” de la economía.

Tabla Anexo 2-2)

Proyecciones económicas por expertos 2007.

Variable	Período	FIEL	R.E.M (BCRA)
PBI real	2007, var % anual	7.6	7.7
IBIF real	2007, var % anual	13.2	15.1
Tipo de Cambio (\$/USD)	Dic. 2007	3.12	3.14
IPC	2007 var % diciembre-diciembre	8.9	9.6

Fuente: Indicadores de Coyuntura N° 479, agosto de 2007

ANEXO NÚMERO 3:

- **Modelo de encuesta a clientes de Raíces Rionegrinas.**

1) ¿Cómo conociste el negocio RR?

Paseando por la peatonal

Ya habías estado otra temporada en el local

Por recomendación

2) ¿Ya habías probado los productos RR?

Si

No

3) ¿Qué atributo/s te inclinaron a comprar los productos RR?

Calidad

Presentación

Precio

Originalidad

Elaboración local

Otro:

4) Las compras realizadas en RR fueron:

Principalmente regalos para otros

Regalos para uno mismo

Todos regalos para otros

5) ¿Qué valor tiene para usted la atención al público?

Para nada importante

Indistinto

Importante

Muy importante

6) En relación a otros negocios de Las Grutas, ¿qué calificación le darías a la atención que recibiste?

Muy mala

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

7) Sugerencias de mejoras:

¡Muchas Gracias!

ANEXO NÚMERO 4:

Ampliación de análisis FODA:

Fortalezas:

- **R.R.** es líder en venta de dulces en la villa.
- Larga trayectoria en Las Grutas (productos de elaboración local) y años de experiencia en la elaboración de los dulces y mermeladas.
- Fidelidad del turista que vuelve al balneario y regresa a **R.R.**
- Publicidad boca en boca que realizan los clientes, valorando la calidad del producto y la buena atención en el local.
- Excelente ubicación del local de venta, en una esquina corazón de la peatonal.
- Buen packaging valorado por los clientes para comprar los productos como presente, además de su resistencia y facilidad de transportarlo.
- Muy buena relación con el cliente.
- Liderazgo de las dueñas frente al personal. Trabajo en equipo de las empleadas de primera línea.
- Empleados motivados.
- Los clientes no tienen poder dado que sólo venden a minoristas que no negocian precio.
- En términos generales, tampoco los proveedores ejercen poder.
- Niveles mínimos de desperdicios.

Oportunidades:

- Debilitamiento del principal competidor de dulces.
- Cambio de preferencias en las compras, prefiriéndose en los últimos años los comestibles como presentes para llevarles a los seres queridos. **R.R.** tiene la posibilidad de ampliar con producción propia este rubro.
- Crecimiento del mercado temporada tras temporada.

- Cada vez arriban más turistas de clase media, media-baja, lo que favorece la venta de productos “económicos” como los dulces y alfajores.
- La rotación de turistas es alta, ya que en promedio permanecen en el Balneario 4 días.
- Mercado familiar en Enero y Febrero y jubilados en Marzo. Tanto a los niños como a los abuelos les gustan los dulces y alfajores.
- En general el turista no es bien atendido en los locales grutenses y se muestra disconforme con ello.
- Las barreras de salida son bajas. Se puede competir duro para hacer retirar algunas empresas del rubro y acaparar esa cuota de mercado.
- Se estima que el crecimiento económico seguirá aumentando en los próximos años.
- Tasas de consumo en aumento.
- Caída de la tasa de desempleo en el país.
- Disminución del porcentaje de personas por debajo de la línea de pobreza.
- Apoyo político para el sector turismo.

Debilidades:

- Falta de delegación.
- No hay una dirección cierta a seguir.
- Ausencia de objetivos establecidos.
- Cantidad insuficiente de recursos humanos en el local de venta. Las colas son largas en horas pico y se pierden clientes.
- Poco espacio de circulación dentro del local, que genera cierta incomodidad en el cliente, queda mercadería sin verse correctamente y hay poco control ante robos.
- Un solo punto de venta, durante pocos meses al año.
- Sobre-exigencia de la capacidad productiva en temporada alta y maquinaria ociosa cuando no lo es.
- No se manejan datos de la competencia.

- Falta de conocimientos específicos de management.
- No hay un buen registro de stock.

Amenazas:

- Las Grutas es un lugar muy atractivo para invertir y esto hace que cada vez sean más las empresas dulceras y alfajoreras que llevan sus productos allí para que sean revendidos.
- Específicamente Posta Barranco podría tomar medidas fuertes para defender su liderazgo en alfajores.
- Riesgo inflacionario.
- Posibles aumentos de sueldos por Ley.
- Pocos requerimientos de inversión y recursos para entrar al mercado de los productos artesanales.

ANEXO NÚMERO 5:

- Movimiento de stock de tapitas.
- Entrega de alfajores al local y saldo en planta.

Stock de tapitas - Diciembre 2008						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1 Se fabrican tapas para 400 docenas más las tapas para 700 docenas elaboradas en Noviembre.	2 -50	3 -50	4 -50	5 -50	6 -50	7 -40
8 -50	9 -50	10 -50	11 -50	12 -50	13 -50	14 -40
15 Saldo: 470 docenas. Se elaboran tapas para 400 docenas más.	16 -50	17 -50	18 -50	19 -50	20 -50	21 -40
22 -50	23 -50	24 -50	25 -50	26 -50	27 -50	28 -40
29 -50	30 Saldo: 190 docenas Se elaboran 400 docenas más.	31 -50	Aclaración: al comenzar Diciembre, habrán 700 docenas ya armadas.			

Stock de tapitas - Enero 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 FERIADO	2 Saldo: 540 docenas Se elaboran 400 docenas más.	3 -45	4 -20
5 -60	6 -60	7 -60	8 -60	9 -60	10 -45	11 -20
12 -60	13 -60	14 -60	15 Saldo: 330 docenas Se elaboran 400 docenas más.	16 -60	17 -45	18 -20
19 -60	20 -60	21 -60	22 -60	23 -60	24 -45	25 -20
26 -60	27 -60	28 -60	29 -60	30 Saldo: 0 docenas Se elaboran 400 docenas más.	31 -50	

Stock de tapitas - Febrero 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1 -40
2 Saldo: 310 Se elaboran 400 docenas más.	3 -50	4 -50	5 -50	6 -50	7 -50	8 -40
9 -50	10 -50	11 -50	12 -50	13 -50	14 -50	15 -40
16 Saldo: 80 Se elaboran 400 docenas más.	17 -50	18 -50	19 -50	20 -50	21 -50	22 -20
23 -50	24 -50	25 -50	26 -50	27 Saldo: 10 Se elaboran 400 docenas más.	28 -50	

Stock de tapitas - Marzo 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1 -40
2 Saldo: 320. Se elaboran 400 docenas más.	3 -50	4 -50	5 -50	6 -50	7 -50	8 -40
9 -50	10 -50	11 -50	12 -50	13 -50	14 -50	15 -40
16 Saldo: 90 Se elaboran 300 docenas más.	17 -50	18 -50	19 -50	20 -50	21 -50	22 -40
23 -50	24 -50	25 Saldo: 0 Fin de Actividades	26	27	28	29

Entrega de alfajores y saldo en planta.

Diciembre 2008						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3 Docenas Hechas en depósito: 700 Entrega a local: 20 docenas. Saldo: 680	4	5 Docenas Hechas en depósito: 780 Entrega a local: 30 docenas. Saldo: 750	6	7
8 Docenas hechas en depósito: 890 Entrega local: 40 docenas Saldo: 850	9	10	11	12 Docenas Hechas en depósito: 1050 Entrega a local: 30 docenas. Saldo: 1020	13	14
15 Docenas Hechas en depósito: 1110 Entrega a local: 80 docenas. Entrega a hoteles: 27 docenas Saldo: 1003	16	17	18	19 Docenas Hechas en depósito: 1203 Entrega a local: 60 docenas. Saldo: 1143	20	21
22 Docenas Hechas en depósito: 1283 Entrega a local: 80 docenas. Saldo: 1283	23	24	25	26 Docenas Hechas en depósito: 1403 Entrega a local: 60 docenas. Saldo: 1343	27	28
29 Docenas Hechas en depósito: 1483 Entrega a local: 60 docenas. Saldo: 1403	30	31 Docenas Hecha en depósito: 1453 Entrega a hoteles: 27 docenas. Saldo: 1426				

Entregas de alfajores a local y saldo en planta

Enero 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1 FERIADO	2 Docenas Hechas en depósito: 1426 Entrega a local: 240 docenas. Entrega inmobiliaria: 42 docenas Saldo: 1144	3	4
5 Docenas Hechas en depósito: 1269 Entrega a local: 320 docenas. Saldo: 949	6	7	8	9 Docenas Hechas en depósito: 1189 Entrega a local: 240 docenas. Saldo: 949	10	11
12 Docenas Hechas en depósito: 1074 Entrega a local: 320 docenas. Saldo: 754	13	14	15	16 Docenas Hechas en depósito: 934 Entrega a local: 240 docenas. Entrega a hoteles: 27 docenas Saldo: 667	17	18
19 Docenas Hechas en depósito: 792 Entrega a local: 320 docenas. Saldo: 472	20	21	22	23 Docenas Hechas en depósito: 712 Entrega a local: 240 docenas. Saldo: 472	24	25
26 Docenas Hechas en depósito: 597 Entrega a local: 250 docenas. Saldo: 347	27	28	29	30 Docenas Hechas en depósito: 527 Entrega a local: 210 docenas. Saldo: 317	31	

Entregas de alfajores a local y saldo en planta

Febrero 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2 Docenas Hechas en depósito: 407 Entrega a local: 200 docenas. Entrega inmobiliaria: 42 docenas Entrega hoteles: 19 docenas Saldo: 146	3	4	5	6 Docenas Hechas en depósito: 346 Entrega a local: 200 docenas. Saldo: 146	7	8
9 Docenas Hechas en depósito: 286 Entrega a local: 200 docenas. Saldo: 86	10	11	12	13 Docenas Hechas en depósito: 286 Entrega a local: 150 docenas. Saldo: 136	14	15
16 Docenas Hechas en depósito: 226 Entrega a local: 200 docenas. Entrega hoteles: 19 docenas Saldo: 7	17	18	19	20 Docenas Hechas en depósito: 207 Entrega a local: 150 docenas. Saldo: 57	21	22
23 Docenas Hechas en depósito: 177 Entrega a local: 150 docenas. Saldo: 27	24	25	26	27 Docenas Hechas en depósito: 177 Entrega a local: 140 docenas. Saldo: 37	28	

Entregas de alfajores a local y saldo en planta

Marzo 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
						1
2 Docenas Hechas en depósito: 127 Entrega a local: 100 docenas. Entrega hoteles: 19 docenas Saldo: 8	3	4	5	6 Docenas Hechas en depósito: 208 Entrega a local: 75 docenas. Saldo: 133	7	8
9 Docenas Hechas en depósito: 273 Entrega a local: 100 docenas. Saldo: 173	10	11	12	13 Docenas Hechas en depósito: 373 Entrega a local: 75 docenas. Saldo: 298	14	15
16 Docenas Hechas en depósito: 388 Entrega a local: 100 docenas. Saldo: 288	17	18	19	20 Docenas Hechas en depósito: 488 Entrega a local: 75 docenas. Saldo: 413	21	22
23 Docenas Hechas en depósito: 553 Entrega a local: 100 docenas. Saldo: 453	24	25 Se dejan de preparar docenas en planta.	26	27 Docenas Hechas en depósito: 503 Entrega a local: 75 docenas. Saldo: 428	28	29
30 Docenas Hechas en depósito: 428 Entrega a local: 50 docenas. Saldo: 378	31					

Entregas de alfajores a local y saldo en planta

Abril 2009						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1 Docenas Hechas en depósito: 378 Entrega a local: 100 docenas. Saldo: 278	2	3	4	5
6 Docenas Hechas en depósito: 278 Entrega a local: 260 docenas. Saldo: 18 docenas.	7	8	9	10	11	12 Fin de temporada.

ANEXO NÚMERO 6:

Para este proyecto se proyectan los siguientes **ingresos por productos propios** para las próximas tres temporadas:

DULCES Y MERMELADAS

Referencia: ventas 2008

	Unidades	Total en kg	Pr Unitario	Ingreso
Frascos 300 gr	9600	2880	\$ 7	\$ 67.200
Duos por 240 gr	1333	320	\$ 8	\$ 10.664
Trios por 120 gr	1333	160	\$ 9	\$ 11.997
Total	12266	3360		\$ 89.861

Proyección venta de dulces:

Año 2009

	Unidades	Total en kg	Pr Unitario	Ingreso total
Frascos 300 gr	12000	3600	\$ 11	\$ 132.000
Duos por 240 gr	1667	400	\$ 12	\$ 20.004
Trios por 120 gr	1667	200	\$ 11	\$ 18.337
Total	15334	4200		\$ 170.341

Año 2010

	Unidades	Total en kg	Pr Unitario	Ingreso total
Frascos 300 gr	14400	4320	\$ 13	\$ 187.200
Duos por 240 gr	2000	480	\$ 14	\$ 28.000
Trios por 120 gr	2000	240	\$ 13	\$ 26.000
Total	18400	5040		\$ 241.200

Año 2011

	Unidades	Total en kg	Pr Unitario	Ingreso total
Frascos 300 gr	17280	5184	\$ 15	\$ 259.200
Duos por 240 gr	2400	576	\$ 16	\$ 38.400
Trios por 120 gr	2400	288	\$ 15	\$ 34.914
Total	22080	6048		\$ 332.514

Para esta temporada se pretende un aumento del 25% de ventas en los dulces y aumentar en un 20% para cada una de las otras dos temporadas

Los precios de venta, aumentarán a partir de los precios fijados para la próxima temporada aprox un 15% para el verano 2010 y otro 15% más el año 2011.

Todo esto si las condiciones económicas no se modifican.

ALFAJORES Y CONITOS

Referencia: ventas 2008

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Doc de alfajores	900	\$ 18	\$ 16.200
Conitos	-	-	-
Totales	900		\$ 16.200

Proyección venta de alfajores y conitos:

Año 2009

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Doc de alfajores	5340	\$ 26	\$ 138.840
Conitos	6830	\$ 2	\$ 13.660
Totales			\$ 152.500

Año 2010

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Doc de alfajores	6408	\$ 30,00	\$ 192.240
Conitos	8537	\$ 2,3	\$ 19.635
Totales			\$ 211.875

Año 2011

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Doc de alfajores	7690	\$ 35,00	\$ 269.150
Conitos	10671	\$ 2,6	\$ 27.745
Totales			\$ 296.895

Las ventas de alfajores aumentarán un 20% cada verano, a partir del objetivo que se le fijó para el 2009.

Las ventas de conitos aumentarán un 25% cada temporada

Los precios de venta, aumentarán a partir de los precios fijados para la próxima temporada aprox un 15% para el verano 2010 y otro 15% más el año 2011.

Todo esto si las condiciones económicas no se modifican.

LICORES

Referencia: ventas 2008

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Botellas	168	\$ 18	\$ 3.024

Proyección venta de licores

Año 2009

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Botellas	202	\$ 22	\$ 4.444

Año 2010

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Botellas	242	\$ 25	\$ 6.050

Año 2011

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Botellas	290	\$ 29	\$ 8.410

Las ventas de licores aumentarán un 20% cada verano, a partir del objetivo que se le fijó para el 2009.

Los precios de venta, aumentarán a partir de los precios fijados para la próxima temporada aprox un 15% para el verano 2010 y otro 15% más el año 2011.

Todo esto si las condiciones económicas no se modifican.

CHOCOLATES

Proyección venta de chocolates por kilo:

Año 2010

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Chocolates x kilo	2400	\$ 80	\$ 192.000

Año 2011

	Cantidad	Pr Unitario	Ingreso
Chocolates x kilo	2760	\$ 92	\$ 253.920

Las ventas de chocolates para el año 2010 se calcularon como 20 kilos por los 124 días de temporada.
Para el año 2011 se calculó un aumento de las ventas del 15% y el Pr de venta también se incrementó en 15%

Los **costos de los productos propios** son:

COSTOS 2009

DULCES

Con un kilo de fruta y un kilo de azúcar se elaboran 1,5 kilos de dulce o mermelada

Un kilo y medio de dulce son:

5 frascos de 300 gr

6,25 duos (120 gr cada frasco)

12,5 trios (40 gr cada frasco)

El kilo de fruta se promedia en \$12

Se prorratean los costos de luz, gas y transporte en \$4 por cada kilo de fruta

Se registra un 17 % de aumento en los costos con respecto al año anterior aprox.

Frascos 300gr	
Fruta	\$ 2,40
Azúcar	\$ 0,40
Gas/luz/transporte/agua	\$ 0,80
Frasco/etiqueta/sombrero	\$ 1,30
Costo total	\$ 4,90

Duos 240gr	
Fruta	\$ 1,92
Azúcar	\$ 0,32
Gas/luz/transporte/agua	\$ 0,64
2 frascos de \$0,90 c/u	\$ 1,80
Etiqueta y packaging	\$ 1,00
Costo total	\$ 5,68

Trios 120gr	
Fruta	\$ 0,96
Azúcar	\$ 0,16
Gas/luz/transporte/agua	\$ 0,32
3 frascos de \$0,85 c/u	\$ 2,55
Etiqueta y packaging	\$ 1,00
Costo total	\$ 4,99

ALFAJORES POR DOCENA

Tapita \$0,18 c/u	\$ 4,32
Dulce de Leche (20gr)	\$ 1,80
Baño	\$ 3,00
Luz/gas/transp/agua	\$ 1,08
Costo Unitario	\$ 10,20
Más packaging	\$ 2,00
Costo Total por docena	\$ 12,20

CONITOS POR UNIDAD

Tapita	\$ 0,18
Dulce de Leche (30gr)	\$ 0,45
Baño	\$ 0,30
Luz/gas/transp/agua	\$ 0,07
Packaging	\$ 0,25
Costo Total	\$ 1,25

LICORES (TERCERIZADOS)

Costo Unitario	\$ 11,70
Transporte	\$ 0,50
Costo Total	\$ 12,20

CHOCOLATE POR KILO (1)

Chocolate	\$ 23,75
Frutos y cereales	\$ 9,37
Luz/gas/transp/agua	\$ 0,80
Packaging	\$ 1,50
Costo Total	\$ 35,42

(1) El kilo de cobertura cuesta en promedio \$38

El kilo de los diferentes frutos y cereales cuestan en promedio \$25

Las proporciones de ambos para hacer un kilo de chocolate surtido (puros y con frutos y cereales) es: 62.5% de cobertura y 37.5% de frutos y cereales.

Los **egresos** proyectados son:

PROYECCIÓN DE COSTOS

DULCES Y MERMELADAS

Costos 2008

	Costo Unitario	Vtas unidad	Costo Total
Frascos 300 gr	\$ 4,20	9.600	\$ 40.320,00
Duos por 240 gr	\$ 4,80	1.333	\$ 6.398,40
Trios por 120 gr	\$ 4,30	1.333	\$ 5.731,90
			\$ 52.450,30

Costos 2009

	Costo Unitario	Proyecc Vtas	Costo Total
Frascos 300 gr	\$ 4,90	12.000	\$ 58.800,00
Duos por 240 gr	\$ 5,68	1.667	\$ 9.468,56
Trios por 120 gr	\$ 4,99	1.667	\$ 8.318,33
			\$ 76.586,89

Costos 2010

	Costo Unitario	Proyecc Vtas	Costo Total
Frascos 300 gr	\$ 5,39	14.400	\$ 77.616
Duos por 240 gr	\$ 6,25	2.000	\$ 12.500
Trios por 120 gr	\$ 5,49	2.000	\$ 10.980
			\$ 101.096

Costos 2011

	Costo Unitario	Proyecc Vtas	Costo Total
Frascos 300 gr	\$ 5,93	17.280	\$ 102.470,40
Duos por 240 gr	\$ 6,87	2.400	\$ 16.488
Trios por 120 gr	\$ 6,04	2.400	\$ 14.496
			\$ 133.454,40

Para la temporada 2010 se prevee un aumento del 10% de los costos.

Para la temporada 2011 se calculó un costo 10% mayor al del 2010. Todo esto si las condiciones económicas no se modifican.

ALFAJORES Y CONITOS

Costos 2008

	Costo Unitario	Vtas unidad	Costo Total
Doc alfajores	\$ 11,00	900	\$ 9.900,00
Conitos		0	\$ 0,00
			\$ 9.900,00

Costos 2009

	Costo Unitario	Vtas unidad	Costo Total
Doc alfajores	\$ 12,20	5.340	\$ 65.148,00
Conitos	\$ 1,25	6.830	\$ 8.537,50
			\$ 73.685,50

Costos 2010

	Costo Unitario	Vtas unidad	Costo Total
Doc alfajores	\$ 13,42	6.408	\$ 85.995,36
Conitos	\$ 1,37	8.537	\$ 11.695,69
			\$ 97.691,05

Costos 2011

	Costo Unitario	Vtas unidad	Costo Total
Doc alfajores	\$ 14,76	7.690	\$ 113.504,40
Conitos	\$ 1,50	10.671	\$ 16.006,50
			\$ 129.510,90

Se calcula un aumento en los costos del 10% para cada año
Todo esto si las condiciones económicas no se modifican.

LICORES

Costos 2008

	Costo Unitario	Vtas x unidad	Costo Total
Botellas	\$ 9,90	168	\$ 1.663,20

Costos 2009

	Costo Unitario	Vtas x unidad	Costo Total
Botellas	\$ 12,20	202	\$ 2.464,40

Costos 2010

	Costo Unitario	Vtas x unidad	Costo Total
Botellas	\$ 13,40	242	\$ 3.242,80

Costos 2011

	Costo Unitario	Vtas x unidad	Costo Total
Botellas	\$ 14,75	290	\$ 4.277,50

Se calcula un aumento en los costos del 10% para cada año

CHOCOLATES

Costos 2010

	Costo Unitario	Vtas x kilo	Costo Total
Chocolate x kilo	\$ 35,42	2.400	\$ 85.008,00

Costos 2011

	Costo Unitario	Vtas x kilo	Costo Total
Chocolate x kilo	\$ 38,96	2.760	\$ 107.535,12

Se calcula un aumento de los costos del 10% para el año 2011.

Por lo tanto:

INGRESOS Y EGRESOS TOTALES POR PRODUCTOS PROPIOS

Dulces	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 89.861	\$ 170.341	\$ 241.200	\$ 332.514
Egresos	\$ 52.450,30	\$ 76.586,89	\$ 101.096,00	\$ 133.454,40
	\$ 37.411	\$ 93.754	\$ 140.104	\$ 199.060

Alfajores	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 16.200	\$ 138.840	\$ 192.240	\$ 269.150
Egresos	\$ 9.900	\$ 65.148	\$ 85.995,36	\$ 113.504
	\$ 6.300	\$ 73.692	\$ 106.245	\$ 155.646

Conitos	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 0,00	\$ 13.660	\$ 19.635	\$ 27.745
Egresos	\$ 0,00	\$ 8.537,50	\$ 11.695,69	\$ 16.006,50
	\$ 0,00	\$ 5.122,50	\$ 7.939,31	\$ 11.738,50

Licores	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 3.024	\$ 4.444	\$ 6.050	\$ 8.410
Egresos	\$ 1.663,20	\$ 2.464,40	\$ 3.242,80	\$ 4.277,50
	\$ 1.361	\$ 1.980	\$ 2.807	\$ 4.133

Chocolates	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 192.000	\$ 253.920
Egresos	\$ 0	\$ 0	\$ 85.008	\$ 107.640
	\$ 0	\$ 0	\$ 106.992	\$ 146.280

TOTAL	2008	2009	2010	2011
Ingresos	\$ 109.085	\$ 327.285	\$ 651.125	\$ 891.739
Egresos	\$ 64.013,50	\$ 152.736,79	\$ 287.037,85	\$ 374.882,80
	\$ 45.071,50	\$ 174.548,21	\$ 364.087,15	\$ 516.856,20

Considerando además los ingresos y egresos por otros comestibles y artesanías:

	Año referencia			
	2008	2009	2010	2011
INGRESOS				
Productos RR	\$ 109.085	\$ 327.285	\$ 651.125	\$ 891.739
Otros comestibles	\$ 25.000	\$ 30.000	\$ 36.000	\$ 43.200
Artesanías	\$ 60.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
TOTAL	\$ 194.085	\$ 407.285	\$ 737.125	\$ 984.939

	Año referencia			
	2008	2009	2010	2011
EGRESOS				
Productos RR	\$ 64.013,50	\$ 152.736,79	\$ 287.037,85	\$ 374.882,40
Otros comestibles	\$ 17.857,14	\$ 21.428,57	\$ 25.714,29	\$ 30.857,14
Artesanías	\$ 40.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
TOTAL	\$ 57.857,14	\$ 199.165,36	\$ 337.752,14	\$ 430.739,54

Los comestibles no propios están marcados con un 40% sobre el costo

Se prevee un aumento en la venta de los mismos del 20% cada año

La artesanía que quedará a la venta es la que puede ser remarcada

al 100%. Se mantiene fijo el valor en los diferentes años

por el aumento de precios (la cantidad irá disminuyendo cada año).

Los costos que figuran arriba de "otros comestibles" y "artesanías" son solamente

por la compra de mercadería. No incluyen ningún otro costo, como flete

o packaging.

Los egresos por productos RR son los correspondientes únicamente a materias

prima, luz, gas, agua, fletes, packaging y materiales.

Activos Fijos:

En la actualidad, **R.R** tiene los siguientes Activos Fijos, con sus respectivas depreciaciones:

Activos Fijos	Valor	Antigüedad	Vida útil (años)	Por depreciar
Mesada acero inoxidable	\$ 9.600	10	10	0
Ampliación mesada acero inox	\$ 12.000	3	10	\$1200 por 7 años más
Paila dulcera	\$ 30.000	8	10	\$3000 por 2 años más
Freezer Gafa 300 litros	\$ 1.200	10	10	0
Freezer Gafa 450 litros	\$ 1.600	3	10	\$160 por 7 años más
Horno Convector Pauma	\$ 4.500	1	10	\$450 por 9 años más
Acondicionador Split 4500 F	\$ 3.600	1	10	\$360 por 9 años más

Valor total de Activos Fijos: \$ 62.500

Inversiones para temporada 2009:

- 1 Dosificadora de dulce de leche de dos bocas u\$d 3.750
- 1 Bañadora de chocolate Modelo R-100 u\$d 8.400
- 1 Amasadora planetaria de 20 Kg. U\$d 500
- 1 computadora más el software: \$1100 + \$100 = \$1.200

Total: **\$ 40.921** (con 1U\$D=\$3.14)

Activos Fijos	Valor	Vida útil	Amortización anual
Dosificadora	\$ 11.775,00	10	\$ 1.177,50
Bañadora	\$ 26.376,00	10	\$ 2.637,60
Amasadora	\$ 1.570,00	10	\$ 157,00
Computadora	\$ 1.200,00	5	\$ 240,00
	\$ 40.921,00		

Total Activos Fijos después de la inversión 2009: \$103.421

Inversiones para temporada 2010:

- Moldeadora Rotativa para masa semiseca Modelo R250 \$30.000
- Horno Estándar de 8 bandejas de 500mm por 800mm \$2.512
- Bandejas para chocolate de acero inoxidable \$500
- Exhibidora de vidrio para chocolate \$4.000
- Balanzas de precisión \$1.000

Total: **\$ 38.012**

Activos Fijos	Valor	Vida útil (años)	Amortización anual
Moldeadora Rotativa	\$ 30.000	10	\$ 3.000
Horno 8 bandejas	\$ 2.512	10	\$ 251,20
Bandejas acero inoxidable	\$ 500	10	\$ 50
Exhibidora de vidrio	\$ 4.000	10	\$ 400
Balanzas de precisión	\$ 1.000	10	\$ 100

Total Activos Fijos después de la inversión 2010: \$ 141.433

Depreciaciones por año:

	2008	2009	2010	2011	Por amortizar
Mesada acero inoxidable	-	-	-	-	0
Ampliación mesada	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 4.800
Paila dulcera	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000		0
Freezer Gafa 300 litros	-	-	-	-	0
Freezer Gafa 450 litros	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 640
Horno Convector Pauma	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 2.700
Acondicionador Split 4500 F	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 2.700
Dosificadora	\$ 1.177,50	\$ 1.177,50	\$ 1.177,50	\$ 1.177,50	\$ 7.065,00
Bañadora	\$ 2.637,60	\$ 2.637,60	\$ 2.637,60	\$ 2.637,60	\$ 15.825,60
Amasadora	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 157	\$ 942
Computadora	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	240
Moldeadora Rotativa		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 21.000
Horno 8 bandejas		\$ 251	\$ 251	\$ 251	\$ 1.758
Bandejas acero inoxidable		\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 350
Exhibidora de vidrio		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 2.800
Balanzas de precisión		\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 700
Total	\$ 9.472,10	\$ 13.273,30	\$ 13.273,30	\$ 10.273,30	\$ 61.521,00

El valor de los **activos intangibles** es de \$ 156.293, calculados sobre la base de los ingresos de la temporada 2008 más el 10%. Se utiliza este criterio ya que 10% es la tasa mínima a la que ha venido creciendo el negocio a lo largo de su trayectoria. Se deprecian en 15 años. Depreciación por año: \$ 10.419,53

Costos de producción:

	2.008	2.009	2.010	2.011
* Costos de Producción	\$ 79.413,50	\$ 177.936,79	\$ 320.737,85	\$ 411.752,40
Mano de Obra y cargas sociales (1)	\$ 14.400,00	\$ 22.000,00	\$ 31.700,00	\$ 34.870,00
M.P./luz/agua/gas/fletes/materiales/ packaging (2)	\$ 64.013,50	\$ 152.736,79	\$ 287.037,85	\$ 374.882,40
Mantenimiento y/o reparación (3)	\$ 1.000,00	\$ 1.800,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Otros (4)		\$ 1.400,00	\$ 0,00	\$ 0,00

(1) Los sueldos para la temporada 2009 son:

	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Total
Alejandra	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 7.600
Paola	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 7.600
Nvo planta	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 6.800
TOTAL	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 5.500	\$ 22.000

Los sueldos se calcularon aumentándolos un 10% cada temporada, previendo aumentos salariales.

Para la temporada 2010 se incluyen los \$7500 del nuevo empleado encargado de la elaboración de chocolates.

- (2) Detallados más arriba, corresponden a los egresos por venta de productos propios.
- (3) El valor se ve incrementado por la mayor cantidad de activo fijo, que implica mayores gastos de mantenimiento y es susceptible de requerir mayores gastos de reparación.
- (4) Incluye el costo del curso de chocolatería y los trámites de aprobación de Salud Pública para los distintos tipos de chocolates.

Costos de administración:

	2.008	2.009	2.010	2.011
*Costos de Administración	\$ 32.150	\$ 24.700	\$ 54.600	\$ 54.600
Honorarios Profesionales (1)	\$ 8.700	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Sueldos y cargas sociales		\$ 0	\$ 0	\$ 0
Seguros	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Comunicaciones (2)	\$ 650	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Agua / luz local	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Papelería	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Informática (3)	\$ 0	\$ 100	\$ 0	\$ 0
Alquiler	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Retiros del propietario (4)		\$ 0	\$ 20.000	\$ 20.000

(1) En el momento cero se computarán los honorarios por la realización de este plan estratégico.

(2) El costo se ve reducido debido a la menor cantidad de llamados telefónicos solicitando más mercadería de productos propios.

(3) Es el costo del software de control de mercadería.

(4) Debido a las inversiones que habrá que realizar, en la temporada 2009 no habrá retiro de dinero de las propietarias.

Costos de comercialización:

	2.008	2.009	2.010	2.011
*Costos de Comercialización	\$ 18.600	\$ 29.820	\$ 37.780	\$ 41.728
Sueldos y cargas sociales (1)	\$ 17.600	\$ 24.667	\$ 31.974	\$ 35.171
Fletes y seguros (2)	\$ 1.000	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Comisiones	0	0	0	0
Promoción y publicidad (3)	0	\$ 4.353	\$ 5.006	\$ 5.757
Distribución	0	0	0	0

(1) Detalle de sueldos 2009:

2009	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Cielo	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 867	\$ 11.267
Jesica	\$ 0	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 0	\$ 0	\$ 4.400
María	\$ 0	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.200	\$ 733	\$ 6.733
Nvo local	\$ 567	\$ 1.700	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.267
TOTAL	\$ 3.167	\$ 8.400	\$ 6.700	\$ 4.800	\$ 1.600	\$ 24.667

Los sueldos de los años 2010 y 2011 se calcularon aumentándolos un 10% previendo posibles aumentos salariales. El año 2010 incluye el sueldo del nuevo empleado encargado de las ventas de chocolate (\$4840 por la temporada).

- (2) El costo de fletes y seguros se ve reducido en la temporada 2009 debido a la menor cantidad de artesanía que habrá para vender. Para las próximas temporadas se mantiene ese valor previendo aumento de costos en el transporte.
- (3) Los costos de promoción de venta se calcularon incrementándolos un 15% cada temporada.

Costo de financiamiento:

	2.009	2.010	2.011
*Costos de Financiamiento	\$ 5.048,28	\$ 3.195,08	\$ 1.168,03
Otros costos financieros	0	0	0
Intereses financiam CREAM	\$ 5.048,28	\$ 3.195,08	\$ 1.168,03

El financiamiento del crédito es el siguiente:

Monto del préstamo: \$65.000

Número de cuotas de amortizaciones: 36

Interés anual: 9%

Interés del periodo: 0.75% mensual.

Valor de la cuota: \$2066.98 mensual.

Impuestos y tasas:

	2009	2010	2011
* Impuesto y Tasas	\$ 8.654,98	\$ 15.469,86	\$ 20.589,98
Impuesto municipal	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 8.414,98	\$ 15.229,86	\$ 20.349,98

	2009	2010	2011
Ingreso	\$ 407.285	\$ 737.125	\$ 984.939
Ing neto de IVA	\$ 336.599,17	\$ 609.194,21	\$ 813.999,17
IIBB	\$ 8.414,98	\$ 15.229,86	\$ 20.349,98

En Rio Negro, la tasa de Ingresos Brutos para los contribuyentes puntuales es del 0.25%

La inversión en **capital de trabajo** se calculó como el 12% de los costos totales desembolsables para cada temporada:

Costos totales		2009	2010	2011	2012
Desembolsables	Total	\$ 292.588,62	\$ 477.439,08	\$ 579.881,55	\$ 695.857,86
	12%	\$ 35.110,6	\$ 57.292,7	\$ 69.585,8	\$ 83.502,9
Inversión en Capital de Trabajo		\$ 35.110,63	\$ 22.182,06	\$ 12.293,10	\$ 13.917,16

Para el cálculo del capital de trabajo del año 2011, se estimó que los costos totales desembolsables para el 2012 sería un 20% mayor al anterior.