



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

Plan de negocios: “Mi Recreo, merienda saludable”

Trabajo de Investigación

POR

Rodrigo López Moretti

Nº Reg. 26224

Profesor tutor

Ricardo Agustín Fornero

M e n d o z a – 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO	8
1. OBJETIVOS	9
2. LIMITACIONES	10
CAPÍTULO II: LA IDEA EMPRESARIAL	11
1. FUENTES DE LA IDEA	11
1.A. ASPECTO NUTRICIONAL	11
1.B. LA MERIENDA ESCOLAR	12
1.C. ASPECTO ECONÓMICO	13
2. LA IDEA	13
3. EVALUACIÓN DE LA IDEA	14
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	15
1. PROYECTO	15
1.A. VENTAJAS COMPETITIVAS	16
1.B. CRONOGRAMA	16
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
2.A. VISIÓN	18
2.B. MISIÓN	19
2.C. VALORES	19
2.D. OBJETIVOS	19
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO	20
1. MACROENTORNO	20
1.A. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	20
1.B. FACTORES ECONÓMICOS	21
1.C. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	21

1.D. FACTORES TECNOLÓGICOS	22
1.E. CONCLUSIONES	22
2. MICROENTORNO	23
2.A. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	23
2.B. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	24
2.C. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	24
2.D. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	25
2.E. INTENSIDAD DE RIVALIDAD	25
2.F. CONCLUSIONES	26
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	26
3.A. ANÁLISIS FODA	26
3.B. ANÁLISIS INTERNO	27
3.C. ANÁLISIS EXTERNO	27
3.D. CURSOS DE ACCIÓN	28
3.E. CONCLUSIONES	30
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL MERCADO META	31
1. INTRODUCCIÓN	31
2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	31
2.A. BASES DE SEGMENTACIÓN	32
3. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META	33
4. POSICIONAMIENTO	34
5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	34
5.A. EDUCACIÓN EN ARGENTINA	34
5.B. EDUCACIÓN EN MENDOZA	35
5.C. “MI RECREO”	36
CAPÍTULO VI: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
1. INTRODUCCIÓN	38
2. PLAN ESTRATÉGICO	38
3. ESTRATEGIAS	39
4. ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	39
4.A. APORTE DE INFORMACIÓN	39
4.B. ETAPA DE AJUSTE	42
4.C. ETAPA DE DECISIÓN	46

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
5.A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	49
5.B. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA	50
5.C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIÓN COMPETITIVA	51
5.D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	53
5.E. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	53
6. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR	54
CAPÍTULO VII: MARKETING MIX	56
1. PRODUCTO	56
1.A. NIVELES	57
2. PRECIO	59
3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN	59
4. PROMOCIÓN	60
4.A. PUBLICIDAD	60
4.B. PROMOCIÓN DE VENTAS	61
CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES	62
1. GENERALIDADES	62
2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	62
2.A. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES	63
3. APROVISIONAMIENTO	65
3.A. RECURSOS PRODUCTIVOS	65
3.B. MATERIAS PRIMAS	65
3.C. CONTROLES	67
CAPÍTULO IX: PLAN DE ADMINISTRACIÓN	70
1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	70
1.A. ORGANIGRAMA	71
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	72
2.A. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	73
2.B. RECLUTAMIENTO	75
2.C. SELECCIÓN	76
2.D. CAPACITACIÓN	76
2.E. REMUNERACIÓN	77

CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO	78
1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	78
1.A. VENTAS	78
1.B. COSTOS	79
1.C. INVERSIÓN INICIAL	82
1.D. DEPRECIACIONES	84
1.E. FINANCIAMIENTO	85
1.F. TASA COSTO CAPITAL	85
1.G. FLUJO DE FONDOS	86
1.H. CRITERIOS DE DECISIÓN	87
2. CONCLUSIONES	88
CONCLUSIÓN	89
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS	92

INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. En este documento se plasman todos los procedimientos y estrategias que son pertinentes para convertir una oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Además, se estudia la viabilidad técnica, económica y financiera acerca de la puesta en práctica real del negocio.

Por ello, un plan de negocios puede presentar distintas utilidades, como se detalla a continuación:

- ✓ Por un lado, le permite al promotor de una nueva idea de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información necesaria para elaborar un correcto posicionamiento del proyecto y para determinar con bastante certeza su viabilidad. Además, el plan de negocios desarrollará las estrategias y procedimientos a ejecutar en cada área funcional para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto. Una vez en marcha, el plan de negocios servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como fuente de valiosa información para la realización de presupuestos e informes.
- ✓ Por otro lado, el plan de negocios puede utilizarse como un instrumento para tomar decisiones corporativas, como por ejemplo: apertura de una nueva unidad de negocio, adquisición de una unidad de negocio externa o, incluso, el lanzamiento de un producto o servicio.
- ✓ Por último, un plan de negocios también puede usarse como una tarjeta de presentación de los emprendedores ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos, etcétera, cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y/o apoyo financiero.

En consecuencia, tanto para el desarrollo de un nuevo emprendimiento como para el análisis de inversiones corporativas, el plan de negocios se convierte en una herramienta fundamental.

Por regla general, una buena idea puede originar una gran empresa. Sin embargo, no siempre es así. Algunas veces, el emprendedor no es capaz de crear un proyecto sustentable en el tiempo. Por esta razón, es indispensable la elaboración de un plan de negocios, pero es necesario aclarar que la realización de este documento no garantiza el éxito del emprendimiento. De todos modos, situar una idea de negocio en un escenario real y evaluar su viabilidad técnica, económica y

financiera puede ser vital para cualquier proyecto. Además, el documento elaborado servirá como guía al momento de ejecutar el negocio.

A continuación se expondrá el plan de negocios para el proyecto "Mi Recreo". El principal objetivo de este trabajo es determinar si es factible la puesta en práctica del proyecto. Para ello, se analizarán detalladamente todos aquellos aspectos que tienen incidencia, tanto directa como indirecta, en el desarrollo del negocio.

CAPÍTULO I

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente plan de negocios se describe el desarrollo del proyecto “Mi Recreo, merienda saludable”, en la ciudad de Mendoza. Este plan de negocios tiene como finalidad ofrecer al mercado un servicio integral relacionado con la elaboración y la entrega diaria de meriendas saludables a alumnos de prejardín y jardín de infantes.

Con este plan de negocios se intenta determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, es decir, si se obtendrán ganancias en el mediano y el largo plazo. El estudio no se reduce solamente a lo meramente económico, sino que también se incluye un análisis de los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

A lo largo del desarrollo del plan de negocios se evalúa la idea de negocio desde varios enfoques, para lo cual se tomaron en cuenta distintos planes, como son el plan de marketing, el plan de operaciones, el plan de administración y el plan financiero, más todo lo relativo al análisis competitivo del sector. Cada uno de estos planes se ha ordenado en sendos capítulos.

Para comenzar con el desarrollo del trabajo, en el Capítulo II se determinan las fuentes de la idea, la idea de negocio concreta y una evaluación sobre la idea de negocio. Entre las fuentes de la idea se detalla la importancia que implica recibir en la infancia una alimentación saludable.

En el Capítulo III se realiza una descripción detallada del proyecto a poner en marcha y se exponen la visión, la misión y los valores del proyecto.

En tanto que en el Capítulo IV se lleva a cabo un análisis competitivo del sector, desarrollando las variables del macro y del microentorno, además del diagnóstico pormenorizado de la situación.

A continuación, en el Capítulo V se efectúa la segmentación de mercado, se determina el mercado meta y se establece el posicionamiento deseado para la empresa. Luego se realiza la estimación de la demanda para el proyecto.

En el Capítulo VI se analizan las estrategias de negocio y de marketing. Debido a que la empresa aún no está en marcha, no se puede efectuar el análisis de las otras estrategias, lo que quedará pendiente para un estudio posterior.

El Capítulo VII, en tanto, comprende el análisis del marketing mix, es decir, las cuatro variables que componen la mezcla comercial: producto, precio, distribución y promoción.

Por su parte, en el Capítulo VIII se desarrolla el plan de operaciones. Aquí, por un lado, se detalla el proceso de producción y el diagrama de actividades y, por otro, se determinan los recursos productivos y las materias primas necesarias para la fabricación del producto. Por último, se exponen los controles a realizar.

El Capítulo IX abarca el plan de administración. En este apartado se analiza la estructura necesaria para iniciar las actividades, se establece un organigrama, se describen las funciones del cargo y se determinan las políticas relacionadas al reclutamiento, selección, capacitación y sistema de recompensas del personal.

Cerrando el desarrollo del plan de negocios, el Capítulo X abarca el aspecto financiero. A partir de la elaboración de este plan, se determina la rentabilidad de llevar a cabo el proyecto de inversión. Luego de estimar las ventas y los costos, y de realizar el flujo de fondos, se ponen en juego dos criterios de decisión: el valor actual neto (VNA) y la tasa interna de retorno (TIR).

Para finalizar, el plan de negocios se somete a unas conclusiones. En esta última parte de la investigación, se concluye si conviene llevar a cabo el proyecto y las razones de la decisión.

1. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es poder determinar la conveniencia económica de la puesta en práctica del proyecto de negocios “Mi Recreo”. Para ello, se determinarán en el plan de negocios todos los aspectos necesarios para poder desarrollar el concepto, abarcando tanto lo financiero como lo técnico y lo operativo, entre otros ítems.

Además, con la confección de este trabajo se pretende disponer de una herramienta que sea útil y que guíe a las promotoras de la idea al momento de poner en práctica el proyecto.

Por lo tanto, se espera que con este plan de negocios puedan responderse dos preguntas básicas, las mismas que se plantearon las promotoras de la idea: ¿Será “Mi Recreo” un proyecto rentable y perdurable en el tiempo? ¿Será factible su puesta en marcha?

Es pertinente aclarar que la elaboración de este trabajo contó con la participación activa de las promotoras de la idea, quienes en todo momento colaboraron con sus puntos de vista, facilitaron distintos instrumentos e, incluso, se prestaron para un intercambio permanente de opiniones y reflexiones.

2. LIMITACIONES

Es imprescindible tener en cuenta el contexto político y económico que atraviesa el país al momento de desarrollar un negocio. Por eso, es oportuno mencionar algunas variables que deben considerarse, ya que podrían sufrir modificaciones con el paso del tiempo.

En el desarrollo del siguiente trabajo, se tomaron precios actuales como referencia de alquileres, salarios, costos de insumos y del resto de las erogaciones, así como también el precio de venta del producto. Teniendo en cuenta el contexto inflacionario, deberían reverse los valores al momento de poner en práctica el proyecto, en caso de que sea factible su realización.

Si bien asoman nuevas ventajas otorgadas por el Gobierno actual a pequeñas y medianas empresas, debe considerarse la pérdida de poder adquisitivo en la gente producto de la inflación. Es importante tener en cuenta estos factores, ya que hoy pueden ser de una determinada manera y cambiar rápidamente en un corto lapso. Por eso, este trabajo que se realiza se podrá utilizar siempre y cuando no surjan cambios drásticos en las condiciones y variables del entorno.

CAPÍTULO II

LA IDEA EMPRESARIAL

En este plan de negocios se evalúa la viabilidad económica y financiera de poner en funcionamiento el emprendimiento “Mi Recreo, merienda saludable”, dirigido a la franja etaria de alumnos de prejardín y jardín de infantes. Para ello, se tienen en cuenta varios aspectos, referidos a las fuentes y la valoración de la idea empresarial que sustenta dicho emprendimiento, como así también el análisis pormenorizado de los aspectos nutricionales y económicos de una merienda saludable.

1. FUENTES DE LA IDEA

A continuación se mencionan algunos aspectos que motivaron el surgimiento de la idea de negocio.

1.A. ASPECTO NUTRICIONAL: SALUD VERSUS ENFERMEDAD

Para el desarrollo del siguiente aspecto se tuvo en cuenta la descripción referida al tema de María Elena Torresani en su libro “Cuidado nutricional pediátrico”

Durante la etapa escolar, los niños necesitan disponer de una alimentación equilibrada que los provea de suficiente energía y nutrientes para afrontar el desgaste físico e intelectual diario, así como también para cubrir sus parámetros de crecimiento y desarrollo. Además, una alimentación equilibrada representa una oportunidad fundamental para consolidar hábitos de vida saludable con miras al futuro como adultos.

En la actualidad, existe un elevadísimo consumo de productos industrializados de venta masiva, los cuales son endulzados con jarabe de maíz de alta fructosa (JMAF). Este nivel de fructosa es nocivo para la salud, ya que es un disruptor endócrino metabólico que predispone a enfermedades como resistencia a la insulina, diabetes, obesidad, aumento de los valores del colesterol, hígado graso no alcohólico o inflamación hepática y aumento de ácido úrico. Además, este jarabe crea habituación y posiblemente dependencia y adicción.

Argentina se encuentra en el séptimo lugar a nivel mundial en una escala comparativa de consumo de JMAF entre 43 países, con 7,67 kilos/persona/año. Una persona puede consumir de 16 a

20 gramos de fructosa por día, proveniente de las frutas frescas, pero el uso de fructosa como aditivo o edulcorante ha llegado a incrementar el consumo hasta aproximadamente entre 85 a 100 gramos diarios.

Por otro lado, el aporte proteico en las meriendas actuales es bajo y no supone una alta calidad. Lo mismo sucede con una gran cantidad de vitaminas y minerales, en las que se puede observar, por ejemplo, un bajo contenido en calcio, hierro, magnesio y cinc, además de un alto contenido en sodio.

Según la evidencia científica actual, se ha determinado que, durante la etapa escolar, los niños adquieren una alimentación marcadamente monótona y de baja densidad de nutrientes, en todos los niveles socioeconómicos. Como consecuencia, los problemas relacionados con la nutrición infantil son las enfermedades crónicas no transmisibles (obesidad, dislipidemias, diabetes mellitus, enfermedad cardiovascular, entre otras) y las deficiencias de micronutrientes.

Estos son factores que pueden atentar contra un crecimiento y desarrollo saludable, ya que impiden a los niños alcanzar su verdadero desarrollo y potencial. Por otra parte, la nutrición en la infancia ha cobrado una gran relevancia debido a su función en la prevención de enfermedades del adulto.

La Sociedad Argentina de Obesidad y Trastornos Alimentarios (Saota) publicó en el año 2012 datos estadísticos en los que se determinó que en Argentina el 19% de la población en edad escolar presenta sobrepeso y el 18% presenta obesidad, sumando entre ambas el 37%.

Los patrones de consumo evidencian, por un lado, una baja ingesta de frutas y verduras; y por el otro, un elevado consumo de golosinas, snacks, gaseosas y jugos industrializados. Por ello, se justifica ampliamente la necesidad de implementar programas de educación nutricional para estimular una alimentación más saludable.

1.B. LA MERIENDA ESCOLAR: UNA TAREA MÁS DE LOS PADRES

La vida se ha convertido en una vertiginosa y agotadora carrera para millones de personas, sobre todo para los padres de familia. La vida moderna está llena de tensiones, como limpieza, orden, visitas y controles médicos, compras de supermercado, llevar y buscar a los niños con la problemática actual del tránsito local, jornadas laborales que generalmente superan las ocho horas diarias, etcétera. No es de extrañar que se haya definido el cansancio como la pesadilla de nuestro tiempo.

Además de las tensiones cotidianas, hay otros agentes que pueden provocar cansancio crónico o agravarlo, como algunas enfermedades, la mala alimentación, los fármacos, la contaminación química, los trastornos mentales y emocionales, la edad avanzada o cualquier combinación de estos factores.

La “calidad de vida” hace referencia al bienestar en todas las facetas del hombre, atendiendo a la satisfacción de sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas, por la cual se persigue un estado de bienestar total.

Se realizaron encuestas a padres de niños en edad escolar en las que se indagaba sobre la posibilidad de “liberarse de la tarea diaria de la merienda”. Más del 80 por ciento de los progenitores afirmó que pagaría el servicio para desligarse de esa ocupación.

Sin duda, este segundo aspecto resulta un fundamento importante al desarrollar el proyecto.

1.C. ASPECTO ECONÓMICO: PRODUCTO INDUSTRIALIZADO VERSUS PRODUCTO CASERO

Este tercer aspecto no es menos importante que los mencionados anteriormente a la hora de analizar la idea empresarial, ya que sería casi imposible pensar en dicho proyecto sin tener una idea avanzada acerca del precio al que se ofrecerá el producto. Hoy en día, los productos industrializados son los de mayor consumo, por diversas razones. Entre las meriendas más comunes podríamos nombrar: snacks, alfajores, chocolates, tortitas y facturas, gaseosas, jugos, etcétera.

Estos productos son fáciles de conseguir y resuelven rápidamente un problema para los padres, como se señaló anteriormente. Con la puesta en marcha del proyecto se buscará ofrecer meriendas saludables, con todos los beneficios que ello conlleva, a un precio similar al de las meriendas tradicionales, o al menos se buscará que el valor no sea ampliamente superior. De esta manera, se ofrecerá una alternativa saludable a las meriendas tradicionales con una diferencia no sustancial en el costo de las mismas.

No obstante, este proyecto tiene en cuenta la importancia que representa en los alimentos el aspecto bromatológico, y más aún en los niños. Por esta razón, se ha realizado una selección minuciosa entre las meriendas, para trabajar únicamente con aquellas que sean fáciles de maniobrar y no presenten cierta rigurosidad al momento de preservar su estado.

Más adelante se podrá observar el mecanismo adoptado por “Mi Recreo” para el transporte y conservación de las meriendas. Este desarrollo se especifica en el punto 2.A. del capítulo VII, al hablar del empaque de las meriendas.

2. LA IDEA

Sin duda, los temas antes mencionados y analizados han contribuido al desarrollo y surgimiento de esta idea empresarial. Se piensa poner en marcha el proyecto “Mi Recreo”, que consiste en la venta de meriendas saludables a alumnos de prejardín y jardín de infantes.

En primera instancia, la venta se efectuará de manera directa a los padres que deseen adquirir el producto, en tanto que las entregas de meriendas se realizarán de forma diaria en el lugar y hora previamente pactados.

A futuro, se piensa ofrecer el servicio de manera directa a los establecimientos educativos, para que sean estos los que contraten el servicio. Mientras tanto, habrá salas de prejardín y jardín de infantes en las que algunos padres contraten el servicio y otros no. Esto puede generar un conflicto, ya que los niños presentan una manifiesta tendencia de desear lo que no tienen y, en este caso, la merienda no sería una excepción.

“Mi Recreo” enfrenta el desafío de tomar este posible conflicto como una posibilidad para atraer a nuevos clientes gracias al atractivo de sus meriendas.

3. EVALUACIÓN DE LA IDEA

El negocio que pretende ponerse en práctica es altamente original e innovador, ya que se desconoce que existan empresas en Mendoza que ofrezcan el mismo servicio. Por otro lado, cada vez es mayor la cantidad de gente que se preocupa por la calidad de los alimentos al momento de consumir. Además, la implementación de este servicio evitaría la preocupación diaria de los padres por la merienda de sus hijos.

No obstante, por un paneo realizado a padres de niños de la edad en cuestión, se llegó a la conclusión de que las meriendas que ofrecerá “Mi Recreo” deben ser atractivas y novedosas para los niños, buscando captar su atención y despertando su curiosidad. En caso contrario, las meriendas podrían no tener aceptación por parte de los niños y el proyecto fracasar.

Además, existe incertidumbre con respecto a su aceptación. La puesta en marcha del proyecto presupone un cambio en las costumbres y estructuras relacionadas con la merienda de los niños, tanto al momento de comprar como al de consumir.

Teniendo en cuenta lo analizado, hay que considerar que, aunque no se requiere de una gran inversión, es pertinente ser muy cuidadoso en la promoción del proyecto. Al ser un producto y servicio nuevo, se deben usar técnicas precisas para obtener la mayor cantidad de padres que estén dispuestos a transformarse en clientes. Por eso, la clave del éxito de este proyecto probablemente reside en la dedicación que sus impulsoras presenten al enfrentar el desafío.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. EL PROYECTO

“Mi Recreo” es un servicio de entrega diaria de meriendas saludables destinada a alumnos de prejardín y jardín de infantes. El proyecto es sumamente innovador, ya que se desconoce la existencia de alguna empresa que brinde un servicio similar en Mendoza. Dicho proyecto se encuadra en el rubro gastronómico y posee un perfil netamente nutritivo y saludable.

El inmueble destinado a la producción de meriendas estará ubicado en la localidad de San José, Guaymallén, a pocos kilómetros de Ciudad. La propiedad es una vivienda que cuenta con la gran ventaja de poseer una cocina industrial, cuya amplitud supone un plus a la hora de encarar el proyecto, y su ubicación es privilegiada, ya que se encuentra en las periferias con un acceso rápido y fácil al centro de la ciudad.

Al momento de poner en marcha el proyecto, se prevé realizar diversas acciones publicitarias, intentando convertir la mayor cantidad posible de padres en clientes que se animen a probar este nuevo concepto.

En primera instancia, la venta se hará de forma directa. Los padres pagarán un canon mensual por el servicio y serán sus hijos quienes reciban en forma diaria la merienda en la escuela. No se descarta en un futuro cerrar acuerdos con los establecimientos educativos, para que sean ellos mismos los que ofrezcan este servicio y trabajar así de manera tercerizada.

“Mi Recreo” busca crear un nuevo mercado y convertirse en la primera empresa en ofrecer un servicio de entrega diaria de meriendas saludables en establecimientos educativos. La gran diferencia con posibles competidores o con productos sustitutos es, sin duda, la característica “saludable”. Cada merienda proporcionada por “Mi Recreo” posee la cantidad justa de nutrientes necesarios para afrontar el desgaste físico e intelectual en esa etapa de vida. Además, este proyecto busca corregir ciertos hábitos de consumo, ayudando a satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo, y logrando la prevención de enfermedades al disponer como base una correcta alimentación.

Este es el logotipo que distinguirá a la organización y sus productos:

Imagen N° 1: Logotipo



Fuente: Desarrollo realizado por las promotoras de la idea.

1.A. VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas competitivas con las que cuenta el proyecto son:

- ✓ Idea de negocio innovadora, ya que se desconoce la existencia de una empresa que brinde un servicio similar.
- ✓ Ser pioneros en explotar este mercado en Mendoza.
- ✓ La cantidad de gente que prefiere alimentos saludables es cada vez mayor.
- ✓ Respuesta a la preocupación diaria de los padres por la merienda de sus hijos.
- ✓ Precios competitivos que permitan ganancias.

1.B. CRONOGRAMA DE TRABAJO

“Mi Recreo” se llevará a cabo solamente en los días hábiles comprendidos en el ciclo lectivo anual.

1.B.a. Etapa I

Se realizarán charlas informativas tanto a docentes como a padres con el fin de dar a conocer el servicio. Quienes deseen aprovechar la propuesta firmarán un contrato por un tiempo determinado, estableciendo derechos y condiciones de ambas partes.

1.B.b. Etapa II

Para poder obtener un diagnóstico y poder conocer a la población con la que se va a trabajar, se realizarán mediciones individuales únicamente de peso y talla, siempre y cuando se tenga el permiso de los padres para realizarlo. Es válido aclarar que simplemente se pretende establecer una evaluación nutricional y la información recabada es sumamente confidencial. Con dicha información se realizarán devoluciones a los padres a través de informes, por si ellos desean profundizar en el tema y consultar a su pediatra de cabecera. Si algún padre se opusiera a este tipo de medición, simplemente no se le realizará al alumno.

Para establecer el peso de cada alumno, se utilizará una balanza de pie Omron y para conocer la talla, un centímetro. Con esos datos, se calculará el índice de masa corporal (IMC), que permitirá clasificar a los alumnos en bajo peso (BP), normal (N), sobrepeso (SP) y obesidad (O). Esto permitirá evaluar el estado nutricional de cada alumno y poder realizar mediciones en el transcurso del contrato.

Paralelamente, a través de entrevistas personales con los padres se podrá establecer si existe alguna patología a tener en cuenta, para diseñar de manera consensuada un plan de alimentación. Se darán a conocer las opciones de merienda y se realizarán adaptaciones individuales en caso de que exista alguna patología.

1.B.c. Etapa III

En esta etapa se realizarán las actividades diarias de elaboración y entrega de meriendas. Además, se desarrollarán diversas evaluaciones en distintos meses del año.

De este modo, en febrero/marzo se realizarán las evaluaciones de diagnóstico y las entrevistas a padres para definir el menú.

Luego, en mayo se llevará a cabo una evaluación procesual, en la que se efectuarán encuestas de satisfacción tanto a niños como a padres. Esto permitirá realizar modificaciones en las preparaciones en caso de que sea necesario. También se entrevistará al docente a cargo, para determinar si el tamaño de la porción es el adecuado (si es o no suficiente) y para indagar sobre la aceptación de las meriendas por parte de los niños.

Las encuestas que se implementarán serán anónimas, para garantizar un mayor grado de confiabilidad. A partir de la evaluación de estos resultados, pueden surgir correcciones en cuanto a las meriendas.

Por último, en noviembre/diciembre se realizarán las mediciones finales, que darán origen a una elaboración de informes que serán entregados a los padres. Además, se elaborará una encuesta de satisfacción, destinada al docente a cargo del curso, y se entrevistará a cada alumno de forma individual.

Con estas herramientas, se intentará evaluar los niveles de aceptación y se pedirán sugerencias. Con los resultados obtenidos, se podrán realizar los ajustes y modificaciones pertinentes para incorporar en el próximo año lectivo e, incluso, se podrán introducir mejoras en el proyecto, al disponer de una perspectiva clara acerca de quienes realmente hacen uso del servicio.

Cuadro N° 1: Cronograma de actividades

MES ESCOLAR	ACTIVIDADES
Febrero / Marzo	Evaluación diagnóstico. Definición de menú.
	Entrega de merienda y material educativo: "Higiene de manos".
Abril	Entrega de material educativo: "Consumo de dulces".
Mayo	Evaluación procesual.
	Entrega de merienda y material educativo: "Higiene bucal".
Junio	Entrega de merienda y material educativo: "Vitamina C".
Julio	Entrega de merienda y material educativo: "Vegetales".
Agosto	Entrega de merienda y material educativo: "Frutas".
Setiembre	Entrega de merienda y material educativo: "Actividad física".
Octubre	Entrega de merienda y material educativo: "Hidratación".
Noviembre/ diciembre	Evaluación final.
	Entrega de material educativo: "Comer en familia".

Fuente: Elaboración propia.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.A. VISIÓN

Lo que se establece como visión es ser una empresa líder en ventas de merienda saludable, fomentando nuevos y buenos hábitos de consumo y siendo reconocidos por la calidad e innovación del servicio.

2.B. MISIÓN

En cuanto a la misión, se trata de crear y desarrollar un mercado nuevo, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas. Además, se buscan corregir ciertos hábitos de consumo, ofreciendo para ello una merienda equilibrada y saludable, con el fin de prevenir ciertas enfermedades.

2.C. VALORES

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Calidad.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Satisfacción al cliente.
- ✓ Crecimiento.

2.D. OBJETIVOS

“Mi Recreo” está dirigido a alumnos pertenecientes a salas de prejardín y jardín de infantes.

El objetivo general para el proyecto será abastecer de meriendas saludables a establecimientos educativos que contengan salas de prejardín y jardín de infantes en el Gran Mendoza, considerando, como cualquier negocio, la inserción de mercado y los fines de lucro.

En cuanto a los objetivos específicos, se puede señalar:

- ✓ Lograr vender un total de 150 meriendas el primer año.
- ✓ Lograr aumentar el 15% las ventas año tras año.
- ✓ Lograr que el 90% de los padres perciba el beneficio real del proyecto.
- ✓ Lograr una aceptación de las meriendas por parte de los alumnos en el 90% de los casos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. MACROENTORNO

El macroentorno está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que podrían llegar a afectar en mayor o menor medida su desempeño. Se incluyen los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales, naturales, etcétera. Estos aspectos dan origen a oportunidades y amenazas para las empresas. Cabe destacar que estos factores no son independientes, sino que muchos están relacionados. Conocer las variables del entorno permitirá a cualquier organización poder anticiparse y prepararse de mejor forma para recibir los cambios. Para ello, seguramente, es favorable tener estructuras flexibles y personal con capacidad de adaptación para enfrentar los posibles cambios que pudieran llegar a surgir en el ambiente.

1.A. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Estos factores son insoslayables y deben recibir una especial atención por parte de las empresas. Argentina vive desde hace años en una inestabilidad que no permite proyectarse a largo plazo en términos político y legal. Esto se debe a la velocidad con la que se implementan distintas decisiones. Un claro ejemplo es el de todas aquellas empresas que importaban productos para comercializarlos en el mercado interno. Por disposición del Gobierno anterior, se prohibió la entrada al país de ciertos productos, para beneficiar la industria local. De esta manera, muchas empresas debieron reinventarse o simplemente cerrar. Hoy en día, el nuevo Gobierno ha levantado las trabas impuestas a la importación y nuevamente surgen diversas posibilidades de negocio. De esta manera, podemos encontrar varios cambios abruptos en lapsos relativamente breves.

Otros temas, como la corrupción, la inseguridad, la falta de transparencia en los datos oficiales o la incertidumbre política, desalientan la inversión en Argentina de capitales extranjeros.

Otro punto que vale la pena destacar es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de las organizaciones, ya que a través de este se impone una carga impositiva exagerada en ciertas ocasiones, perjudicando así de manera directa la rentabilidad de las empresas y la posibilidad de crear nuevos negocios y emprendimientos.

A priori y en términos generales, el proyecto que pretende ponerse en práctica no se vería afectado por estos factores. Si bien “Mi Recreo” no está exento de los factores políticos y legales, cuenta con la ventaja de que los insumos que se utilizan para la elaboración de las meriendas son de fácil adquisición, ya que son productos que se consiguen en diversos lugares. Además, al ser mensual el pago del servicio, se podrá ajustar el precio fácilmente por la inflación.

1.B. FACTORES ECONÓMICOS

Entre estos factores es posible analizar distintas variables e índices que pueden dar estimaciones y establecer un entorno más atractivo que otro al momento de invertir. A la vez, las condiciones dadas por el entorno económico pueden influir de manera directa en la tasa de rendimiento y, por ende, en la capacidad de una empresa en generar utilidades.

Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son:

- ✓ Inflación cercana al 30% anual.
- ✓ Altas tasas de interés.
- ✓ Compra libre de moneda extranjera.
- ✓ Acceso a las importaciones.
- ✓ Quita de subsidios a los servicios.
- ✓ Altos porcentajes en impuestos fiscales.

Debido a una elevada inflación y a un contexto económico inestable, endeudarse supone un costo muy alto debido al nivel que han alcanzado las tasas de interés en los últimos años.

El proyecto “Mi Recreo”, en principio, no se vería afectado por este factor, ya que se estima un monto pequeño de inversión y no es necesario endeudarse para conseguirlo, sino que surgiría de capital propio de los inversionistas. Por otro lado, se sabe que, ante la pérdida de poder adquisitivo, los productos considerados de lujo son los primeros en ser recortados por la gente. Pero este no es el caso, ya que los niños consumen merienda de forma diaria, independientemente de las meriendas en sí o de la forma que utilicen sus padres para proveérselas.

1.C. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Una tendencia mundial que ya está en boga desde hace algunos años, y que probablemente se mantenga mucho tiempo más, es la búsqueda de una vida sana. Las personas son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario llevar una vida saludable. Para que esto sea posible, deben cumplir con una correcta alimentación y, en la medida de lo posible, practicar ejercicios. Además, se sabe que mantener una dieta saludable ayuda a las personas a prevenir distintos tipos de

enfermedades. Sin duda, esta tendencia es una ventaja para todas aquellas empresas que brindan productos saludables.

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) demuestra que el 33% del gasto total de las familias se destina al grupo “alimentos y bebidas” y que, de este porcentaje, el 7% corresponde a comidas y bebidas fuera del hogar. Si se tiene en cuenta que los negocios utilizan cada vez menos el horario de comercio, con una tendencia clara hacia el horario de corrido, es de esperar que dicho porcentaje aumente.

Si bien estas tendencias son favorables para el proyecto, hay que tener muy en claro que “Mi Recreo” busca romper con ciertos hábitos y costumbres en la sociedad. Esto se debe a que no es común la contratación de este tipo de servicio. Además, la sociedad en la que vivimos es conservadora y en algunos casos le cuesta adaptarse a cambios y nuevas ideas.

Por eso, “Mi Recreo” enfrenta el desafío de insertarse en un mercado que, si bien está en auge, no se encuentra del todo consolidado. Ese mercado es el de los alimentos saludables y mucho tendrá que ver la conciencia que tome la gente. Quizá el mayor desafío para “Mi Recreo” sea el de inculcar nuevos y buenos hábitos de consumo, y lograr que no sea mal visto el compartir una manzana en un recreo escolar.

1.D. FACTORES TECNOLÓGICOS

Como se indicó anteriormente, el proyecto a desarrollar no presenta ningún inconveniente relacionado a los insumos necesarios para la producción ni tampoco se ve afectado el uso de las maquinarias pertinentes, ya que se pueden conseguir fácilmente en el país.

1.E. CONCLUSIONES

Finalizado el análisis de los factores, podemos concluir que se está en presencia de un ambiente inestable, debido a la ausencia de políticas serias y duraderas. Esto genera inseguridad y desconfianza por parte de los inversores. Para que el proyecto a desarrollar logre insertarse en el mercado, y luego crecer con el paso del tiempo, es necesario que sea consistente en la calidad del producto, más un precio altamente competitivo. Además, deberá valerse de la tendencia saludable como impulso y permanecer en la vanguardia, introduciendo mejoras de manera constante y adaptando la estrategia comercial a las cambiantes necesidades de los consumidores.

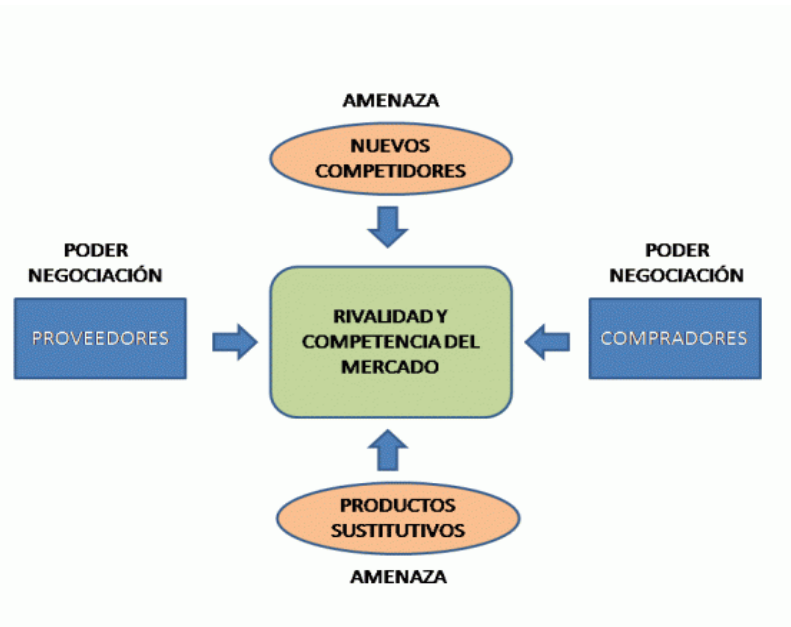
“Mi Recreo” contará con una estructura chica, con muy poco personal y, por lo tanto, flexible. Esto ayudará a que pueda adaptarse fácilmente a los cambios y, hasta en algunos casos, adelantarse a ellos.

2. MICROENTORNO

El microentorno, o ambiente específico, incluye aquellos factores con los cuales la organización interactúa de forma directa y que tienen incidencia en el alcance de los objetivos propuestos por la empresa.

Utilizaremos para el análisis de este factor las cinco fuerzas explicadas por Porter (1996). Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, logrando estimar expectativas de rentabilidad y, por lo tanto, el atractivo de la industria. Por esto, mientras más fuerte sea cada fuerza, más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las distintas fuerzas podría cambiar con el paso del tiempo.

Gráfico N° 1: Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación de Porter, Michael E.- Estrategia competitiva.

2.A. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Al ser “Mi Recreo” un proyecto nuevo en el mercado, el número de clientes será bajo en un principio e irá aumentando con el paso del tiempo. Esto, sumado a una gran cantidad de productos sustitutos, llevará a un alto poder de negociación por parte de los consumidores.

Además, en un principio, con el objetivo de captar clientes y hacerse conocido en el medio, se ofrecerán diversas promociones y en algunos casos se harán importantes descuentos en el valor

de la merienda. Este aspecto podría ser observado por los clientes, aumentando de ese modo su poder de negociación.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que el consumidor mendocino es tradicional y conservador, por lo que le cuesta innovar en sus conductas de compra. Por este motivo, para lograr cambiar ciertos hábitos de compra en un consumidor y convertirlo en cliente es necesario presentar claras ventajas comparativas. Disponer a un consumidor a cambiar sus propios hábitos de compra seguramente también sea una razón por la que ellos mismos resulten ser quienes concentren mayor poder en las negociaciones.

Por último, los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás, ya que una vez que el producto esté posicionado y tenga éxito, es probable que otros individuos quieran replicar el emprendimiento. Como no es un negocio que presente dificultades de ingreso, es muy fácil para cualquier individuo entrar a competir en el mercado.

2.B. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores del proyecto “Mi Recreo” puede considerarse como bajo.

Existe en Mendoza una gran cantidad de negocios en los que se puedan conseguir los insumos necesarios para la producción diaria de meriendas. El precio no varía demasiado entre un negocio y otro, aunque se pueden conseguir importantes descuentos al comprar en cantidad. De igual manera sucede con los proveedores de materiales necesarios para la presentación y envoltorio del producto, siendo el poder de estos proveedores también relativamente bajo.

En cuanto a las maquinarias para realizar el producto, “Mi Recreo” necesita además de cocina, heladera y freezer, diversos utensilios de cocina, los que son fáciles de conseguir ya que son ofrecidos en varias casas de electrodomésticos, como Frávega, Garbarino, Ibaceta, Falabella, por nombrar sólo algunas, por lo cual el poder de negociación tampoco es alto.

2.C. AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Al ofrecer un servicio nuevo en el mercado, la amenaza de ingreso de competidores potenciales al sector es elevada. Si el proyecto logra establecerse con éxito, es muy probable que la amenaza sea aún mayor y que no tarden en surgir competidores. Para determinar qué tan factible resultaría el ingreso de un potencial competidor a la industria, es indispensable el análisis de las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

2.C.a. Barreras de entrada

La principal barrera de entrada con la que se puede topar un posible competidor son los requisitos de capital. Si bien no es una gran suma de dinero, se debe contar además con un espacio físico apropiado y con los electrodomésticos y utensilios necesarios para la producción de meriendas.

El canal de distribución no actúa como una barrera, ya que el canal a utilizar es directo, porque la empresa le vende directamente al consumidor, sin intermediarios. Por otro lado, la tecnología necesaria no es especializada, por lo que tampoco podría ser considerada como una traba de ingreso.

Por último, los trámites burocráticos que deben considerarse al abrir el local no difieren de los de cualquier negocio, en consecuencia no podría significar una barrera de entrada.

2.C.b. Barreras de salida

No existen, a priori, barreras de salida. En un futuro, habría que calcular los costos al querer romper algún acuerdo ya establecido.

2.D. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir como alternativa, ya que pueden desempeñar una función similar a la del producto que se ofrece. Si la relación precio-calidad ofrecida en los productos sustitutos es buena, será mayor la preocupación para alcanzar una relación similar, y eso se logra reduciendo precios o mejorando la calidad del producto que se ofrece.

“Mi Recreo” tiene como principal sustituto las meriendas que puedan elaborar los padres al comprarlas en distintos establecimientos, como por ejemplo un supermercado o un quiosco. La principal diferenciación del proyecto con este tipo de meriendas es que se ofrece un producto saludable y nutritivo.

2.E. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Se desconoce la existencia en Mendoza de empresas que ofrezcan el mismo servicio, por lo que “Mi Recreo” no posee competidores directos. Pero es necesario estar pendientes y competir indirectamente con otros negocios, como supermercados y quioscos, que venden el mismo concepto de producto. Con el paso del tiempo, pueden aparecer nuevos competidores y se deberá analizar en qué medida puede verse afectado el proyecto.

2.F. CONCLUSIONES

Finalizado el análisis, se puede sostener que, más allá de ser una idea de negocio novedosa, el proyecto se insertará en una industria altamente competitiva. Esto se debe a que los padres tienen a su alcance un gran número de opciones al momento de elegir la merienda de sus hijos. Además, son muchos los establecimientos en los que se puede conseguir esta gran cantidad de opciones para armar diferentes tipos de meriendas, como se analizará más adelante.

Por otro lado, las barreras de entrada y salida son bajas, por lo que puede resultar fácil el ingreso de nuevos competidores. De todas maneras, en un principio, no se competirá de forma directa con competidores, ya que no existe en Mendoza una empresa que ofrezca un servicio similar. Pero es de esperar que si el proyecto logra insertarse en el mercado exitosamente, los competidores no tardarán en aparecer.

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

3.A. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio y es muy útil para examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual se desarrollará el proyecto. Al utilizar esta herramienta, se debe enfocar solamente en factores que sean claves para el éxito del negocio.

La parte interna del análisis FODA tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa, en tanto, mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control.

El análisis FODA permitirá conformar un cuadro con el fin de obtener un diagnóstico preciso de la situación, logrando, en función de ello, tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas del proyecto.

El objetivo principal, seguramente, sea el de buscar acciones que permitan apoyarse en las oportunidades que brinda el mercado y en las fortalezas, para minimizar las debilidades y las amenazas que presenta el entorno.

3.B. ANÁLISIS INTERNO

Las fortalezas son aquellas capacidades que posee la empresa y que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Abarca, entre otros aspectos, los recursos, el conocimiento y las habilidades que se poseen al momento de desarrollar el negocio.

Las debilidades hacen referencia, por el contrario, a todos aquellos elementos que perturban el correcto funcionamiento de la organización y que, de mejorar, harían una organización más eficiente. De esta manera, se coloca a la empresa en una posición desfavorable en relación a la competencia. Al identificar las debilidades, se debe intentar eliminarlas o al menos minimizarlas.

Cuadro Nº 2: Fortalezas y debilidades para “Mi Recreo”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Ser los primeros en ofrecer este servicio en el mercado.	D1. Desconocimiento del servicio por parte de los consumidores.
F2. Idea de negocio innovadora	D2. Convencer a los consumidores de las bondades del producto.
F3. Productos 100% saludables y nutritivos.	D3. Concepto de negocio totalmente nuevo en el mercado.
F4. Facilidad para los padres.	D4. Altos costos de campañas publicitarias en medios masivos de comunicación.
F5. Precios altamente competitivos.	D5. Dificultad para concertar reuniones con padres en establecimientos educativos.
F6. Productos y servicios de calidad.	D6. Inexistencia de canales de marketing directos hacia el mercado.
F7. Estructura flexible con rápida adaptación a los cambios.	

Fuente: Elaboración propia.

3.C. ANÁLISIS EXTERNO

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que podrían permitir la obtención de ventajas competitivas o mejores rendimientos.

Las amenazas, en cambio, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que podrían afectar en mayor o menor medida el desarrollo de la actividad y entorpecer la consecución de objetivos.

Cuadro N°3: Oportunidades y amenazas para “Mi Recreo”

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Tendencias de crecimiento en el mercado de alimentos saludables.	A1. Se desconoce cómo puede reaccionar el mercado frente a este nuevo servicio.
O2. Inexistencia de competidores directos.	A2. Ingreso de nuevos competidores.
O3. Maquinarias necesarias en la producción, se consiguen fácilmente ya que no se ven afectadas por las trabas a las importaciones.	A3. Sociedad conservadora. Resistencia al cambio por parte de los consumidores.
O4. Existencia de medios de comunicación gratuitos para realizar publicidad, como por ejemplo: facebook, twitter, etc.	A4. Continuo aumento de costos debido a la inflación.
O5. Independientemente de la merienda, los niños todos los días consumen meriendas en el recreo.	A5. Inestabilidad económica en el país que no permite proyectarse a largo plazo.
O6. Amplia cantidad y calidad de proveedores.	A6. Cambios constantes en gustos y preferencias de los consumidores.
O7. Existencia de distintas fuentes de financiamiento.	A7. Aparición de nuevas políticas fiscales que dificultan la consecución de objetivos rentables.

Fuente: Elaboración propia.

3.D. CURSOS DE ACCIÓN

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

Cuadro N°4: Combinación de factores internos y externos

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias FO: Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades.	Estrategias DO: Utilizar oportunidades para superar debilidades.
AMENAZAS (A)	Estrategias FA: Utilizar fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra “Administración II” FCE, Universidad Nacional de Cuyo.

3.D.a. Estrategias FO

A cualquier empresa le agradecería diseñar de forma permanente estas estrategias que pudieran valerse de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

En el caso bajo análisis, “Mi Recreo” debe concentrarse en ser pioneros en ofrecer meriendas 100% saludables y nutritivas, y poder explotar de ese modo un mercado que se encuentra en total crecimiento (F1-O1).

En todos los establecimientos educativos, los niños disponen de al menos un recreo diario, en el cual consumen alimentos, y son los padres quienes deben encargarse de proveer a sus hijos de

dicha merienda. Ante la oportunidad que se presenta de vender meriendas, aparece la posibilidad de facilitar la tarea de los padres (F5-O5).

Además, una campaña de marketing podría resaltar la idea de negocio innovadora y el hecho de ser la primera empresa en ofrecer este tipo de servicio, aprovechando la inexistencia de competidores directos para posicionarse como pioneros en incursionar ese mercado (F1, F2-O2).

3.D.b. Estrategias FA

Estas estrategias se basan en potenciar las fortalezas de una organización con el fin de prevenir o enfrentar las amenazas provenientes del ambiente externo.

Para enfrentar la principal amenaza del posible ingreso de nuevos competidores, la organización debe concentrar sus esfuerzos en ofrecer un producto y servicio de calidad a un precio altamente competitivo (F5, F6-A2). Además, deberá aprovechar la estructura chica y flexible para adaptarse rápidamente a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores (F7-A6). Por otro lado, para atraer a los clientes conservadores, las estrategias de persuasión deben centrarse en el servicio, que es sumamente innovador, y en el producto, que es saludable y nutritivo (F2, F3-A3).

3.D.c. Estrategias DO

Con estas estrategias, se intenta minimizar las debilidades poniendo en juego las oportunidades. Deberán utilizarse medios masivos de comunicación para dar conocimiento público del proyecto “Mi Recreo” y la existencia de este servicio (D1-O4). También se debe utilizar “Mi Recreo” como un concepto de negocio totalmente nuevo, que busca innovar y desarrollar sus actividades en el mercado de alimentos saludables, que se encuentra en neto crecimiento (D1-O1).

3.D.d. Estrategias DA

En general, el objetivo de estas estrategias es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Cuando en una organización predominan las amenazas del ambiente y sus debilidades internas, la situación es desfavorable y, en muchos casos, lo conveniente es liquidar el negocio.

Un gran problema para “Mi Recreo” es que intenta introducir un concepto de negocio totalmente nuevo al mercado y, por ende, las personas desconocen la existencia de este servicio. A esto se suma una sociedad conservadora, que en muchos casos no está dispuesta a realizar cambios en sus hábitos y costumbres. Por ello, es muy importante que las estrategias de marketing busquen comunicar de manera precisa los beneficios de acceder a este servicio, haciendo hincapié en la calidad del producto (D1, D3-A3).

3.E. CONCLUSIONES

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

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

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

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DEL MERCADO META

1. INTRODUCCIÓN

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

Mientras una empresa u organización no defina claramente los distintos segmentos que conforman un mercado, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará ni el precio que propondrá. Puede notarse, entonces, la importancia que representa la segmentación de los mercados y la posterior elección del mercado meta.

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

Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y, en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe intentar identificar y seleccionar aquellas partes del mercado a las que pueda servir mejor.

Para ello se utiliza el marketing meta, que incluye la segmentación de mercado, la determinación del mercado meta y el posicionamiento en el mercado.

2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para Kotler y Armstrong (2003), la segmentación del mercado consiste en “*dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintas*”.

Teniendo en cuenta la definición anterior, podemos señalar que la diferencia entre los distintos segmentos puede deberse a las distintas preferencias que presentan las personas en cuanto

a sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

2.A. BASES DE SEGMENTACIÓN

No existe una única manera de segmentar los mercados, ya que puede utilizarse solo una base o una mezcla de ellas. Entre las principales variables se encuentran:

- ✓ Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, entre otras. Las organizaciones podrían optar por operar en una o varias áreas geográficas. Para “Mi Recreo” se realizó la siguiente segmentación:
 - País: Argentina
 - Provincia: Mendoza
 - Localidad: Gran Mendoza

- ✓ Segmentación demográfica: fragmenta el mercado en grupos basándose en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Esta base de segmentación será la más utilizada y en este caso se presenta de la siguiente manera:
 - Sexo: indistinto.
 - Edad: entre 25 y 45 años.
 - Ciclo de vida: Padres con hijos en edad preescolar (entre 30 meses y 5 años).

- ✓ Segmentación psicográfica: divide a los compradores en diferentes grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad. Se pueden encontrar muchas diferencias en las características psicográficas de los miembros de un mismo grupo demográfico. En el caso bajo estudio identificamos:
 - Clase social: media, media alta y alta.
 - Estilo de vida: acelerado, saludable, activo, responsable.
 - Personalidad: innovador.

- ✓ Segmentación conductual: divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esto incluye la ocasión de

compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad.

- Ocasiones: los compradores pueden ser agrupados según las ocasiones en que conciben la idea de comprar, hacen realmente la compra o usan el artículo adquirido.
- Beneficios: es el agrupamiento de los compradores en función del beneficio que esperan obtener. En este caso, serían dos grandes grupos. Por un lado, los que disfrutan de la comodidad de desligarse de la tarea diaria de enviar a sus hijos con meriendas a la escuela y, por otro lado, aquellos que sienten estar otorgando a sus hijos meriendas saludables y nutritivas.
- Situación del usuario: agrupamiento de los compradores en función de si son usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos. Esta clasificación no es relevante a los fines de este trabajo.
- Frecuencia de uso: agrupamiento de los compradores en usuarios ocasionales, medios o intensivos de un producto o servicio. Esta clasificación tampoco es relevante para la segmentación en el caso.
- Situación de lealtad: se agrupan según el grado de lealtad. Al ser un concepto de producto nuevo, esta clasificación no aplica.

3. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Luego de haber realizado la segmentación de mercado, la empresa debe elegir aquel o aquellos segmentos más prometedores a los cuales pueda atender. Para ello, previamente se evaluaron y analizaron los distintos segmentos. Por lo tanto, se decidirá cuántos y cuáles segmentos se atenderá.

Según Kotler, existen tres estrategias de cobertura de mercado:

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

En el caso de “Mi Recreo”, la estrategia adoptada es la de marketing concentrado. Es la estrategia recomendada por el autor cuando los recursos de la empresa son limitados y cuando se inserta un nuevo producto al mercado. Si bien “Mi Recreo” no tiene competidores directos (organizaciones que ofrezcan un servicio con características similares), actualmente los padres disponen de diversas posibilidades para armar las meriendas de sus hijos. Por ello, este nuevo concepto de negocio buscará la participación del mercado, atendiendo necesidades insatisfechas y ofreciendo un mejor servicio.

4. POSICIONAMIENTO

Podría definirse el posicionamiento como el lugar que ocupa en la mente de los consumidores los productos y servicios de la compañía en relación a los productos y servicios de la competencia. Los clientes escogen aquellos productos y servicios que le proporcionen mayor valor y, en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

“Mi Recreo” busca posicionarse como una empresa líder de mercado y pionera en la ciudad de Mendoza en ofrecer meriendas 100% nutritivas y un servicio de entrega diario de las mismas. Esta iniciativa busca mejorar hábitos de consumo en niños en edad preescolar, logrando la prevención de ciertas enfermedades. Además, se ofrecerán productos y servicios de primera calidad a precios altamente competitivos. De esta manera, “Mi Recreo” pretende posicionarse como una empresa que fomente la buena alimentación en los niños.

5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

5.A. LA EDUCACIÓN EN ARGENTINA

Antes de estimar la demanda, se presentarán algunas variables que deben tenerse en cuenta al momento de analizar la situación actual del país sobre la educación en nivel inicial. Para ello se utilizó información de internet. La página web consultada es <http://www.sipi.siteal.org/>

El Sistema de Información sobre Primera Infancia (SIPI) en América Latina es una iniciativa que desarrollan la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) a través del Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina (Siteal), y que se hace efectiva a partir del apoyo y compromiso de Unicef y la Fundación ARCOR.

El SIPI tiene como principal objetivo realizar un seguimiento sobre el grado de cumplimiento de los derechos de la primera infancia en América Latina. Además, el sistema ofrece datos actualizados acerca de las diversas políticas aplicadas en los países de América Latina y provee indicadores estadísticos sobre los distintos aspectos.

La educación inicial en Argentina abarca a los/as niños/as desde los 45 días hasta los 5 años. El sistema se compone de jardines de infantes con jornada simple o completa, jardines integrales que atienden a niños/as desde los 3 a los 5 años y jardines maternos con niños de entre 45 días hasta los 2 años. En menor medida, existen escuelas infantiles con niños/as de entre 45 días y 5 años.

Durante el año 2006, el Congreso Nacional sancionó la Ley 26.206, que tiene como finalidad “asegurar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, sin desequilibrios regionales ni inequidades sociales”, por lo que el Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires están obligados a universalizar la oferta de educación inicial.

En el caso particular de Mendoza, la Ley de Educación Provincial 6.970 del año 2002 ya establecía la obligatoriedad de los últimos dos años del jardín de infantes.

Algunas fuentes de datos permiten observar la evolución de los índices de escolarización inicial en Argentina y Mendoza durante los últimos años. Según información de autoconsulta generada por el SIPI basándose en información de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC, entre los años 2000 y 2010, la tasa de escolarización creció ininterrumpidamente, hasta situarse en el 97,86%.

5.B. LA EDUCACIÓN EN MENDOZA

Durante el año 2012, la Dirección de Programación de la Expansión y Cobertura del Sistema Educativo, dependiente de la Dirección General de Escuelas (DGE), desarrolló el estudio “La educación inicial en la Provincia de Mendoza”. Su objetivo central era el de definir condiciones de expansión y cobertura del nivel inicial en nuestra provincia.

Se estableció que la población que asiste a instituciones de nivel de educación inicial es de 72.080 niños/as, de los cuales 65.763 asisten a jardines de infantes y 6.137 a jardines maternos. Sobre este total, la cobertura provincial en salas de 4 años es del 85% y del 100% en salas de 5 años. De dicha población, el 69% concurre a establecimientos estatales, el 19% a privados y el 12% a instituciones de gestión social.

En los datos publicados también se puede observar el detalle de la cantidad de alumnos y alumnas de 3, 4 y 5 años que concurren a establecimientos de gestión estatal, privada o social por departamentos.

Cuadro N°5: Población total de jardín de infantes en Mendoza

Edades	Población según Censo 2010	Gestión Estatal		Gestión Privada		Gestión Social
		Educación Común	Educación Especial	Educación Común	Educación Especial	
3 años	30953	173	26	1229	24	5330
4 años	31390	18674	52	5188	14	2609
5 años	30247	26202	92	5751	16	208

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.sipi.siteal.org/>

El trabajo establece que en Mendoza se ha alcanzado la meta del 100% de escolarización en sala de 5 años, lo cual a nivel nacional está planteado como una meta a lograr en el año 2018.

También sostiene que en la sala de 4 años se está transitando un proceso de ampliación de la cobertura. Esto permitiría alcanzar el 92% de la escolarización propuesta a nivel nacional para el año 2017, e incluso superarla.

5.C. "MI RECREO"

Para determinar el mercado objetivo, debemos establecer la zona donde se ofrecerá el servicio. Debido a la ubicación física del proyecto, se decide analizar únicamente el Gran Mendoza. Por ello, en este análisis se incluye a Ciudad y sus alrededores, es decir, las zonas urbanas de Godoy Cruz, Las Heras y Guaymallén.

Además, se tendrán en cuenta únicamente los alumnos que asistan a salas de 4 y 5 años, y que reciban educación común (no especial), sin importar si el establecimiento educativo es de índole público o privado.

Teniendo en cuenta el trabajo expuesto anteriormente "La educación inicial en la Provincia de Mendoza", vemos que el total de alumnos que cumplen con dichos requisitos es de 23.753.

En el cuadro N° 6 se muestra la población por departamento de jardines de infantes en la provincia de Mendoza.

Este total de alumnos no se puede considerar el 100% como el mercado meta, por lo que se incluyen otras dos variables, a fin de establecer una mayor exactitud del mercado objetivo. Por un lado, se omitirán aquellos establecimientos educativos que estén en zonas rurales o por fuera del radio de alcance del proyecto y, por otro, se tendrá en cuenta el poder adquisitivo o el nivel socio económico del público objetivo.

Teniendo en cuenta los datos expuestos en el trabajo, vemos que el 21,4% de los alumnos asiste a establecimientos educativos en zonas rurales. Por lo tanto, de la población que cumple con los requisitos, quedan 18.670 alumnos al alcance del proyecto.

Cuadro N°6: Población jardín de infantes por departamento

Departamento	Gestión Estatal						Gestión Privada						Gestión Social		
	Educación Común			Educación Especial			Educación Común			Educación Especial					
Años	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5
Capital	0	1663	2117	0	3	6	321	1234	1442	0	0	3	461	138	0
Godoy Cruz	5	1654	2437	1	8	13	141	701	812	6	5	8	570	371	0
Guaymallén	0	1709	3666	0	1	10	189	916	1124	0	0	0	621	677	40
Las Heras	10	1324	2558	0	1	3	49	189	207	0	0	0	772	524	30
Luján de Cuyo	4	1024	1753	0	0	0	165	360	376	1	2	1	113	107	0
Maipú	8	1958	2639	0	1	4	92	495	515	0	0	0	130	145	16
Lavalle	3	570	820	0	1	4	0	24	32	0	0	0	227	78	0
La Paz	0	175	177	0	1	0	0	0	0	0	0	0	44	0	0
Santa Rosa	2	275	307	0	0	1	0	0	0	0	0	0	148	41	7
Junín	0	483	606	0	0	0	2	73	65	0	0	0	196	71	0
Rivadavia	0	790	820	0	1	6	0	65	62	0	0	0	292	13	4
San Martín	0	1646	2027	5	4	11	46	236	242	0	0	0	397	16	7
San Carlos	0	518	597	0	1	1	0	74	74	0	0	0	66	7	16
Tunuyán	0	673	961	6	4	3	14	140	120	0	0	0	145	122	50
Tupungato	0	410	577	0	1	4	0	113	119	0	0	0	54	85	28
General Alvear	63	608	654	4	6	5	38	149	155	0	0	0	284	10	10
Malargüe	0	459	564	0	0	2	34	53	45	0	0	0	159	0	0
San Rafael	79	2613	2837	11	18	23	146	387	362	17	7	4	651	201	0

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.sipi.siteal.org/>

La segunda variable es el poder adquisitivo o el nivel socio económico del público objetivo. Siguiendo la pirámide social de la Argentina a fines del año 2015, se considera que únicamente forman parte del mercado meta la clase media (C2), la media alta (C3) y la clase top (ABC1), que totalizan el 50%. Si se aplica este porcentaje (50%) al mercado objetivo determinado con la variable anterior, se obtiene como mercado objetivo 9.335 alumnos.

Como conclusión, se estima que el mercado meta estará conformado por 9.335 alumnos de prejardín y jardín de infantes del Gran Mendoza.

CAPÍTULO VI

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. INTRODUCCIÓN

La planeación es parte de la vida de cualquier persona. Incluso sin darse cuenta, las personas están planificando de manera permanente. Planear una compra, planear el desarrollo de una actividad, planear una reunión familiar o con amigos, etcétera, es una cuestión de todos los días. Por lo tanto, se asume que las personas tienen incorporado inconscientemente el concepto de planificar. En el caso de las organizaciones, la planificación, entre otras cuestiones, se utiliza para indicar de qué manera se lograrán los objetivos propuestos.

Actualmente, las organizaciones actúan en un entorno turbulento, en el que la única constante es el cambio. Este dinamismo afecta la producción y comercialización de productos y servicios, lo que dificulta el desarrollo de las actividades de una empresa. Por esto, es necesario que las compañías dediquen un tiempo a planificar, ya que esta actividad es el corazón del trabajo para una organización.

Siguiendo esta idea, se puede reconocer la importancia de elaborar una planificación estratégica, la cual ayuda a vislumbrar cuáles pueden ser los diferentes escenarios acerca de lo que podría suceder, y así tomar decisiones al respecto.

2. PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es como un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio. La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición, ya que contiene un conjunto de estrategias a seguir.

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

3. ESTRATEGIAS

Para desarrollar el siguiente concepto se utilizó material de la cátedra “Análisis Organizacional”. Una estrategia es un plan que se elabora para dirigir un asunto en particular. Es comprensible e integral y busca asegurar el logro de los objetivos propuestos. Se compone de una serie de acciones planificadas. También puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle una partida al competidor. Una estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones, que establece un comportamiento consistente. Además, puede ser una posición, una manera particular de percibir las cosas.

En el ámbito organizacional, se utiliza el término “estrategia empresarial” para hablar de la serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios posibles.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Se utiliza con el fin de proporcionar una dirección general a una compañía, llamada estrategia empresarial. Su principal objetivo es otorgar herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados a las organizaciones. También se focaliza en la detección de oportunidades y en la mejora continua de procesos.

Para Hax y Majluf (1996), una estrategia empresarial es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador, que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Además, intenta lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, respondiendo adecuadamente a las amenazas y oportunidades del medio ambiente y a las fortalezas y debilidades de la organización. Este concepto abarca todos los niveles jerárquicos de una empresa: el corporativo, el de negocios y el funcional.

Como se puede observar, son varios los aspectos que se deben considerar para el desarrollo adecuado de estrategias en una empresa. Existen diversos métodos para desarrollar estrategias.

4. ESQUEMA ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para una mejor comprensión sobre el desarrollo de estrategias, se tomará en cuenta el método explicado por Fred R. David en su libro *Administración estratégica* (2003). Allí, el autor divide el proceso de desarrollo de estrategias en tres etapas. En primer lugar, la etapa en la que se aporta información; en segundo lugar, el momento en el que se realizan los ajustes y, por último, la etapa en la que se toman decisiones.

4.A. APORTE DE INFORMACIÓN

Para lograr el desarrollo de distintas estrategias organizacionales, en primer lugar se debe contar con información. La información es uno de los activos más importantes en cualquier negocio, siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos. Debe ser oportuna, confiable, relevante e integral. Además, la información es fundamental para poder disponer de altos niveles de competitividad y posibilidades de crecimiento.

El dinamismo actual de los negocios lleva a que la información crezca a un ritmo acelerado. Con la tecnología disponible, se cuenta con más canales para su transmisión y una mayor facilidad de registro y almacenamiento. Sin embargo, la gestión de la información es un ítem que muchas empresas aún no pueden resolver con eficiencia.

Existen diferentes herramientas que permiten ordenar y clasificar la información, y se utilizan como punto de partida para desarrollar diversas estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas del ambiente. Anteriormente se realizó el análisis FODA. Se utilizará dicho análisis como punto de partida para el desarrollo de las matrices que se detallan a continuación.

Se evaluarán los factores externos e internos a través de las matrices EFE y EFI. Como primer paso, será necesario priorizar y cuantificar de manera subjetiva la importancia de cada uno de los factores, internos y externos, que se tuvieron en cuenta en el desarrollo del análisis FODA. En esta instancia será necesario tener un juicio de valor intuitivo acertado para realizar un análisis lo más real posible. La información que se deriva de estas matrices proporciona la información inicial básica para las etapas de ajuste y decisión que se expondrán más adelante.

4.A.a. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite exponer y valorar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas.

Para ello, se asigna en primer lugar un valor a cada una de las oportunidades y amenazas que indique la importancia del factor para el éxito de la industria. La suma de estos valores debe ser siempre 1, siendo más importante el impacto mientras más cercano esté el valor a 1.

Luego se califican los factores para indicar qué tan atractivas son las oportunidades y qué tanto daño pueden ejercer las amenazas en la empresa. El mayor o menor impacto sobre el desarrollo de la empresa está dado por el intervalo 1-4, significando esto nuevamente que, mientras más cercano al 4, mayor es el impacto.

Cuadro Nº 7: Valoración factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
VARIABLES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tendencia de crecimiento en el mercado de alimentos saludables.	0.2	4	0.8
Inexistencia de competidores directos.	0.25	3	0.75
Existencia de medios masivos de comunicación para realizar publicidad, como por ejemplo: facebook, twitter, etc.	0.1	2	0.2
Los niños consumen meriendas a diario, independientemente de cuál fuera.	0.1	3	0.3
Existencia de distintas fuentes de financiamiento.	0.05	1	0.05
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores.	0.1	1	0.1
Sociedad conservadora. Resistencia al cambio por parte de los consumidores.	0.15	2	0.3
Cambios constantes en gustos y preferencias de los consumidores.	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.6

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

4.A.b. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

De igual forma, esta matriz permite exponer y valorar los factores que se han determinado como fortalezas y debilidades para la empresa.

Para ello se asigna, en primer lugar, un valor a cada una de las fortalezas y debilidades que indique la importancia del factor para el éxito de la industria. Luego se califican los factores para indicar qué tan atractivas son las fortalezas y qué perjuicio podrían ejercer las debilidades sobre la empresa. El mayor o menor impacto sobre la estrategia de la empresa está dado por el intervalo 1-4, significando esto nuevamente que mayor es el impacto mientras más cercano se ubique al 4.

Cuadro N° 8 Valoración factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVES			
VARIABLES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Ser los primeros en ofrecer este servicio en el mercado.	0.20	4	0.8
Precios altamente competitivos.	0.18	2	0.36
Productos y servicios de calidad.	0.20	3	0.6
Estructura flexible con rápida adaptación a los cambios.	0.05	1	0.05
DEBILIDADES			
Desconocimiento del servicio por parte de los consumidores.	0.17	3	0.51
Necesidad de capital para invertir.	0.05	2	0.1
Concepto de negocio totalmente nuevo en el mercado.	0.15	3	0.45
TOTAL	1		2.87

El puntaje total (2,87) también está por encima de la media, lo que indica que el proyecto mantendría una posición interna fuerte.

Vale recordar que la información obtenida luego del análisis de cada matriz servirá como base para el desarrollo de las etapas de ajuste y decisión. Además, se utilizó la intuición para ponderar los diversos factores.

4.B. ETAPA DE AJUSTE

Una vez reunida la información, es necesario una etapa de ajuste antes de definir las distintas estrategias a adoptar. En esta instancia, la empresa debe centrar sus esfuerzos en saber combinar sus habilidades y recursos con las oportunidades y riesgos para crear estrategias adecuadas.

La etapa de ajuste del proceso de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que se utilizan en cualquier secuencia: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aporte de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

Con fines prácticos para el presente trabajo, se decidió implementar la matriz FODA, la matriz de la Estrategia Principal y la matriz PEEA.

4.B.a. Matriz FODA

Esta matriz permite identificar las relaciones entre las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de la empresa. De esta manera, se desarrollan distintas estrategias que surgen al relacionar los factores internos con los externos, buscando obtener los mejores resultados para la empresa.

Cuadro N° 9: Estrategias al combinar factores internos y externos

		FORTALEZAS							DEBIIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6
OPORTUNIDADES	O1	Potenciar el ser los primeros en ofrecer este servicio en el mercado, impulsándose a la vez en la tendencia de crecimiento en el mercado de los alimentos saludables. Utilizar la oportunidad de venta, facilitando la tarea diaria de los padres al tenerse que ocupar de la merienda de sus hijos.							Utilizar medios masivos de comunicación para dar conocimiento público del proyecto. Aprovechar el financiamiento ofrecido por distintas entidades bancarias para poder contar con el capital e invertir en los activos necesarios para desarrollar el negocio.					
	O2													
	O3													
	O4													
	O5													
	O6													
	O7													
AMENAZAS	A1	Crear una imagen fuerte como pioneros de mercado, mantener calidad en los productos y eficiencia en el servicio a un precio competitivo para poder enfrentar a posibles nuevos competidores. Para atraer a clientes conservadores centrarse en el producto que al ser saludable beneficia el desarrollo y crecimiento en los niños y ayuda a prevenir ciertas enfermedades.							Comunicar a través de distintas estrategias de marketing la existencia de este nuevo producto-servicio, resaltando los beneficios de acceder al servicio y realizando un fuerte hincapié en la calidad del producto. De esta manera se logrará captar todo tipo de clientes, incluso aquellos que parecen ser más conservadores.					
	A2													
	A3													
	A4													
	A5													
	A6													
	A7													

4.B.b. Matriz de la estrategia principal

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

Esta matriz se basa en dos dimensiones: en el eje X se ubica la posición competitiva de la empresa, mientras que en el eje Y aparece la velocidad de crecimiento del mercado.

Gráfico Nº 2: Matriz de la estrategia principal para “Mi Recreo”



Teniendo en cuenta las características del proyecto “Mi Recreo”, el cuadrante seleccionado fue el II. Esta decisión se debe, en primer lugar, a que se trata de un producto-servicio que se ofrece por primera vez en el mercado. Esto lo convierte en un proyecto altamente innovador, pero al mismo tiempo desconocido por la sociedad. Por ello, el emprendimiento se encuentra en una posición competitiva débil. Por otro lado, el crecimiento que se espera en el mercado es alto, ya que la tendencia al consumo de alimentos saludables y nutritivos es creciente no solo en Argentina, sino también a nivel mundial.

Las estrategias sugeridas para el segundo cuadrante son:

- ✓ Desarrollo de mercados
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Desarrollo de productos
- ✓ Integración horizontal
- ✓ Enajenación
- ✓ Liquidación

4.B.c. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

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

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

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

Para elaborar la matriz, se asigna un valor numérico, que varía de +1 (peor) a +6 (mejor), a las variables que integran las dimensiones FF y FI, más un valor de -1 (mejor) a -6 (peor) a las dimensiones EA y VC. Luego se saca un promedio de cada una de las variables y se calculan los puntajes para los dos ejes, siendo el eje X igual a la suma del promedio de VC con el de FI y el eje Y igual a la suma de los promedios de las dimensiones restantes.

Por último, se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz que pase por el punto de intersección obtenido para revelar el tipo de estrategia recomendada.

Gráfico N° 3: Matriz de la posición estrategia y evaluación de la acción para “Mi Recreo”

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

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

$$VC = -22/7 = -3,1429$$

$$FI = 25/7 = 3,5714$$

$$FF = 21/7 = 3$$

$$EA = -22/7 = -3,1429$$

Entonces, los ejes resultantes son:

$$\text{Eje X} = -3,1429 + 3,5714 = 0,4285$$

$$\text{Eje Y} = -3,1429 + 3 = -0,1429$$

El nuevo punto de intersección que determina el vector direccional es (0,4285; -0,1429).



El cuadrante resultante establece una empresa que se encuentra en una buena posición. Se puede observar que el factor dominante es la fortaleza industrial, impulsado por el potencial de crecimiento. Al no existir todavía el proyecto, sólo se pueden hacer suposiciones en cuanto a su fortaleza financiera o estabilidad económica. La tendencia de las estrategias será de tipo competitivo, por lo tanto se sugieren para dicho cuadrante las siguientes estrategias:

- ✓ Integración horizontal
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Desarrollo de mercados

4.C. ETAPA DE DECISIÓN

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

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

4.C.a. Matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)

La MPEC es utilizada para determinar el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito críticos externos e internos. Al igual que otros instrumentos, es imprescindible que se realicen juicios intuitivos acertados.

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

Para elaborar la matriz se deben seguir ciertos pasos:

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

Para “Mi Recreo”, las principales estrategias a seguir son la penetración de mercados y el desarrollo de mercados, por lo que solo se analizarán estas dos. En el gráfico N° 5 se muestra la matriz de la planificación estratégica cuantitativa para “Mi Recreo”

Como puede observarse claramente, “Mi Recreo” debe seguir una estrategia de penetración de mercados. Este resultado es confirmado en la realidad, ya que al ser una empresa que aún no se encuentra en funcionamiento debe buscar al momento de su inserción el rápido aumento en la participación de mercado a través de grandes esfuerzos en marketing.

Esto se logrará atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales.

5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El análisis de las etapas realizado anteriormente servirá como base para el desarrollo final de las estrategias para “Mi Recreo”. Este desarrollo previo permitirá escoger de manera adecuada las estrategias que se deben adoptar para el proyecto.

Gráfico N° 4: Matriz de la planificación estratégica cuantitativa para “Mi Recreo”

VARIABLES	% De Importancia	PENETRACIÓN DE MERCADOS		DESARROLLO DE MERCADOS	
		PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES					
Tendencia de crecimiento en el mercado de alimentos saludables.	0.2	3	0.8	4	0.6
Inexistencia de competidores directos.	0.25	2	0.5	2	0.5
Existencia de medios masivos de comunicación. Ejemplo: facebook,	0.1	3	0.4	4	0.3
Los niños consumen meriendas a diario, independientemente de cuál	0.1	2	0.1	1	0.2
Existencia de distintas fuentes de financiamiento.	0.05	1	0.05	1	0.05
AMENAZAS					
Ingreso de nuevos competidores.	0.1	2	0.1	1	0.2
Sociedad conservadora. Resistencia al cambio por parte de los	0.15	3	0.6	4	0.45
Cambios constantes en gustos y preferencias de los consumidores.	0.1	2	0.3	3	0.2
FORTALEZAS					
Ser los primeros en ofrecer este servicio en el mercado.	0.20	2	0.8	4	0.4
Precios altamente competitivos.	0.18	3	0.54	3	0.54
Productos y servicios de calidad.	0.20	3	0.4	2	0.6
Estructura flexible con rápida adaptación a los cambios.	0.05	2	0.05	1	0.1
DEBILIDADES					
Desconocimiento del servicio por parte de los consumidores.	0.17	3	0.51	3	0.51
Necesidad de capital para invertir.	0.05	2	0.1	2	0.1
Concepto de negocio totalmente nuevo en el mercado.	0.15	3	0.6	4	0.45
TOTAL			5.85		5.2

Es muy difícil que una empresa desarrolle su accionar basándose solo en una estrategia, por eso se desarrollarán distintos tipos de estrategias, que abarquen las diferentes áreas de acción. Entre otras, se pueden mencionar estrategias de negocios, estrategias de marca, estrategias de posicionamiento competitivo, estrategias de participación, estrategias de crecimiento, entre otras. A continuación serán desarrollados algunos de estos conceptos que son explicados por Hugo Ricardo Ocaña en su libro *Dirección estratégica de los negocios*.

5.A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Según Ocaña (2012), “la estrategia de negocios define la forma competitiva, y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector”. Si bien no se puede asegurar que esta es la estrategia más importante, sí se puede decir que es la estrategia guía sobre la cual se desarrollarán las restantes.

5.A.a. Matriz sensibilidad precio/diferenciación

Este análisis permite apreciar la sensibilidad y la conducta de los clientes ante un cambio en el precio o en los atributos del producto. Por un lado, se podrá observar el comportamiento de los consumidores ante una variación en el precio y, por otro, ante una variación en los atributos del producto. En forma gráfica, las distintas estrategias a adoptar son las siguientes.

Gráfico Nº 5: Matriz sensibilidad precio/diferenciación

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

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra “Estrategias de Negocios”.

Al ofrecer al mercado un producto sano y nutritivo, se orientarán las estrategias a aquellas personas que estén dispuestas a pagar un mayor precio, justificado en la calidad y en el valor nutricional del producto. Por ello, aquellos padres que se preocupan y ocupan por lo que sus hijos consumen tendrán una mayor sensibilidad a la diferenciación y menor sensibilidad al precio. De esta manera, la empresa deberá focalizarse en mayor medida en las características distintivas del producto, resaltando los principales atributos de la marca y no tanto el precio del mismo.

5.A.b. Matriz de línea de productos y números de segmentos

La siguiente matriz acompaña y complementa la anterior. Y le permite al empresario definir con mayor precisión el o los segmentos metas. Las variables de esta matriz son:

- ✓ **LÍNEA DE PRODUCTOS.** Es la cantidad de productos que comercializa una empresa, pudiendo ser una línea o más.
- ✓ **CANTIDAD DE SEGMENTOS META.** Es el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa con relación a todo el mercado potencial. Cuantos más segmentos, mayor cobertura.

Gráfico Nº 6: Matriz de la línea de productos y número de segmentos

Línea de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra "Estrategias de Negocios" FCE, Universidad Nacional de Cuyo.

Se aconseja a la empresa seguir una estrategia de "marketing concentrado o especializado", ya que se ofrecerá una línea de productos poco ancha a un segmento de mercado.

5.B. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA

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

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

Gráfico Nº 7: Estrategia de marca

Diferencias	Altas	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
	Bajas	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
		Aceptable	Notable
		Identidad	

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra “Estrategias de Negocios”.

“Mi Recreo”, en principio, será líder en el sector, ya que introduce un concepto de producto nuevo al mercado, haciendo que el grado de diferenciación sea notable y logrando que su identidad sea fuerte. Sin embargo, la compañía deberá esforzarse por mantener esta posición y lo logrará a través de la fidelización de sus clientes. Posteriormente, “Mi Recreo” deberá definir sus estrategias y comunicarlas, creando una imagen en la mente de los consumidores.

Un cliente es fiel a la marca cuando el producto supera sus expectativas. La fidelización permite que los clientes se vuelvan leales a la empresa y quieran adquirir nuevamente sus productos, además de recomendarla a otros consumidores. Muchas compañías cometen el error de concentrarse únicamente en atraer nuevos clientes y descuidan a los consumidores habituales. Hay que considerar que retener un cliente suele ser más económico que captar uno nuevo.

A la hora de fijar una marca, se puede optar por una estrategia de marca única o marcas múltiples. “Mi Recreo” no sólo será el nombre del proyecto, sino que también será la marca que utilizará para comercializar las distintas meriendas. Esta decisión se basa en que la empresa ofrece una única línea de productos.

5.C. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

Esta posición obtenida por las ventas es consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Los movimientos o acciones que

se desarrollan para lograr una participación de mercado son básicamente dos: estrategias de defensa y estrategias de ataque.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia con el fin de lograr cierta participación en el mercado dependen de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

5.C.a. Matriz de la estrategia de posicionamiento competitivo

Gráfico N° 8: Estrategia de posicionamiento competitivo

Desempeño Empresario	Fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE (táctica envolvente)	ESTRATEGIA DE ATAQUE (táctica de varios lados)
	Debilidades	ESTRATEGIA DE DEFENSA (táctica de flancos)	ESTRATEGIA DE DEFENSA (táctica de retaguardia)
		Oportunidades	Amenazas
Condiciones contextuales			

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra “Estrategias de Negocios”.

Las estrategias de defensa buscan mantener una posición ganada desarrollando acciones que tiendan a reducir o neutralizar las estrategias de los competidores. Estas acciones pueden cubrir segmentos de mercado en los que la empresa puede hacer valer algún tipo de fortaleza (táctica de flancos) o cubrir segmentos de mercado en los que el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado (táctica de retaguardia).

La estrategia de ataque, en cambio, busca aumentar la participación en forma rápida y continua. La empresa que lo realice debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones, apoyándose en sus fortalezas. Estas acciones buscan aumentar la participación en los segmentos actuales en los que opera la empresa (táctica envolvente) o incursionar en otros segmentos que no se hayan desarrollado anteriormente (táctica de varios lados).

Al existir un entorno con mayor cantidad de oportunidades que de amenazas y al tener la organización más fortalezas que debilidades, la táctica recomendada por Ocaña para “Mi Recreo” es atacar o contraatacar (táctica envolvente) Al insertar un producto totalmente nuevo, la empresa debe seguir una estrategia ofensiva para lograr insertarse en el mercado y lograr la mayor cuota de mercado posible.

5.D. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva incluye las acciones que llevará a cabo la empresa para imponer sus condiciones por encima de las demás empresas del sector. Para lograr una ventaja competitiva y que la misma sea duradera, sostenible y reconocible por el consumidor, es recomendable hacer hincapié solo en una característica. Esta característica deberá ser única y/o superior a las de las demás empresas, para crear un valor empresarial entre los clientes.

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

Gráfico Nº 9: Formulación de la estrategia competitiva

	Para todo el mercado	Para un segmento de mercado
MARCA (Uno o varios atributos)	LIDERAZGO TOTAL EN MARCA	ESPECIALIZACIÓN O CONCENTRACIÓN EN MARCA
PRECIO (Uno o varios atributos)	LIDERAZGO TOTAL EN PRECIO	ESPECIALIZACIÓN O CONCENTRACIÓN EN PRECIO

Fuente: Elaboración propia en base a material de la cátedra "Estrategias de Negocios".

"Mi Recreo" adoptará una estrategia competitiva concentrada en la marca. Esta estrategia se enfocará en un segmento específico de mercado. Al ser un producto-servicio nuevo, como mencionamos anteriormente, se buscará captar a los clientes y establecer vínculos de fidelidad.

5.E. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez que se ha determinado la forma en que la empresa va a competir y la participación que se quiere lograr, debe definirse la forma en que va a crecer el negocio. Esto es muy importante, ya que está relacionado con el nivel de ventas que se debe alcanzar, la participación de mercado que se debe obtener, el tamaño de la organización y la percepción de utilidades a obtener.

Los caminos que puede optar una organización para lograr crecimiento son:

- ✓ INTENSIVAS. Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.
- ✓ DIVERSIFICACIÓN. Desarrolladas y no desarrolladas.
- ✓ INTEGRACIÓN. Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal.

La matriz de Ansoff, también llamada de mercado/producto, es una herramienta útil para la formulación de la estrategia de crecimiento. Esta propone:

Gráfico N° 10: Formulación de la estrategia de crecimiento

Línea de productos	Nuevo	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN
	Existente	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE CLIENTES
		Existente	Nuevo
		Segmento de clientes	

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

Cabe aclarar que las estrategias de crecimiento no son mutuamente excluyentes, es decir que puede elegirse una, dos o más.

La elección de la estrategia de crecimiento, como cualquier tipo de elección que se ha realizado, depende de las condiciones de la empresa y de las del sector. Teniendo en cuenta estas dos condiciones, Ocaña (2012) presenta cuatro alternativas de elección de crecimiento.

De acuerdo a la capacidad empresarial de “Mi Recreo” (fuerte) y el atractivo del sector en el que compite (alto), se sugiere seguir la estrategia de penetración de mercados. Para lograr la penetración de mercado se recomiendan dos acciones:

- ✓ Desarrollar la demanda primaria (expansión del mercado actual).
- ✓ Aumentar la cuota de mercado (incrementar la participación de las ventas).

6. CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR

Al observar lo analizado en este capítulo, pueden ser varias las estrategias a seguir por la organización.

Teniendo en cuenta que aún el proyecto no se encuentra en funcionamiento, la estrategia guía para “Mi Recreo” será la penetración de mercados. De esta forma se buscará aumentar su cuota o participación de mercado, incrementando rápidamente un volumen aceptable en las ventas.

Desde el punto de vista del valor que “Mi Recreo” pretende otorgarle al cliente, la empresa se enfocará en diferenciar su producto en un segmento de mercado específico. Para ello, se valdrá de

una buena imagen de marca y de la calidad de sus productos, para justificar así el pago de un precio mayor. De esta manera hay una clara estrategia de marca.

Por otro lado, al encontrarse en una posición buena, ya que tanto los factores internos como externos son aceptables, se optará por una táctica de ataque o contraataque (táctica envolvente) para lograr captar mercado.

Hay que considerar también que, en un futuro, el proyecto podría diversificarse, expandiendo sus servicios a otras zonas geográficas.

Una vez que se haya desarrollado la dirección de la estrategia, deben programarse acciones y objetivos que se alineen con el fin propuesto por los dueños. Para ello, se necesitará un conjunto diferente de tareas y de habilidades gerenciales para poner en práctica las diversas estrategias desarrolladas.

CAPÍTULO VII

MARKETING MIX

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

“Mi Recreo” ofrecerá al mercado un concepto de producto totalmente nuevo; por ello, es indispensable que las estrategias de marketing informen a los consumidores acerca del nuevo producto, de su calidad y de sus beneficios, además de que inciten a la compra.

1. PRODUCTO

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos abarcan más que solo bienes tangibles, ya que incluyen también objetos físicos, servicios, lugares, personas o ideas.

El principal producto de la empresa son las meriendas nutritivas destinadas a los alumnos de prejardín y jardín de infantes. La oferta de la compañía consiste en un bien tangible, con servicios que lo acompañan.

Como se indicó anteriormente, es condición necesaria que las meriendas sean atractivas para los niños si se quiere prosperar con el negocio. Si las meriendas no logran llamar la atención de los alumnos y el producto no tiene aceptación, no podrá cumplir con su objetivo básico. Por ello, es necesario elaborar no solo meriendas novedosas, sino también desarrollar un packaging atractivo para el transporte de las mismas. Al momento de la elaboración se utilizarán diversos elementos que ayuden a desarrollar meriendas atractivas. Entre estos elementos se puede nombrar los diversos moldes que sirven para dotar de diferentes formas a galletas, alfajores, porciones de bizcochuelo, etcétera, o la utilización de colorantes naturales para lograr meriendas coloridas y cumplir con el objetivo de despertar curiosidad a los alumnos.

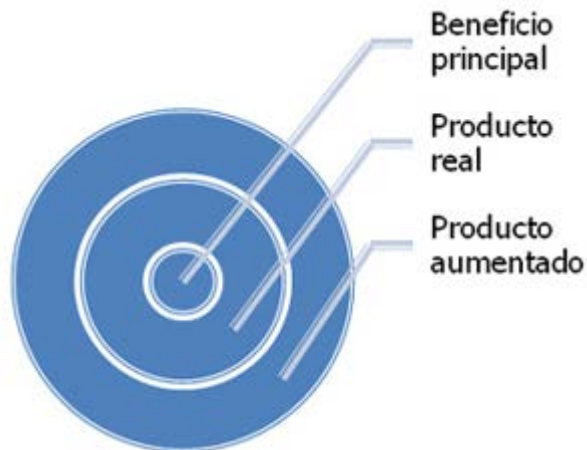
Los padres son quienes adquieren el producto, que luego será consumido por sus hijos, por un lapso determinado. Las meriendas entregadas corresponderán al programa nutritivo y a la

estación del año que se atravesase. En el Anexo 1 se pueden observar las meriendas que serán entregadas por “Mi Recreo” a lo largo del año.

1.A. NIVELES DE PRODUCTO

Kotler y Armstrong señalan que son tres los niveles de producto que componen el producto total.

Gráfico N° 11: Niveles de producto según Kotler y Armstrong



Fuente: adaptado de Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición.

1.A.a. Beneficio principal

El producto central o beneficio principal se refiere a la idea del servicio o necesidad genérica que cubre el producto, es decir, los beneficios cruciales que resuelven un problema y que son buscados por los consumidores. En este caso, el producto central es la merienda que será consumida por los alumnos en el horario del recreo.

1.A.b. Producto real

En el producto real, se pueden nombrar hasta cinco características que acompañan el producto central. Estas son: nivel de calidad, funciones, diseño, presentación y marca.

En cuanto al nivel de calidad, “Mi Recreo” ofrecerá una merienda nutritiva de alta calidad, intentando inculcar buenos hábitos de consumo en los más pequeños. Por ello, se utilizarán productos de primer nivel para la elaboración de las mismas.

Dentro de las funciones podríamos nombrar:

- ✓ Liberar a los padres de la tarea diaria.
- ✓ Colaborar con el desarrollo físico y mental de los alumnos.
- ✓ Prevenir ciertas enfermedades.

En lo concerniente al diseño y la presentación, se utilizarán novedosos descartables para transportar las meriendas, buscando así llamar la atención y despertar la curiosidad de los niños. Además, se han tenido en cuenta otros aspectos, como el tamaño, la ergonomía, la calidad y la facilidad de uso. Los descartables llevarán pequeños stickers con el logo de la empresa, con el fin de resaltar la marca y lograr cierta identificación por parte de los alumnos.

Por último, una marca es un nombre, un término, un letrero, un símbolo o un diseño, o bien una combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o un servicio. Los consumidores identifican la marca como una parte sustancial del producto, ya que les sirve para crear en su consciencia una noción previa sobre las características del producto.

Para el caso bajo análisis, se optó por la marca “Mi Recreo”. Es fácil de recordar y propone un momento de distensión, resaltando los beneficios y cualidades del producto. Además, la marca será acompañada por el eslogan “merienda saludable”, que ayudará a despejar dudas sobre el producto que se está ofreciendo al mercado.

Otro aspecto indispensable para el negocio es el logotipo de la organización. Este elemento forma parte de la marca porque contribuye a que esta sea fácilmente identificada y rápidamente reconocida. “Mi Recreo” posee el siguiente logotipo.

Imagen Nº 2: Logotipo



Fuente: Desarrollo realizado por las promotoras de la idea.

Se confeccionó un logo buscando captar la atención y despertar curiosidad. Sus colores son llamativos y alegres, al igual que la idea de producto que se quiere vender. Es un logo fácil de ver y recordar, y se puede aplicar y distinguir en cualquier medio gráfico.

1.A.c. Producto aumentado

Este nivel de producto se alcanza cuando se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y que distingan la oferta de la de los competidores.

Podríamos incluir en este nivel la facilidad de pedido, la facilidad de pago y el seguimiento posventa, entre otros. Además, se piensa a futuro en el desarrollo de una aplicación de celular que permita poner en conocimiento a los padres sobre el tipo de meriendas que reciben sus hijos según cada día de la semana.

2. PRECIO

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

Se recuerda que la empresa optará por una estrategia de diferenciación, ya que este concepto de producto acompañado de un servicio será ofrecido por primera vez en el mercado. Se busca ofrecer una alternativa saludable para las meriendas de los niños, dejando de lado las tradicionales que podrían ser: paquete de galletitas, jugo, gaseosa, snacks, etcétera. Por ello, el proyecto se orienta a un mercado o a aquellos clientes que estén dispuestos a pagar un precio mayor que justifique la diferencia. Por lo tanto, para fijar el precio al que se ofrecerán las meriendas se han tenido en cuenta tanto los precios de los posibles productos sustitutos como así también los costos internos de las mismas.

El servicio se abonará de manera mensual a través de transferencia o depósito bancario. Para definir el valor mensual del servicio, se determinó el costo diario de una merienda y su margen de rentabilidad. Luego se multiplicó dicho valor por 20, estimando que son estos los días hábiles en promedio de un mes cualquiera. Es necesario aclarar que dicho servicio será cobrado únicamente en los meses escolares del año, en tanto que en julio se cobrará el 50% debido a las vacaciones de invierno.

El precio mensual establecido para “Mi Recreo” es de 500 pesos (\$500). De esta manera, el precio promedio diario para acceder al servicio, teniendo en cuenta 20 días escolares al mes, es de 25 pesos (\$25).

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes.

“Mi Recreo” contará con un sistema de entrega diario, por el cual se pactará de antemano el lugar y la hora en que serán entregadas las meriendas. Para cumplir con el servicio de distribución, se subcontratará a una empresa especializada en repartos. De esta manera, el servicio de entrega estará tercerizado y el mismo tendrá un costo unitario por merienda. Con dicha empresa se firmará un contrato en el que se la responsabiliza de entregar las meriendas a la docente en las condiciones pactadas. El lugar de dicha entrega será dentro del establecimiento educativo.

4. PROMOCIÓN

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

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar e incentivar su compra o adquisición. Para promocionar un producto se pueden utilizar diferentes herramientas:

4.A. PUBLICIDAD

Se entiende por publicidad cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios que hace un patrocinador identificado. Esta actividad abarca tanto formas impresas como difusión en exteriores, entre otras. En la mayoría de los casos, está destinado al mercado meta.

“Mi Recreo” realizará diferentes actividades orientadas a crear un concepto y una imagen de la marca en la consideración de los consumidores. De esta forma, se pretende lograr que la gente posea un mínimo conocimiento sobre la actividad de la empresa. Por ello, a través de la publicidad se informará al mercado sobre la existencia de este nuevo producto y servicio.

La empresa, en primer lugar, desarrollará una cuenta en distintas redes sociales, como Twitter y Facebook, en la que podrá exponer diversa información, permitiendo a la gente ingresar y conocer las características del negocio. Además, se prevé realizar una fuerte campaña radial utilizando un spot tanto en la emisora FM 100.3 como en FM 102.7.

Por último, se hará entrega de panfletos a la salida de los colegios de forma segmentada. Vale recordar que se espera que el mayor impacto publicitario surja de la comunicación boca a boca de los mismos clientes.

4.B. PROMOCIÓN DE VENTAS

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

Como herramientas de promoción, “Mi Recreo” ofrecerá descuentos de hasta el 15% a aquellos clientes que se adhieran al servicio de débito automático. También se propiciarán descuentos por compras en cantidad (en el caso de hermanos, por ejemplo) y habrá una reducción en el valor de la merienda en aquellos casos en que seis o más alumnos adquieran el producto en una misma sala.

CAPÍTULO VII

PLAN DE OPERACIONES

1. GENERALIDADES

Una idea puede ser muy innovadora, un producto o servicio puede ser superior al de la competencia y puede existir un mercado de sobra dispuesto a comprar, pero si no se logra eficiencia en el proceso productivo de cualquier producto o servicio, difícilmente se obtengan los resultados deseados.

Un plan de operaciones tiene como principal objetivo establecer los aspectos relacionados con el proceso de producción o detallar el núcleo de operaciones que se requieren en el caso de tratarse de la prestación de un servicio. Es decir, resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

La finalidad que persigue el plan de operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. Por lo tanto desarrolla todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, la productividad y la satisfacción de los clientes al mismo tiempo que busca la reducción en los costos.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos y materias primas en bienes y servicios. Involucra una serie de operaciones y recursos productivos como, herramientas y máquinas, y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

A continuación se presenta el proceso de producción para “Mi Recreo”:

Gráfico N° 12: Proceso de producción

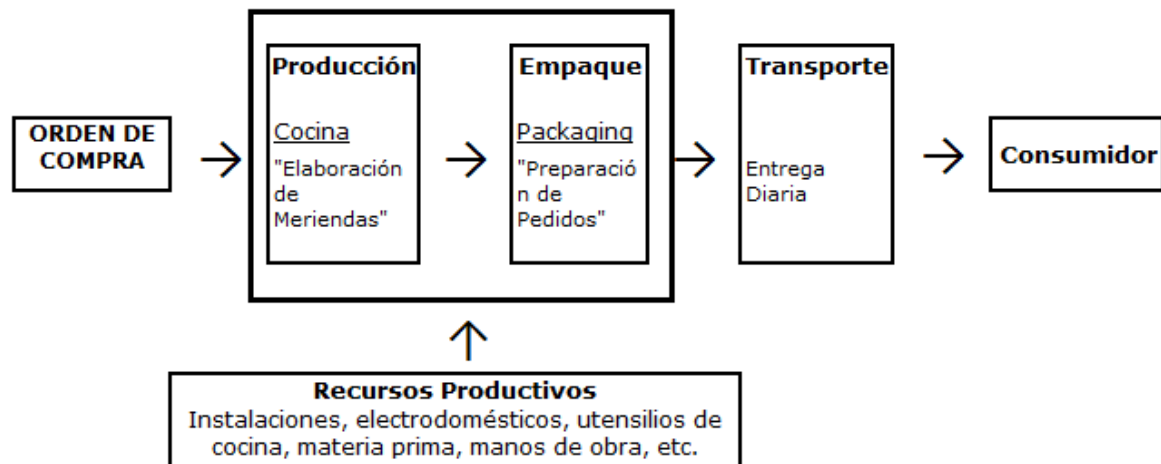


- ✓ Entrada: Es el input del proceso, todos aquellos insumos que serán transformados para lograr en este caso un bien tangible. Para el caso bajo análisis, los inputs son innumerables. Por nombrar algunos de ellos: aceite, azúcar, sal, harina, dulce de leche.
- ✓ Proceso de transformación: Aquí se realizan todas las actividades destinadas a la transformación de la materia prima. El objetivo principal de esta etapa es generar valor. Para "Mi Recreo", estas actividades ocurren en la cocina al fabricar el producto final.
- ✓ Recursos productivos: Son todos aquellos recursos que son necesarios para la producción de bienes y servicios pero que no están directamente relacionados con el producto final.
- ✓ Salida: Es el output del proceso. Es el resultado, el producto final. En este caso, "meriendas saludables".

2.A. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

Para "Mi Recreo" se ha desarrollado un flujo lógico de actividades para el área de operaciones. A continuación se presenta el diagrama en el que pueden apreciarse las distintas etapas y su interrelación. En él se puede observar el proceso de inicio a fin, es decir, desde que un potencial cliente contrata el servicio (orden de compra) hasta que el beneficiario recibe el bien (consumidor).

Gráfico N° 13: Diagrama de actividades



Orden de compra: Las órdenes de compra estarán dadas por la cantidad de ventas alcanzadas. Se hará una orden de compra por cada establecimiento educativo en el que haya que entregar meriendas. También se anotará qué cantidad de meriendas corresponde a qué sala. Como hemos mencionado, se repartirá en salas de prejardín y jardín de infantes, y algunos colegios podrían llegar a abarcar varias divisiones. Además, en la misma orden se reflejarán los casos de diabetes y celiaquía, en caso de que los hubiera.

Recursos productivos: Los recursos productivos son los necesarios para poder desempeñar las actividades en cualquier negocio. Esta rama no implica actividad. La ausencia de cualquiera de estos factores podría imposibilitar el desarrollo normal de las actividades. A la vez, el ensamble y el buen uso de estos factores permitirán el alcance del fin propuesto por "Mi Recreo" de manera eficiente.

Proceso de elaboración: Se elaborarán tantas meriendas como se indique en las órdenes de compra. Al principio, serán las dueñas del negocio las encargadas de cocina. Quizá con el tiempo se necesite contratar personal para desempeñar esta función. Se respetará el "menú del día" pactado previamente en el plan nutricional. Es de suma importancia disponer de todos los insumos necesarios al momento de la elaboración, por ello se vuelve una actividad crítica el aprovisionamiento.

Empaque: Las meriendas, una vez elaboradas, son introducidas en sus respectivos descartables y son agrupadas según la cantidad que debe ser entregada en cada colegio. Por cada colegio habrá una caja térmica, que servirá para transportar las meriendas a los colegios y que será rotulada con el nombre del establecimiento educativo. Dentro de esa caja térmica se colocará la cantidad justa de meriendas a ser entregadas en el establecimiento educativo y, por otro lado, las jarras térmicas que servirán para el transporte de líquidos. Para finalizar, se controlará la cantidad de

meriendas introducidas en cada caja y la cantidad de líquido ya que se debe cumplir con la orden de compra.

Transporte: Como se indicó anteriormente, esta actividad será tercerizada a una empresa dedicada a repartos.

3. APROVISIONAMIENTO

Es vital para cualquier tipo de negocio contar con los factores de producción y sus insumos para el desarrollo de las actividades. A continuación se analizarán, por un lado, los recursos productivos necesarios para producir y, por otro, los insumos que serán utilizados de manera directa en la fabricación de meriendas.

3.A. RECURSOS PRODUCTIVOS

Debido a que la actividad principal de “Mi Recreo” se basa en la producción de un bien tangible, contar con los bienes de producción es de suma importancia. Se realizarán dos tipos de adquisiciones. Por un lado, aquellas que se refieren al equipamiento de cocina y, por otro, aquellos bienes y servicios que son inherentes a las instalaciones del lugar y que sirven para el desarrollo diario de las actividades (teléfono, internet, notebook, entre otros). Vale aclarar que existen algunos bienes que no son contemplados por ya ser parte del inmueble que se alquila de manera mensual, como es el caso del horno, la estufa, la mesada, etcétera.

En cuadro N° 10 se detallan los bienes de producción necesarios para iniciar las actividades del negocio.

3.B. MATERIAS PRIMAS

La compra de materias primas será una actividad crítica para “Mi Recreo”. Como se mencionó anteriormente, se busca ofrecer una merienda de primerísima calidad en términos nutritivos. Por ello, y también por política de la empresa, no se comprarán insumos que no cumplan ciertos requisitos fijados previamente por la empresa.

Esta actividad se hará regularmente y es crítica por dos aspectos. Por un lado, es vital disponer de todos los insumos necesarios al momento de producir y, por otro, deben realizarse compras eficientes. Es decir, adquirir los productos y sus características al menor costo posible. Así se logrará mayor competitividad en el mercado.

Cuadro Nº 10: Recursos productivos

COCINA	
Microhondas	1
Heladera	1
Freezer	1
Amasadora	1
Termoselladora para film	1
Pava Eléctrica	1
Cafetera	1
Tostadora	1
Minipimer	1
Procesadora de alimentos	1
Exprimidor de cítricos	1
Asadera	1
Recipiente plástico	3
Set de cuchillos y tabla	1
Batería de hollas	8
Bowls acero inoxidable	6
Vajilla	8
Set de especiero	8
INSTALACIONES	
Notebook	1
Teléfono Inalámbrico	1
Sillas	4
Mesa de trabajo	1

Luego de estudiar la capacidad de almacenaje, se analiza que, para un flujo estándar de meriendas, las compras podrían ser quincenales. Se utilizarán distintos criterios de compra, dependiendo del insumo que se trate.

En un principio, serán las dueñas las encargadas del aprovisionamiento. Vale recordar que previamente se hará un plan nutricional que servirá para conocer con antelación las meriendas a preparar. Esto permitirá una mejor planificación en las compras.

En un comienzo, se utilizarán hipermercados como proveedores, como Makro, Oscar David o Tadicor. Se buscará aprovechar descuentos que puedan ofrecer los mismos supermercados a través de la utilización de tarjetas bancarias. En un futuro cercano se piensa en la posibilidad de contar con proveedores específicos para algunos insumos, como podría ser la harina, la sal, el azúcar, los descartables, entre otros.

A continuación se detalla la lista completa de los insumos necesarios para la fabricación y empaque de las diversas meriendas a fabricar:

Cuadro N° 11: Materia prima

INSUMOS			
Aceite	Edulcorante en polvo	Margarina	Frutas y Verduras
Almidón de Maíz	Esencia de vainilla	Mayonesa	Banana
Almohaditas	Fécula de maíz (maicena)	Mousse común	Durazno
Arroz Inflado	Fécula de mandioca	Paleta	Límón
Avena arrollada	Flan común (vainilla o ddl)	Pan (Francés)	Manzana
Azúcar	Gelatina común	Polvo leudante	Naranja
Azúcar impalpable	Gelatina sin sabor	Postre común	Pera
Canela en polvo	Harina	Queso barra	Zapallo
Chips de chocolate	Harina integral	Queso cremoso	Descartables
Chocolate cobertura	Huevo	Queso sardo	Bandeja
Chocolate en polvo (cacao)	Jamón cocido	Queso untable	Bolsa Polipropileno
Coco rallado	Jugo en polvo con azúcar	Ricota	Cuchara individual
Copos de cereal con azúcar	Jugo en polvo sin azúcar	Sal	Papel Film
Copos de cereal con chocolate	Jugo fluido con azúcar	Salsa de tomate	Pirotines
Copos de cereal sin azúcar	Jugo fluido sin azúcar	Té	Precintos
Crocante de maní	Leche en polvo descremada	Vainillas	Servilleta
Dulce de batata	Leche fluida descremada	Yerbeado	Sticker
Dulce de leche	Levadura	Yogur descremado bebible	Vaso 180cc con Tapa
Dulce de membrillo	Maíz inflado (tutucas)	Yogur entero	

3.C. CONTROLES

Como se ha indicado en este trabajo, es esencial para “Mi Recreo” ofrecer productos que cumplan con cierto estándar de calidad. Para ello, la materia prima a utilizar influye de manera directa en la calidad final del producto. Por lo tanto, se determinó que los procesos claves que requieren un control estricto son el de inventario y el de calidad.

3.C.a Control de inventario

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

En su mayoría, los insumos a utilizar por “Mi Recreo” no sufren consecuencias con el paso del tiempo, es decir gran parte de los alimentos no son perecederos, como es el caso de la harina, el azúcar, la sal, el aceite, etcétera. Pero también hay alimentos que poseen fecha de vencimiento, como pueden ser los quesos, los jugos, los dulces, por lo que se deberá tener una especial atención al momento de su acopio para no generar pérdidas.

Además tenemos alimentos como las frutas y verduras que presentan un proceso de maduración y conforme pasa el tiempo van perdiendo propiedades, convirtiéndose en desperdicios si no se usan a tiempo. Para el caso de las frutas y verduras, se deben seguir las siguientes indicaciones:

- ✓ Realizar compras “just in time” (justo a tiempo). Se comprará la cantidad necesaria al momento que se la necesite.
- ✓ Al adquirir la mercadería, revisar que esta se encuentre en condiciones de maduración aceptable.
- ✓ Controlar que lo adquirido coincida con lo planificado.
- ✓ Colocar la mercadería en el lugar indicado, para evitar su alteración.

3.C.b. Calidad

Según Schroeder (1992), el concepto de calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional gerencial, en el que cada trabajador está comprometido con los objetivos empresariales y se enfoca en el cliente.

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

Por otro lado, según el profesor Ramiro Luis Noussan Lettry (2013) de la cátedra “Análisis Organizacional”, a los empresarios les interesan los números y por eso es muy importante que comprendan que al no satisfacer los requerimientos de los clientes también se generan costos. Estos costos de no calidad incluyen los costos de control y de fallas.

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

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

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

Para que esto no suceda, en “Mi Recreo” se determinaron las siguientes directrices:

- ✓ Las materias primas deben cumplir con cierto nivel de calidad para ser adquiridas.
- ✓ El trato con el cliente debe ser cordial y respetuoso, tratando siempre de conocer sus gustos e intentar personalizar sus necesidades.
- ✓ Los operarios deben cumplir estrictamente los procesos de manipulación de alimentos.
- ✓ Se debe mantener el área de servicio en condiciones y atender los pedidos con rapidez.

CAPÍTULO IX

PLAN DE ADMINISTRACIÓN

Una vez definidos los objetivos y las estrategias del plan de marketing y de operaciones, es pertinente diagramar la estructura organizacional, que les permitirá a las personas desarrollar esas estrategias y alcanzar esos objetivos. Luego, será indispensable desarrollar un plan de recursos humanos para reclutar y seleccionar a las personas más idóneas para cada puesto de trabajo. Para ello, previamente se trabajará en distintos aspectos, como la descripción de funciones o la capacitación y remuneración, entre otros.

1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Henry Mintzberg (2001) señala que toda actividad humana organizada implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo en varias tareas que deben ser realizadas y la coordinación entre estas tareas. Este es el punto de partida utilizado por Mintzberg, que luego va a definir las estructuras organizacionales como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación.

El diseño de una estructura organizacional es de suma importancia para el desarrollo de las funciones en la empresa. Además, han de tenerse en cuenta dos aspectos claves al momento del diseño de la estructura: la armonía interna de la organización y la situación del entorno en la que se encuentra.

Mintzberg plantea cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales. Para cada configuración, el autor pone énfasis en una parte de la estructura (cumbre estratégica, línea media, tecnoestructura, staff de apoyo, núcleo operativo) y en el mecanismo coordinador utilizado (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, estandarización de resultados y estandarización de habilidades). De este modo surgen los cinco tipos de estructura: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, estructura divisionalizada y adhocracia.

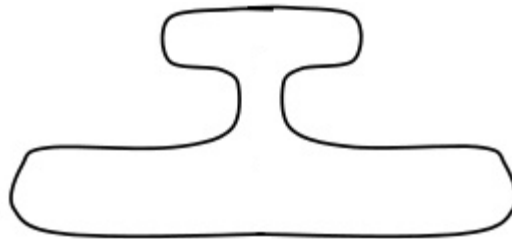
Siguiendo las configuraciones del autor, "Mi Recreo" adoptará una estructura simple, ya que es la estructura que más se asemeja a la realidad de la organización. Esta estructura es la más común

de todas y se la llama “organización del pequeño empresario”. Por lo general, se da en organizaciones jóvenes y pequeñas, y suele ser flexible debido a que opera en un medio dinámico.

Estas organizaciones suelen formarse por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La parte clave de la organización es la cumbre estratégica, ya que el poder en todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en la gerencia general. La supervisión directa es el principal mecanismo de coordinación y la comunicación fluye informalmente, principalmente entre la gerencia general y todos los demás sectores. Esta estructura posee poca o ninguna tecnoestructura y poco staff de apoyo. Solo una pequeña parte de los comportamientos está estandarizada y el control es altamente centralizado.

A continuación se presenta una imagen en la que se puede ver la configuración sugerida por Mintzberg para aquellas empresas con características similares a “Mi Recreo”:

Gráfico N° 14: Configuración según Mintzberg a adoptar por “Mi Recreo”



Fuente: Elaboración propia en base a Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*.

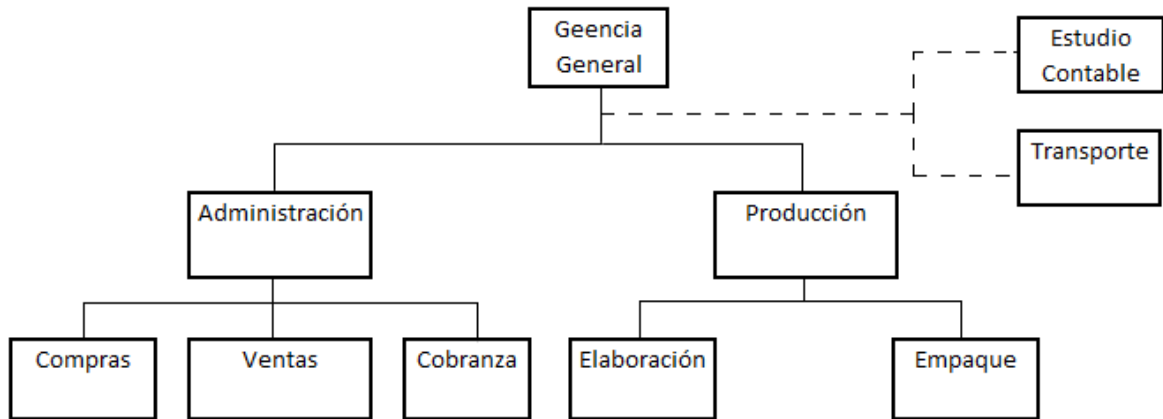
Sin embargo, con el tiempo y a medida que la organización crezca, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura. Como el trabajo operativo es rutinario, simple y repetitivo, es probable que luego se adopte una estructura de burocracia mecánica.

1.A. ORGANIGRAMA

Según Daft (2005), el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura. Este muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización.

Para el caso bajo análisis, como “Mi Recreo” es una empresa en desarrollo, posee una estructura simple y pequeña. Se muestra el organigrama a continuación.

Gráfico N° 15: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

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

En los últimos tiempos, tanto las pymes como las grandes empresas dedican mucho tiempo y recursos para adquirir, mantener y desarrollar competencias en los recursos humanos de la empresa. Esto se debe a que el capital humano se ha convertido en un factor de competitividad de suma importancia para las empresas. Por eso, poseer un correcto grupo humano hoy en día es un objetivo estratégico fundamental para cualquier empresa.

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

Por lo tanto, la importancia de los recursos humanos radica en la habilidad que tengan las personas para responder adecuadamente a terceros y en su voluntad para lograr los objetivos de la organización. Ambas estrategias irán acompañadas y se cumplirán siempre y cuando las personas se sientan satisfechas por el éxito en el trabajo realizado y, a la vez, se sientan identificadas con la organización.

A continuación se definirán los recursos humanos necesarios para “Mi Recreo”. Vale aclarar que muchas de las funciones en un principio serán desarrolladas por las dueñas y, en un futuro y a medida que el negocio crezca, se irá incorporando personal en tanto sea necesario.

2.A. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Es importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto, ya que permitirá coordinar diferentes tareas, supervisar tanto el trabajo como a los trabajadores, establecer medidas de control, asignar responsabilidades a las actividades, medir distintos resultados y evaluar el desempeño de los trabajadores.

La gerencia general está compuesta por propietarios o inversionistas. Aquí se concentra el poder para determinar todas las decisiones importantes. Suelen ser los principales responsables del negocio. Algunas de las funciones son:

- ✓ Desarrollar el plan nutricional que se llevará a cabo a lo largo del año.
- ✓ Controlar y supervisar el correcto funcionamiento de las distintas áreas que componen la empresa.
- ✓ Planificar estratégicamente la evolución de la empresa.
- ✓ Cumplir roles de enlace, empresario, difusor, negociador, representante, gestor de negocios y de resolución de conflictos.
- ✓ Fijar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

El responsable o gerente de administración recaerá en una persona. Su función es traducir los objetivos de la gerencia general a tareas operativas relacionadas con la administración del negocio. Algunas de sus actividades serán:

- ✓ Manejar la caja del negocio.
- ✓ Supervisar actividades de marketing desarrolladas por el vendedor de la empresa y ayudar a concretar ventas. Luego, traducir las ventas en órdenes de pedido.
- ✓ Cargar a los nuevos clientes en la base de datos, completando la información tanto de los padres como de los hijos.
- ✓ Revisar los niveles de inventario y realizar los pedidos de aprovisionamiento al encargado de compras. Luego, supervisar que la mercadería esté en el estado y al precio pactados.
- ✓ Verificar cobranzas, ya sea por transferencia bancaria o con el envío del cobrador. Realizar los comprobantes correspondientes, como recibo, factura, etcétera.

El encargado de compras será una persona que se concentrará exclusivamente en el aprovisionamiento de insumos. Sus funciones serán:

- ✓ Solicitar presupuestos.
- ✓ Realizar alianzas con proveedores.
- ✓ Conseguir plazos para efectuar pagos.
- ✓ Realizar las compras que sean necesarias.

El encargado de ventas será una persona que se dedicará exclusivamente a atraer potenciales clientes. Algunas de sus funciones:

- ✓ Desarrollar actividades de marketing.
- ✓ Concretar reuniones con los padres.
- ✓ Buscar constantemente nuevos prospectos.
- ✓ Cerrar ventas.

El encargado de cobranzas será solo para algunos casos excepcionales. Y su función principal será la de realizar la cobranza en el domicilio pactado con el cliente.

El responsable o gerente de producción se encargará de que las meriendas cumplan con sus estándares de calidad y se encuentren listas en el momento oportuno. Sus funciones son:

- ✓ Recibir las órdenes de pedido.
- ✓ Alertar al área de administración sobre la falta de algún insumo.
- ✓ Supervisar la elaboración, el empaque y el transporte de las meriendas.
- ✓ Verificar que se cumpla el plan nutricional.

El encargado de elaboración será una persona responsable de la cocina. Su función elemental será la de elaborar las meriendas descritas en las órdenes de pedido y pasarlas a empaque.

El encargado de empaque será el nexo entre la elaboración de las meriendas y el transporte.

Funciones:

- ✓ Envasar las meriendas en sus respectivos descartables y clasificar los pedidos según los establecimientos educativos.
- ✓ Verificar que las meriendas a ser entregadas sean las descritas en la orden de pedido.
- ✓ Traspasar los empaques a transporte para ser entregados.

El encargado de transporte será el responsable de que las meriendas lleguen a destino en el momento y lugar acordado por el cliente. Por el momento, esta tarea será tercerizada a una empresa dedicada a realizar repartos.

El estudio contable estará conformado como unidad que distribuirá calidad y asesoría a la empresa. Algunas de sus funciones:

- ✓ Llevar libros de IVA (crédito y débito).
- ✓ Cerrar balance anual.
- ✓ Evaluar situación económica y financiera de la empresa.
- ✓ Elaborar presupuesto anual proyectando gastos.
- ✓ Aconsejar acerca de ciertos movimientos de dinero.

Luego de estructurar las funciones para cada puesto de trabajo, vale aclarar que no necesariamente cada tarea deberá ser realizada por una persona distinta. Por ejemplo, podrían unificarse en una misma persona las tareas relacionadas con la elaboración y el empaque de las meriendas. Por otro lado, podrían alterarse algunos puestos y funciones si se dieran algunas condiciones. Por ejemplo, el puesto de encargado de compras podría eludirse si se logra disponer de un distribuidor que entregue la mercadería a domicilio.

Además, como se mencionó anteriormente, se contratará a un publicista para que se encargue de todo lo relacionado con la imagen corporativa de la organización. Este no se refleja en el organigrama, ya que es independiente a la organización y su trabajo finalizará luego de que haya desarrollado la marca del negocio.

El horario de trabajo será fijo solo para el área de producción. Será solamente los días escolares, de 7 a 11 de la mañana.

2.B. RECLUTAMIENTO

Según Chiavacci (2008), el reclutamiento es un procedimiento por el cual se da a conocer al mercado una vacante en la organización y busca atraer a postulantes con las competencias requeridas para cubrir dichas vacantes. Es por eso que, para reclutar personal, primero debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él.

El reclutamiento puede ser interno (buscar personal en la organización) o externo. En este caso, como es un negocio que aún no existe, se hará reclutamiento externo. Previamente a dar a conocer en el mercado la vacante, debe hacerse un análisis sobre la descripción y la especificación del cargo. La especificación del cargo reúne las características personales y la descripción del cargo proporciona información en cuanto a las tareas del cargo. Se realiza un análisis exhaustivo y se intenta delinear el perfil de una persona con el de un cargo. Luego se decidirán las fuentes de reclutamiento; en el caso bajo análisis, se utilizarán diarios de gran circulación. Hay que tener en

cuenta que la forma de reclutar debe llamar la atención del posible candidato, generarle interés y deseo por el empleo. Esta etapa culmina con la recepción de currículum o postulantes a la vacante.

2.C. SELECCIÓN

Una vez realizado el reclutamiento, deben seleccionarse aquellas personas que compatibilizan sus características personales con el análisis del cargo. Puede suceder que una persona tenga menos condiciones de las exigidas por el perfil del puesto o viceversa. De esta manera, será más sencillo que la persona se adapte a su puesto y se desempeñe satisfactoriamente. Además, para poder determinar el perfil de un postulante se hará una entrevista personal y grupal, además de basarse en el currículum de la persona.

Como se mencionó anteriormente, el personal es uno de los activos más importantes de la empresa, por lo cual se contratará personal altamente capacitado para desarrollar tanto las actividades de reclutamiento como las de la selección. Estos especialistas externos cumplirán el rol de staff y “recomendarán” entre dos y tres postulantes para cada puesto de trabajo, para que la gerencia general realice la entrevista final y tome la decisión. Una vez seleccionadas, las personas pasarán a una etapa de capacitación e inducción.

2.D. CAPACITACIÓN

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

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

2.E. SISTEMA DE REMUNERACIONES

Se determinarán las remuneraciones de todo el personal según el convenio colectivo de trabajo del sindicato del Centro de Empleados de Comercio.

CAPÍTULO X

PLAN FINANCIERO

Anteriormente, se ha presentado un producto acompañado de un servicio con el potencial para ser adquirido por un grupo grande de consumidores. Además, se ha indicado que es posible contar con las instalaciones y el personal adecuado para producirlo. Lo que resta demostrar aún es si la producción y la comercialización de este producto le permitirán al inversionista recibir una retribución económica justa, es decir, si el plan resultará económica y financieramente rentable.

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

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

1. FACTIBILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

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

1.A. VENTAS

En este apartado se estima el nivel de ventas a alcanzar por “Mi Recreo”. En un probable escenario equilibrado, es decir ni optimista ni pesimista, se piensa que se alcanzará un total de 150 clientes que adquieran el servicio para el primer año. El pago es de manera mensual y el precio del mismo será de 500 pesos (\$500). Dicho servicio se cobrará únicamente en los meses escolares del año, por lo que en total serán ocho meses y medio, teniendo en cuenta el período marzo-noviembre y que en julio hay vacaciones invernales. Por lo tanto, el nivel de facturación total para el primer año será de 637.500 pesos (\$637.500).

Cuadro N° 12: Estimación de ventas

ESTIMACIÓN DE VENTAS				
Producto	Demanda	Precio	Meses	Ventas Totales
Mi Recreo	150	500	8,5	150*8,5*500
Total				637500

Además, se consideró que las ventas aumentarán el 15% cada año.

Cuadro N° 13: Ventas anuales

VENTAS ANUALES					
Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mi Recreo	637500	733125	843094	969558	1114991

1.B. COSTOS

1.B.a. Costos variable

Para conocer el costo unitario variable, se calculó el costo exacto de cada una de las veinte meriendas disponibles (ver Anexo 2).

Luego se realizó una suma promedio sobre cada merienda para establecer el costo unitario promedio de cada una. La merienda a entregar por "Mi Recreo" incluye una parte sólida y una parte líquida. El costo unitario por merienda es de 4,67 pesos (\$4,67), como puede observarse en el cuadro N° 14.

Además, las meriendas tendrán un costo variable directo relacionado con el transporte de la misma, ya que como se mencionó anteriormente será una tarea tercerizada. En el cuadro N° 15 se muestra el costo unitario relacionado a la entrega diaria de meriendas, es decir al transporte de las mismas que es de 2,5 pesos (\$2.5).

Por lo tanto, el costo unitario variable total por merienda es de 7,17 pesos (\$7,17) como se muestra en el cuadro N° 16.

Cuadro Nº 14: Costo meriendas

	Sólido	Precio Unitario
1	Budín de Banana	1,64
2	Budín de zapallo y coco	3,70
3	Baybiscuit de naranja	1,82
4	Muffins de vainilla rellenos con dulce de leche	2,75
5	Focaccia de jamón y queso	5,61
6	Galletitas marmoladas de vainilla y chocolate	2,02
7	Galletitas de queso rociada con azúcar y queso	2,68
8	Galletitas con chips de chocolate	2,24
9	Chipá de queso	3,54
10	Pastafrola individual con dulce de membrillo	2,51
11	Pastafrola individual cabsha	4,14
12	Sándwich de jamón y queso	4,19
13	Bombas de crema pastelera	3,48
14	Alfajor de maicena con dulce de leche	3,00
15	Bizcochuelo de vainilla	4,03
16	Barrita de cereal	3,70
17	Hot cake con dulce de leche y banana	2,93
18	Mix de tutucas con almohaditas	4,77
19	Pizzetas caseras	5,49
20	Tarteletas de jamón y queso	5,97
	Total:	70,22
	Total Promedio Sólido:	3,51

	Líquido	Precio Unitario
1	Leche chocolatada	2,14
2	Jugo de fruta natural	1,58
3	Té o yerbeado	0,92
	Total:	4,65
	Total Promedio Líquido:	1,16

1	Total Promedio Sólido:	3,51
2	Total Promedio Líquido:	1,16
	Total Promedio por Merienda	4,67

Cuadro Nº 15: Costo transporte

	Transporte de Mercadería	Precio Unitario
1	Costo transporte por merienda	2,50

Cuadro Nº 16: Costo unitario total

Costo unitario total por Merienda		
Total Promedio Sólido:		3,50
Total Promedio Líquido:		1,16
Costo transporte por merienda		2,5
Total:		7,17

1.B.b. Costos fijos

A continuación, se detallan los costos fijos que deberá afrontar la empresa. En todos los casos, se expresan valores anuales, pese a existir erogaciones que resulten solo de algunos meses del año, como el caso del sueldo del operario, que se lo contratará únicamente por 9 meses, o la publicidad, que solo será una fuerte campaña al comenzar el año y únicamente los primeros dos años.

Cuadro Nº 17: Costos fijos

Sueldos		
	Mensual	Anual
1 operario	5.500	49500
2 dueñas	10.500	252000
Total		301500

Servicios		
	Mensual	Anual
Luz	400	4800
Agua	300	3600
Gas	450	5400
Internet y Teléfono	600	7200
Municipalidad	200	2400
Total	1950	23400

Alquiler		
	Mensual	Anual
Local	5000	60000
Total	5000	60000

Publicidad		
	Anual	
Año 1		6500
Año 2		4000
Año 3		0
Año 4		0
Año 5		0

Gastos Varios		
	Mensual	Anual
Materiales limpieza	250	3000
Reparaciones y Mantenimiento	200	2400
Imprevistos	200	2400
Total	650	7800

Total:	399200
---------------	---------------

1.C. INVERSIÓN INICIAL

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

La inversión inicial integra tres componentes principales: el activo fijo, otras inversiones y el capital de trabajo, que serán detallados a continuación.

1.C.a. Activo fijo

El activo fijo o bienes de producción son todos aquellos elementos de trabajo que son necesarios para elaborar el producto. Éstos fueron detallados en el capítulo VII y a continuación se detalla el costo monetario de cada uno de los bienes denominados anteriormente como recursos productivos.

Cuadro Nº 18: Total activo fijo

Inversión en Activo Fijo	
	Precio
COCINA	
Microhondas	2700
Heladera	8800
Freezer	5900
Amasadora	2900
Termoselladora para film	1650
Pava Eléctrica	490
Cafetera	990
Tostadora	630
Minipimer	1099
Procesadora de alimentos	1840
Exprimidor de cítricos	500
Asadera	180
Recipiente plástico x3	140
Set de cuchillos y tabla	500
Batería de hollas	1790
Bowls acero inoxidable x6	280
Vajilla	680
Set de especiero x8	600
INSTALACIONES	
Notebook	6890
Teléfono Inalámbrico	459
Sillas x4	2200
Mesa de trabajo	2350
TOTAL	43568

1.C.b. Otras inversiones

En este apartado se muestra otro tipo de inversiones a realizar por “Mi Recreo”. Por un lado, los gastos inherentes al desarrollo y registración de marca y, por otro, los gastos necesarios para poner en condiciones las instalaciones del lugar.

Cuadro Nº 19: Total otras inversiones

Marca	
Desarrollo de marca	2200
Registración de marca	1500
TOTAL	3700
Acondicionamiento Instalaciones	
Remodelación	12500
TOTAL	12500

1.C.c. Total inversión inicial

Por lo tanto, el total de la inversión inicial será la suma del activo fijo y de otras inversiones a realizar, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 20: Total inversión

Inversión en Activo Fijo	43568
Otras Inversiones	16200
TOTAL	59768

1.C.d. Capital de trabajo

El capital de trabajo es todo el dinero necesario para desarrollar las actividades propias de un negocio logrando su correcto funcionamiento. Este capital, que se debe tener inmovilizado para que el negocio funcione, en el caso de “Mi Recreo” será calculado únicamente para el momento cero, ya que se cree que el propio movimiento del negocio generará flujos de dinero para soportar los años posteriores.

Para determinar el capital de trabajo para “Mi Recreo”, se calculó el dinero necesario para cubrir el costo directo de cada merienda para los primeros tres meses, teniendo en cuenta el nivel de ventas pero sin haber realizado ningún tipo de cobranza.

De esta manera, el capital de trabajo será para el año cero de 67.368,3 pesos (\$67.368,3), como se muestra a continuación:

Cuadro N° 21: Capital de trabajo

Costo unitario total por Merienda	7,49
Demanda mensual	150
Días escolares	20
Meses	3
Total	67368,3

1.D. DEPRECIACIONES

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

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

Cuadro N°22: Depreciaciones

Depreciaciones					
	Cantidad	Precio	Total	Vida Útil	Depreciación
COCINA					
Microhondas	1	2700	2700	10	270
Heladera	1	8800	8800	10	880
Freezer	1	5900	5900	10	590
Amasadora	1	2900	2900	10	290
Termoselladora para film	1	1650	1650	10	165
Pava Eléctrica	1	490	490	5	24,5
Cafetera	1	990	990	5	49,5
Tostadora	1	630	630	5	31,5
Minipimer	1	1099	1099	5	54,95
Procesadora de alimentos	1	1840	1840	10	184
Exprimidor de cítricos	1	500	500	5	25
LOCAL					
Notebook	1	6890	6890	10	689
TOTAL					3253,45

Fuente: Elaboración propia.

Al ser en su mayoría electrodomésticos y herramientas de cocina y conforme al avance de la tecnología, se espera que los bienes que superen la vida estipulada no tendrán valor de recupero.

1.E. FINANCIAMIENTO

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

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

Para el desarrollo del plan de negocios “Mi Recreo”, se optó por un financiamiento con capital propio. Dicho aporte será realizado en partes iguales por cada una de las inversionistas.

1.F. TASA COSTO DE CAPITAL (KS)

El costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta es la tasa pivote que se utilizará para tomar las decisiones de inversión.

Para el desarrollo del siguiente trabajo se utilizó la tasa ofrecida por el Banco HSBC para plazos fijos a 30 días como tasa de costo de capital. La tasa efectiva anual ofrecida por este banco para períodos a 30 días es del 25,85%. Vale aclarar que dicha tasa es la más alta para cualquier tipo de período del año, es decir a mayor período disminuirá la tasa efectiva anual.

1.G. FLUJO DE FONDOS

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, los supuestos para realizar el flujo son los siguientes:

- ✓ La tasa de impuesto a las ganancias será del 35%.
- ✓ La tasa de costo de capital equivaldrá al 25,85%.
- ✓ Las ventas aumentarán el 15% cada año.
- ✓ Los sueldos aumentarán el 15% cada año.
- ✓ No se considera valor de recupero para ningún bien mueble que tenga una vida útil mayor al período considerado.
- ✓ El capital de trabajo para el año cero es igual al costo unitario total para los primeros tres meses, teniendo en cuenta el nivel estipulado de ventas.

Cuadro N° 23: Flujo de fondos

Flujo de Fondos						
	0	1	2	3	4	5
Ventas		637500,0	733125,0	843093,8	969557,8	1114991,5
Total Ingresos		637500,0	733125,0	843093,8	969557,8	1114991,5
Costo Variable Total		182580,0	209967,0	241462,1	277681,4	319333,6
Costo Fijo + Otros Gastos		399200,0	441925,0	489933,8	549743,8	618525,4
Sueldos		301500,0	346725,0	398733,8	458543,8	527325,4
Servicios		23400,0	23400,0	23400,0	23400,0	23400,0
Alquiler		60000,0	60000,0	60000,0	60000,0	60000,0
Publicidad		6500,0	4000,0	0,0	0,0	0,0
Gastos varios		7800,0	7800,0	7800,0	7800,0	7800,0
Total Egresos		581780,0	651892,0	731395,8	827425,2	937858,9
Resultado Bruto		55720,0	81233,0	111698,0	142132,6	177132,5
Depreciaciones		3253,5	3253,5	3253,5	3253,5	3253,5
Resultado antes de Impuesto		52466,6	77979,6	108444,5	138879,2	173879,1
Impuesto a las ganancias		18363,3	27292,8	37955,6	48607,7	60857,7
Resultado después de Impuesto		34103,3	50686,7	70488,9	90271,5	113021,4
Más Depreciaciones		37356,71	53940,16	73742,38	93524,93	116274,86
Total Inversión Inicial	-59768					
Capital de Trabajo	-67368,3					
Flujo Neto	-127136,3	37356,71	53940,16	73742,38	93524,93	116274,86
TIR	40%					
VA	174.894,62					
VAN	47.715,24					

1.H. CRITERIOS DE DECISIÓN

1.H.a. Valor actual neto (VAN)

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

Como pudo verse anteriormente, para el caso bajo análisis el VA es de 174.894,62 pesos (\$174.894,62) y el VAN es de 47.715,24 pesos (\$47.715,24), por lo que el proyecto es viable según este método.

1.H.b. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace 0 el VAN.

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

La KS del proyecto es del 25,85% y la TIR obtenida es del 40%. Entonces, este método también determina un proyecto rentable.

2. CONCLUSIONES

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

CONCLUSIÓN

El desarrollo del plan de negocios “Mi Recreo, merienda saludable” tuvo como principal objetivo determinar la conveniencia sobre la implementación de dicho proyecto en la ciudad de Mendoza.

Con base en la creencia de que en la actualidad el consumo de alimentos saludables va en aumento y en la posibilidad de brindar un servicio a los padres para liberarlos de la ocupación diaria que conllevan las meriendas de sus hijos, se formuló la hipótesis de que insertar un servicio de entrega de meriendas sería un negocio rentable y perdurable en el tiempo. De esta manera, se busca dar una respuesta a las inversionistas y creadoras de la idea sobre la factibilidad de llevar a cabo el emprendimiento.

A lo largo de los capítulos fueron desarrollados diferentes análisis con la finalidad de evaluar la idea de negocios desde diferentes enfoques. Por un lado, se analizaron aquellos factores que podrían incidir positiva o negativamente en el micro y macroentorno del negocio, y, por otro lado, se determinó el mercado meta para el proyecto.

Luego se determinaron las estrategias recomendadas a seguir y se realizó un análisis exhaustivo sobre el marketing mix. Para terminar de abarcar todas las áreas del proyecto, se expuso el manejo de operaciones y el orden administrativo a adoptar por “Mi Recreo”. Por último, se elaboró la proyección de los flujos de fondos esperados para el proyecto bajo análisis para un período de cinco años. Se observaron los costos fijos y variables y, además, se realizó una estimación de ventas para el período completo. Los criterios de decisión utilizados permiten comprobar que será rentable el desarrollo del negocio en la ciudad de Mendoza. Dichos criterios fueron el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Por otro lado, si bien se desconoce la existencia de empresas que ofrezcan un servicio parecido, nunca debe dejar de considerarse a la competencia, ya que existen productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad. “Mi Recreo” no competirá por precio, ya que siempre debe apuntar a un producto saludable, generando valor agregado para sus clientes.

Además, es muy importante mantener una evaluación constante sobre el producto y servicio ofrecidos por “Mi Recreo”. Esta evaluación periódica ayudará a la organización para buscar siempre la manera de mejorar continuamente.

Por lo tanto, se puede concluir que “Mi Recreo” está en condiciones de desarrollar el negocio poniendo en marcha el funcionamiento de sus actividades con las características descritas

anteriormente. Además, con este plan de negocios, las inversionistas tienen un panorama y un conocimiento claro del negocio que van a llevar a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavacci, M. C. (2008). *Reclutamiento*. (Mendoza, Serie de Cuadernillos y apuntes de clases) FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavacci, M. C. (2008). *Selección*. (Mendoza, Serie de Cuadernillos y apuntes de clases) FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Daft, R. (2005). *Administración*. México: Ediciones Paraninfo.
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones .Toma de decisiones en la función de operaciones*. México: Mcgraw-Hill. Tercera edición.
- Torresani, M. Elena (2006). *Cuidado nutricional pediátrico*. Buenos Aires: Eudeba.
- Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Material de la cátedra “Administración II” (2012) FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Material de la cátedra “Análisis Organizacional” (2013) FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Material de la cátedra “Estrategias de Negocios” (2012) FCE, Universidad Nacional de Cuyo.
- Página web: <http://www.sipi.siteal.org/> “Sistema de información sobre la primera infancia en América latina”
- Página web: <http://www.escuelas.mendoza.gov.ar/> “Dirección de la expansión y cobertura del sistema educativo” dependiente de la DGE.

ANEXOS

Anexo 1: Listado de meriendas

	Parte Sólida
1	Budín de Banana
2	Budín de zapallo y coco
3	Baybiscuit de naranja
4	Muffins de vainilla rellenos con dulce de leche
5	Focaccia de jamón y queso
6	Galletitas marmoladas de vainilla y chocolate
7	Galletitas de queso rociada con azúcar y queso
8	Galletitas con chips de chocolate
9	Chipá de queso
10	Pastafrola individual con dulce de membrillo
11	Pastafrola individual cabsha
12	Sándwich de jamón y queso
13	Bombas de crema pastelera
14	Alfajor de maicena con dulce de leche
15	Bizcochuelo de vainilla
16	Barrita de cereal
17	Hot cake con dulce de leche y banana
18	Mix de tutucas con almohaditas
19	Pizzetas caseras
20	Tarteletas de jamón y queso
	Total:
	Total Promedio Sólido:

	Parte Líquida
1	Leche chocolatada
2	Jugo de fruta natural
3	Té o yerbeado

Anexo 2: Cálculo costo variable
Detalle de insumos:

	INSUMOS	MARCA	CANTIDAD	Precio	Unidad Medida	PRECIO UNITARIO
INSUMOS BÁSICOS	Harina	Florencia	50	475	Kg	9,5
	Harina integral	Purísima	1	18,75	Kg	18,8
	Avena arrollada	Tres arrollos	5	188,75	Kg	37,8
	Fécula de maíz (maicena)	Isidro Peña	5	120	Kg	24,0
	Fécula de mandioca	Sin Marca	5	158,75	Kg	31,8
	Copos de cereal sin azúcar	Granix	3,3	159,55	Kg	48,3
	Copos de cereal con azúcar	Granix	3,4	196,85	Kg	57,9
	Almohaditas	Sin Marca	1	125	Kg	125,0
	Maíz inflado (tutucas)	Sure	0,02	1,25	Kg	62,5
	Salsa de tomate	Molto	0,52	11,7375	Kg	22,6
	Vainillas	Berben	1	70,375	Kg	70,4
	Arroz Inflado	Sin Marca	5	137,5	Kg	27,5
	Mayonesa	Hellmans	2,9	162,5	Kg	56,0
	Aceite	Sin Marca	10	200	Lt	20,0
	Margarina	Danica	5	245,75	Kg	49,2
	Jugo en polvo con azúcar	Tang	30	129	Lt	4,3
	Jugo en polvo sin azúcar	Clight	20	87,5	Lt	4,4
	Jugo fluido con azúcar	Baggio	18	73,99	Unidad	4,1
	Jugo fluido sin azúcar	Sin Marca	18	73,99	Unidad	4,1
	Dulce de membrillo	Cayfar	5	95	Kg	19,0
	Dulce de batata	Cayfar	5	95	Kg	19,0
	Dulce de leche	Vacalin	10	280	Kg	28,0
	Chips de chocolate	Mapsa	1	80	Kg	80,0
	Chocolate cobertura	Colonial	1	160	Kg	160,0
	Chocolate en polvo (cacao)	Nesquik	2	179	Kg	89,5
	Leche en polvo descremada	La purísima	1	102,4	Kg	102,4
	Leche fluida descremada	Tregar	12	145,87	Lt	12,2
	Queso cremoso	Charles Guide	1	64,87	Kg	64,9
	Queso barra	Charles Guide	1	72,99	Kg	73,0
	Queso sardo	Budasi	1	87	Kg	87,0
	Queso untable	Casini	0,36	18,1	Kg	50,3
	Ricota	Tamberito	1	34,99	Kg	35,0
	Yogur entero	Yogurísimo	6	50	Unidad	8,3
	Yogur descremado bebible	Yogurlac	1	27,2	Lt	27,2
	Jamón cocido		1	96,3	Kg	96,3
	Paleta		1	59,4	Kg	59,4
	Gelatina común	Royal	5	220	Kg	44,0

	INSUMOS	MARCA	CANTIDAD	Precio	Unidad Medida	PRECIO UNITARIO
	Gelatina sin sabor	Royal	5	209,99	Kg	42,0
	Postre común	Elmeth	1	99	Kg	99,0
	Mousse común	Royal	1	295,3	Kg	295,3
	Flan común (vainilla o ddl)	Orloc	5	151,3	Kg	30,3
	Té	Taragui	500	133,8	Unidad	0,3
	Yerbeado	Taragui	400	130	Unidad	0,3
	Polvo leudante	Royal	0,4	49	Kg	122,5
	Esencia de vainilla	Sin Marca	0,1	12	Kg	120,0
	Coco rallado	suin	1	112,5	Kg	112,5
	Levadura	Levex	0,5	250	Kg	500,0
	Pan (Francés)	Sin Marca	1	18	Kg	18,0
	Canela en polvo	Sin Marca	1	269	Kg	269,0
	Azúcar	El chango	10	105,9	Kg	10,6
	Azúcar impalpable	Dewey	10	220	Kg	22,0
	Edulcorante en polvo	Sin Marca	1,5	68,7	Kg	45,8
	Crocante de maní	Vallina	1	78	Kg	78,0
	Sal	Sin Marca	12	88,8	Kg	7,4
	Huevo	Sin Marca	30	30	Unidad	1,0
	Almidón de Maíz	Sin Marca	1	17,9	Kg	17,9
FRUTAS Y VERDURAS	Manzana		1	22,5	kg	22,5
	Banana		1	19	Kg	19,0
	Naranja		1	24	Kg	24,0
	Zapallo		1	26	Kg	26,0
DESCARTABLES	Vaso 180cc con Tapa	Navidad	100	70	Unidad	0,7
	Bandeja	Navidad	100	47	Unidad	0,5
	Bolsa Polipropileno	Navidad	100	14,39	Unidad	0,1
	Cuchara individual	Navidad	100	19	Unidad	0,2
	Papel Film	Navidad	260	75,5	Metros	0,3
	Sticker	Navidad	100	70	Unidad	0,7
	Servilleta	Navidad	1000	70,81	Unidad	0,1
	Pirotines	Navidad	100	20	Unidad	0,2
	Precintos	Navidad	100	11,02	Unidad	0,1

Costo unitario total y listado de aporte calórico y nutricional de cada merienda

Merienda N° 1: Budín de banana (rinde 16 porciones).

Merienda N° 1: Budín de banana (rinde 16 porciones)			
INGREDIENTE	Unidad	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,15	1,4
Harina integral	Kg	0,15	2,8
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Canela en polvo	Kg	0,0025	0,7
Sal	Kg	0,0025	0,0
Huevo	Unidades	2	2,0
Azúcar	Kg	0,2	2,1
Aceite	Lt	0,05	1,0
Bananas (muy maduras)	Kg	0,3	2,3
Film	Metros	3,2	0,9
Sticker	Unidades	16	11,2
Servilleta	Unidades	16	1,1
Total (16 Porciones):			26,2
Total Unitario:			1,64

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C	PESO BRUTO
Harina 000	150 gr.	105	15	5	15	17	7	1	150
Harina integral	150 gr.	107	17	5	24	41	5	1	150
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Canela en polvo	2,5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	3
Sal	2,5 gr.	0	0	0	1	0	0	1	2,5
Huevo	120 gr.	0	14	14	162	67	3	1	120
Azúcar	200 gr.	200	0	0	0	2	0	1	200
Aceite neutro	50 ml.	0	0	50	0	0	0	1	50
Bananas (muy maduras)	300 gr.	63	3	0	3	21	1	1	444
TOTAL GRAMOS		475	50	73	204	147	16		
TOTAL KCAL		1900	198	661					2759
TOTAL GRAMOS PORCION		30	3	5	13	9	1		
TOTAL KCAL PORCION		119	12	41					173

Merienda N° 2: Budín de zapallo y coco (rinde 16 porciones).

Merienda N° 2: Budín de zapallo y coco (rinde 16 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,3	2,9
Harina integral	Kg	0,3	5,6
Polvo leudante	Kg	0,15	18,4
Sal	Kg	0,0025	0,0
Huevo	Unidades	4	4,0
Azúcar	Kg	0,3	3,2
Margarina	Kg	0,05	2,5
Zapallo calabaza o inglés (puré)	Kg	0,4	2,1
Leche en polvo descremada	Kg	0,025	2,6
Coco rallado	Kg	0,05	5,6
Film	Metros	0,32	0,1
Stiker	Unidades	16	11,2
Servilleta	Unidades	16	1,1
Total (16 Porciones):			59,2
Total Unitario:			3,70

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	300 gr.	210	30	9	30	33	14	1	600
Harina integral	300 gr.	214	34	9	48	81	10	1	300
Polvo leudante	15 gr.	0	0	0	0	0	0	1	15
Sal	2,5 gr.	0	0	0	1	0	0	1	3
Huevo	240 gr.	0	29	29	324	134	6	1	240
Azúcar	300 gr.	300	0	0	0	3	0	1	300
Margarina	50 gr.	0	0	41	462	15	0	1	50
Zapallo calabaza o inglés (puré)	400 gr.	20	2	0	8	92	4	2	664
Leche en polvo descremada	25 ml.	1	1	0	14	30	0	1	25
Coco rallado	50 gr.	3	3	31	0	0	2	1	50
TOTAL GRAMOS		796	129	120	1432	1643	39		
TOTAL KCAL		3184	516	1080					4780
TOTAL GRAMOS PORCION		50	8	8	90	103	3		
TOTAL KCAL PORCION		199	32	68					299

Merienda N° 3: Baybiscuit de naranja (rinde 16 porciones).

Merienda N° 3: Baybiscuit de naranja (rinde 16 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,15	1,4
Harina integral	Kg	0,15	2,8
Azúcar	Kg	0,2	2,1
Aceite	Lt	0,1	2,0
Naranja (ralladura y jugo)	Kg	0,15	1,4
Huevo	Unidades	3	3,0
Bolsa polipropileno	Unidades	16	2,3
Precintos	Unidades	16	1,8
Stiker	Unidades	16	11,2
Servilleta	Unidades	16	1,1
Total (16 Porciones):			29,2
Total Unitario:			1,82

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	150 gr.	105	15	5	15	17	7	1	150
Harina integral	150 gr.	107	17	5	24	41	5	1	150
Azúcar	200 gr.	200	0	0	0	2	0	1	200
Aceite neutro	100 ml.	0	0	100	0	0	0	1	100
Naranja (ralladura y jugo)	150 gr.	21	2	0	0	64	0	1	150
Huevo	180 gr.	0	22	22	243	100	5	1	180
TOTAL GRAMOS		431	53	131	273	199	19		
TOTAL KCAL		1724	212	1179					3115
TOTAL GRAMOS PORCION		27	3	8	17	12	1		
TOTAL KCAL PORCION		108	13	74					195

Merienda N° 4: Muffins de vainilla rellenos con dulce de leche (rinde 36 porciones).

Merienda N° 4: Muffins de vainilla rellenos con dulce de leche (rinde 36 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,2	1,9
Harina integral	Kg	0,2	3,8
Azúcar	Kg	0,2	2,1
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Huevo	Unidades	2	2,0
Aceite	Lt	0,1	2,0
Leche en polvo descremada	Kg	0,3	30,7
Esencia de vainilla	Lt	0,005	0,6
Dulce de leche	Kg	0,4	11,2
Bolsa polipropileno	Unidades	36	5,2
Stikers	Unidades	36	25,2
Ganchito	Unidades	36	4,0
Cápsula	Unidades	36	7,2
Servilleta	Unidades	36	2,5
Total (36 Porciones):			99,0
Total Unitario:			2,75

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	200 gr.	140	20	6	20	22	9	1	200
Harina integral	200 gr.	143	23	6	32	54	7	1	200
Azúcar	200 gr.	200	0	0	0	2	0	1	200
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Huevo	120 gr.	0	14	14	162	67	3	1	120
Aceite	100 ml.	0	0	100	3	1	0	1	100
Leche en polvo descremada	300 ml.	9	6	3	136	280	0	1	200
Esencia de vainilla	5 ml.	3	0	0	7	0	0	1	5
Dulce de leche	400 gr.	220	28	26	540	1004	1	1	400
TOTAL GRAMOS		712	88	155	888	1398	22		
TOTAL KCAL		2848	354	1395					4597
TOTAL GRAMOS PORCION		20	3	4	25	39	1		
TOTAL KCAL PORCION		79	10	39					128

Merienda N° 5: Focaccia de jamón y queso (rinde 24 porciones).

Merienda N° 5: Focaccia de jamón y queso (rinde 24 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,5	4,8
Harina integral	Kg	0,5	9,4
Levadura	Kg	0,1	50,0
Aceite	Lt	0,03	0,6
Azúcar	Kg	0,03	0,3
Sal	Kg	0,02	0,1
Jamón cocido	Kg	0,3	28,9
Queso barra	Kg	0,3	21,9
Film	Metros	0,48	0,1
Stiker	Unidades	24	16,8
Servilleta	Unidades	24	1,7
Total (24 Porciones):			134,6
Total Unitario:			5,61

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	500 gr.	350	50	15	50	55	23	1	500
Harina integral	500 gr.	357	57	15	80	135	17	1	500
Levadura	10 gr.	0	0	0	0	0	0	1	10
Aceite neutro	30 ml.	0	0	30	0	0	0	1	30
Azúcar	30 gr.	30	0	0	0	0	0	1	30
Sal	20 gr.	0	0	0	8	0	0	1	20
Jamón cocido	300 gr.	0	61	43	5700	45	22	1	300
Queso barra	300 gr.	0	73	89	2196	1936	1	1	300
TOTAL GRAMOS		730	234	192	8004	2091	68		
TOTAL KCAL		2920	936	1728					5584
TOTAL GRAMOS PORCION		30	10	8	334	87	3		
TOTAL KCAL PORCION		122	39	72					233

Merienda N° 6: Galletitas marmoladas de vainilla y chocolate (rinde 20 porciones).

Merienda N° 6: Galletitas marmoladas de vainilla y chocolate (rinde 20 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Margarina	Kg	0,1	4,9
Harina	Kg	0,25	2,4
Harina integral	Kg	0,25	4,7
Azúcar	Kg	0,25	2,6
Huevos	Unidades	2	2,0
Cacao	Kg	0,03	2,7
Esencia de vainilla	Lt	0,005	0,6
Polvo leudante	Kg	0,005	0,0
Bolsa polipropileno	Unidades	20	2,9
Precintos	Unidades	20	2,2
Stikers	Unidades	20	14,0
Servilleta	Unidades	20	1,4
Total (20 Porciones):			40,4
Total Unitario:			2,02

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Margarina	100 gr.	0	0	123	1848	60	0	1	150
Harina 000	250 gr.	175	25	8	25	28	11	1	250
Harina integral	250 gr.	177	28	8	40	68	8	1	250
Azúcar	250 gr.	200	0	0	0	2	0	1	200
Huevos	120 gr.	0	14	15	162	67	3	1	120
Cacao	30 gr.	24	2	1	151	43	1	1	30
Esencia de vainilla	5 ml.	3	1	0	7	0	0	1	5
Polvo leudante	5 mg.	0	0	0	0	0	0	1	10
TOTAL GRAMOS		577	67	154	2218	227	26		
TOTAL KCAL		2308	266	1384					3958
TOTAL GRAMOS PORCION	60 g/ 4 u	7	1	2	28	3	0		
TOTAL KCAL PORCION		29	3	17					49,5 x 4= 198

Merienda N° 7: Galletitas de queso rociada con azúcar y queso (rinde 16 porciones).

Merienda N° 7: Galletitas de queso rociada con azúcar y queso - 65 galletas - (rinde 16 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,25	2,4
Harina integral	Kg	0,25	4,7
Aceite	Lt	0,075	1,5
Queso barra	Kg	0,2	14,6
Huevos	Unidades	2	2,0
Sal	Kg	0,01	0,1
Polvo leudante	Kg	0,01	1,2
Bolsa polipropileno	Unidades	16	2,3
Stikers	Unidades	16	11,2
Servilleta	Unidades	16	1,1
Ganchito	Unidades	16	1,8
Total (16 Porciones):			42,9
Total Unitario:			2,68

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina	250 gr.	175	25	8	25	28	11	1	250
Harina integral	250 gr.	177	28	8	40	68	8	1	250
Aceite	75 gr.	0	0	75	0	0	0	1	75
Queso barra	200 gr.	0	49	59	1464	1129	1	1	200
Huevos	120 gr.	0	14	15	162	67	3	1	120
Sal	10 gr.	0	0	0	4	0	0	1	10
Polvo leudante	10 gr.	0	0	0	0	0	0	1	10
Agua	105 ml.	0	0	0	4	0	0	1	105
TOTAL GRAMOS		350	113	164	1684	1251	26		
TOTAL KCAL		1400	452	1471					3323
TOTAL GRAMOS PORCION		5	2	3	26	19	0		
TOTAL KCAL PORCION		22	7	23					51 x 4= 204

Merienda N° 8: Galletitas con chips de chocolate (rinde 20 meriendas).

Merienda N° 8: Galletitas con chips de chocolate - 80 galletas - (rinde 20 meriendas)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Margarina	Kg	0,1	4,9
Azúcar	Kg	0,05	0,5
Azúcar impalpable	Kg	0,1	2,2
Huevo	Unidades	2	2,0
Harina	kg	0,15	1,4
Harina integral	kg	0,15	2,8
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Chips de chocolate	Kg	0,1	8,0
Almidón de maíz	Kg	0,1	1,8
Bolsa polipropileno	Unidades	20	2,9
Stikers	Unidades	20	14,0
Servilleta	Unidades	20	1,4
Ganchos	Unidades	20	2,2
Total (20 Porciones):			44,8
Total Unitario:			2,24

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Margarina	100 gr.	0	0	123	1848	60	0	1	150
Azúcar	50 gr.	50	0	0	0	1	0	1	100
Azúcar impalpable	100 gr.	100	0	0	0	1	0	1	100
Huevo	120 gr.	0	14	14	162	67	3	1	120
Harina 000	150 gr.	105	15	5	15	17	7	1	150
Harina integral	150 gr.	107	17	5	24	41	5	1	150
Almidón de maíz	100 gr.	88	0	0	9	2	1	1	100
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Chips de chocolate	100 gr.	59	6	33	6	30	2	1	100
TOTAL GRAMOS		509	52	179	2046	194	19		
TOTAL KCAL		2036	210	1607					3853
TOTAL GRAMOS PORCION		25	3	9					
TOTAL KCAL PORCION		102	10,5	35,7					48

Merienda N° 9: Chipá de queso (rinde 32 porciones).

Merienda N° 9: Chipá de queso - 130 porciones - (rinde 32 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Fécula de mandioca	Kg	0,5	15,9
Fécula de maíz	Kg	0,7	16,8
Huevo	Unidades	3	3,0
Queso barra	Kg	0,4	29,2
Margarina	Kg	0,1	4,9
Leche en polvo descremada	Kg	0,09	9,2
Sal	Kg	0,02	0,1
Polvo leudante	Kg	0,01	1,2
Bolsa polipropileno	Unidades	32	4,6
Stikers	Unidades	32	22,4
Servilleta	Unidades	32	2,3
Precintos	Unidades	32	3,5
Total (32 Porciones):			113,2
Total Unitario:			3,54

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Fécula de mandioca	500 gr.	440	1	0	5	100	8	1	500
Fécula de maíz	700 gr.	630	0	0	70	0	0	1	700
Huevo	180 gr.	0	22	22	243	100	5	1	180
Queso barra	400 gr.	0	97	120	2928	2581	1	1	300
Margarina	100 gr.	0	0	83	925	29	0	1	100
Leche en polvo descremada	600 ml.	28	18	9	408	840	1	1	600
Sal	20 gr.	0	0	0	8	0	0	1	20
Polvo leudante	10 gr.	0	0	0	0	0	0	1	10
TOTAL GRAMOS		1088	138	233	4522	3750	19		
TOTAL KCAL		4353	553	2097					7003
TOTAL GRAMOS PORCION		10	1	2					
TOTAL KCAL PORCION		40	4	17					54 x 4 = 216

Merienda N° 10: Pastafrola individual con dulce de membrillo (rinde 72 porciones).

Merienda N° 10: Pastafrola individual con dulce de membrillo (rinde 72 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,25	2,4
Harina integral	Kg	0,25	4,7
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Margarina	Kg	0,2	9,8
Azúcar	Kg	0,5	5,3
Almidón de maíz	Kg	0,6	10,7
Huevo	Unidades	8	8,0
Dulce de membrillo	Kg	2,4	45,6
Bandeja	Unidades	72	33,8
Film	Metros	14,4	4,2
Stiker	Unidades	72	50,4
Servilleta	Unidades	72	5,1
Total (72 Porciones):			180,7
Total Unitario:			2,51

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	250 gr.	175	25	8	25	28	11	1	250
Harina integral	250 gr.	177	28	8	40	68	8	1	250
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Margarina	200 gr.	0	0	164	1848	60	0	1	200
Azúcar	500 gr.	500	0	0	0	5	0	1	500
Almidón de maíz	600 gr.	528	2	1	54	12	3	1	600
Huevo	480 gr. (8u.)	0	58	58	648	268	12	1	480
Dulce de membrillo	2400 gr.	1640	24	0	240	168	5	1	2400
TOTAL GRAMOS		3018	134	238	2840	568	43		
TOTAL KCAL		12072	535	2142					14749
TOTAL GRAMOS PORCION		42	2	3	39	8	1		
TOTAL KCAL PORCION		168	7	30					205

Merienda N° 11: Pastafrola cabsha individual (rinde 72 porciones).

Merienda N° 11: Pastafrola cabsha individual (rinde 72 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,25	2,4
Harina integral	Kg	0,25	4,7
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Margarina	Kg	0,2	9,8
Azúcar	Kg	0,5	5,3
Almidón de maíz	Kg	0,6	10,7
Huevo	Unidades	8	8,0
Dulce de leche	Kg	2,4	67,2
Chocolate cobertura	Kg	0,6	96,0
Bandeja carton	Unidades	72	33,8
Film	Unidades	14,4	4,2
Stiker	Unidades	72	50,4
Servilleta	Unidades	72	5,1
Total (72 Porciones):			298,3
Total Unitario:			4,14

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	250 gr.	175	25	8	25	28	11	1	250
Harina integral	250 gr.	177	28	8	40	68	8	1	250
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Margarina	200 gr.	0	0	164	1848	60	0	1	200
Azúcar	500 gr.	500	0	0	0	5	0	1	500
Almidón de maíz	600 gr.	528	52	1	54	12	3	1	600
Huevo	480 gr. (8u.)	0	58	58	648	268	12	1	480
Dulce de leche	2400 gr.	1320	168	156	3240	6024	4	1	2400
Chocolate cobertura	600 gr.	356	33	194	36	180	13	1	600
TOTAL GRAMOS		3054	311	588	5876	6604	54		
TOTAL KCAL		12216	1244	5292					18752
TOTAL GRAMOS PORCION		42	4	8	82	92	1		
TOTAL KCAL PORCION		169,7	17,3	73,5					260,5

Merienda N° 12: Sándwich de jamón y queso (rinde 1 porción).

Merienda N° 12: Sándwich de jamón y queso (rinde 1 porción)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Pan francés	Kg	0,03	0,5
Mayonesa	Kg	0,005	0,3
Jamón cocido	Kg	0,015	1,4
Queso barra	Kg	0,015	1,1
Film	Unidades	0,2	0,1
Stiker	Unidades	1	0,7
Servilleta	Unidades	1	0,1
Total (1 Porción):			4,2
Total Unitario:			4,19

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Pan francés	30 gr.	18	3	0	41	6	1	1	30
Mayonesa	5 gr.	0	0	4	44	2	0	1	5
Jamón cocido	15 gr.	0	3	2	285	2	1	1	15
Queso barra	15 gr.	0	4	5	110	97	0	1	15
TOTAL GRAMOS		18	10	11	440	107	2		
TOTAL KCAL		70	38	95					203
TOTAL GRAMOS PORCION		18	10	11	440	107	2		
TOTAL KCAL PORCION		70	38	95					203

Merienda N° 13: Bombas de crema pastelera (rinde 12 porciones).

Merienda N° 13: Bombas de crema pastelera (rinde 12 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,075	0,7
Harina integral	Kg	0,075	1,4
Margarina	Kg	0,1	4,9
Sal	Kg	0,002	0,0
Leche descremada polvo	Kg	0,113	11,6
Huevo	Unidades	5	5,0
Esencia de vainilla	Litros	0,005	0,6
Almidón de maíz	Kg	0,06	1,1
Azúcar	Kg	0,045	0,8
Bandeja	Unidades	12	5,6
Film	Metros	2,5	0,7
Stiker	Unidades	12	8,4
Servilleta	Unidades	12	0,8
Total (12 Porción):			41,7
Total Unitario:			3,48

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Huevo	240 gr.	0	29	29	324	134	6	1	240
Harina 000	75 gr.	55	8	2	8	8	3	1	75
Harina integral	75 gr.	53	9	2	12	20	2	1	75
Margarina	100 gr.	0	0	83	925	29	0	1	100
Sal	2 gr.	0	0	0	8	0	0	1	2
Agua	250 ml.	0	0	0	0	0	0	1	250
Totales masa		108	46	116	1277	191	11		1660
Leche descremada en	750 ml.	35	24,0	10.5	412	900	0,6	1	750
Yemas de huevo (1 unidad)	60 gr.	0	10	17	29	77	2	1	60
Esencia de vainilla	5 ml.	0	0	0	0	0	0	1	5
Almidón de maíz	60 gr.	55	0	0	5	1	0	1	60
Azúcar	45 gr.	45	0	0	0	0	0	1	45
Totales crema		135	341	28	446	978	3		921,5 kcal
TOTAL GRAMOS		243	80	144	1723	1169	14		
TOTAL KCAL		970	320	1292	144	97	1		2582
TOTAL GRAMOS PORCION		20	7	12	144	97	1		
TOTAL KCAL PORCION		81	26,7	108					215,1

Merienda N° 14: Alfajor de maicena con dulce de leche (rinde 72 porciones).

Merienda N° 14: Alfajor de maicena con dulce de leche (146 tapitas / 72 alfajores)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,25	2,4
Harina integral	Kg	0,25	4,7
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Margarina	Kg	0,2	9,8
Azúcar	Kg	0,5	5,3
Almidón de maíz	Kg	0,6	10,7
Huevo	Unidades	8	8,0
Dulce de leche	Kg	2,4	67,2
Coco rallado	Kg	0,3	33,8
Bolsa polipropileno	Unidades	72	10,4
Precintos	Unidades	72	7,9
Stikers	Unidades	72	50,4
Servilleta	Unidades	72	5,1
Total (72 Porciones):			216,3
Total Unitario:			3,00

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	250 gr.	175	25	8	25	28	11	1	250
Harina integral	250 gr.	177	28	8	40	68	8	1	250
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Margarina	200 gr.	0	0	164	1848	60	0	1	200
Azúcar	500 gr.	500	0	0	0	5	0	1	500
Almidón de maíz	600 gr.	528	52	1	54	12	3	1	600
Huevo	480 gr. (8u.)	0	58	58	648	268	12	1	480
Dulce de leche	2400 gr.	1320	168	156	3240	6024	4	1	2400
Coco rallado	300 gr.	19	17	186	84	69	11	1	300
TOTAL GRAMOS		2717	345	580	5924	6493	52		
TOTAL KCAL		10868	1380	5520					17468
TOTAL GRAMOS PORCION		38	5	8	82	90	1		
TOTAL KCAL PORCION		151	19	73					243

Merienda N° 15: Bizcochuelo de vainilla (rinde 8 porciones).

Merienda N° 15: Bizcochuelo de vainilla (rinde 8 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,2	1,9
Harina integral	Kg	0,2	3,8
Polvo leudante	Kg	0,005	0,6
Azúcar	Kg	0,35	3,7
Leche en polvo descremada	Kg	0,045	4,6
Aceite	Lt	0,15	3,0
Esencia de vainilla	Lt	0,005	0,6
Huevo	Unidades	3	5,5
Film	Metros	3	0,9
Stiker	Unidades	10	7,0
Servilleta	Unidades	10	0,7
Total (8 Porción):			32,3
Total Unitario:			4,03

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	200 gr.	140	20	6	20	22	9	1	200
Harina integral	200 gr.	143	23	6	32	54	7	1	200
Polvo leudante	5 gr.	0	0	0	0	0	0	1	5
Azúcar	350 gr.	350	0	0	0	4	0	1	350
Leche parcialmente descremada	(45gr.) 300 ml.	14	10	4	165	360	0	1	300
Aceite neutro	150 ml.	0	0	150	0	0	0	1	150
Esencia de vainilla	5 ml.	3	0	0	7	0	0	1	5
Huevo	180 gr.	0	22	22	243	100	5	1	180
TOTAL GRAMOS		647	72	188	455	508	23		
TOTAL KCAL		2588	288	1692					4568
TOTAL GRAMOS PORCION		40	5	12	28	32	1		
TOTAL KCAL PORCION		162	18	106					286

Merienda N° 16: Barrita de cereal casera (rinde 18 porciones).

Merienda N° 16: Barrita de cereal (rinde 18 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Avena arrollada	Kg	0,1	3,8
Crocantes de maní	Kg	0,05	3,9
Coco rallado	Kg	0,025	2,8
Arroz inflado	Kg	0,05	1,4
Copos de cereal con azúcar	Kg	0,05	2,9
Copos de cereal sin azúcar	Kg	0,05	2,4
Ralladura naranja	Kg	1	24,0
Azúcar	Kg	0,15	1,6
Margarina	Kg	0,05	2,5
Clara de huevo	Unidades	3	3
Bolsa de polopropileno	Unidades	18	2,6
Precintos	Unidades	18	2,0
Stiker	Unidades	18	12,6
Servilleta	Unidades	18	1,3
Total (18 Porciones):			66,7
Total Unitario:			3,70

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Avena arrollada	100gr.	63	15	10	33	0	0	1	100
Crocantes de maní	50gr.	39	4	2	33	0	0	1	50
Coco rallado	25gr.	2	2	16	0	0	0	1	25
Arroz inflado	50gr.	44	3	0	12	0	0	1	50
Copos de cereal con azúcar	50gr.	45	3	0	277	0	0	1	50
Copos de cereal sin azúcar	50gr.	43	3	1	298	0	0	1	50
Ralladura naranja	1u.	0	0	0	0	0	0	1	1u.
Azúcar	150gr.	150	0	0	0	0	0	1	150
Margarina	50gr.	0	0	41	462	15	0	1	50
Clara de huevo	3u.	0	12	6	0	0	0	1	3u.
TOTAL GRAMOS		424	40	76					
TOTAL KCAL		1695	161	680					2536
TOTAL GRAMOS PORCION		24	2	4					
TOTAL KCAL PORCION		94	9	38					141

Merienda N° 17: Hot cake con dulce de leche y banana (rinde 6 porciones).

Merienda N° 17: Hot cake con dulce de leche y banana (rinde 6 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Agua	Lt	0,125	0,0
Huevo	Unidades	2	2,0
Harina	Kg	0,05	0,5
Harina integral	Kg	0,05	0,9
Sal	Kg	0,002	0,0
Esencia de vainilla	Lt	0,005	0,6
Azúcar	Kg	0,02	0,2
Banana	Kg	0,18	1,0
Dulce de leche	Kg	0,12	3,4
Bandeja	Unidades	6	2,8
Film	Metros	1,2	0,3
Stiker	Unidades	6	4,2
Servilleta	Unidades	6	0,4
Cuchara individual	Unidades	6	1,1
Total (6 Porciones):			17,6
Total Unitario:			2,93

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Agua	125 ml.	0	0	0	0	0	0	1	125
Huevo	120 gr.	0	14	14	162	67	3	1	120
Harina 000	50 gr.	37	5	2	5	6	2	1	50
Harina integral	50 gr.	36	6	2	8	14	2	1	50
Sal	2 gr.	0	0	0	0	0	0	1	2
Esencia de vainilla	5 ml.	3	0	0	7	0	0	1	5
Azúcar	20 gr.	20	0	0	0	0	0	1	20
Banana	180 gr.	41	2	0	2	13	1	2	270
Dulce de leche	120 gr.	68	10	11	146	386	0	1	120
TOTAL GRAMOS		201	36	28	323	485	7		
TOTAL KCAL		805	146	252					1203
TOTAL GRAMOS PORCION		34	6	5	54	81	1		
TOTAL KCAL PORCION		134	24	42					200

Merienda N° 18: Mix de tutucas y almohaditas (rinde 1 porción).

Merienda N° 18: Mix de tutucas con almohaditas (rinde 1 porción).			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Maíz inflado (tutucas)	Kg	0,02	1,3
Almohaditas	Kg	0,02	2,5
Bolsa polipropileno	Unidades	1	0,1
Ganchito	Unidades	1	0,1
Stiker	Unidades	1	0,7
Servilleta	Unidades	1	0,1
Total (1 Porción):	Unidades		4,8
Total Unitario:			4,77

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Maíz inflado	20gr.	16	1	6	11	0	0	1	20
Almohaditas	20gr.	14	1	3	20	0	0	1	20
TOTAL GRAMOS		30	3	3	31	0	0		
TOTAL KCAL		120	10	29					160
TOTAL GRAMOS PORCION		30	3	3	31				
TOTAL KCAL PORCION		120	10	29					160

Merienda N° 19: Pizzetas caseras (rinde 25 unidades).

Merienda N° 19: Pizzetas caseras (rinde 25 unidades)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,5	4,8
Harina integral	Kg	0,5	9,4
Levadura	Kg	0,1	50,0
Aceite	Lt	0,03	0,6
Azúcar	Kg	0,03	0,3
Sal	Kg	0,02	0,1
Salsa de tomate	Kg	0,375	8,5
Queso cremoso	Kg	0,5	32,4
Bandeja cartón	Unidades	25	11,8
Film	Metros	0,5	0,1
Stiker	Unidades	25	17,5
Servilleta	Unidades	25	1,8
Total (25 Porciones):			137,3
Total Unitario:			5,49

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	500 gr.	350	50	15	50	55	23	1	500
Harina integral	500 gr.	357	57	15	80	135	17	1	500
Levadura	10 gr.	0	0	0	0	0	0	1	10
Aceite neutro	30 ml.	0	0	30	0	0	0	1	30
Azúcar	30 gr.	30	0	0	0	0	0	1	30
Sal	20 gr.	0	0	0	8	0	0	1	20
Salsa de tomate	375 gr.	27	0	5	2000	0	0	1	375
Queso cremoso	500 gr.	9	105	110	2847	2260	4	1	500
TOTAL GRAMOS		766	205	175	4955	2370	49		
TOTAL KCAL		3064	820	1575					5459
TOTAL GRAMOS PORCION		31	8	7	198	95	2		
TOTAL KCAL PORCION		123	33	63					218

Merienda N° 20: Tarteletas de jamón y queso (rinde 60 porciones).

Merienda N° 20: Tarteletas de jamón y queso (rinde 60 porciones)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Harina	Kg	0,5	4,8
Harina integral	Kg	0,5	9,4
Margarina	Kg	0,15	7,4
Sal	Kg	0,02	0,1
Agua	Lt	0,5	0,0
Jamón	Kg	1,2	115,6
Queso	Kg	1,8	131,4
Huevo (15 unidades)	Unidades	15	15,0
Bandeja cartón	Unidades	60	28,2
Film	Metros	1,2	0,3
Stiker	Unidades	60	42,0
Servilleta	Unidades	60	4,2
Total (60 Porciones):			358,4
Total Unitario:			5,97

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Harina 000	500 gr.	350	50	15	50	55	23	1	500
Harina integral	500 gr.	357	57	15	80	135	17	1	500
Margarina	150 gr.	0	0	124	1388	44	0	1	150
Sal	20 gr.	0	0	0	8	0	0	1	20
Agua	500 ml.	0	0	0	0	0	0	1	500
Jamón	1200 gr.	0	244	173	22800	180	89	1	1200
Queso	1800 gr.	32	379	396	10251	8137	15	1	1800
Huevo (15 unidades)	900 gr.	0	108	106	1215	504	23	1	900
TOTAL GRAMOS		765	834	826	35754	8975	172		
TOTAL KCAL		3060	3336	7434					13830
TOTAL GRAMOS PORCION		13	14	14	596	150	3		
TOTAL KCAL PORCION		51	56	124					231

Acompañante N° 1: Leche chocolatada (rinde 8 porciones de 120cc c/u).

Acompañante N° 1: Leche chocolatada (rinde 8 porciones de 120cc c/u)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Leche fluida descremada	Lt	0,5	6,1
Agua	Lt	0,5	0,0
Chocolate en polvo (cacao)	Kg	0,06	5,4
Azúcar	Kg	0,01	0,1
Vaso	Unidades	8	5,6
Total (8 Porciones):			17,2
Total Unitario:			2,14

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Leche fluida descremada	500cc.	25	30	15	248	710	0	1	500
Agua	500cc.	0	0	0	0	0	0	1	500
Chocolate en polvo (cacao)	40 gr.	11	3	3	3	1	43	1	40
Azúcar	10 gr.	10	0	0	0	0	0	1	10
TOTAL GRAMOS		62	34	19	350	739	43		
TOTAL KCAL		250	137	167					553
TOTAL GRAMOS PORCION		8	4	2	44	92	5		
TOTAL KCAL PORCION		31	17	21					69

Acompañante N° 2: Jugo de fruta natural (rinde 10 porciones de 150cc c/u).

<u>Acompañante N° 2: Jugo de fruta natural (rinde 10 porciones de 150cc c/u)</u>			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Fruta de Estación (Naranja)	Kg	1	24,0
Agua	Lt	0,8	0,0
Azúcar	Kg	0,06	0,6
Vaso	Unidades	10	7,0
Total (10 Porciones):			31,6
Total Unitario:			1,58

INGREDIENTE	CANTIDAD	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Fruta de estación	950 gr.	63	5	0	0	0	0	2	300
Azúcar	60 gr.	60	0	0	0	0	0	1	20
TOTAL GRAMOS		123	5						
TOTAL KCAL		492	18						510
TOTAL GRAMOS PORCION		6	0						
TOTAL KCAL PORCION		25	1						26

Acompañante N°3: Infusión (rinde 6 porciones de 150cc c/u).

Acompañante N° 3: Infusión (rinde 6 porciones de 150cc c/u)			
INGREDIENTE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
Infusión (té o yerbeado)	Unidades	2	0,5
Agua	Lt	1	0,0
Azúcar	Kg	0,075	0,8
Vaso	Unidades	6	4,2
Total (6 Porciones):			5,5
Total Unitario:			0,9

INGREDIENTE	HC	PR	GR	Na	Ca	Fe	F.C.	PESO BRUTO
Infusión	2 u.	0	0	0	0	0	1	20 gr.
Azúcar	0,075 gr.	0	0	0	0	0	1	75 gr.
Agua	1000 cc.	0	0	0	0	0	1	1000
TOTAL GRAMOS	225							
TOTAL KCAL	900							900
TOTAL GRAMOS PORCION	11							
TOTAL KCAL PORCION	45							45

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

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

Apellido y Nombre
López Moretti, Rodrigo

Mendoza,
N° Registro
26224

Firma 