



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# FORMULACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ONKELSAFT

Autores: Ascárate, Carlos Maximiliano  
Aramayo, Rafael

Director: Abbas, Virginia

**2017**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo de seminario trata sobre el análisis y la formulación estratégica aplicada a la empresa de jugos naturales *OnkelSaft*, en el cual se abordarán estructuralmente los siguientes temas:

Capítulo I: Presentación de la empresa: se explica detalladamente la historia del proyecto, la naturaleza del negocio, los productos que comercializa, la materia prima utilizada en el proceso productivo y la estructura actual de la organización.

Capítulo II: Marco teórico: La industria de cítricos y frutos finos en el norte del país: se detalla el origen de los cítricos, Tucumán como provincia productora, se exponen los datos macro de la industria de cítricos en la región, se estudian los beneficios y hábitos de consumo regionales y una breve descripción de la industria de frutos finos. Este capítulo sirve como una introducción a la posterior aplicación de conceptos estratégicos a la empresa en estudio.

Capítulo III: La Estrategia corporativa: Marco teórico: se realiza una recopilación de los conceptos teóricos más relevantes en el campo de la investigación estratégica en los últimos años, la misma sirve de base de aplicación para los próximos capítulos.

Capítulo IV: La Estrategia corporativa: Aplicación a la empresa: se declara la misión, visión, valores y objetivos generales a corto y largo plazo de la empresa OnkelSaft.

Capítulo V: Herramientas de análisis estratégico: en esta parte del trabajo nos adentramos en el estudio del macro y el micro entorno de la empresa en cuestión, para ello se utilizan herramientas de análisis estratégicos fundamentales como las 5 fuerzas de Porter, la matriz BCG, el análisis FODA y VRIO.

Capítulo VI: Desarrollo de los objetivos funcionales y planes de acción: en base al análisis realizado en capítulos anteriores, en el presente se determinan los objetivos funcionales: comerciales, de producción, de distribución, legales y de sistemas. Posteriormente se mencionan las actividades por cada objetivo y se delimitan área responsable. Como conclusión al capítulo se desarrollan en profundidad las actividades de mayor relevancia para la compañía estableciendo plazos y cuantificación de las mismas.

Capítulo VII: Nueva estructura propuesta a la empresa: como desarrollo final del seminario se presenta el organigrama ideal para hacer frente a la estrategia formulada.

## **PRÓLOGO**

Sin estrategia, cualquier visión es solo una ilusión

Este trabajo de seminario se realizó con el propósito de aplicar conceptos de análisis y formulación estratégica para aplicarlos en *Onke/Saft*, una joven empresa tucumana con mucho potencial pero con escaso rumbo.

Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

1. Definir la identidad del proyecto, formulando la misión, la visión y los objetivos generales que son fundamentales para cualquier empresa.
2. Estudiar la organización de manera interna y externa, mediante herramientas de análisis estratégico que sirvan de base para formular objetivos específicos.
3. Proponer acciones que impulsen a la empresa a alcanzar los objetivos deseados involucrando todas las áreas, designando responsables y cuantificando cada proceso. Las mismas actúan como un todo y deben estar alineadas al propósito de la organización.
4. Plantear la implementación de una nueva estructura organizativa que represente una evolución respecto a la actual en la búsqueda propuesta.

5. Servir como base para el monitoreo de las actividades y la formulación de futuros planes estratégicos a realizarse dentro y fuera de la empresa.

Para el desarrollo del seminario, se realizó una profunda investigación de la industria en la cual compete la empresa y un trabajo de campo que acompañó a la empresa en los meses de Agosto, Septiembre y Octubre de 2017.

Agradecemos a la empresa por permitirnos participar directamente en el proceso, confiando en nuestro criterio y colaborando ante cada necesidad de información.

Además, queremos expresar nuestro agradecimiento a nuestra Directora de Tesis, Lic. Virginia Abbas, por su gran aporte y constante colaboración para poder realizar este trabajo.

# CAPITULO I

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**Sumario:** 1. Historia; 2. El negocio; 3. Los productos; 4. La materia prima;  
5. La estructura.

### 1. Historia

*OnkelSaft* es una empresa tucumana fundada a mediados de 2017 como un proyecto de los hermanos Federico y Thomas Bleckwedel, sumándose luego Carlos Ascárate.

La empresa nació como una propuesta diferente a las alternativas de bebidas naturales que hay en el mercado, haciendo mucho hincapié en la calidad de los productos y en los procesos de producción innovadores.

Durante sus primeras semanas el proyecto operaba con el nombre B&B Bebidas (haciendo referencia al apellido de los socios) y luego a partir de investigaciones de mercado se optó por cambiar a *OnkelSaft* (traducción al alemán de Tío Jugo).



El foco de las primeras ventas estuvo orientado a clientes particulares y con el crecer de las semanas, se encontró un fuerte nicho de mercado en los establecimientos y eventos que utilizan jugos exprimidos para brindar sus servicios.

Hoy en día, y con solamente 6 meses en el mercado, *OnkelSaft* cuenta con una fábrica en Yerba Buena y un equipo de 10 personas que día a día trabajan para que la empresa continúe creciendo.

## 2. El Negocio

*OnkelSaft* produce y vende jugos naturales 100% exprimidos, con recetas propias a partir de frutas estacionales seleccionadas.

Los productos no se encuentran disponibles en el canal tradicional ni para el consumo masivo, estando presentes únicamente en eventos y establecimientos afines a la cultura de la empresa:

- Catering
- Hoteles
- Bares
- Restaurantes
- Gimnasios, etc.

A su vez también se realizan ventas particulares, con una red de distribución propia que acerca el producto personalmente a cada familia.

## 3. Los Productos

*OnkelSaft* diseña su mix de productos en base a factores estacionales y a tendencias del consumo, hasta el momento se diseñaron 2 colecciones:

- Invierno/Primavera 2017:
  - *OnkelSaft* Naranja (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Naranja Sanguínea (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Naranja/Frutilla (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Pomelo (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Limón (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
- Primavera/Verano 2017:
  - *OnkelSaft* Naranja (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Naranja/Mango (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Naranja/Maracuyá (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Naranja/Frutilla (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Pomelo (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).
  - *OnkelSaft* Limón (Botella 300ml, Botella 500ml, Bidón 5lts).

#### 4. La Materia Prima

En *OnkelSaft* la calidad de la fruta es lo que distingue sus productos, por ello utilizamos cítricos con calidad de exportación, seleccionando las variedades más exclusivas que crecen en el país:

- Naranja: *Westin*, Valencia y *Moro Blood*
- Pomelo: *Star Ruby*
- Limón: *Bearss* y *Eureka*, etc.

#### 5. La Estructura

*OnkelSaft* está formado por un equipo de 9 personas:



- Federico Bleckwedel: Socio Fundador / Dirección-Ventas-Producción
- Thomas Bleckwedel: Socio Fundador / Dirección-Ventas-Compras-Distribución
- Carlos Maximiliano Ascárate: Socio Fundador / Dirección-Marketing-Sistemas
- Margarita Moisés: Marketing-Diseño Gráfico
- 1 Supervisor de Producción – Variable
- 4 Operarios de Fabrica - Variables

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO: LA INDUSTRIA DE CITRICOS Y**

### **FRUTOS FINOS EN EL NORTE DEL PAÍS**

**Sumario:** 1. Origen de los cítricos; 2. Tucumán como provincia productora; 3. Datos Macro de la industria de cítricos en la región; 4. Los beneficios de consumir jugos naturales; 5. Hábitos de consumo en la Región; 6. Frutos Finos.

#### 1. Origen de los cítricos

El origen de los cítricos se centra en las regiones subtropicales y tropicales de Asia, paulatinamente se ha ido introduciendo en todas las regiones del mundo que presentan un clima cálido. Resulta muy difícil precisar cuántas especies originales hay de este género porque en la mayoría de las ocasiones son el resultado de numerosos cruces entre especies híbridas, muchos expertos que existen cuatro especies originales (lima, pomelo, cidra y mandarina).



Los cítricos como las naranjas, mandarines, limas, limones y pomelos son de las variedades más cultivadas en todo el mundo. Los mayores productores de cítricos son China, Estados Unidos, Brasil, India, España, Sudáfrica y Argentina. <sup>1</sup>

## 2. Tucumán como provincia productora

La provincia de Tucumán posee grandes cultivos de cítricos, donde se producen, empacan y exportan los mismos, en la provincia la producción de citrus dulces es muy escasa, aunque concentra cerca del 90% de la producción de limón del país, destacada en toda la república argentina.

El limón se cultiva principalmente en el faldeo oriental de la Sierra del Aconquija, con las altas precipitaciones y temperaturas suaves. Tucumán actualmente es el principal productor mundial con una producción cercana de 650.000 Tn de limón y se encuentra en constante expansión.

La ubicación geográfica de la provincia y las excelentes condiciones ambientales hacen posible obtener frutos de excelentes características tanto en su contenido de jugo, tersura de piel y aroma que lo hacen apetecible por los mercados externos.

Dentro de la provincia las actividades agrícolas más importantes se realizan especialmente en los departamentos de Famaillá, Monteros y Chicligasta.

La superficie plantada en citrus de Tucumán es aproximadamente 36000 ha, de las cuales 31400 corresponden al limón, y el resto se distribuye entre pomelo, naranja y mandarina. En cuanto a la participación del país,

---

(1) Consultas a base de información, en Internet: <http://citricoscitrus.blogspot.com.ar/p/origen-de-los-citricos.html>, (Octubre de 2012).

Tucumán posee el 75 % de las plantaciones de limones sobre un total de 43000 en toda la argentina.<sup>2</sup>

### 3. Datos Macro de la industria de cítricos en la región.

En el noroeste Argentino (NOA) las condiciones son ideales para el cultivo del limón, naranjas valencia y pomelos rosados.

Los cítricos cumplen un rol cada vez más importante en la economía del Noroeste Argentino, donde está instalado el 56,9% de la producción nacional. Argentina es el octavo productor de cítricos. Aporta el 4% de la producción mundial, con 2,66 millones de toneladas anuales.

Las provincias del NOA, productoras de citrus dulces, especialmente Jujuy y Salta (43,6% de la producción nacional de pomelo). Tucumán, la otra integrante del NOA, es un caso aparte ya que su producción de dulces es muy escasa, pero es la responsable de la mayor producción del país.

La ventaja de esta zona es que al estar muy al norte, la fruta madura de forma temprana e ingresa en los mercados antes que sus competidores.

La República Argentina es el octavo productor mundial de cítricos y primer productor mundial de limón.

### 4. Los beneficios de consumir jugos naturales

Los bebidas naturales que se realizan con jugos naturales por todos los nutrientes que poseen, ayudan a las personas a mejorar su salud.

Los cítricos se caracteriza desde el punto de vista nutricional por ser una gran fuente de vitaminas (vitamina C, ácido fólico, vitamina A), minerales

---

(2) Consultas a base de información, en Internet: [http://www.saveracruz.com.ar/frutas\\_es.html](http://www.saveracruz.com.ar/frutas_es.html), (Abril de 2015).

(como el potasio) y flavonoides (sustancias fotoquímicas con efecto antioxidante).

Los cítricos son especies pertenecientes al género *Citrus* cuyos frutos poseen un característico sabor ácido y son ricos en aceites esenciales. Los frutos de estas plantas son muy apreciadas en todo el mundo no solamente para su consumo si no por su utilización en las industrias farmacéutica y perfumística e incluso como biocombustibles.<sup>3</sup>

Algunos de los beneficios de consumir jugos cítricos naturales:

- Fuente natural de vitaminas y minerales.
- Protege tu sistema digestivo.
- Controla los niveles de colesterol y ácido úrico.
- Piel bella y saludable.
- Previene y cura la diabetes.
- Activa tu sistema inmunológico.
- Desintoxica tu organismo.
- Depura tus órganos.
- Pierde peso.

##### 5. Hábitos de consumo en la Región

El consumo anual de frutas cítricas frescas por habitante en nuestro país ha registrado una tendencia bajista en los últimos años, según un informe

---

(3) Consultas a base de información, en Internet: <https://mejorconsalud.com/10-beneficios-de-comer-citricos/>, (Junio de 2016).

del sector cítrico realizado en los años 2015/16 realizados por el consejo federal de inversiones. <sup>4</sup>

Aunque en el mercado de mandarina, se observa un leve incremento.

En estos tiempos donde realizar actividades físicas y ejercitarse en los gimnasios se ha vuelto muy común en la mayoría de las personas, ya sea trabajando con pesas, realizando algún deporte, *Crossfit*, entre otras actividades que nos ayudan a mejorar nuestra calidad de vida y mantener un buena salud.

Se podría fomentar a las personas sobre el consumo de frutas, a través de un informe donde se haga referencia de la fuente de vitaminas, minerales y los demás beneficios que ofrece la ingesta de frutos cítricos, de esta manera busca aumentar el consumo de los mismos, y revertir la tendencia bajista de los últimos años.



---

(4) Consultas a base de información, en Internet: <http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/informe-sector-citricola.pdf>, (Septiembre de 2015).

## 6. Frutos Finos

Los arándanos y frutillas son los principales *berries* que se cultivan en la provincia de Tucumán, con unas 1700 hectáreas destinadas a su cultivo.

Se los considero de los núcleos productivos más importantes de este tipo de cultivos, exportando arándanos fresco y frutillas congeladas por alrededor de U\$S 40 millones a una veintena de países, generando una alta cantidad de puestos de trabajo e ingresos de divisas.<sup>5</sup>



Las características agroecológicas les permiten obtener fruta de primicia destinada principalmente al hemisferio Norte: Estados Unidos, Canadá, y la Unión Europea.

Los nutricionistas cuentan que los *berries* poseen cualidades que resultan muy beneficiosas para quienes los consumen, se dice que estos frutos trabajarían muy bien en la prevención de enfermedades relacionadas con mutaciones, tumores malignos, daños en la retina, el hígado, el sistema nervioso o disfunciones en la memoria.

---

(5) Consultas a base de información, en Internet: <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=7962>, (Agosto de 2011).

Además, serían un buen aporte terapéutico, esto por poseer efectos de tipo antioxidante, antiinflamatorio y anti cancerígeno. De esta manera enfermedades como el cáncer y Parkinson podrían verse beneficiadas.

El consumo de frutas finas registra un aumento creciente ya que son alimentos funcionales con excelentes propiedades terapéuticas, nutritivas, con altos niveles de vitamina C y, además de presentar colores, y sabores muy atractivos.

Los arándanos se destacan por sus cualidades hipocalóricas, antioxidantes, nutritivas y medicinales. Al ser un buen antioxidante, aumenta el colesterol bueno y retrasan el proceso de envejecimiento. Su cultivo en Argentina se extiende en 1.000 ha en Tucumán, lo que representa casi la mitad de la superficie total del país.

La frutilla se destaca por sus contenidos de vitamina C, E y betacarotenos, los tres antioxidantes por excelencia.

Con la producción de frutilla se cosechan alrededor de 600 hectáreas por año, que producen entre 30 y 40 toneladas por año. En el sur de la provincia hay productores líderes que llegan a obtener hasta 70 toneladas por hectáreas.<sup>6</sup>

---

(6) Ibíd.



## **CAPITULO III**

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MARCO TEORICO**

**Sumario:** 1.-Estrategia; 1.1.-Orígenes de la estrategia; 2.-Ámbitos y caracteres de la estrategia; 3.-Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial; 4.-Elementos de la estrategia empresarial; 5.-Niveles de la estrategia empresarial; 6.-Visión y Misión

#### 1. -Estrategia

##### 1.1-Orígenes de la estrategia

Según nuestro Diccionario de la Lengua Española, en su edición de 1.992, la palabra <Estrategia> presenta las siguientes acepciones:

- 1- Arte de dirigir las operaciones militares.
- 2- Arte o traza para dirigir un asunto (en sentido figurado)
- 3- Es un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (en matemáticas)

El primer significado recogido está referido a su etimología inicial, que sitúa los orígenes del pensamiento estratégico en escritos del ámbito militar. La estrategia surge primero en el siglo V (a.C) en China, con obras representativas como es Ping Fa o El Arte de la Guerra de SunTzu, y después en el siglo VI (a.C) en la antigua Grecia. En concreto, SunTzu propone que la estrategia es el *tao* de la supervivencia o la extinción; y de ahí la importancia de su estudio. Este significado ha llegado hasta nuestros días gracias a una serie de trabajos destacados que han redefinido y redescubierto las dimensiones originales del concepto estratégico como son las obras de Von Clausewitz (1.942) y la de Hart (1.967). Estas dimensiones según plantea Bueno (2.004), muestran como en su origen éstas aparecen vinculadas a la conveniencia de entender la estrategia como un arte de la paz o como una forma inteligente de comportamiento para lograrla.

El segundo significado pretende generalizar, tomando la estrategia en un sentido figurado. Pone el énfasis en el término arte o traza, y orienta esta hacia la dirección de un asunto. Esta semántica, que confluirá posteriormente asimismo con la concepción de estrategia como concepto base de disciplina científica, que nomina esta obra, se aproxima algo más al concepto genérico de estrategia.

El último significado está vinculado al uso de la estrategia en el ámbito matemático, que adquiere relieve muy especialmente a partir de la aparición de la obra de Von Neumann y Morgenstern (1.944) sobre una teoría matemática del juego. Este pensamiento ha tenido una influencia destacada en la teoría de la decisión tanto en economía como en otros campos científicos,

en el estudio y solución de problemas, en situaciones de conflicto o de competencia, cuyas características son asimilables a las del juego.<sup>7</sup>

## 2. Ámbitos y caracteres de la estrategia

Sobre la base de los argumentos expuestos en las líneas anteriores, podemos construir un significado universal de la palabra estrategia, sea cual sea el ámbito científico, técnico o vulgar en el que esta voz se utilice. El método es el propuesto por Bueno (1.994) en su definición de los siguientes tres aspectos:

1- ¿Cuáles son los ámbitos o campos de conocimiento y de la acción humana en los que se emplea la palabra estrategia?

2- ¿Cuáles son los caracteres que explican cada ámbito y son comunes en cada situación idéntica?

3- ¿Cuál puede ser la propuesta conceptual, de carácter universal, de estrategia?

Con respecto al apartado número 1, cabe destacarse cuatro ámbitos principales y significativos, con sus correspondientes situaciones y acciones, de los que se derivan otros relacionados de orden inferior:

a) Las acciones militares o de la guerra (primer origen de la estrategia)

b) La política

c) Los juegos en general y el deporte.

---

(7) BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006), pág. 25.

d) La economía, y más en concreto, los negocios.

En todos y cada uno de ellos la utilización de la estrategia ha sido relevante y ha venido siendo algo característico.

En relación con el segundo aspecto, el primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables no controlables por el estratega de manera directa

El segundo carácter explica la situación de rivalidad, conflicto de intereses o competencia de cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas reglas del juego o criterios de actuación, explícitos o implícitos, que son genéricos para los contendientes y que, en definitiva, regularán sus acciones o comportamiento.

El tercer carácter representa el aspecto finalista o teológico que define el comportamiento de los participantes. Estos seguirán un determinado sistema de objetivos que, en general, se puede resumir en bien querer ganar o lograr la victoria en cada ámbito, bien alcanzar una coalición o acuerdo con otros oponentes, bien crecer o mejorar su posición en el campo de actuación.

En último lugar, el cuarto carácter expresa la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácticos (habilidades, destreza, pericia, experiencia, arte, talento y creatividad, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente, independientemente de cuál sea la realidad de la aplicación estratégica.

La combinación de los caracteres citados, de los cuales los dos primeros son de naturaleza externa al estratega y los dos últimos de naturaleza

interna, encuentra una coherencia, una situación común y una lógica en la expresión que los sintetiza: el Reto Estratégico.

En tal sentido, si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación de reto estratégico es débil. Si, por el contrario, el entorno es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.

La conjunción, en definitiva, de los cuatro factores que han permitido definir el reto estratégico de la empresa o de cualquier organización o sistema social configura el tercer aspecto o paso del método propuesto.

La respuesta a esta situación singular que hemos denominado Reto Estratégico es, en definitiva, la Estrategia. Sobre ello, es que Bueno construye la siguiente propuesta: La estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas. En suma, el concepto que se propone de Estrategia se centra en su consideración como patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado.<sup>8</sup>

### 3.-Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial

Mintzberg (1.987) define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes:

a) La Estrategia como un Plan: hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Se apoya en dos consideraciones fundamentales; i) la elaboración de las acciones antes de su desarrollo y ii) su formulación consciente que persigue un propósito determinado.

---

(8) Ibíd., pág. 27.

b) La Estrategia como un Patrón: propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado, así como la consistencia en el comportamiento, tanto si éste es intencionado como si no lo es. Barney (1.997) indica que es un patrón de asignación de recursos que permite a la empresa mantener o mejorar sus resultados. Quedan, por lo tanto, fuera del concepto de estrategia todas aquellas actuaciones esporádicas o aisladas. Al concebir la estrategia como un comportamiento realizado, este enfoque se desmarca de aquellos que la consideran como previsión o como plan. Distinguen entre planificación y estrategia: el plan supone una declaración o formulación de intenciones, mientras que la estrategia es la conducta que realmente se ha seguido. Se diferencian así tres tipos de estrategias (Mintzberg y Waters, 1.985):

-Estrategia Deliberada: comportamiento realizado conforme a un plan.

-Estrategia Emergente: comportamiento realizado sin planes formalizados.

-Estrategia Lograda: estrategia realmente realizada. Suele ser una combinación de las dos anteriores o el resultado de una de ellas.

c) La Estrategia como Pauta: se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para ganar. Son, por lo tanto, de especial interés el concepto de competencia o rivalidad y los mecanismos conducentes a conseguir ventaja competitiva. La estrategia se contempla como pauta de acción: los movimientos de cada uno de los competidores suscitan una reacción o movimiento en los demás. Se concibe pues la competencia de una forma dinámica que Mintzberg (1.987) destaca, frente al concepto estable de planes y patrones establecidos.

d) La Estrategia como Posición: se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo. Siguiendo las definiciones de Porter (1.980) y Argyris (1.985), la estrategia se identifica con aquellas acciones que la empresa realiza para responder a las oportunidades y amenazas del entorno explotando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades, sobre la base del análisis FODA. Se perseguirá, por lo tanto, el acoplamiento entre entorno y recursos y capacidades de la organización de manera que se genere competencias básicas distintivas. En este sentido, Grant (2.004) identifica cuatro elementos fundamentales de las estrategias que tienen éxito: objetivos claros, comprensión del entorno, apreciación de las fortalezas y debilidades internas y su efectiva implantación. Para que la estrategia tenga validez, debe cumplir un principio de coherencia entre objetivos, valores, recursos, organización y coordinación. Externamente hay que tener en cuenta las relaciones que las empresas llevan a cabo dentro del sector. La tarea de la estrategia, por lo tanto, consiste en determinar la asignación de recursos y el diseño de la estructura que conducirán a la implantación de dicha estrategia.

e) La Estrategia como Perspectiva: se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que los rodea. En este sentido, es compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones (Mintzberg, 1.987)

Por su parte, el profesor García Falcón (1.995) propone un concepto integrador de estrategia, pues define ésta como conjunto de decisiones coherentes, unificadas e integradas, generalmente recogidas en forma de un plan que:

- Determina y revela el propósito de la organización estableciendo objetivos, programas y prioridades en la asignación de recursos.

- Reconoce los segmentos de negocio en los que opera la organización en la actualidad y en los que debería operar en el futuro
- Intenta alcanzar una ventaja competitiva y sostenible en cada uno de sus negocios.
- Pretende responder a las amenazas y oportunidades que se plantean en el entorno, y a las fuerzas y debilidades internas.
- Define con sus accionistas y grupos de interés, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.
- Compromete, de forma integrada y coherente, a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Finalmente, resumiendo las propuestas y enfoques de síntesis recogidos en este epígrafe, se puede concluir proponiendo e, inclusive, corroborando un concepto general de Estrategia Empresarial, construido con las líneas siguientes:

- La estrategia empresarial es la respuesta organizativa al reto estratégico al que se enfrenta la empresa.
- La estrategia, por tanto, representa la función de relación crítica entre la empresa y su entorno o entre sus elementos estructurales y de comportamiento con las fuerzas competitivas de éste.
- La estrategia, en definitiva, es el patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado que revela el propósito de ésta respecto a lo que quiere ser y hacer para así poder poner en práctica las políticas y acciones que permiten su logro.<sup>9</sup>

---

(9) Ibídem, pág. 30.



#### 4.-Elementos de la estrategia empresarial

En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1.965) destaca los siguientes:

1- Campo de Actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. Las distintas combinaciones producto-mercado son las unidades de negocio de la empresa.

2- Vector de Crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

3- Ventajas Competitivas: características diferenciadoras sobre la competencia actual y potencial que reduce los costos de los productos o posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores.

4- Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia, concepto que originalmente presentó con la expresión  $2+2>4$ .<sup>10</sup>

#### 5.-Niveles de la estrategia empresarial

Hofer y Schendel (1.78) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de empresa, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: Estrategias corporativas o de empresa, Estrategias de negocios o divisionales y Estrategias funcionales (Bueno, 1.996)

El nivel de la estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben

---

(10) Ibidem, pág. 37.

regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial. El planteamiento inicial recoge que actividades se van a desarrollar y como pueden combinarse éstas.

El nivel de la estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

El nivel relacionado a la estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Cada uno de estos niveles está vinculado a la organización jerárquica de la empresa de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos recae en distintas personas dentro de la organización. Sin embargo, cada uno de los niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. Se perfilan entonces como fundamentales, tanto la comunicación como el intercambio de información entre los distintos sectores que conforman la empresa. Por lo tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionarán así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.<sup>11</sup>

## 6.-Vision y misión

Según Schoemaker (1993) la visión considera las cuestiones relacionadas con la estructura organizativa, la cultura y las capacidades compartidas en el seno de la organización. Sobre estas bases, lo primero que tendrá que hacer la empresa es identificar aquellos factores claves que le permitan competir con éxito en su sector de actividad pura, a continuación,

---

(11) Ibidem, pág. 39.

dominarlos y transformarlos en competencias distintivas. En cuanto a Prahalad y Hamel (1994), estos inciden, además, en como aprehender el futuro, ya que le asignan a la visión una connotación de sueño y previsión. Se tratará en definitiva de elaborar un proyecto estructurado que nada tendrá que ver con conductas aleatorias.

La visión se visualiza sin realmente verla, mientras que la misión se materializa en una acción que requiere la ejecución de unas pautas de comportamiento que reflejan lo que hace y debe hacer la compañía en un determinado horizonte temporal (que productos desarrollar y para que mercados)

Existen algunas diferencias significativas entre los conceptos de visión y misión:

La Visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. De esta manera, la misión forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa.

Con relación al horizonte temporal considerado, la Visión se fundamenta en un estado futuro (se reflexiona a largo plazo) mientras que la misión alude al momento presente y futuro de la empresa (el proyecto está en fase de concreción aunque su culminación llegue dentro de algún tiempo).

La visión es un modelo mental producto de los conocimientos e imaginación de un individuo o reducido grupo de individuos deseoso de convertir su sueño en proyecto en realidad (quien o quienes dirigen la empresa) mientras que la misión es un objetivo compartido por el conjunto de los miembros de la organización, lo cual implica el consenso y compromiso de todos.

En cuanto a la secuencia seguida en la definición de misión y visión; si nos situamos en la fase de creación de una empresa, debemos enunciar primero la visión, y a continuación la misión, porque todo arrancará de las ideas propuestas por un emprendedor pero en una perspectiva dinámica cabe señalar que se producirá una interacción y alternancia en el tiempo entre visión y misión, si bien el punto de partida será siempre el modelo mental expresado a través de la visión. Observamos que las empresas nacen a partir de una visión individual la cual, en el momento en que se comparte con todos los miembros de la organización, se transforma en misión. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno, solo conviene fijar, por una parte unos objetivos factibles, realistas, motivantes y cuantificables y, por otra parte, crear el marco de gestión que establezcan, los instrumentos necesarios para la aplicación de las estrategias y el modelo de organización elegido. Por el contrario, pueden producirse cambios que lleven a desajustes que socaven la eficiencia de la organización los cual nos llevará a revisar el proyecto inicial y a enunciar, posiblemente una nueva visión que desembocará en una nueva misión y en un nuevo marco de gestión. Con el fin de abordar el futuro en óptimas condiciones, será imprescindible, siempre y cuando lo exija la evolución del oficio y la transformación del contexto, reinventar la organización y eso llevará a una reconsideración de la visión y misión empresarial. Esta capacidad de mutación seguida por la empresa se convertirá en un elemento clave para su supervivencia.

Lo que sí es muy probable es que cuando la visión y misión ya no respondan a las exigencias actuales, se terminará un ciclo y ello puede implicar que otros directivos, otros equipos con una renovada ilusión y nuevas ideas, tomen el relevo. Pues no todos, tenemos la facultad de desaprender

rápidamente parte de nuestro bagaje intelectual y práctico para aprender unos nuevos conocimientos y aptitudes.<sup>12</sup>

---

(12) HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el Liderazgo Competitivo, trad. por Alejandro Tiscornia, 1ª Edición, Ediciones Garnica S.A, (Argentina, 2004), pág. 17.

## CAPÍTULO IV

# LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: APLICACIÓN A LA EMPRESA

**Sumario:** 1. Estrategia de la empresa *OnkelSaft*; 1.1. ¿Quiénes somos?; 1.2. Misión; 1.3. Visión; 1.4. Objetivos generales; 1.4.1 A Corto plazo; 1.4.2. Largo plazo.

### 1. Estrategia de la empresa *OnkelSaft*

#### 4.1 ¿Quiénes Somos?

*OnkelSaft* nació de la incansable búsqueda de la más auténtica experiencia natural que puede caber en una botella. Somos un grupo de profesionales, emprendedores y curiosos que en 2017 empezamos a crear bebidas naturales exprimidas y orgánicas con los mejores recursos seleccionados y con procesos cuidadosamente diseñados para mantener la pureza de la fruta. Trabajamos inspirados en aquellas personas que buscan en esta pureza, un complemento a un estilo de vida, una cultura, la cultura saludable.

#### 4.2 Misión

Crear experiencias saludables e inspirar la búsqueda de bienestar de todas las personas que eligen consumir bebidas naturales a partir de recursos de altísima calidad y procesos innovadores y sustentables.

### 4.3 Visión

Ser sinónimos de cultura saludable y lograr consolidándose a nivel nacional como la mejor alternativa de productos naturales del mercado.

### 4.5 Objetivos Generales

#### 4.5.1 Corto Plazo:

- Lograr fidelizar a todas las familias y establecimientos que durante el año probaron *OnkelSaft*.
- Crear un mix de productos atractivo para cada época del año, aprovechando frutas estacionales y tendencias de consumo.
- Afianzar alianzas comerciales con socios estratégicos que ayuden a posicionar a *OnkelSaft* como la mejor alternativa de jugos naturales en el mercado local.

#### 4.5.2 Largo Plazo:

- Consolidarse a nivel nacional como la mejor alternativa de jugos naturales, orgánicos y exprimidos.
- Realizar inversiones estructurales que den soporte al crecimiento de la operación.
- Maximizar la rentabilidad del modelo de negocios manteniendo como prioridad el compromiso con nuestro personal y el medio ambiente.
- Incursionar en nuevas líneas de productos que nos permitan ampliar horizontes en nuestra misión de crear experiencias saludables.

## CAPÍTULO V

### HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**Sumario:** 1. Análisis de Mercado: Macroentorno; 1.1. Ambiente Económico; 1.2. Ambiente político y legal; 1.3. Ambiente demográfico; 1.4. Ambiente tecnológico; 1.5. Ambiente Cultural; 2. Conclusiones del análisis del Macroentorno; 3. Análisis estratégico: Microentorno; 3.1 Las 5 fuerzas de Porter; 3.1.1 Rivalidad entre competidores; 3.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores; 3.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos; 3.1.4 Poder de negociación de los proveedores; 3.1.5 Poder de negociación de los consumidores; 4. Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa; 5. Análisis FODA; 6. Análisis VRIO; 7. Análisis Estratégico de OnkelSaft; 7.1 Análisis Porter; 7.2 Análisis Matriz BCG; 7.3 Análisis FODA; 7.4 Análisis VRIO.

#### 1. Análisis de Mercado: Macroentorno

El macroentorno consiste en todas las fuerzas que influyen en el micro entorno: demografías, economías, tecnologías, políticas y culturales.

##### 1.1 Ambiente económico:

Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la empresa para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresaliente:

- Crisis financiera mundial
- Elevado nivel de inflación



- Alta tasa de interés
- Quita de subsidios a los servicios

Actualmente existe una crisis financiera que afecta a todos y genera grandes tasas de interés que dificultan la inversión. Los grandes índices de inflación generan altos costos internos que, sumados a la quita de los subsidios de servicios básicos como luz, gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de una empresa.

La reducción o eliminación de alguna barrera al comercio internacional genera efectos sobre el empleo, el nivel de actividad económica, la balanza comercial, los ingresos públicos, la distribución del ingreso y los precios.

Las empresas de jugos naturales no se ven afectadas por las trabas a ciertas importaciones, ya que las maquinarias que se necesitan se pueden conseguir en el país.

#### 1.2 Ambiente Político y legal:

Los factores políticos y legales han pasado a ser el primer plano de importancia en nuestro país. Entre los más importantes se destacan:

- Gobierno inestable
- Barrera al comercio exterior y respuestas de los otros países
- Alto riesgo país
- Manipulación de las estadísticas
- Sistema tributario

Argentina experimenta un gobierno con muchos cambios políticos y legales, que imposibilita la toma de decisiones a muy largo plazo. La inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado periodos de altos niveles de inflación y una fuerte desinversión, esto ha provocado grandes

movilizaciones en todo el país en contra de la inflación, la corrupción y la inseguridad.

Otro punto de importancia es el sistema tributario argentino. El mismo es foco de innumerables críticas por parte de empresas, instituciones y la sociedad en general 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 atraer nuevas inversiones.

Se han aplicado barreras a la importación para fomentar la industria nacional.

### 1.3 Ambiente Demográfico.

La cantidad de habitantes de la provincia asciende a 1.592.878, representando el 3,7% de la población total de nuestro país, siendo la 6° jurisdicción más poblada de todo el territorio.<sup>13</sup>

### 1.4 Ambiente tecnológico

Tiene en cuenta los nuevos productos y procesos, la obsolescencia de los productos y los cambios en el mix de marketing originados en internet.

En la Provincia de Tucumán se utilizan maquinarias de última generación para cosechar las plantaciones de cítricos, volviendo más eficiente el proceso de recolección y minimizando los tiempos. Nos encontramos con avances en las máquinas para procesar los frutos, que varían mucho en su tamaño y en su capacidad para procesar, hoy en día es posible adquirir procesadoras industriales de tamaño moderado que son fáciles de utilizar y no ocupan grandes espacios.

---

(13) Consultas a base de información, en Internet: [https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales/Informe\\_Productivo\\_tucuman.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/Informe_Productivo_tucuman.pdf), (Mayo de 2016).

### 1.5 Ambiente cultural

En la provincia de Tucumán cada vez más gente se plantea la necesidad de comer sano, menos gente pide *delivery* de comida rápida, prefieren viandas que tengan verduras frescas.

Aparecen cada vez más preguntas. ¿De dónde vienen las carnes que servimos? Como será que procesan estos lácteos? ¿Qué son los conservantes y los transgénicos? Los alimentos procesados son cada vez más cuestionados, se nota una creciente revalorización de la comida casera.

### 2. Conclusiones del análisis del Macroentorno

Una vez finalizado el análisis se puede concluir que se está en presencia de un ambiente muy inestable debido a la ausencia de políticas estables y duraderas. Esto genera inseguridad, incertidumbre y desconfianza, afectando las decisiones a muy largo plazo.

Para que *OnkelSaft* logre crecer y luego mantenerse en el mercado, se necesita una calidad constante, innovación en los productos y servicios, campañas publicitarias intensas y estudios de mercado correctos.

### 3. Análisis Estratégico: Microentorno

A continuación explicaremos conceptualmente algunas de las herramientas análisis estratégico que luego utilizaremos para aplicar en la empresa.

#### 3.1 Las 5 fuerzas de Porter

Son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Esta herramienta nos permite realizar un análisis externo, que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda la industria son:



### 3.1.1 Rivalidad entre competidores

La fuerza más poderosa de todas es la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre los competidores se la puede interpretar como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás.

La rivalidad de entre competidores suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.
- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.

- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.

Este análisis nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estrategias:

- reducir los precios.
- aumentar la publicidad.
- aumentar las promociones de ventas.

### 3.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La potencial entrada de nuevas empresas que producen o venden el mismo producto.

Ingresar al mercado no suele ser sencillo debido a la existencia de las barreras de entrada, algunas de ellas:

- la necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- la falta de experiencia.
- una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- grandes necesidades de capital.

### 3.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

#### 3.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios. Mientras menos proveedores existan mayor será su poder de negociación.

#### 3.1.5 Poder de negociación de los consumidores

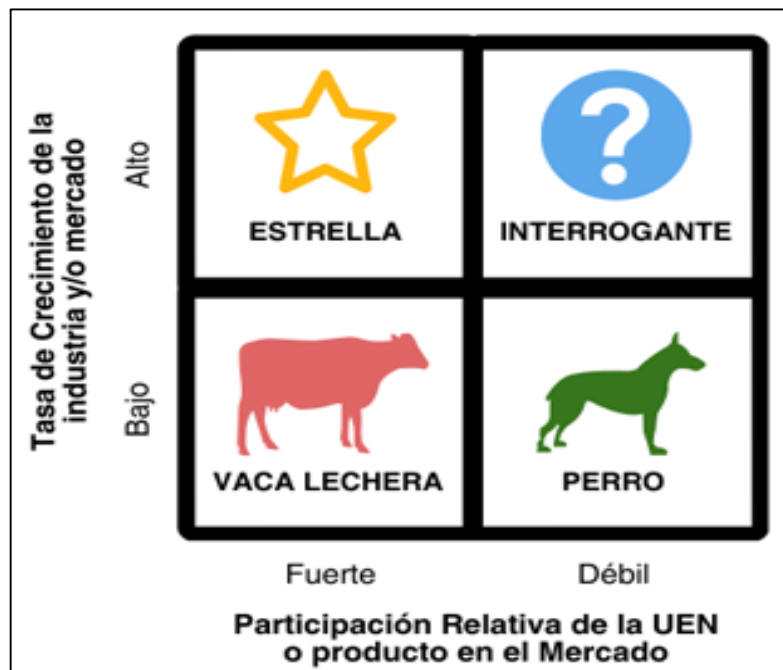
El poder que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

#### 4. Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado

Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas de negocios (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio. La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar.



Las estrellas operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de efectivo).

No todas las estrellas se convierten en flujo de efectivo, especialmente en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos pueden ser desplazados rápidamente por los nuevos avances de la tecnología.

Los signos de interrogación son las UEN que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas, tienen potencial de convertirse en estrellas que luego se convertirán en fuente de ingresos.

Las vacas son los productos o UEN más rentables y deben ser ordeñadas para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las vacas se debe invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento.

No se debe invertir en las fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, solo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual.

El cuadrante de perros tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento.

En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan bajos rendimientos o pérdidas. Algunos perros pueden ser rentables a largo plazo, pueden servir de defensa o contraataque ante movimientos de la competencia.

Las ventajas de la matriz BCG, es su fácil realización, ayuda a comprender las posiciones estratégicas de la cartera de negocios, es un buen punto de partida para un análisis más exhaustivo posteriormente.

Algunas limitaciones de la matriz es que solo se pueden clasificar dentro de los cuatro cuadrantes, puede ser confuso clasificar una UEN en la matriz.

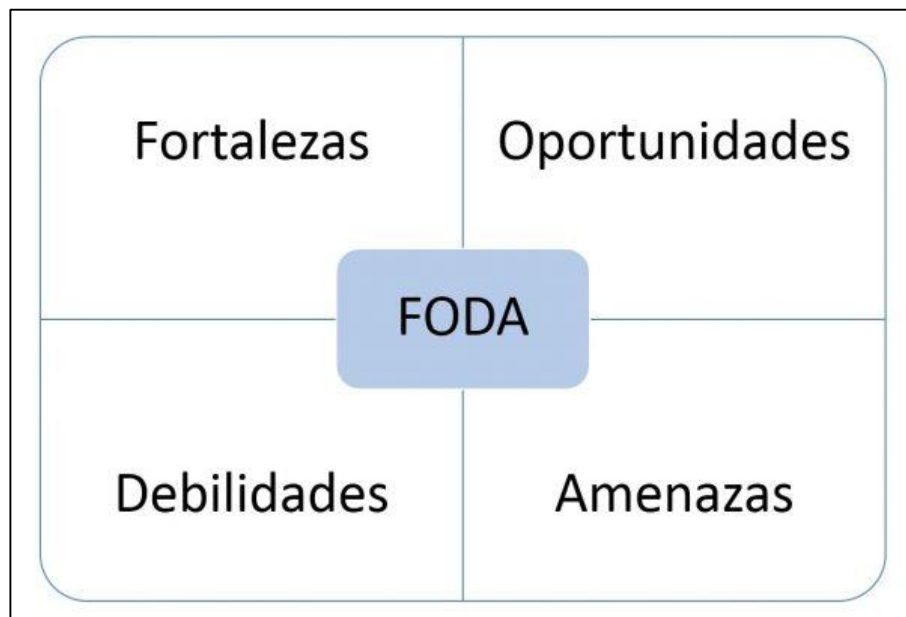
No da una definición de mercado, las empresas pueden clasificarse como vacas, mientras que en realidad son perros o viceversa. No tienen en cuenta otros factores externos que pueden modificar la situación por completo.



### 5. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa, un mercado o sencillamente una persona, es aplicado en cualquier situación en la que sea necesario realizar un análisis o estudio.<sup>14</sup>



Con este estudio se busca orientar cuales son las fortalezas de la organización, en cuanto a recursos que posee, o calidad de los mismos, etc. Así mismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir con el ámbito social o político.

---

(14) HILLS, Charles, GARETH, Jones, Administración Estratégica, 8ª Edición, Mc Graw Hill, (Mexico, 2009), Pag. 52.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Usualmente, es usado en una plantilla de análisis FODA con 4 cuadros, lo primordial es que se haga sencillo y práctico para poder entender los resultados.

- Fortalezas: los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- Debilidades: lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- Oportunidades: las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- Amenazas: lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.<sup>15</sup>

## 6. Análisis VRIO

Se dice que la ventaja competitiva de la empresa descansa en la heterogeneidad de los recursos, los cuales deben hacer que la empresa se diferencie. Con recursos que hagan que la empresa se diferencie se puede lograr el éxito de la estrategia. Para ver esto nos basamos en el análisis de Barney & Griffin, conocido como modelo VRIO.

---

(15) Ibidem. Pag. 53.

El análisis VRIO es la herramienta más sencilla que nos ayuda a identificar con que armas vamos competir, cuales debes desarrollar y cuáles no son críticas.

- Valor.- ¿permiten nuevas oportunidades en el mercado?
- Raros.- ¿está este recurso solo en manos de unos pocos?
- Inimitables.- ¿son difíciles de copiar por la competencia?
- Organización.- ¿está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?

## 7. Análisis Estratégico de OnkelSaft

### 7.1 Análisis Porter:

Al utilizar las fuerzas de Porter para realizar un análisis externo estamos buscando encontrar cual es la estratégica más óptima para desenvolvemos en el mercado de los jugos críticos.

*OnkelSaft* participa en el mercado de los jugos naturales, sin conservantes ni colorantes, jugos 100% exprimidos.

- El poder de negociación de los consumidores en esta industria es alto y abarca ciertos aspectos, el consumidor es conservador por lo que le cuesta innovar en sus conductas de compra.

Hay que tener en cuenta que los consumidores se encuentran rodeados de otras alternativas, además el producto no es de primera necesidad y los tiempos de crisis pueden disminuir su demanda.

Por otro lado, al haber una vasta cantidad de ofertas en el mercado, y sin tener que incurrir en costos de cambio por parte de los clientes, pueden tener cierto grado de poder en las negociaciones.

- El poder de negociación de los proveedores de *OnkelSaft* en general es bajo.

Nos encontramos en una región donde abundan los productores de cítricos que nos pueden suministrar la materia prima que es necesaria para la producción de los jugos, consideramos que los proveedores no tienen mucho poder negociación, son varios los que ofrecen frutos de calidad y buenos precios en el mercado.

- Las amenazas de productos sustitos son importantes, especialmente las aguas saborizadas, las bebidas energizantes o hipertónicas, las bebidas isotónicas y los jugos hechos de néctar. Estos productos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar.

Si la calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, mas deben preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad. En el caso de *OnkelSaft* su principal producto sustituto es el jugo envasado, ya que satisfacen la misma necesidad pero sin brindar los beneficios de un producto 100% natural.

- La rivalidad entre los competidores en la industria de los jugos exprimidos muestra una alta competitividad, hay competidores importantes como Citric, Cepita, Watts, también la existencia de competidores de menor tamaño que realizan una producción local y buscan cubrir la demanda en lo que se denomina *FoodServices* (hoteles, restaurantes y bares). Estos últimos serían los principales competidores de *OnkelSaft*.

- Uno de los principales competidores es Detox que ofrecen un producto similar, con iguales canales de distribución.

- En cuanto a la amenaza de nuevos competidores que buscan tener una participación en un mercado local más reducido y ventas mayormente a pedidos, les puede resultar menos difícil insertarse, ya que los recursos (financieros, instalaciones) necesarios son menores a los que se necesitarían en un mercado más grande, que es donde se encuentran Citric, Cepita, entre otros productores de jugos.

## 7.2 Análisis matriz BCG

Debido a que *Onke/Saft* mantiene una línea de productos limitados por el momento, no es complicado trazar su portafolio de productos en la matriz BCG. Es posible que lo se encuentre sea poco relevante, pero eso pone relevancia en las limitaciones de la propia matriz BCG.

La industria de jugos naturales se encuentra más dinámica que nunca, desde jugos de frutas tradicionales hasta mezclas de frutas, verduras y hierbas.

Las oportunidades que se presentan son enormes ya que los consumidores se encuentran buscando opciones ricas, saludables y naturales. Gracias a la creatividad, la innovación y una comprensión más matizada de los mercados desarrollados y emergentes, las empresas están respondiendo a estos requerimientos.

Ahora si tenemos en cuenta la cuota de mercado, el portafolio de los jugos naturales que ofrece *Onke/Saft* se encuentra claramente como un signo de interrogación en la matriz BCG. Un producto que por el momento no tiene una gran participación del mercado en una industria de constante crecimiento.

*Onke/Saft* posee una UEN de bajo perfil, pero bueno y produciendo ganancias que le permiten sostenerse, dependiendo de la inversión puede subir o bajar de nivel.

Inversiones en las maquinas procesadoras, en los envases de los jugos, en una buena promoción del producto y en los canales de distribución, todo esto combinado pueden permitir tener una mayor participación del mercado y ubicarse en el cuadrante de producto estrella en la matriz BCG.

#### 7.4 Análisis FODA

##### Fortalezas:

- La receta del producto es percibida por los clientes como un atributo de alto valor.
- Talentoso equipo de trabajo con distintas especializaciones pero con fines complementarios que generan sinergia (Biotecnología, Administración, Marketing, Diseño Gráfico, Finanzas, etc.)
- Los costos fijos de la operación son casi nulos en la etapa en la que se encuentra el proyecto.
- Fuerte capital relacional que permite lograr acuerdos y condiciones favorables para crecimiento de la empresa.

##### Oportunidades:

- La industria de Jugos Naturales crece de manera constante año a año.
- Tecnologías innovadoras en la producción de jugos naturales que todavía no se utilizan en el país.
- Misión que permite la incorporación de nuevas líneas de productos para crear experiencias saludables.
- Disminución en la calidad percibida de productos similares de amplio alcance.

##### Debilidades:

- Falta de formalidad legal, actualmente la empresa opera en negro.
- Producto perecedero: al ser natural, los jugos duran de 5 a 7 días a partir de que es embotellado.
- Debido al rápido crecimiento de la empresa, se cuenta con pocos recursos humanos para hacer frente al gran número de oportunidades comerciales que surgen.

Amenazas:

- Cambios estacionales que perjudican la calidad de la materia prima.
- Salida al mercado de un producto similar por parte de alguna competencia de mayor tamaño.

7.5 Análisis VRIO:

Recurso	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	Implicación Estratégica
Recursos Humanos	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Tecnología	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Packaging	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
Receta del Producto	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Capital Relacional	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
Materia Prima	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Localización de Fabrica	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Imagen Corporativa	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Cultura Organizacional	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Gestión de Venta	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Distribución	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Canales de Comercialización	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Proceso Productivo	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Luego de listar los recursos clave de la empresa y de clasificarlos en base a los criterios de la matriz VRIO, destacamos al capital relacional y a la receta del producto como dos ventajas competitivas perdurables sobre las cuales la empresa debería basar su estrategia. A su vez también detectamos algunas potenciales ventajas competitivas sobre las cuales la empresa debería volcar la organización, explotándolas y convirtiéndolas en perdurables.



## CAPÍTULO VI

### DESARROLLO DE OBJETIVOS FUNCIONALES Y PLANES DE ACCIÓN

**Sumario:** 1. Objetivos comerciales; 2. Objetivos de producción; 3. Objetivos de distribución; 4. Objetivos legales; 5. Objetivos de sistema; 6. Actividades y Áreas responsables; 7. Desarrollo de actividades; 7.1 Manual de marca (Brochure); 7.2 Base de datos de clientes pasados y actuales; 7.3. Base de datos para clientes nuevos; 7.4 Plan de visitas de potenciales clientes nuevos; 7.5 Selección de potenciales socios estratégicos; 7.6. Benchmark del mercado de jugos; 7.7. Mix de producto; 7.8. Nuevas líneas de productos; 7.9. Posicionamiento en redes sociales; 7.10 Construcción de la imagen de la marca; 7.11 Material gráfico en eventos; 7.12 Ahorro en costos de producción; 7.13 Personal de distribución de los productos.

Debe haber coherencia entre los objetivos de las distintas áreas, los mismos no deben superponerse entre sí.

#### 1. Objetivos comerciales

- Lograr aumentar el nivel de ventas y por consiguiente en la participación de mercado.

Actualmente la gestión de ventas de la empresa se encuentra limitada a determinados establecimientos y familias debido a que nunca se elaboró un plan de acción concreto y con objetivos claros para lograr el crecimiento deseado. Esta limitación surgió por la decisión de parte de los propietarios de lograr un posicionamiento y desarrollo previo de la marca que

permita transmitir un mensaje homogéneo a la hora de realizar visitas comerciales y ofrecer el producto.

- Afianzar alianzas comerciales con socios estratégicos que ayuden a alcanzar el posicionamiento deseado de la marca.

La presencia de *OnkelSaft* en determinados eventos y establecimientos es una de las principales metas a la hora de asociar la marca al segmento del mercado deseado. A su vez la realización de acciones conjuntas con estos socios comerciales facilitaría el cumplimiento de este objetivo.

- Crear un mix de productos atractivos para cada época del año, aprovechando frutos estacionales y tendencias de consumo. A su vez incursionar en nuevas líneas de productos a fines a la misión de la compañía de crear experiencias saludables.

- Posicionar a *OnkelSaft* como la mejor alternativa de jugos naturales del mercado.

A través, de acciones promocionales y planes publicitarios que formen parte de una estrategia de marketing general.

## 2. Objetivos de Producción

- Lograr un plan óptimo que permita mejorar la productividad y la eficiencia, a través del análisis de distintas alternativas de inversión, y la incorporación de nuevas tecnologías.

## 3. Objetivos de Distribución

- Diseñar un plan logístico que permita el más óptimo proceso de distribución y abastecimiento tanto para los establecimientos (Bares, eventos, gimnasios, etc.) como para los clientes particulares que requieren una atención distinta.

4. Objetivos Legales

- Analizar las distintas alternativas de formalización legal de la empresa que nos permitan mejorar el servicio ofrecido a los clientes.

5. Objetivos de sistema.

- Mejorar el sistema de registro de información para lograr la medición de resultados en tiempo real e indicadores claves para la toma de decisiones (ventas, costos, etc.)

6. Actividades y áreas responsables

Son las actividades o planes de acción sugeridas con las cuales se pueda lograr los objetivos funcionales anteriormente mencionados.

Comerciales:

- ✓ Elaboración de un manual de marca o *Brochure* que resuma la información de la empresa para la presentación a clientes actuales y potenciales.

Responsable: Marketing /Dpto. Diseño

- ✓ Recopilación de una base de datos de clientes actuales y pasados que contenga datos de contacto, registro de ventas e información histórica.

Responsable: Socios/Dpto. Sistema

- ✓ Recopilación una base de datos de potenciales nuevos clientes ya sea para establecimientos y/o particulares con datos de contactos.

Responsable: Socio/Dpto. Sistema

- ✓ Elaboración de un plan de visitas y presentación de la empresa de acuerdo a la base de datos desarrollada previamente.

Responsable: Marketing

✓ Elaboración de un plan de seguimiento para clientes actuales y potenciales que permita detectar a tiempo la demanda de información y de productos a través de todos los canales de comunicación.

Responsable: Socios/Dpto. Sistema

✓ Seleccionar de la base de datos aquellos establecimientos (bares, restaurantes, hoteles, gimnasios y eventos) afines a la misión de la empresa, que mediante acciones conjuntas permitan ampliar el alcance de la marca apuntando a distintos nichos estratégicos que logren posicionarnos como una alternativa saludable.

Responsable: Socios

✓ Elaborar un plan de visitas de estos establecimientos.

Responsable: Marketing

✓ Concretar reuniones de presentación de manual de marca y muestras gratuitas del producto.

Responsable: Socios

✓ Investigación y *benchmark* de la industria de jugos naturales a nivel mundial/nacional que permita obtener conclusiones acerca de las tendencias de consumo de mercado.

Responsable: Marketing

✓ Realizar reuniones con especialistas, proveedores de materia prima para obtener información y recomendaciones sobre las distintas variedades de frutos regionales y nacionales con las cuales se pueda lograr el mix deseado.

Responsable: Socios/Marketing

✓ Diseñar el mix de productos para las próximas estaciones en base a la información recopilada previamente.

Responsable: Socios/Marketing

✓ Analizar la posible incorporación de nueva línea de productos, distintos al jugo pero a fines de la misión de la empresa.

Responsable :Socios/Marketing

- ✓ Afianzar la marca en redes sociales (Instagram, Facebook)

Responsable: Marketing/Dpto. Diseño

- ✓ Construir la imagen de la marca (logo, slogan, colores representativos, tipografía)

Responsable: Marketing/Dpto. Diseño

- ✓ Asegurar la presencia en eventos afines con material de grafico adecuado (Banner, carteles, folletos y calcomanías)

Responsable: Diseño

- ✓ Realizar acciones promocionales a través de las redes sociales y en conjunto con los socios estratégicos.

Responsable: Marketing/Dpto. Diseño

Producción:

- ✓ Relevar los costos reales actuales de producción para entender dónde nos encontramos.

Responsable: Socios/Producción.

- ✓ Analizar la factibilidad de incorporar una nueva máquina que permita un ahorro de costos con respecto a la situación actual.

Responsable: Socios

Distribución:

- ✓ Incorporar en la empresa personal enfocada exclusivamente a la distribución de los productos.

Responsable: Socios

Legal:

- ✓ En el transcurso del próximo año registrar la marca.

Responsable: Socios

- ✓ Registrar el logotipo de la marca.

Responsable: Socios

✓ Constituirse como sociedad legal que nos permita facturar a nuestros clientes.

Responsable: Socios

Sistema:

✓ Actualizar el sistema de registro actual.

Responsable: Dpto. Sistemas

✓ Analizar de posibilidad de incorporar un sistema de registraci3n nueva.

Responsable: Socios/Dpto. Sistemas

## 7. Desarrollo de actividades

### 7.1 Manual de marca (*Brochure*)

Por la experiencia que tiene la empresa, nos dimos cuenta de que se deba unificar la forma en que se vendian los productos, ya que actualmente cada vendedor tenia propia manera de transmitir el mensaje de la marca. Es por eso que los socios junto con la diseadora y el area de marketing decidieron reunir toda informaci3n de la empresa y de sus productos, y homogeneizarla en un solo documento que a su vez ayuda a posicionar el producto demostrando la seriedad y elegancia que se pretende de la marca.

Este documento contiene:

- Informaci3n de ¿qui3nes somos?
- Misi3n y visi3n de la empresa
- Objetivos generales
- Estructura est3tica de la marca
- Descripci3n del proceso productivo
- Mix de productos por estaci3n

- Descripción de los productos (ingredientes, proporciones, etc.)
- Galería de fotos
- Información de contacto (teléfonos, mails, redes sociales, etc.)

Este proceso comenzó en el mes de agosto y se espera tener resultados finales para el mes de octubre. Se estima que el costo del proyecto ronde los \$ 2500.

## 7.2 Base de datos de clientes pasados y actuales

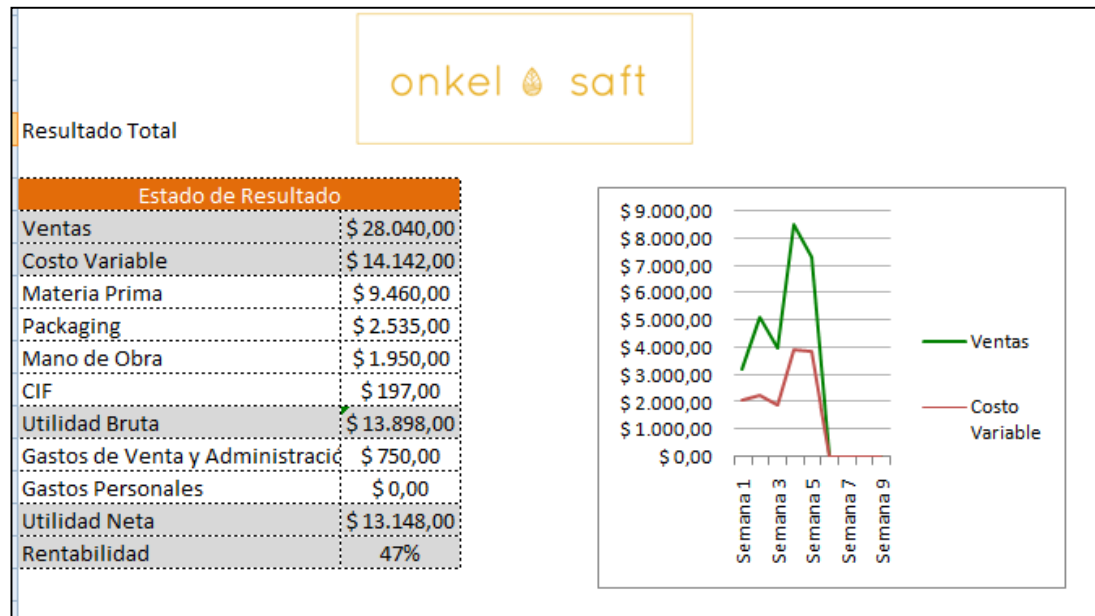
Para aumentar el nivel de ventas es clave recopilar información histórica que permita obtener conclusiones y facilitar el seguimiento tanto para los clientes que compran habitualmente el producto como para aquellos que compraron y no volvieron a hacerlo.

Esta base de datos actualmente se lleva en un archivo de Excel y la misma contiene la siguiente información:

- Fecha de cada operación
- Nombre del cliente
- Dirección del cliente
- Teléfono
- Detalle de la operación
  - Producto
  - Cantidad
  - Precio unitario
  - Valor de la venta
  - Valor cobrado
  - Saldo del cliente
- Comentarios de la operación

A su vez la base de datos cuenta con un tablero de información de evolución de ventas, que recopila automáticamente los datos previamente relevados. Anteriormente la empresa tenía un sistema de registración precario y por ellos decidimos ayudarlos en la creación e implementación de la base. Esta base se diseñó en agosto y semanalmente se la actualiza con la nueva información.

No se tuvieron gastos para realizar la base de datos, ya que solamente unos días de trabajo en la misma, la cual fue realizada por los socios con nuestra colaboración.



### 7.3 Base de datos para clientes nuevos.

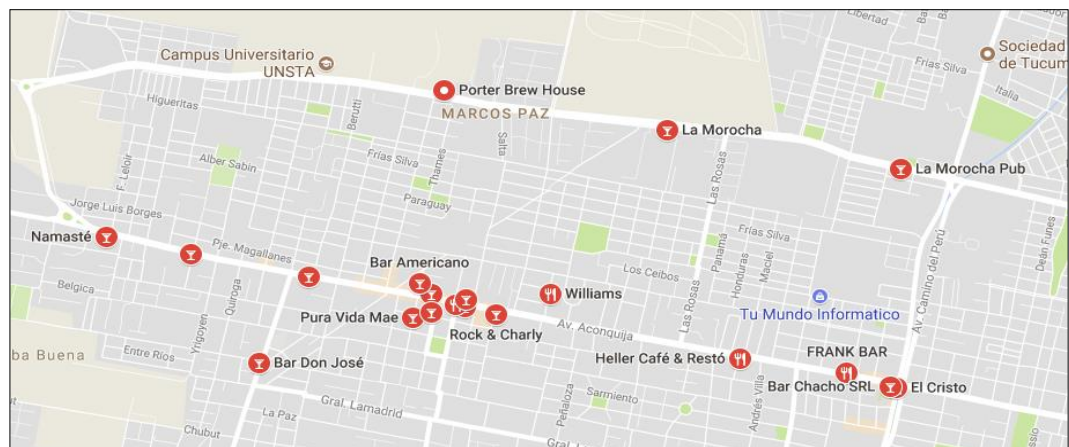
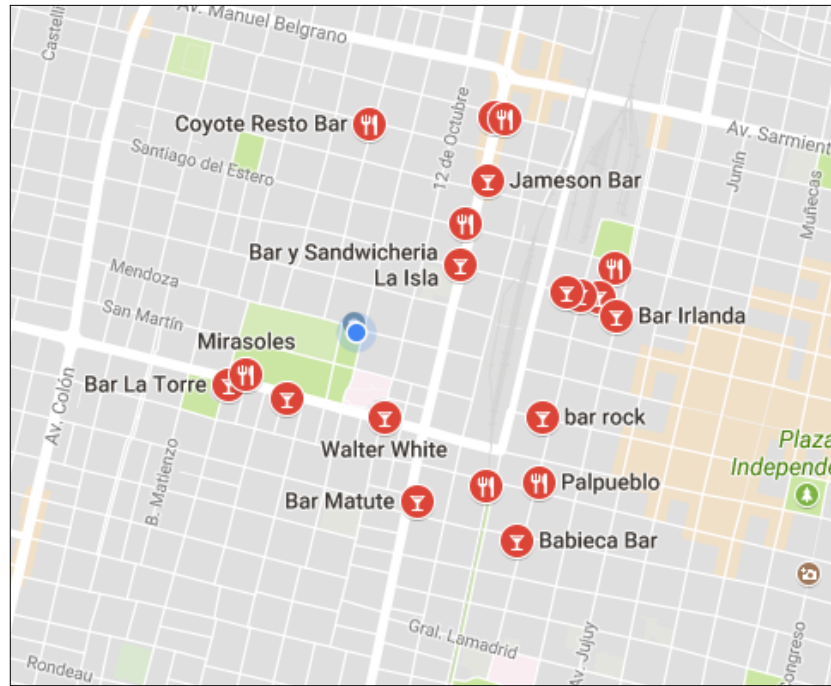
Para el crecimiento del nivel de ventas de la empresa es primordial buscar nuevos establecimientos y clientes particulares que adquieran el producto.

Una importa herramienta que nos ayudó a detectar establecimientos a fines a la cultura de la empresa es *Google Maps*, a través del cual pudimos

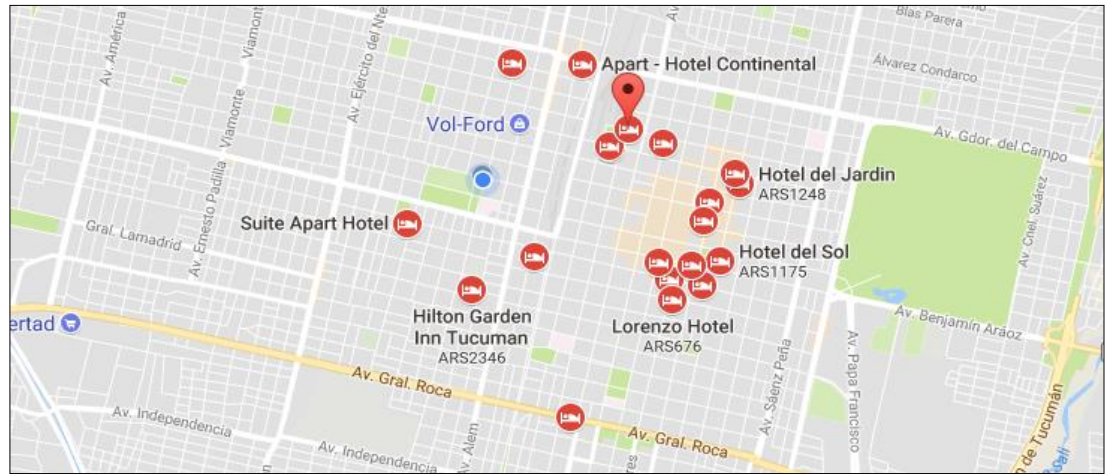


relevar datos de aquellos bares, hoteles y gimnasios a los que potencialmente se podría visitar para presentar el producto.

Bares:



Hoteles:

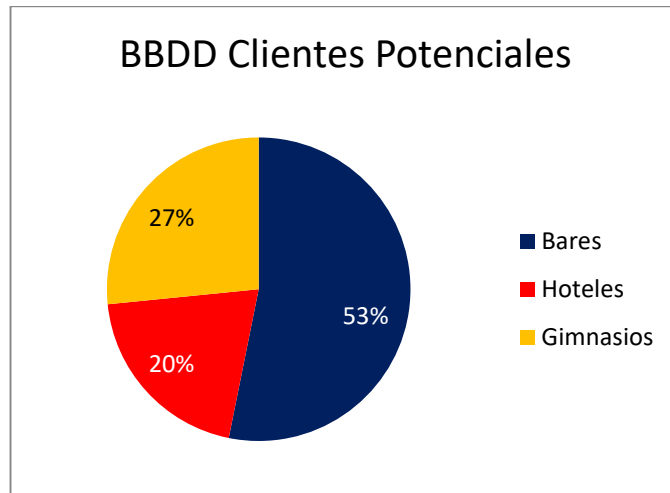


Gimnasios:



Resultados:

Establecimientos	Cantidad
Bares	42
Hoteles	16
Gimnasios	21



Este proceso llevo a los socios y a nosotros como colaboradores aproximadamente una semana en la cual se pudieron relevar información de alrededor de 80 establecimientos que servirán de base para un plan de visitas.

Esta estrategia de captación de nuevos clientes aplica únicamente para la venta a establecimientos, ya que para clientes particulares, el foco se encuentra en las redes sociales. No se incurrieron en gastos para concretar la actividad.

#### 7.4 Plan de visitas de potenciales clientes nuevos.

En base al número de establecimientos relevados en el paso anterior, nuestra recomendación es la elaboración de una agenda que permita a los socios visitar cada uno de los establecimientos en base a criterios como: la ubicación geográfica, tiempo estimado de presentación de la empresa, horarios de atención, entre otros.

A cada uno de los establecimientos se le realizará la presentación en base a lo determinado en el manual de la marca y con muestras de cada uno de los productos que la empresa tiene para ofrecer. A su vez, también se tomarán datos de contactos de cada uno de ellos, y se dejará plasmada en la base de datos la necesidad real de cada uno de ellos.

Se estima que completar la cantidad de visitas tomara un tiempo aproximado de 10 semanas, en las cuales se visiten 8 lugares por semana, los gastos en los que se incurre son de traslado, gastos de de manuales que se brinda a cada establecimiento que se visite, como así también los gastos por las muestras gratuitas.

Una vez culminado el plazo de visita estimado para principios de diciembre se evaluarán los resultados obtenidos.

Plan de visitas:

7.5	Plan	Fecha	Zona	Selección potenciales
de	Semana 1	09-oct	Yerba Buena 1	
socios	Semana 2	16-oct	Yerba Buena 2	
estratégicos.	Semana 3	23-oct	SM de Tucuman 1	
	Semana 4	30-oct	SM de Tucuman 2	
	Semana 5	06-nov	SM de Tucuman 3	
	Semana 6	13-nov	SM de Tucuman 4	
	Semana 7	20-nov	SM de Tucuman 5	
	Semana 8	27-nov	Tafí Viejo	
	Semana 9	28-nov	Yerba Buena (Recupero)	
	Semana 10	29-nov	SM de Tucumán (Recupero)	

Llamamos socios estratégicos a aquellos clientes con los que la empresa puede generar una relación que va más allá del simple aprovisionamiento de los mismos, sino que se puedan realizar acciones conjuntas, que beneficien a ambas partes.

Por ejemplo hace algunos meses cuando la empresa recién estaba surgiendo se estableció un vínculo con el Hotel Howard Johnson que beneficio ambas empresas, por un lado Howard Johnson promocionaba los productos de *OnkelSaft* en sus redes sociales (de amplio alcance en el público objetivo) mientras que *OnkelSaft* brindaba muestras gratuitas de su línea de producto.

Más recientemente se logró un acuerdo con la cervecería Antares en el cual se pretende obtener similares resultados.



Otro buen ejemplo de asociación estratégica es el que la empresa tiene con los servicios de catering presentes en eventos que semanalmente se realizan en salones de yerba buena en los cuales se realiza publicidad de la marca a cambio de productos gratuitos.

Una clara muestra de esta actividad fue en la semana previa al día de la madre cuando una empresa productora de bandejas de desayuno solicitó a *OnkelSaft* la colaboración con alrededor de 180 botellas de 300ml del producto, demostrando que en este tipo de fechas es importante generar sociedades estratégicas.



Es por ello que proponemos un cuidadoso plan de visitas seleccionando únicamente aquellos establecimientos con los cuales se puedan desarrollar acciones conjuntas. Para la selección se analizará cada uno de los bares, hoteles, gimnasios y eventos presentes en la base de datos de potenciales clientes. El plazo es paralelo al objetivo de las 10 semanas planteados en el punto anterior, al igual que los gastos en lo que se incurre.

#### *7.6 Benchmark del mercado de jugos*

*OnkelSaft* no nació con un foco puramente regional, sino que desde un principio se vio influenciado por investigaciones que se realizaron respecto al mercado nacional e internacional de jugos naturales, esta búsqueda es un factor de crecimiento determinante y debe ser una constante en el corto, mediano y largo plazo.

Con este objetivo claro, determinamos aquellas empresas referentes en el rubro, sobre las cuales *OnkelSaft* se inspira para crecer:

- ✓ Mercado Nacional:

- Citric: líder del mercado, es la principal referencia de jugos exprimidos que hay en el mercado, surgido en Tucumán y con un crecimiento exponencial desde su nacimiento. Si bien su producto no es hacia lo que *OnkelSoft* apunta, nos aporta mucho valor la experiencia recorrida.



- Las Brisas: principal productor a nivel nacional de jugos orgánicos, nacida en Córdoba hace pocos años, sus productos ya se pueden encontrar en supermercados de todo el país. Inspiró a *OnkelSoft* en la búsqueda de un segmento que demuestra crecer año a año en el país.



✓ Mercado Internacional:

---

(16) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.jugoscitric.com.ar>, (Enero de 2014).

(17) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.lasbrisas.com.ar>, (Febrero de 2017).

- *EvolutionFresh*: nacida en California (EEUU) hace más de 20 años, es un referente mundial en la producción y comercialización de jugos naturales, lo consideramos el mayor ejemplo a seguir ya que su posicionamiento estratégico está muy alineado al de *OnkelSoft*. Innovadores en todo sentido, son pioneros en la búsqueda de nuevos sabores y proveedores exclusivos de cadenas como Starbucks además del canal tradicional.



- *UncleMatts*: también nacida en EEUU, fue inspiración principal en el nombre que los socios le pusieron a la empresa, además su producto es un claro ejemplo a seguir.



---

(18) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.evolutionfresh.com>, (Marzo de 2017).

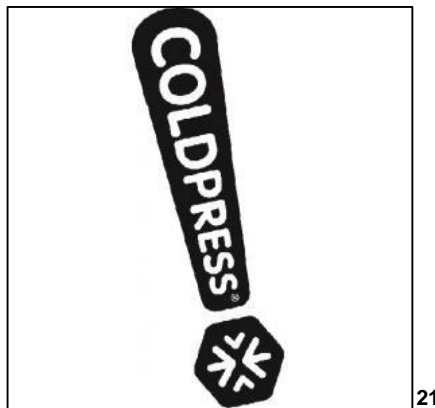
(19) Consultas a base de información, en Internet: <http://unclematts.com>, (Mayo de 2015).



- *Hoogesteger*: nacida en Holanda, es una empresa líder en la producción de jugos orgánicos y exprimidos, además utiliza la tecnología de prensado en frío que mantiene el sabor de la fruta sin pasteurizar, es un ejemplo a seguir en cuestiones de inversión tecnológica y marketing digital.



- *Cold-Press Juice*: Nacida en Inglaterra, es otro referente mundial de la tecnología de prensado en frío, también ofrece una experiencia visual similar hacia la que apunta *OnkelSaft*.



Esta actividad debe ser realizada de manera constante y no se incurre en costos de investigación, más que en el tiempo invertido en el mismo.

#### 7.8 Mix de producto

El surtido de productos que ofrece *OnkelSaft* a lo largo del año se ve influenciado por 3 aspectos.

---

(20) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.hoogesteger.nl>, (Agosto de 2017).

(21) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.cold-press.com>, (Junio de 2017).

1. Las investigaciones que se realizan sobre las tendencias de consumo del mercado.
2. Las recomendaciones que se reciben proveedores y especialistas conocedores de la materia prima.
3. La respuesta del mercado ante las propuestas que se efectúan.

Cuando nació la empresa únicamente se producía jugo de naranja, que es el producto principal pero a medida que fue creciendo, se fue experimentando con nuevos sabores que surgieron en base a las 3 razones mencionadas previamente. Cabe destacar que el factor estacional es un limitante a la oferta de productos que puede ofrecer la empresa ya que la producción de los frutos cambia drásticamente de invierno a verano y viceversa.

Mix invierno 2017:

- Naranja
- Naranja sanguínea
- Pomelo
- Limón
- Naranja-Frutilla

Mix verano 2017/2018:

- Naranja
- Naranja-Frutilla
- Naranja- Mango
- Naranja-Maracuyá
- Pomelo
- Limón
- Limonada

Es una tarea constante y los costos en los que se incurre son de investigación.

### 7.9 Nuevas líneas de productos

Consideramos que para aumentar la participación del mercado *OnkelSaft* debe ser capaz de detectar oportunidades a tiempo mediante la producción y comercialización de nuevas líneas de productos que continúen con el espíritu de crear experiencias saludables.

Una de las oportunidades que detectamos es que la empresa desecha mucha pulpa de las frutas que exprime, las mismas podrían ser aprovechadas para la producción de dulces (mermelada), para coctelería, entre otros.

Incluso se llegó a proponer un nombre para una hipotética marca de mermeladas *OnkelJelly*, si bien este objetivo no es una prioridad en el corto plazo es importante considerar futuras oportunidades y experimentar con la materia prima sobrante para lograr una receta óptima que pueda ser comercializada.

Se estima que en el transcurso del próximo año se incursionará en una nueva línea de productos, los costos de los mismos es la de los materiales sobrantes, los tiempos de experimentación, y los costos de marketing correspondiente al nuevo producto.

### 7.10 Posicionamiento en redes sociales

En la actualidad la presencia de cualquier marca en redes sociales es un factor imprescindible para publicitar sus productos e interactuar con el público.

*OnkelSaft* trabaja de manera intensa mediante el departamento de marketing y diseño la presencia en redes sociales.

Actualmente la red social principal que se maneja es *Instagram* mediante la cual se realizan distintas acciones:

- Dar a conocer el mix de productos
- Responder consultas (precio, tamaño, cantidades, horarios de entrega, etc.)
- Recibir pedidos de ventas
- Realizar acciones promocionales (sorteos, acciones con otras empresas)
- Interactuar con los clientes por medio de las funciones específicas que tiene *instagram* (historias, posteos, comentarios, etc) para captar nuevos clientes.

Una de las actividades a desarrollar en el corto plazo es empezar a utilizar la red social *Facebook* mediante la cual se podrá alcanzar un público distinto y utilizan funciones distintas que no están presentes en *instagram*.


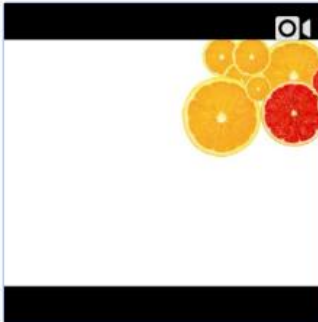




La gestión de las redes sociales debe ser constante con acciones diarias. Se espera consolidar el perfil de *facebook* antes de fines del 2017. Los costos en los cuales se incurren son la preparación del material gráfico para cada una de las publicaciones, se cuenta con presupuesto mensual de \$1500.

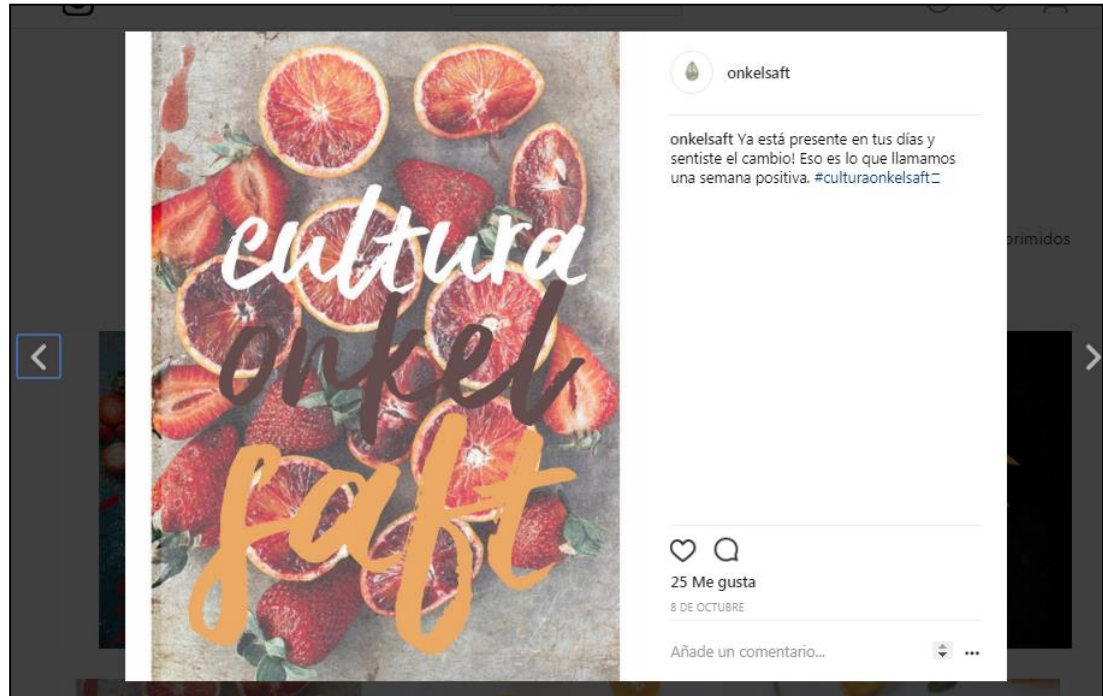


onkelsaft [Editar perfil](#) 

36 publicaciones   2.786 seguidores   2.449 seguidos

Onkel Saft Empresa dedicada a ofrecer la mejor calidad de jugos orgánicos exprimidos  
☐☐ Thomas Bleckwedel 3813036979





### 7.11 Construcción de la imagen de la marca

En sus inicios la empresa nació con el nombre de B&B Bebidas haciendo alusión al apellido de los socios. Cuando empezó a trabajar el departamento de diseño y de marketing se renovó la identidad de la marca debido a toda la recolección que se hizo y se decidió darle un foco más internacional al producto.



(22) Logo antiguo de la empresa



La nueva imagen representa de mejor manera la esencia de la marca, ya que se lo relaciona con lo natural, saludable, verde, etc.

En cuanto al slogan, la empresa se identifica con las siguientes frases:

- Crear experiencia saludable
- La más auténtica experiencia natural que puede caber en una botella
- Cultura *Onkel Salt*

#### 7.12 Material gráfico en eventos.

La empresa considera que los eventos en los cuales participa como proveedor son buenas oportunidades para captar nuevos clientes, es por ello que la presencia de material gráfico tales como banners, carteles, folletos, etc., son indispensables como una forma de promocionar la marca.

Actualmente ya se desarrolló un banner que se utiliza cada vez que hay eventos de catering y en los gimnasios, y para el corto plazo se recomendó

---

(23) Logo nuevo de la empresa

la generación de artículos promocionales de menor tamaño tales como calcomanías, folletos, etc.



El plazo para esta actividad se prevé para antes de la finalización del año 2017 y los costos dependen de las cantidades deseadas, se pactó un presupuesto mensual de material promocional de \$1000.

#### 7.13 Ahorro en costos de producción.

*OnkelSaft* produce sus jugos en una propiedad de los socios en la cual se dispone del espacio necesario para producir y almacenar los productos.

La fábrica cuenta con:

- Dos puestos de exprimidoras industriales



- Un puesto de almacenamiento de frutas frescas
- Un puesto de lavados de frutas
- Un puesto de corte de frutas
- Un puesto de filtrado de jugo
- Un puesto de embotellamiento de los jugos
- Un espacio de almacenamiento refrigerado para productos terminados

Todos estos puestos son cubiertos por cuatro personas y un supervisor de producción que controla la operación. La producción se realiza en base a dos indicadores, la demanda diaria y la información histórica, ambos datos son provistos por la base de datos de seguimiento de ventas.

Actualmente el costo de mano de obra representa un 15% del valor del producto, este número si bien permite obtener los márgenes deseados, se podría reducir con inversiones en nuevas tecnologías.

Una propuesta que realizamos a los socios de la empresa es la incorporación de una maquina exprimidora que sustituya las 2 existentes y que además permita un ahorro en tiempos de producción y en cantidad de operarios.

Para esta última alternativa consideramos 2 proveedores de maquinarias que cuentan con las funciones requeridas por la empresa, por un lado tenemos la empresa norteamericana *Zumex* y como una segunda opción, una empresa china llamada *ChangZhou*. Ambas ofrecen productos similares y su incorporación produciría un ahorro en costos de mano de obra del 15% al 8%, debido que reduciría el personal a la mitad.

Para que esta alternativa sea viable es necesario que las ventas aumenten en promedio un 40% lo cual creemos posible para principios del

2018 siempre y cuando se realicen los planes de acciones propuestos en los objetivos comerciales.

El costo aproximado de adquisición es de \$90.000.



### 7.13 Personal de distribución de los productos

Actualmente el reparto de los productos es realizado por los socios de la empresa, esta actividad quita tiempo a los mismo para enfocarse en

---

(24) Consultas a base de información, en Internet: <http://www.zumex.com/la>, (Octubre de 2017).

tareas más estratégicas, tales como visitas a potenciales clientes, reuniones, entre otras.

Es por ello que se recomienda a la empresa la incorporación de una persona abocada exclusivamente a las tareas de distribución.

Se espera esta incorporación para antes de fin de año, con un costo mensual presupuestado de \$4000 de una persona que trabaje medio tiempo en repartos.

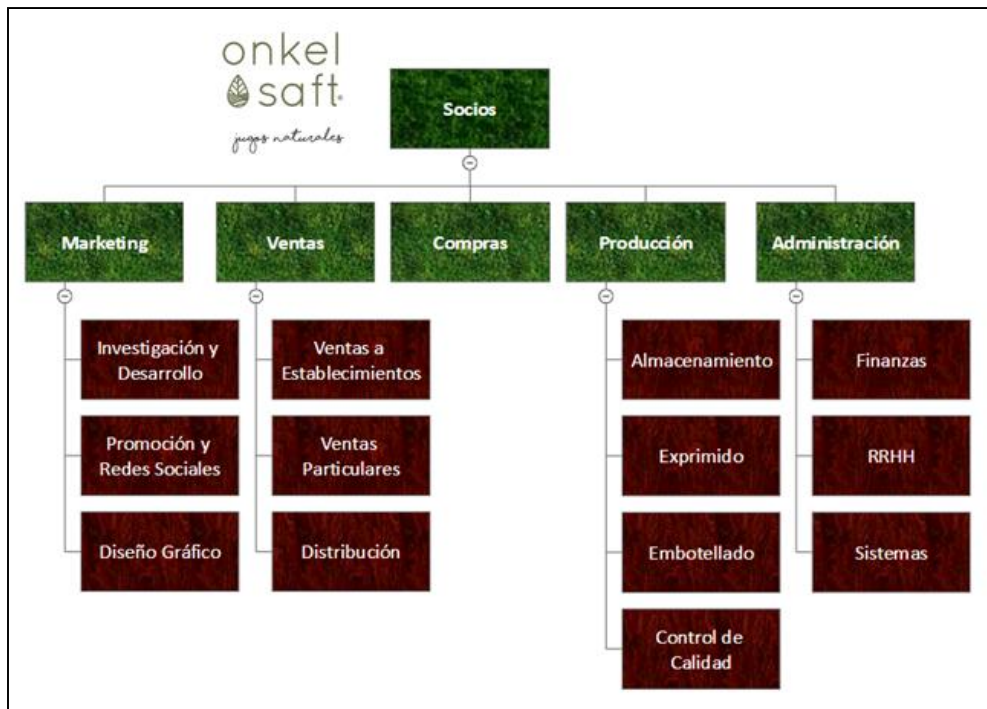
## **CAPÍTULO VII**

### **NUEVA ESTRUCTURA PROPUESTA A LA EMPRESA**

**Sumario:** 1.Organigrama *OnkelSaft*

En base al trabajo de análisis estratégico y definición de objetivos generales y funcionales que se realizó en capítulos anteriores, proponemos como capítulo final de este seminario, la estructura optima que la empresa debería considerar para afrontar los planes de acción acordados. La misma fue validada con los socios de la empresa y se pondrá en práctica a partir de inicios de 2018.

1. Organigrama optimo OnkelSaft:



## **CONCLUSIÓN**

Como se puede observar a lo largo del trabajo, la formulación estratégica y la aplicación de herramientas de análisis son aspectos fundamentales no solo para las grandes empresas sino para cualquier proyecto o emprendimiento que pretenda prosperar a largo plazo.

Particularmente para la empresa *OnkelSaft*, definimos durante el trabajo de campo que su propósito debe ser orientarse a crear experiencias saludables (misión) y que a largo plazo su visión es ser sinónimos de cultura saludable, consolidándose a nivel nacional como un referente en este rubro de productos.

Posteriormente se definieron objetivos generales y específicos (por área), que derivaron en actividades claves para materializar la estrategia formulada. Los planes de acción propuestos que se destacan para el corto plazo son: unificar el discurso de ventas a través de un manual de marca, lograr sociedades estratégicas con proveedores y clientes claves, realizar un *benchmark* constante para obtener tendencias del mercado y fortalecer la imagen del producto para lograr el posicionamiento deseado.

Como último aporte del presente trabajo, propusimos a la empresa la implementación de una nueva estructura que soporte los planes estratégicos formulados.

Cabe destacar que para garantizar la prosperidad de la empresa no alcanza con poner en práctica los planes formulados en base a la estrategia, sino que la misma debe ser periódicamente controlada, monitoreada y revisada a través de los indicadores de gestión propuestos (Ej. Niveles de venta, número de socios estratégicos, costos de producción, etc.).

## **INDICE BIBLIOGRÁFICO**

### A. Generales

BOLMAN, Lee, DEAL, Terrence, *Liderando con el alma*, Editorial Granica, (España, 2013)

KOTLER, Phillip, ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, Editorial Pearson, (España, 2007)

KAST, Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., *Administración en las organizaciones*, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, Mc Graw Hill, Mc Graw – Hill, (México, 1993).

KLARIC, Jurgén, *Estamos Ciegos*, 1ª Edición, Editorial Planeta (México, 2012).

KLARIC, Jurgén, *Véndele a la Mente y no a la Gente*, 1ª Edición, Editorial Planeta (México, 2015).

### B. Especiales

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio, SALMADOR SÁNCHEZ, María Paz, *Dirección Estratégica: nuevas perspectivas teóricas*, 2ª Edición, Edición Pirámide, (Madrid, 2006).



HAX, Arnoldo, MAJLUF, Nicolás, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, trad. por Alejandro Tiscornia, Ediciones Garnica S.A, 1ª Edición, (Argentina, 2004).

HILL, Charles, JONES, Gareth, *Administración Estratégica*, 8ª edición, Mc Graw Hill, (Mexico, 2009).

C. Otras publicaciones

<http://www.senasa.gob.ar>

[http://www.saveracruz.com.ar/frutas\\_es.html](http://www.saveracruz.com.ar/frutas_es.html)

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/208082/rural/noa-citricos-tienen-incidencia-relevante.html>

<http://www.profertilnutrientes.com.ar/archivos/los-citrus-del-noa-argentino>

<https://mejorconsalud.com/10-beneficios-de-comer-citricos/>

<http://citricoscitrus.blogspot.com.ar/p/origen-de-los-citricos.html>

<http://intainforma.inta.gov.ar/?p=7962>

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/703472/sociedad>

<http://www.enbuenasmanos.com/diferentes-tipos-de-zumos#zumos-puros>

<http://www.consultoriaviem.com/news/modelo-vrio-la-estrategia-basada-en-los-recursos/>

<https://es-blog.hoshinplan.com/como-hacer-un-analisis-de-capacidades-vrio/>

Informe del sector citrícola en Argentina (2015/2016)

Informe productivo Tucumán (2016)

## **ÍNDICE**

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESUMEN .....	
PRÓLOGO .....	- 1 -
CAPITULO I.....	- 3 -
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	- 3 -
1. Historia.....	- 3 -
2. El Negocio.....	- 4 -
3. Los Productos.....	- 4 -
4. La Materia Prima.....	- 5 -
5. La Estructura.....	- 5 -
CAPITULO II.....	- 7 -
MARCO TEORICO: LA INDUSTRIA DE CITRICOS Y FRUTOS FINOS EN EL NORTE DEL PAÍS .....	- 7 -
1. Origen de los cítricos.....	- 7 -
2. Tucumán como provincia productora.....	- 8 -
3. Datos Macro de la industria de cítricos en la región. ....	- 9 -
4. Los beneficios de consumir jugos naturales.....	- 9 -
5. Hábitos de consumo en la Región .....	- 10 -
6. Frutos Finos .....	- 12 -
CAPITULO III.....	- 14 -
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: MARCO TEORICO .....	- 14 -
1. -Estrategia.....	- 14 -

1.1-Origenes de la estrategia.....	- 14 -
2. Ámbitos y caracteres de la estrategia.....	- 16 -
3.-Perspectivas en la definición de la estrategia empresarial.....	- 18 -
4.-Elementos de la estrategia empresarial .....	- 22 -
5.-Niveles de la estrategia empresarial .....	- 22 -
6.-Vision y misión.....	- 23 -
CAPÍTULO IV .....	- 27 -
LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: APLICACIÓN A LA EMPRESA.....	- 27 -
1. Estrategia de la empresa <i>OnkelSaft</i> .....	- 27 -
CAPÍTULO V .....	- 29 -
HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	- 29 -
1. Análisis de Mercado:Macroentorno.....	- 29 -
2. Conclusiones del análisis del Macroentorno .....	- 32 -
3. Análisis Estratégico: Microentorno.....	- 32 -
4. Matriz BCG – Herramienta estratégica esencial en la empresa.....	- 35 -
5. Análisis FODA .....	- 38 -
6. Análisis VRIO.....	- 39 -
7. Análisis Estratégico de <i>OnkelSaft</i> .....	- 40 -
CAPÍTULO VI .....	- 46 -
DESARROLLO DE OBJETIVOS FUNCIONALES Y PLANES DE ACCIÓN .....	- 46 -
1. Objetivos comerciales .....	- 46 -
2. Objetivos de Producción.....	- 47 -
3. Objetivos de Distribución .....	- 47 -
4. Objetivos Legales.....	- 48 -
5. Objetivos de sistema. ....	- 48 -
6. Actividades y áreas responsables.....	- 48 -
7. Desarrollo de actividades .....	- 51 -
CAPÍTULO VII .....	- 73 -
NUEVA ESTRUCTURA PROPUESTA A LA EMPRESA .....	- 73 -
1. Organigrama optimo <i>OnkelSaft</i> .....	- 74 -

CONCLUSIÓN.....	- 75 -
INDICE BIBLIOGRÁFICO.....	- 77 -
ÍNDICE.....	- 80 -