

PANETO

# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

## **TRABAJO FINAL DE GRADO**



***“PROYECTO DE INVERSION: Producción y  
Comercialización de Nuevas Líneas de Productos”***

**Alumno: TASSI DIEGO MATIAS**

**AÑO 2013**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo y esfuerzo lo quiero dedicar principalmente a mis padres Daniel y Yolanda, y mis abuelos, por todo su amor, apoyo, comprensión y sacrificio durante toda mi carrera.

A mis hermanos que siempre están para lo que yo necesite, acompañando y guiándome en mi vida. A mi novia, por su gran apoyo constante, con quien puedo compartir todo.

Gracias a mis compañeros por su colaboración, por haberme prestado tiempo en horas de estudios para actividades y exámenes.

Por último, Gracias por instalar en mi el deseo de superación y la persistencia en cada oportunidad que te da la vida. Aprendí que “si te caes 7 veces, te levantas 8”.

*Tassi Diego Matías*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a DIOS que me otorgó una familia que me apoya y me permite estudiar una carrera universitaria.

Agradezco a la empresa que me brindo toda su información con buena voluntad y cooperación.

A los miembros de Fupeu, a los docentes del IUA por las horas dedicadas en este largo camino, orientándome con profesionalismo para poder adquirir conocimientos y afianzar mi formación.

*Tassi Diego Matías*

PANETO

**TITULO**



***“PROYECTO DE INVERSION: Producción y  
Comercialización de Nuevas Líneas de Productos”***



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

1

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO:** “PROYECTO DE INVERSION: Producción y Comercialización de Nuevas Líneas de Productos”

**Integrantes:** TASSI DIEGO MATIAS – Licenciatura en Administración.

**Profesor Tutor del PG:** CORDOBA JORGE

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:**

**Vocal:**

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

## **ÍNDICE**

### **CAPITULO I**

Idea.....	Pág. 9
Pre-factibilidad.....	Pág. 9
Misión.....	Pág. 11
Análisis del Entorno.....	Pág. 13
Datos del Sector .....	Pág. 21
Análisis FODA.....	Pág. 24
Evaluación Interna.....	Pág. 26
Formulación Estratégica.....	Pág. 31

### **CAPITULO II**

Idea y Necesidad.....	Pág. 37
Análisis de Competencia.....	Pág. 38
Productos: Estrategia y Ubicación.....	Pág. 42
Comportamiento de Compra.....	Pág. 56
Posicionamiento.....	Pág. 58

### **CAPITULO III**

Política de Producto.....	Pág. 60
Marca .....	Pág. 66
Estimación de Demanda.....	Pág. 67
Capacidad de Producción .....	Pág. 72
Proceso Productivo .....	Pág. 74
Distribución .....	Pág. 80
Flujo de Fondos Proyectado .....	Pág. 87

## PANETO

Costos Variables .....	Pág. 88
Costos Fijos .....	Pág. 103
Gastos .....	Pág. 106
Tasa de Comercio e Industria.....	Pág. 110
Impuestos .....	Pág. 112
Amortizaciones.....	Pág. 117
Inversión en Capital de Trabajo.....	Pág. 120
<u>CONCLUSION FINAL</u>	Pág. 123
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	Pág. 127
<u>ANEXOS</u>	Pág. 128

## **RESUMEN**

El proyecto a realizar consiste en la producción y comercialización de una nueva línea de productos compuesta por: pan de molde blanco y de salvado feteados, grisines, tostadas, pan para panchos y para hamburguesas, a un bajo precio y alta calidad, con el objeto de ampliar la gama de bienes ofrecidos por la marca hasta el momento, cuya fábrica se encuentra en la ciudad de Bell Ville.

La idea de este proyecto fue motivada por el crecimiento continuo que está teniendo el mercado de panes y por la oportunidad que tiene el empresario de contar con las máquinas y clientes a los cuales van dirigidos los productos. Se busca

Los clientes a los cuales van dirigidos son almacenes, maxi-kioscos, mini-mercados y supermercados de las ciudades de Córdoba, Rosario y de algunas de las ciudades de los departamentos San Martín, Marcos Juárez, Unión y San Justo.

Con la nueva línea de productos se busca competir con las siguientes segundas marcas: Trigo (de Bimbo) y PractiPan (de Veneziana), con productos elaborados por panaderías y por marcas propias de supermercados.

La estrategia que utilizara la empresa esta Focalizada en Costos ya que PANETO es una marca reciente en el mercado. Lo que se busca es captar una cierta parte del mismo comercializando los productos a un bajo precio. La empresa debe ajustar sus costos, y mantener la calidad. Consolidada y conocida en el mercado la empresa con sus precios y calidad conseguirá competir en el rubro.

## **INTRODUCCION**

Para realizar el proyecto de inversión he seleccionado un empresario de la ciudad de Bell Ville, llamado Adrián Jacquelin, quien es propietario de una empresa unipersonal dedicada a la producción y comercialización de productos de panificación tales como: pre-pizzas, pre-pizzetas, pizzas y pizzetas preparadas y envasadas en atmosfera modificada, capias (alfajor similar al de maicena) y sándwiches de miga de veinte variedades.

Dichos productos son comercializados bajo la marca “Paneto” creada recientemente y registrada en el año 2010. La empresa se encuentra ubicada sobre Ruta Nacional N° 9, en la ciudad de Bell Ville.

En la ciudad, la marca y los productos han sido aceptados por el cliente con rapidez. Esto se debe a la buena calidad de la materia prima utilizada, y al precio.

El sector alimenticio es uno de los que mas aceptación temprana tiene por los consumidores, y en el se ve la oportunidad de añadir nuevas líneas de productos, de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Comienzo realizando un análisis del entorno de la empresa para poder decidir como afectaría a la organización dicha idea.

# *CAPITULO I*

## **IDEA**

La idea seleccionada consiste en la producción y comercialización de una nueva línea de productos con el objeto de ampliar la gama de bienes ofrecidos por la marca hasta el momento.

Dicha idea fue elegida en función de que la misma se presenta atractiva, particular y con amplio potencial de tener éxito.

## **PREFACTIBILIDAD**

De la búsqueda de información sobre el tema he considerado que el proyecto de inversión propuesto es factible por las siguientes razones:

### TÉCNICA

La empresa cuenta con la maquinaria necesaria para la elaboración de los nuevos productos, no teniendo que realizar para esto una inversión inicial de gran envergadura, lo que le va a permitir obtener un alto margen de rentabilidad ya que sus costos en bienes durables no se van a ver incrementados.

Además, como la empresa en cuestión se encuentra en este momento fabricando productos de panificación y los que se quieren lanzar al mercado pertenecen a la misma gama, se tiene la certeza o seguridad de que se va a contar con los mismos proveedores que han abastecido a la misma hasta el momento, ya que las materias primas necesarias para los nuevos productos son similares o iguales a las que se vienen empleando.

### ECONÓMICA – FINANCIERA

Con respecto a la posibilidad de comercialización de los productos es probable que no van a existir trabas al momento de introducirlos en el mercado porque la firma, aunque no es muy reconocida, ya está inserta teniendo una zona de comercialización definida. Además cumple con todos los

## PANETO

requisitos de bromatología, por lo que esto no se transformará en una traba u obstáculo para entrar al mercado.

Con respecto a las limitaciones que encontramos analizando el entorno en el cual se va a desempeñar la empresa hallamos que existen en el mercado competidores que son muy reconocidos y tienen una gran trayectoria, como lo son por ejemplo Fargo y Bimbo. Sin embargo, la empresa se encuentra capacitada para competir con ellos y ganar una porción de mercado a través de una estrategia basada en alta calidad y bajos precios.

### SOCIAL

Otro de los aspectos por lo que considere que el proyecto va a ser viable es que los productos que se intentan insertar en el mercado son altamente consumidos por la sociedad.

### LEGAL – ÉTICA

La firma, como he mencionado anteriormente, cumple con todos los requisitos y formalidades impuestas por las leyes de Bromatología.

### AMBIENTAL

En cuanto a esto, no existen trabas u obstáculos legales (regulaciones) que dificulten el desarrollo de la actividad.

### PERSONAL

Otro aspecto favorable para la consecución del proyecto es que el empresario (Adrián Jacquelin) se encuentra muy entusiasmado con la idea y tiene tanto tiempo como ganas para enfrentar el proyecto.

## PANETO

### RECURSOS HUMANOS

La empresa ya cuenta con todos los empleados necesarios para abordar el proceso productivo. El dueño de la misma trabaja con un panadero, el cual es clave para el sector de producción.

### MISION

#### **¿Qué?**

La línea de productos a lanzar en el mercado consistirá en los siguientes:

- ✓ Pan lactal feteado blanco
- ✓ Pan lactal feteado con salvado
- ✓ Grisines tradicionales
- ✓ Grisines de salvado
- ✓ Tostadas clásicas
- ✓ Tostadas con salvado
- ✓ Pan de hamburguesa
- ✓ Pan de panchos

#### **¿A quién?**

Los productos en cuestión están dirigidos a supermercados, mini-mercados, autoservicios y almacenes que se encuentren en las provincias de Córdoba y Santa Fe. Los nuevos productos están destinados a la comunidad en general, no apuntando a un segmento en particular.

#### **¿Qué necesidad se pretende cubrir?**

A grandes rasgos, las necesidades que se plantean satisfacer son las denominadas básicas o primarias, en este caso, las de alimentación. Sin embargo, cada producto satisface una necesidad

## PANETO

en particular que va más allá del concepto alimentario. Dichas necesidades van a ser detalladas en el Plan Comercial.

### **¿Porqué los clientes elegirían productos “Paneto”?**

Porque el tipo de producto que vende es altamente consumido por la sociedad y su comercialización se realizaría a un menor precio con respecto a la competencia y ofreciendo una calidad muy similar a la de las grandes marcas ya reconocidas en el mercado, permitiendo esto que toda la sociedad tenga acceso a dichos productos.

*En definitiva, la misión de la empresa es producir y comercializar una nueva línea de productos, con la cual llegar a los grandes puntos de venta de alimentos de las provincias de Córdoba y Santa Fe, con el objetivo de satisfacer necesidades alimenticias a un bajo precio y alta calidad.*

## VISIÓN

### **¿Qué me gustaría que digan de la marca en el tiempo?**

Lo que pretende el inversor es que los productos se comercialicen principalmente por la recomendación de los consumidores actuales a los potenciales, y no tanto por la publicidad a través de medios masivos de comunicación, ya que “el boca en boca”, a pesar de ser un proceso más lento para llegar a toda la comunidad, es muchas veces más eficiente.

### **¿Qué clase de clientes podría tener y en qué nuevos segmentos podría actuar?**

En el largo plazo, la firma busca abarcar un área geográfica mayor, como ser entrar en otras provincias, y captar clientes de mayor envergadura, como lo son los hipermercados.

### **¿Qué productos o servicios crearía?**

## PANETO

Todos los productos que componen el rubro panificación, con el fin de expandirse y así cubrir todas las necesidades que se relacionen con este rubro.

*En definitiva, la visión de la empresa es crecer en el tiempo con el objetivo de transformarse en una marca líder captando así una gran parte del mercado.*

## EVALUACIÓN DEL ENTORNO

### MACRO ENTORNO

#### PESTEL

El modelo PESTEL (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Socio – Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía o unidad de negocio.

Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, las empresas pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria.

#### **FACTORES ECONÓMICOS**

##### **Demora en la entrega de subsidios**

Para que el precio internacional del trigo no se traslade por completo a los consumidores argentinos, el Gobierno Nacional otorga compensaciones (tipo de subsidio) a los molinos harineros. Es por esto que existe un límite: los molinos no pueden vender la bolsa de 50 kilogramos a los panaderos a más de 47 pesos.

Sin embargo, el Estado se encuentra adeudando, en el orden nacional, unos dos mil millones de pesos a los molinos, razón por la cual estas industrias, tras varios reclamos, sacaron del mercado la harina subsidiada. La consecuencia fue que los panaderos no consiguen harina tres ceros al precio acordado; para obtenerla deben pagar un 20 por ciento más.

La mencionada deuda data del mes de julio y agosto del año 2010. Además, debido a que en marzo de 2011 fue disuelta la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), la

incógnita de muchos es de dónde saldrán los fondos para pagar las compensaciones al sector, ya que el organismo que teóricamente fue destinado para tal fin y que depende del ministerio de Economía, todavía no fue institucionalizado.

En lo que respecta a Córdoba Capital, los panaderos deben afrontar aumentos de entre el 17 y el 20 por ciento promedio para poder conseguir la harina que les permita continuar con la producción. Actualmente una treintena de molinos se encuentran parados, una situación que puede ocasionar problemas con el suministro de pan y otros panificados.

Los molinos tienen prohibido vender harina por fuera del precio acordado con el secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, porque, si lo hacen, quedan automáticamente afuera de los subsidios.

#### **Aumento en el precio del trigo y otros insumos**

El precio del trigo aumentó, en los mercados internacionales, un 67% de junio a agosto del año 2010. Este incremento podría afectar los precios locales de los productos derivados de la harina como el pan, las pastas y las galletas. Estos cambios drásticos en el precio del trigo son impulsados por problemas de sequía en Rusia, tercer exportador mundial de trigo.

Además, la situación se hace más difícil para el industrial del pan porque, aparte de los precios de la harina, se elevaron los de otros insumos con que se elabora el pan como manteca o grasas vegetales en un 18%, azúcar en un 50% y levadura en un 10%.

#### **Crisis económica de la mano de obra**

La crisis en los molinos también golpeó a los empleados. Según Carlos Barbeito, Secretario General de la Unión Obrera Molinera Argentina (UOMA), ya se dieron licencias anticipadas o suspensiones acordadas a los empleados. Con más de 30 molinos parados en el país, existen entre 700 y 800 personas afectadas por esta situación.

### **FACTORES SOCIO – CULTURALES**

#### **Extinción del oficio de panadero**

## PANETO

El oficio de panadero es uno de los tantos que está en camino de extinción. Es por esto que se realizó un acuerdo conjunto entre sindicatos y asociaciones industriales para gestionar cursos de capacitación en el oficio que permitan preservarlo.

En Rosario (ciudad donde el empresario adquiere la materia prima para elaborar los sándwich de miga) hay alrededor de 450 panaderías, entre las que se encuentran en los barrios (más artesanales) y las más tecnificadas. Según Mario García, Secretario del Sindicato de Panaderos de Rosario, hay una carencia de maestros panaderos que se debe, entre otros motivos, a los bajos salarios que reporta la actividad y a los horarios que son propios de la misma, un tanto complicados para las nuevas generaciones, ya que se trata de una tarea que se inicia bien temprano a la madrugada.

### **Cambios en los hábitos de consumo**

Las prácticas alimenticias están cambiando y con ellas las exigencias del consumidor. En el campo de la panificación este hecho se ha traducido en un aumento de la demanda de panes industriales o de molde (pan lactal), en detrimento de los panes tradicionales. Este comportamiento de los consumidores se debe a que el pan industrial posee un carácter menos perecedero, no presenta estacionalidad en el consumo, resulta más fácil de masticar, es más higiénico debido a su comercialización en film de polietileno y los niveles de desperdicio son bajos.

### **Consumo e ingreso de la población**

- El consumo de pan de molde (pan lactal) es mayor en los sectores de ingresos alto y medio alto;

## PANETO

- el de pan de Viena y bollería es mayor en sectores medio y medio bajos;
- y el de pan artesanal, en los de bajos ingresos.

A pesar del fuerte aumento de la demanda de pan lactal, el consumo anual de pan tradicional se estima en 70 kilogramos per cápita, mientras que el del producto industrializado promedia los 3,5 kilogramos por habitante.

### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

La producción de pan industrial es relativamente nueva en el país. Para la misma se utiliza tecnología de última generación proveniente de Alemania, EE.UU., Suiza, Holanda, Francia y México. No ocurre lo mismo con la producción de pan tradicional, en la cual los métodos y tecnologías no han cambiado.

### **FACTORES LEGALES**

En cuanto a las disposiciones legales, la industria de la panificación es regulada por:

- **EL CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO:** conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial. Dichas disposiciones están referidas a: condiciones generales de las fábricas; comercio de alimentos; conservación y tratamiento de los alimentos; empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas; normas para rotulación y publicidad de los alimentos; especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos. Esta normativa tiene como objetivo principal la protección de la salud de la población y la buena fe en las transacciones comerciales.
- **LEGISLACIÓN BROMATOLÓGICA:** en 1997 la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación aprobó la resolución 80/96 del Grupo Mercado Común, que establece un Reglamento Técnico sobre buenas prácticas de elaboración y sobre las condiciones higiénico – sanitarias de los establecimientos elaboradores de alimentos.

Según la misma, el contenido de sustancias nutritivas y energéticas de los alimentos (cada 100 gramos) para el caso del pan de trigo es el siguiente:

## PANETO

<b>ALBÚMINA<sup>1</sup></b>	<b>GRASA</b>	<b>HIDRATOS DE CARBONO</b>	<b>CONTENIDO ENERGÉTICO (CAL)</b>
9	0,9	58	284

### **FACTORES ECOLÓGICOS**

En la industria alimenticia se usa, en gran medida, plástico para envasar. Esto daña al medio ambiente ya que el material utilizado tarda aproximadamente 500 años en degradarse.

Uno de los materiales más utilizados y empleados por la industria de la panificación es el polietileno. El mismo, a pesar de la desventaja anteriormente mencionada, ha encontrado amplia aceptación en virtud de su buena resistencia química, falta de olor, no toxicidad, poca permeabilidad para el vapor de agua, excelentes propiedades eléctricas y ligereza de peso.

Comprometidos con el planeta, una firma de gran reconocimiento en el mercado (Bimbo), implementó a partir del mes de diciembre de 2009 el uso de envolturas de material biodegradable (sustancia que se descompone o desintegra con relativa rapidez en compuestos simples por alguna forma de vida como: bacterias, hongos, gusanos e insectos).

### **FACTORES POLÍTICOS**

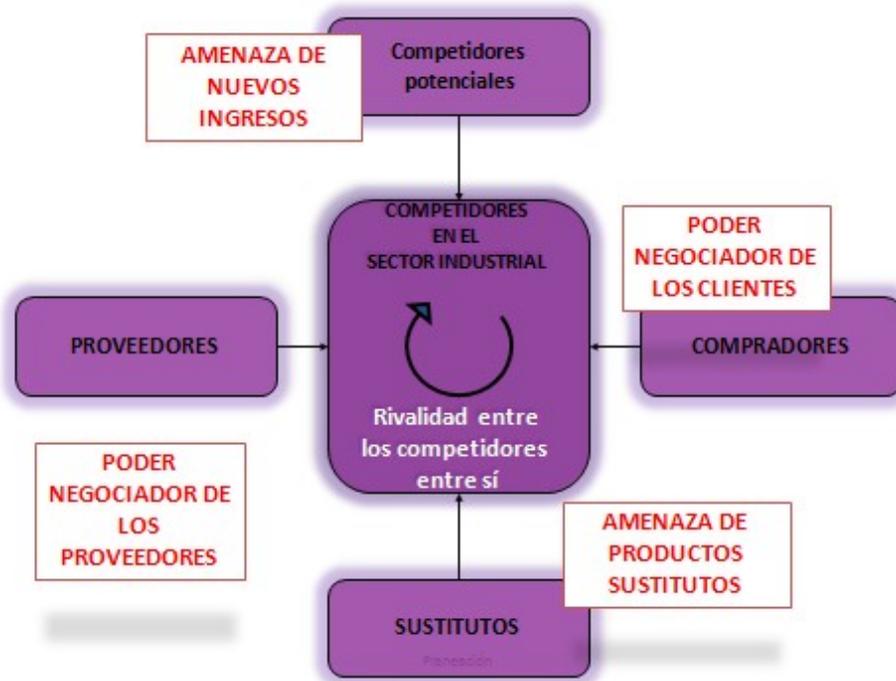
No fueron encontrados factores de este tipo que puedan llegar a dificultar el desarrollo del proyecto.

---

<sup>1</sup> La albúmina es una proteína que se encuentra en gran proporción en el plasma sanguíneo, siendo la principal proteína de la sangre y a su vez la más abundante en el ser humano. Es sintetizada en el hígado.

**MICRO ENTORNO**

**ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS de PORTER**



**COMPRADORES**

La cartera de clientes actual de la empresa está conformada por:

- Almacenes, maxi-kioscos y mini-mercados de las provincias de Córdoba y Santa Fé;
- cadena de supermercados Micro pack (Rosario);

## PANETO

- consumidores finales: Confitería Santa Cecilia y Estación de Servicio Petrobras (Bell Gas SRL).

Los consumidores finales son generalmente de clase media-alta.

Los productos PANETO que se encuentran en el mercado en la actualidad cuentan con una ventaja diferencial respecto de los de sus competidores que es la relación precio - calidad, generando que los compradores opten por esta marca y no por otras.

Esta relación surge como consecuencia de la política de la empresa, la cual está enfocada a elaborar productos de calidad similar a la ofrecida por las compañías ya reconocidas en el mercado, pero a un precio inferior.

Existe poder de negociación entre la empresa y los compradores, al existir flexibilidad de la primera al momento de otorgar descuentos por compras en cantidad. A pesar de trabajar con modalidad de cobro de contado, aquellos clientes que realizan compras continuas demostrando fidelidad hacia la marca, suelen gozar de algún tipo de financiación, dependiendo la misma de la cantidad y el producto.

Los clientes, por otra parte, son sensibles a variaciones significativas en los precios de los productos. Esto se debe a la existencia de una amplia variedad de empresas que comercializan los mismos bienes que la marca PANETO, teniendo los consumidores posibilidad de elección de marcas optativas en caso de que suceda este tipo de circunstancia.

### **PROVEEDORES**

Los productos PANETO son elaborados con insumos abastecidos por:

- Micro pack,
- Harina Olinda,
- Sancor,
- entre otros.

Los proveedores elegidos por la empresa se diferencian del resto por la rápida entrega de la mercadería, produciéndose este hecho dentro de las 24 horas de efectuado el pedido. Este

## PANETO

aspecto es importante debido a la política de la organización de mantener un reducido nivel de stock como consecuencia del carácter perecedero de la mayoría de la materia prima.

En el caso de que sucedan situaciones imprevistas, existen en el mercado muchos oferentes de los insumos que se necesitan para la elaboración de los productos, teniendo la empresa posibilidad de elección o cambio. No sucede lo mismo con la harina, ya que en la actualidad existen pocos molinos harineros.

La relación con los proveedores actuales es satisfactoria, ya que ambas partes cumplen con sus obligaciones en tiempo y forma: el proveedor entregando la mercadería en el período pactado y la empresa pagando dentro de los 30 días de recibida la materia prima.

En el caso de Micro pack, dicha firma no sólo es proveedora de los insumos necesarios para la elaboración de los productos, sino también es cliente de la empresa al comprar los productos finales de la marca PANETO y comercializarlos en sus locales de venta.

### **COMPETIDORES**

En la actualidad los productos PANETO compiten con:

- productos comercializados por empresas reconocidas en el mercado, como es el caso de Fargo, Bimbo, La Veneziana;
- productos elaborados por panaderías;
- productos fabricados por supermercados que poseen marcas propias.

Los productos PANETO se diferencian de los ofrecidos por la competencia por ser de gran calidad y ofrecerse a un precio accesible.

Los competidores van a ser detallados con exactitud en el Plan Comercial, indicando cuáles son, qué productos comercializan, a qué precios y cuál es su estrategia.

#### Competidores potenciales:

En este sector (panificación industrial) existen barreras muy fuertes a la entrada de nuevos competidores al mercado debido a la inversión inicial de gran envergadura que debe realizarse en

## PANETO

maquinarias de panificación indispensables para poder desarrollar la actividad, además de reinversiones continuas con motivo del avance tecnológico.

Otra barrera que se presenta es la existencia de marcas de gran reconocimiento en la sociedad, las cuales captan la mayor parte del mercado y logran determinadas economías de escala difíciles de alcanzar.

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos PANETO presentan una alta probabilidad de ser sustituidos, al presentarse en el mercado una variada gama de opciones alternativas.

El sustituto más fuerte que puede suplantar a todos los productos PANETO es el pan, el cual tiene un precio muy inferior a los precios de los productos ofrecidos por la empresa.

Al igual que el pan, también son considerados sustitutos y amenazas para la firma (aunque en menor medida) las galletitas de agua, los productos elaborados en panaderías, entre otros.

Sin embargo, los productos PANETO presentan una serie de ventajas que hacen que la amenaza generada por este tipo de bienes se vea reducida, tales como la durabilidad, el menor desperdicio al momento del consumo, la mayor practicidad, entre otros.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

## **DATOS DEL SECTOR DE LA PANIFICACIÓN**

### **LA PRODUCCIÓN**

La elaboración de pan en general demanda el 73% del consumo interno de harina.

El 95% es pan artesanal, elaborado por pequeñas y medianas panaderías; el 5% restante, unas 155 mil toneladas, lo producen empresas industriales.

## PANETO

La producción de pan industrial está compuesta por un 55% de pan de molde y un 45% de bollería (pan de Viena y pan dulce).

La facturación del pan industrial se halla en torno de los 650 millones de dólares al año, de los cuales el de molde representa algo más de la mitad.

### **LAS MATERIAS PRIMAS**

La harina de trigo constituye entre el 55% y el 90% de los distintos panificados; el agua puede llegar a representar el 30% del producto final; y la materia grasa, de origen animal y vegetal, se presenta entre el 0% al 4,5 %.

La panificación requiere harinas de muy buen contenido proteico que aseguren el proceso de fermentación y levado de la masa.

### **EL COMERCIO EXTERIOR**

El arancel externo común para todos los panificados es del 18%, la tasa de estadística del 0,5% y los reintegros extrazona alcanzan el 8,1%.

### **LAS EXPORTACIONES**

El comercio exterior de panificados está representado por diversos productos industriales, incluidos en una sola posición arancelaria. Dadas las características de bajo peso, alto volumen y bajo valor de los panificados, las mayores ventas al exterior corresponden a pan dulce y budines.

Las principales empresas exportadoras son: Bagley S.A., Fargo, Canale, Arcor, Alijor, Molinos Río de la Plata y Bimbo. Las primeras cinco firmas generalmente comercializan más del 50% del total.

El 85% de las exportaciones se destinan al Mercosur.

### **LAS IMPORTACIONES**

## PANETO

Las principales empresas importadoras son: Disco, Agrocom, Coto, Fargo, Arcos Dorados, Compañía Argentina de Supermercados, Bagley y Terrabusi.

EL 40% de las compras externas son realizadas por los supermercados en forma directa.

### **EL MERCADO INTERNO**

El consumo anual de pan tradicional se estima en 70 kilogramos per cápita, mientras que el del producto industrializado promedia los 3,5 kilogramos por habitante. El primero se encuentra en disminución, mientras que el consumo de pan industrial presenta un fuerte aumento, dado su carácter menos perecedero, los nuevos hábitos de compra y el consecuente incremento del supermercadismo.

El pan industrial no presenta estacionalidad en el consumo, como sí ocurre con el pan tradicional. Cualquiera sea el tipo de producto, los panificados industriales se comercializan en film de polietileno.

Todas las marcas que se encuentran en el mercado superan los tests comparativos de calidad realizados por ADELCO (Liga de Acción del Consumidor).

El consumo de pan de molde es mayor en los sectores de ingresos alto y medio alto; el de pan de Viena y bollería, en sectores medio y medio bajos; y el de pan artesanal, en los de bajos ingresos.

La relación de precios al consumidor (pan lactal/pan artesanal) es del 2,5.

En la elaboración de pan artesanal tiene gran influencia el costo de la mano de obra y los impuestos; en cambio, en la producción del pan industrial influyen más los costos de transporte y de publicidad que los de materia prima.

En los últimos años, las empresas molineras han lanzado al mercado argentino una línea de premezclas con el fin de que el panadero, sin necesidad de conocimientos, pueda diversificar

## PANETO

productos y agregarles valor. Tienen la ventaja de simplificar el trabajo y estandarizar la oferta. Estas pre-mezclas son harinas que ya contienen los aditivos específicos en las cantidades justas para realizar distintos tipos de panes y pan dulce. Las más difundidas en el mercado son las de pan de salvado, de soja, de avena, de maíz, de multi-cereal, de molde, de pan tipo Viena y de pan dulce.

### LAS EMPRESAS

El pan artesanal es producido por alrededor de 12.000 establecimientos en todo el país y el industrial es comercializado por, aproximadamente, 900. Existen cerca de 20 plantas industriales pertenecientes a 7 empresas. Tres de ellas concentran más del 85% de la participación en el mercado.

Las principales firmas son Fargo, Bimbo y La Veneziana.

La producción de pan industrial es relativamente nueva en el país, con tecnología de última generación proveniente de Alemania, EE.UU., Suiza, Holanda, Francia y México.

La alta incidencia del flete en el costo del producto determina que las plantas se localicen cerca de los centros de consumo.

### ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque a la mejora continua para lograr mayores niveles de eficiencia.</li><li>• Gran énfasis en el desarrollo de posibles oportunidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toma de decisiones centralizadas.</li><li>• Estructura organizativa insuficiente.</li><li>• No se poseen sistemas de información.</li><li>• No se cuenta con personal calificado</li></ul>

PANETO

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial ya realizada.</li> <li>• Capacidad ociosa de producción.</li> <li>• Baja rotación del personal.</li> <li>• La empresa conoce y tiene familiaridad con el sector.</li> <li>• Utilización de maquinarias de alta tecnología.</li> <li>• Capacitación a los empleados por el “maestro panadero”.</li> <li>• Cumplimiento de todos los requisitos y formalidades impuestas por las leyes de Bromatología.</li> <li>• Zona de venta determinada.</li> <li>• La firma cuenta con un “maestro panadero” que posee experiencia en el sector.</li> </ul>	<p>(profesionales).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee canales de comercialización efectivos.</li> </ul>
--	---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuertes barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores.</li> <li>• Tendencia a un cambio en los gustos de los consumidores.</li> <li>• Diferenciación con la competencia en términos precio-calidad.</li> <li>• Buena relación con proveedores: cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones de ambas partes.</li> <li>• Comercialización a un precio inferior al</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia con gran reconocimiento en el mercado.</li> <li>• Clientes sensibles a las variaciones en los precios.</li> <li>• Existencia de productos sustitutos.</li> <li>• Incertidumbre económica como consecuencia de la difícil situación en el país (faltante de harina, incremento del precio del trigo).</li> </ul>

## PANETO

de la competencia. <ul style="list-style-type: none"><li>• Comercialización de productos altamente consumidos por la sociedad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El oficio de panadero está en extinción.</li></ul>
---	--

La estrategia a aplicar para que la empresa utilice algunas de sus principales fortalezas para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, es la siguiente:

### **MAXI – MAXI:**

Aprovechando las fortalezas de la empresa, tales como: su capacidad ociosa de producción; el capital invertido al inicio, es decir, toda la maquinaria adquirida para la fabricación de los productos de panificación; y la ventaja de poseer como parte de sus recursos humanos a un maestro panadero, a través del cual la empresa tiene a su disposición todas las recetas de productos de panificación; se intentará cubrir las nuevas necesidades de los consumidores, las cuales consisten en sustituir al pan común por el pan lactal blanco, el pan lactal con salvado, los grisines y las tostadas (debido al incremento de personas que se encuentran sometidas a dietas).

## EVALUACIÓN INTERNA

### **RECURSOS HUMANOS**

La empresa productora de la marca PANETO ocupa en su proceso productivo:

- 1 encargado de fábrica (maestro panadero) – personal calificado
- 6 operarios de maquinarias de panadería
- 3 distribuidores de los productos

Los operarios hacen turnos de 8 horas diarias y cuando hay una mayor demanda realizan horas extras. Los mismos, al ingresar a la empresa, son capacitados por el maestro panadero, quien les enseña cómo desarrollar cada tarea y el proceso productivo en general. A pesar que cada operario realiza una actividad determinada, se los capacita para que estén en condiciones de realizar

## PANETO

cualquier tarea del proceso productivo. La rotación de los mismos es baja y la relación que mantiene el propietario con dichos operarios es buena.

En la parte administrativa, debido a la reciente entrada de la empresa en el mercado, la misma cuenta con un gerente encargado de compras y ventas; y la parte contable y financiera es llevada a cabo por un contador externo.

En relación a recursos humanos en general la empresa debería contratar una mayor cantidad de profesionales calificados para el área administrativa.

Con respecto al encargado de fábrica, éste es un trabajador que cuenta con mucha experiencia en el rubro de panadería, siendo una ventaja a la hora de la fabricación de los nuevos productos, ya que la persona cuenta con los conocimientos y recetas para la elaboración de los mismos.

### **CANALES DE DISTRIBUCION**

La distribución de los sándwich de miga, las pre-pizzas y pre-pizzetas es realizada con vehículos propios.

Las zonas donde se distribuyen los productos son:

- En la provincia de Córdoba: Río III, La Laguna, Ordoñez, Idiazábal, Justiniano Posse, Monte Buey, Saladillo, Inrville, Los Surgentes, Cruz Alta, Camilo Aldao, General Baldisera, Corral de Bustos, Chañar Ladeado, Isla Verde, Monte Maíz, Escalante, Laborde, Pascanas, Ballesteros, Morrison, Bell Ville, Cintra, San Antonio, Las Varillas, Sacanta, Córdoba, San Marcos, Leones y Marcos Juárez.
- En la provincia de Santa Fe: Artigas, San José de la Esquina y Rosario.

Las ventas se realizan a mini-mercados, almacenes, maxi-kioscos y a la cadena de supermercados Micro Pack (Rosario); y es el propietario quien hace las gestiones con dichos clientes.

Además, en la ciudad de Bell Ville los productos se comercializan en: Estación de Servicio Petrobras (Bell Gas S.R.L.) y Confitería Santa Cecilia, ambos propiedad del dueño de la empresa panificadora.

### **PROCESO PRODUCTIVO**

## PANETO

La empresa actualmente produce: sándwich de miga de 20 variedades; pre-pizzas; pre-pizzetas y pizzas y pizzetas (de 12 variedades) preparadas y envasadas en atmósfera modificada.

El proceso productivo se inicia cuando un operario le agrega a la pre- mezcla (se compra ya lista, es distinta para cada producto) ingredientes como sal, azúcar y manteca, y la lleva a la amasadora. Una vez que la masa adquiere el punto justo se la traslada a la sobadora (a través de la misma la masa adquiere cuerpo y elasticidad). Luego se corta la masa manualmente y se la coloca en las latas de cocción. Estas últimas se ponen en las zorras, las cuales son llevadas a la cámara de fermentación (que debe tener la humedad y temperatura adecuada). El tiempo que estén allí va a depender de las condiciones climáticas del día. Una vez culminado este proceso, se las lleva al horno industrial rotativo.

El control de calidad es realizado por los operarios de manera visual. El proceso productivo es controlado periódicamente por bromatología.

En general la materia prima utilizada es: harina 000, levadura, pre-mezcla, manteca y anti-hongos. Para las pizzas: aceitunas, muzzarella, salsa de tomates, jamón cocido, jamón crudo, palmitos, choclo, anchoas, morrones, queso roquefort, entre otros.

Para el packaging se utilizan bolsas de vacío y cajas de plástico descartables.

Los desperdicios de este proceso representan un 15%, los cuales son utilizados para alimentar a un criadero de jabalíes.

La producción es a pedido del cliente.

La empresa cuenta con capacidad ociosa de producción.

Para este proceso la empresa cuenta con la siguiente maquinaria:

- Batidora industrial
- Amasadora rápida
- Amasadora lenta
- Sobadora
- Bisco matic (multifuncional - para los discos de las capias)
- Dosificador
- Boyera cónica

## PANETO

- Horno Industrial Argentel
- Cámara Frigorífica
- Envasadora al Vacío
- Envasadora Selladora
- Máquina para cortar fiambre

Para la producción de la nueva línea de productos se necesitará, además de toda la maquinaria ya existente, una máquina descansadora automática y cabezal para la fabricación de grisines.

La tecnología en las maquinarias es muy importante para la reducción de costos, desperdicios y tiempo y para incrementar la eficiencia en la producción.

### **ALMACENAMIENTO**

La empresa cuenta con un stock promedio de materia prima para la producción de un mes, y un stock mínimo de productos terminados, debido al carácter perecedero de los bienes comercializados.

Los productos terminados son almacenados en la cámara frigorífica que posee la empresa (pizzas y pizzetas preparadas) y en el depósito; ambos se encuentran dentro del local donde se lleva a cabo la producción.

### **LOGÍSTICA INTERIOR**

Para la adquisición de la materia prima, el gerente de compras realiza el pedido a los proveedores, los cuales envían la mercadería a la fábrica. Una vez que ésta llega a la empresa se la estiba en el depósito y cámara frigorífica (esto último para aquellos productos que necesitan frío). A medida que se requiere la materia prima para incorporarla al proceso, el encargado de fábrica se la suministra a los operarios.

### **MARKETING**

Esta tarea es llevada a cabo por una consultora externa a la empresa.

## PANETO

La promoción de ventas se realiza a través de los siguientes medios:

- Radio: 99.1 FM, 95.7 FM, de la Ciudad de Bell Ville; y radios locales de la zona de influencia
- Ploteo de los vehículos de la empresa
- Folletos y volantes.

### **LANZAMIENTO DE PRODUCTOS:**

Para lanzar un producto al mercado la empresa realiza una serie de pasos:

- Primero se elabora el producto y se envía una muestra al laboratorio de la Universidad FUNESIL de la ciudad de Villa María. Allí se analiza el producto y se le entrega a la empresa un diagnóstico sobre el mismo.
- Luego la empresa envía una muestra del producto a la Secretaria de Gestión y Control Alimentario. Si ésta lo aprueba, se lo inscribe en el Registro Nacional de Productos.
- Cumplido lo anterior la empresa se encuentra habilitada para vender su producto en el mercado.

### **SITUACION FINANCIERA**

La empresa se encuentra en la *fase de crecimiento* de su ciclo de vida, por lo cual está realizando grandes inversiones, sobre todo en maquinaria más eficiente que reduzca el nivel de desperdicios.

La inversión es realizada con capital de terceros principalmente (préstamos bancarios), y en menor medida con capital propio.

## PANETO

Con respecto a los plazos de cobro a los clientes (los cuales son muy fieles) y los plazos de pago a los proveedores, son los siguientes: los proveedores nos financian a 30 días, y a los clientes se les cobra de contado, ya que se trata de productos perecederos.

El producto que más vende la empresa es el sándwich de miga; la venta promedio del mismo es de 20.000 docenas al mes. El producto menos vendido es: las “capias”, debido al poco conocimiento que el mercado tiene de las mismas (aunque se está trabajando en incrementarlo).

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La firma no cuenta en la actualidad con una estructura organizada, lo cual implica la no existencia de departamentos o gerencias. Esto representa una debilidad que debe ser superada para que la firma pueda llevar adelante su proyecto de lanzar nuevos productos al mercado.

Tampoco cuenta con un sistema de información, el cual es indispensable para mejorar la eficiencia y llevar un control.

Con respecto al proceso de toma de decisiones, el mismo es centralizado.

## **FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **ESTRATEGIA GENÉRICA**

Al realizar un análisis exhaustivo de las Estrategias Genéricas propuestas por Michael Porter, entre las cuales se encuentran Liderazgo en Costos, Liderazgo en Diferenciación y Enfoque, se optó por seleccionar una combinación de ellas, debido a que la empresa, en un primer momento, desea captar una parte del mercado (enfoque) proporcionando productos de bajo precio (costos).

Es por esto que la estrategia seleccionada es la **Focalizada en Costos**. Como PANETO es una marca reciente en el mercado, lo que se busca es captar una cierta parte del mismo comercializando sus productos a un bajo precio. Para poder lograr esto último la empresa debe emprender una estrategia que le permita disminuir sus costos para así poder bajar sus precios. Todo esto sin descuidar la calidad de los bienes, aspecto en que la firma se quiere diferenciar a largo plazo.

A fin de llevar a la práctica esta Estrategia y cumplir con las expectativas esperadas, se va a intentar maximizar la eficiencia de la cadena productiva, por lo que se están realizando inversiones en maquinarias con el objetivo de reducir al mínimo los desechos.

## PANETO

Una vez que se hayan cumplido los objetivos esperados, a través de la aplicación de la Estrategia Focalizada en Costos, la empresa tenderá a modificarla por la Estrategia Enfocada en Diferenciación, buscando la fidelidad de los consumidores a la marca PANETO.

Al encontrarse la misma con el reconocimiento esperado en el mercado, la empresa buscará crear algún atributo en el producto que lo haga distinto y único en su industria, de modo que sea percibido por los consumidores y distinguido de los productos de la competencia.

La firma buscará diferenciarse a través de la calidad del producto, elaborando los mismos con materias primas de excelente calidad.

### Estrategia Comercial

La empresa se inclinará por comercializar productos a un precio inferior al de la competencia pero con una calidad similar, con el objetivo de dar a conocer la marca PANETO en el mercado y así poder ganar mayor participación en el mismo.

La nueva variedad de productos elaborados por la empresa será distribuida, en primera instancia, en la zona de comercialización definida por los productos actuales. A través de esto, se buscará ofrecer nuevos productos a los clientes existentes, generando una mayor satisfacción de los mismos ya sea por la mayor variedad de bienes a disposición y/o mayores ventajas en relación al precio con respecto al de la competencia. Asimismo, se buscará captar nuevos clientes provenientes de los nuevos productos lanzados por la firma.

Se promocionará a través de los medios actuales, que son radio, ploteo de vehículos de la empresa, folletos y volantes (estos dos últimos de manera más intensiva debido a la estrategia enfocada en reducir costos).

Además, con la misma finalidad de dar a conocer los nuevos productos PANETO, la empresa ofrecerá muestras gratis en supermercados (degustaciones).

### Estrategia de Localización

La empresa se encuentra en la ciudad de Bell Ville, provincia de Córdoba. En dicha ciudad está ubicada la fábrica donde se elaboran los productos de panificación de marca PANETO.

Actualmente la empresa se encuentra abasteciendo almacenes, maxi-kioscos y supermercados de las provincias de Córdoba y Santa Fe.

En primera instancia, se comercializará la nueva variedad de productos PANETO en la zona de venta actual. Una vez que la empresa se encuentre afianzada en el mercado, se buscará la expansión hacia nuevas zonas geográficas.

Con respecto a la cadena de suministros, los productos serán distribuidos a los supermercados utilizando camiones propios (venta directa) y a los almacenes y maxi-kioscos a través de distribuidores con los cuales se debe contratar para tal efecto (venta indirecta).

De acuerdo a la demanda de los productos de la marca PANETO, la empresa deberá analizar la posibilidad de aumentar la frecuencia de entrega de pedidos y de incorporar nuevos vehículos a la flota ya existente.

### Estrategia de Conformación Empresaria

Los productos PANETO son producidos y comercializados por una empresa unipersonal, cuyo propietario es Adrián Jacquelin.

La forma jurídica es correcta, sin embargo, si la empresa busca crecer y prosperar en el tiempo deberá organizar y estructurar gran parte de sus actividades (pasar por ejemplo a SRL).

Actualmente, la empresa no cuenta con una estructura organizativa definida, lo que genera ineficiencia al momento de realizar las tareas ya que las mismas no se encuentran debidamente marcadas para cada personal en particular.

Por tal motivo, es necesario que la firma organice las tareas para poder realizarlas con mayor eficiencia; incorpore sistemas de información para un mayor control; y contrate personal calificado en diferentes áreas de la firma, como es el caso de un Gerente en Finanzas, Compras, Ventas, Marketing y Contabilidad.

Se busca contar con capacidades y herramientas modernas que puedan ayudar a enfrentar los desafíos de la competencia y el mercado, permitiendo el crecimiento y continuidad de la empresa.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La empresa, al ampliar la gama de productos a ofrecer en el mercado, debe contar con una estructura adecuada que le permita llevar con éxito los objetivos y estrategias planteadas.

Actualmente, no posee sistemas de información que le permitan llevar un control exhaustivo de las tareas y actuar a tiempo en el caso de detectar errores.

Tampoco cuenta con una adecuada división de las funciones y actividades realizadas por los empleados actuales de la organización.

Si la empresa busca crecer y prosperar en el tiempo, deberá organizar y estructurar gran parte de sus tareas, como así también incorporar personal calificado para cubrir determinadas áreas que en este momento se encuentran vacías.

### **IMAGEN CORPORATIVA**

De acuerdo a la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra la empresa y al tener como objetivo el lanzamiento de nuevos productos al mercado, la imagen corporativa es un aspecto de suma importancia ya que representa un elemento de diferenciación y posicionamiento.

A través de ésta se busca que la organización provoque un interés entre los consumidores, genere riqueza de marca, facilite las ventas del producto y logre así el posicionamiento deseado en el mercado.

### **REPOSICIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

Al tratarse de productos de carácter perecedero, es indispensable que la empresa centre su atención en este aspecto. Para esto debe contar con un ciclo continuo de reposición de la materia prima usada para la elaboración de los productos, de modo que la misma se encuentre siempre en buen estado a la hora de emprender el proceso productivo.

La reposición de la materia prima es un tema fundamental ya que materia prima de calidad es un indicador de la calidad de un producto en una primera instancia.

### **REPOSICIÓN EN TIEMPO Y FORMA DE LOS PRODUCTOS DE LA FIRMA**

Por la misma razón que en el punto anterior, es decir, porque se elaboran y venden productos perecederos, es que se hace necesario que los mismos sean entregados a los clientes en tiempo oportuno y conservando las características que le son propias, de modo que los productos lleguen al consumidor final en buen estado.

En este sentido es importante que la firma entregue los productos de una manera rápida y efectiva ya que a los pocos días se produce el vencimiento de los mismos; además es necesario que efectúe un adecuado seguimiento del traslado de la mercadería con el objetivo de evitar retrasos, descuidos, roturas, etc.

La empresa cuenta, para la distribución de sus productos, con vehículos propios, los cuales se encuentran autorizados por SENASA para circular y para transportar este tipo de alimentos por cumplir con todos los requisitos exigidos por dicho organismo.

Es importante aclarar que el tema de los vencimientos es fundamental para el buen desempeño de la firma ya que los productos vencidos generan una pérdida, lo que implica que el scrap no se

origina en el proceso productivo sino en el producto final, representando el mismo la pérdida por vencimiento.

### **CONTAR CON ADECUADOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

Este es un tema crítico para la empresa ya que de cuáles sean sus canales de comercialización va a depender la entrada de sus productos en el mercado.

Lo importante en este sentido es que los productos lleguen al consumidor final a través de la venta de los mismos en maxi-kioscos, almacenes y supermercados. Lo que la firma debería hacer es elegir canales de distribución adecuados para que los productos puedan llegar a estos puntos de venta y luego al consumidor final.

## ***CAPITULO II***

## PLAN COMERCIAL

### IDEA Y NECESIDAD

**IDEA:** producción y comercialización de una nueva línea de productos con el objeto de ampliar la gama de bienes ofrecidos por la firma hasta el momento.

**NECESIDAD:** las necesidades que se satisfacen con cada uno de los productos son las siguientes:

- Pan de molde feteado con salvado: con este producto se satisfacen necesidades relacionadas con comer saludable, con dietas; es útil para personas que tienen colesterol y diabetes y para mejorar el funcionamiento del sistema digestivo.
- Pan de molde feteado blanco: con el mismo se intenta satisfacer una necesidad de comodidad ya que tiene un carácter menos perecedero que el pan común, lo que implica no tener que salir a comprar reiteradamente; otra razón por la cual es elegido es porque el nivel de desperdicio que ocasiona es muy bajo. Además, el pan de molde feteado blanco es muy útil al momento de realizar una comida rápida.

## PANETO

- Grisines tradicionales: permiten acompañar comidas de una manera diferente.
- Tostadas clásicas: permiten satisfacer una necesidad de comodidad, la cual se refiere a no tener que tostar el pan.
- Pan para hamburguesa y pan para panchos: permiten elaborar fácilmente comidas rápidas.

## ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Las firmas competidoras que se encontraron haciendo un relevamiento de supermercados y almacenes de la provincia de Córdoba (para esta tarea se tomó una muestra de dichos puntos de venta localizados en Córdoba Capital y en algunas ciudades del interior de la provincia) son las siguientes:

### **BIMBO**

#### **Productos y Precios**

Elabora 17 clases de productos, entre ellos: bollería (pan para panchos y pan para hamburguesas), pan de molde blanco, pan de molde especial y tostadas.

Los precios a los que se comercializan estos bienes son:

## PANETO

- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 5,27
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 4,49
- Pan de molde blanco (chico):
  - En supermercados: \$ 7,29
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 6,49
- Pan de molde blanco (grande):
  - En supermercados: \$ 9,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$11,99
- Pan de molde especial (salvado):
  - En supermercados: \$ 9,29
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 9,79
- Tostadas comunes
  - En supermercados: \$ 8,85
  - En almacenes y maxi-kioscos: -

### **Estrategia**

Se trata de una firma que tiene un gran reconocimiento internacional en la industria de la panificación. Su objetivo o misión a largo plazo es ser altamente productiva y plenamente humana al mismo tiempo, además de ser un factor decisivo en el desarrollo de la sociedad que contribuye a la superación humana.

## PANETO

La firma tiene un lugar privilegiado en los puntos de venta mencionados. El mismo consiste en la comercialización de los productos en góndolas propias de la marca, las cuales se posicionan en zonas estratégicas de los supermercados y almacenes atrayendo la atención de los consumidores.

### **Ubicación geográfica**

La marca Bimbo es de origen mexicano y cuenta con plantas industriales alrededor de todo el mundo, existiendo 13 en Latinoamérica, de las cuales sólo una se encuentra en Argentina (en la localidad de Fátima, provincia de Buenos Aires).

La firma cuenta con cobertura en todo el país, existiendo en la ciudad de Córdoba Capital sólo un agente distribuidor.

## **TRIGORO**

### **Productos y precios**

Los productos encontrados por medio del relevamiento realizado (ya que la firma no tiene sitio web donde encontrar información sobre los mismos) son:

- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 2,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 3,99
- Pan para hamburguesas:
  - En supermercados: \$ 2,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 3,99
- Pan de molde blanco (chico):
  - En supermercados: \$ 5,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde blanco (grande):
  - En supermercados: \$ 8,10
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 11,99
- Pan de molde con salvado (chico):

## PANETO

- En supermercados: \$ 6,79
- En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde con salvado (grande):
  - En supermercados: \$ 9,69
  - En almacenes y maxi-kioscos: -

### **Estrategia**

Representa una segunda marca de Bimbo, lo que implica que los productos se comercializan a un menor precio respecto de los de primera marca pero conservando la misma calidad de estos últimos.

El proceso productivo para la elaboración de los productos de segunda marca difiere del proceso general de fabricación.

Un factor muy importante que los hace atractivos para los consumidores es que son colocados para su comercialización junto con los productos de primera marca en las góndolas propias de la firma.

## **VENEZIANA**

### **Productos y precios**

La firma elabora 5 tipos de productos. Ellos son: panes, bollerías (pan para panchos y pan para hamburguesas), secos (grisines), pan dulce y artesanales (alfajores, palmeritas, etc).

Teniendo en cuenta los productos que son de nuestro interés, los precios de los mismos son los siguientes:

- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 4,59
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan para hamburguesas:
  - En supermercados: \$ 4,59
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 5,25

## PANETO

- Pan de molde blanco:
  - En supermercados: \$ 6,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 7,75
- Tostadas comunes:
  - En supermercados: \$ 6,39
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Grisines Comunes:
  - En supermercados: \$ 3,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 6,24
- Grisines con salvado:
  - En supermercados: \$ 4,37
  - En almacenes y maxi-kioscos: -

### **Estrategia**

Se trata de una firma con más de 38 años de trayectoria que tiene como objetivo la elaboración de productos de panificación de alta calidad. Para la marca, la misma se refleja a través del sabor, la frescura, la textura y los valores nutricionales.

Trabaja con harina de los mejores trigos de la región pampeana, incorpora tecnología internacional y emplea a más de 200 trabajadores. Este último punto (cantidad de personas que ocupa) permite apreciar que se trata de una empresa pequeña en comparación con las grandes firmas del mercado, como Fargo y Bimbo.

### **Ubicación geográfica**

La marca cuenta con una única planta productiva, la cual se encuentra en Río Cuarto, ciudad de origen de la empresa. Desde allí luego se distribuyen a través de los canales hacia otras zonas geográficas, abarcando casi completamente la provincia de Córdoba.

## **PRACTIPAN**

### **Productos y Precios**

## PANETO

Los precios de los productos comercializados por la firma son:

- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 3,59
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 4,29
- Pan para hamburguesas:
  - En supermercados: \$ 3,25
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 3,60
- Pan de molde blanco (chico):
  - En supermercados: \$ 4,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde blanco (grande):
  - En supermercados: \$ 7,59
  - En almacenes y maxi-kioscos:
- Pan de molde de salvado (chico):
  - En supermercados: \$ 5,79
  - En almacenes y maxi-kioscos:

### **Estrategia y Ubicación geográfica**

Debido a que Practipan es una segunda marca de Veneziana podemos decir que la planta elaboradora de los productos y las plantas distribuidoras son las mismas que usa la marca principal.

Debido a que se trata de una marca secundaria los productos son comercializados junto con los de Veneziana en góndolas aparte propias de la firma, lo que le da cierto prestigio a los productos Practipan y sean atractivos a los ojos de los consumidores.

La diferencia que existe entre los productos Veneziana y Practipan es que estos últimos se comercializan a un precio menor pero manteniendo la misma calidad. Este menor precio no se

logra por disminuciones de costos en los procesos productivos sino por reducciones a través de la utilización de envases más económicos.

## **FARGO**

### **Productos y Precios**

La firma elabora alrededor de 11 tipos de productos con sus respectivas variedades. Algunos de ellos son pan de molde, grisesines, tostadas, pan para panchos y pan para hamburguesas.

Los precios de dichos productos son:

- Pan de molde liviano (chico):
  - En supermercados: \$ 8,57
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 9
- Pan de molde liviano (grande):
  - En supermercados: \$ 11,70
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde de salvado (chico):
  - En supermercados: \$ 10,39
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde de salvado (grande):
  - En supermercados: \$ 17,99
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 5,28
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 5,38
- Pan para hamburguesas:
  - En supermercados: \$ 5,19
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 5,5

- Tostadas tradicionales:
  - En supermercados: \$ 8,54
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 8,70
- Tostadas de salvado:
  - En supermercados: \$ 7,39
  - En almacenes y maxi-kioscos: -

### **Estrategia**

FARGO S.A., está enfocada en un continuo crecimiento buscando la satisfacción de las necesidades de los consumidores en forma permanente. Para ello cuenta con una planta piloto para mejorar la calidad y desarrollo de los productos, un equipo propio de investigación y desarrollo, como así también asesoramiento externo en nutrición y salud.

La marca posee una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, lo cual puede observarse a través del lugar privilegiado que tienen los productos en las góndolas propias de la firma en hipermercados, supermercados y autoservicios, siendo un aspecto importante de diferenciación respecto de la competencia y atrayendo al consumidor en el momento de efectuar la compra.

### **Ubicación geográfica**

#### Plantas Elaboradoras

FARGO S.A., es una industria nacional que posee seis plantas elaboradoras concentradas en su totalidad en la Provincia de Buenos Aires; las mismas también actúan como centros de distribución.



Plantas Distribuidoras



Dichas plantas abastecen a todos los puntos del país, permitiendo a través de su logística proveer en forma conjunta a hipermercados, supermercados y autoservicios

**LACTAL**

**Productos y Precios**

- Pan de molde liviano (chico):
  - En supermercados: \$ 6,64
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 7,45
- Pan de molde liviano (grande):
  - En supermercados: \$ 9,46
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde de salvado (chico):
  - En supermercados: \$ 8,39
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan de molde de salvado (grande):
  - En supermercados: \$ 13,99

## PANETO

- En almacenes y maxi-kioscos: -
- Pan para panchos:
  - En supermercados: \$ 4
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 5,25
- Pan para hamburguesas:
  - En supermercados: \$ 4,19
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 5,25

### **Estrategia y Ubicación geográfica**

LACTAL representa una de las segundas marcas de FARGO S.A. por lo que tanto la ubicación de las plantas elaboradoras como las distribuidoras son las mismas.

En lo que respecta a su estrategia, FARGO S.A. busca captar una mayor porción del mercado al comercializar dos productos idénticos a precios diferentes.

Si bien esta estrategia quita parte de la participación en las ventas de FARGO, se convierte en una ventaja a la hora de competir con otras firmas acaparando en conjunto una mayor cuota de mercado.

Es importante destacar que las únicas diferencias existentes entre las marcas mencionadas son la fórmula que se utiliza en la elaboración del producto y el precio de comercialización, manteniéndose entonces la misma calidad que la marca principal.

## **RIERA**

### **Productos y Precios**

- Grisines tradicionales:
  - En supermercados: \$ 6,00
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Grisines de salvado:
  - En supermercados: -
  - En almacenes y maxi-kioscos: -

## PANETO

- Tostadas tradicionales:
  - En supermercados: \$ 8,19
  - En almacenes y maxi-kioscos: -
- Tostadas de salvado:
  - En supermercados: \$ ,19
  - En almacenes y maxi-kioscos:

### **Estrategia**

RIERA es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de tostadas y grisines.

Su estrategia está enfocada en la investigación continua sobre las tendencias nutricionales con el fin de crear opciones saludables y con valor agregado para los consumidores a fin de lograr la satisfacción de los mismos en forma permanente.

### **Ubicación geográfica**

RIERA cuenta con dos plantas elaboradoras ubicadas en Merlo y Pilar (Buenos Aires), las cuales permiten abastecer todos los puntos del país.

## **FIRENZE**

### **Productos y Precios**

- Grisines tradicionales:
  - En supermercados: \$ 6,09
  - En almacenes y maxi-kioscos:
- Grisines de salvado:
  - En supermercados: \$ 8,49
  - En almacenes y maxi-kioscos:

## PANETO

- Tostadas tradicionales:
  - En supermercados: \$ 9,79
  - En almacenes y maxi-kioscos:

### **Estrategia**

Esta empresa se especializa en la producción de pan dulce y budines, además de elaborar tostadas y grisines, lo cual la convierte en competencia de PANETO.

Su estrategia está basada en el análisis de las conductas del consumidor, con el objetivo de anticiparse a la satisfacción de las necesidades de los mismos.

### **Ubicación geográfica**

La planta productiva se encuentra en la ciudad de Córdoba Capital, abasteciendo la misma al país en su totalidad.

### **MARCAS PROPIAS DE LAS DIFERENTES CIUDADES DE LAS PROVINCIAS**

Los productos elaborados por las respectivas ciudades o pueblos donde va a ser comercializada la marca PANETO, son una competencia para la misma, debido a que los consumidores tienden a ser fieles a los productos fabricados en dichos lugares.

Otro factor que influye en dicha decisión es que los productos son generalmente artesanales y son comercializados a un precio inferior al resto de las marcas debido a que los mismos no contienen gastos de distribución, fletes, entre otros.

Con esto hacemos referencia a los productos que son elaborados por las panaderías ubicadas en las distintas ciudades de las provincias de Córdoba y Santa Fe. En cuanto a los productos que son de nuestro interés, las mismas fabrican todos los bienes excepto pan de molde.

### **CONCLUSIONES SOBRE LA COMPETENCIA**

En lo que respecta a la comercialización de los productos que se quieren insertar en el mercado, la firma PANETO competiría con las siguientes marcas: **Bimbo, Trigo, Veneziana, Practipan, Fargo, Lactal, Riera y Firenze**. Además, competiría con los **productos elaborados por los supermercados y por las panaderías** que se encuentran en cada ciudad de las provincias de Córdoba y Santa Fe.

## PANETO

De las marcas mencionadas, sólo una es de origen extranjero: Bimbo y su correspondiente segunda marca Trigo. Bimbo nació en México y cuenta con plantas industriales alrededor de todo el mundo, existiendo 13 en Latinoamérica, de las cuales sólo una se encuentra en Argentina (en la localidad de Fátima, provincia de Buenos Aires).

Luego de analizar la competencia he concluido que existen **dos marcas que son líderes en el mercado**. Ellas son **Fargo y Bimbo**: la primera de origen nacional, mientras que la segunda de procedencia mexicana. Las mismas, **además de lanzar productos de primera marca, crearon marcas secundarias** con las cuales intentan atraer a otro segmento del mercado comercializando los mismos bienes pero a un menor precio. Esta estrategia seguida por las grandes firmas del sector de la panificación tiene como objetivo principal captar una mayor porción del mercado: los productos Fargo y Bimbo apuntan a sectores con mayores ingresos, mientras que los productos Lactal y Trigo a segmentos de clientes de más bajos recursos. El menor precio de venta de los productos Lactal y Trigo es consecuencia de cambios en los procesos productivos pero manteniendo constante la calidad de los productos.

Lo mismo sucede con una firma originaria de Río Cuarto: Veneziana, la cual cuenta también con una segunda marca: Practipan. En este caso, el menor precio de venta de los productos no se consigue por abarataciones en los procesos productivos, sino por la utilización de envases y envolturas más económicas y por la reducción de los costos de marketing.

Del relevamiento de almacenes y supermercados de Córdoba Capital y de algunas ciudades de la provincia elegidas al azar, concluimos que todos los productos de la competencia que PANETO quiere lanzar al mercado se encuentran en los supermercados, mientras que no ocurre lo mismo con los almacenes. En estos últimos se puede encontrar principalmente pan de molde feteado blanco, pan de molde feteado con salvado, pan para panchos y pan para hamburguesas; en muy pocos almacenes encontramos grisines y tostadas.

Otra **distinción que podemos hacer entre supermercados y almacenes y maxi-kioscos** es que en los primeros están casi todas las marcas presentes en el mercado, mientras que en los almacenes y maxi-kioscos sólo encontramos a una de ellas junto con su respectiva segunda marca.

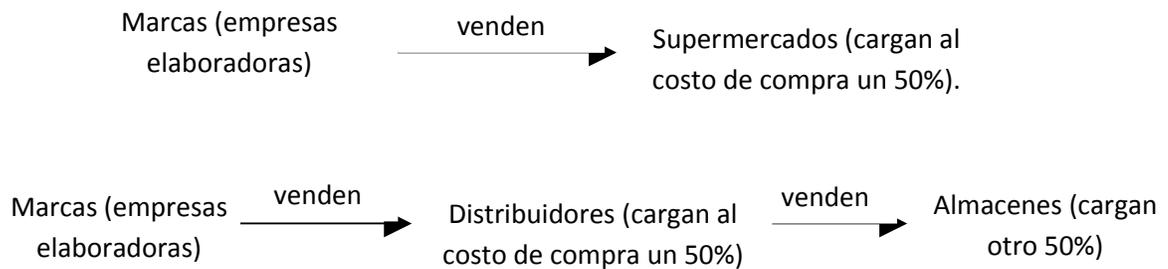
Otra distinción entre los puntos de venta mencionados hace referencia a las diferencias de precios de los mismos productos. Mientras que en los supermercados en general los precios son más

## PANETO

bajos, en los almacenes encontramos los mismos productos pero incrementados sus precios de venta entre dos y cuatro pesos aproximadamente.

Este mayor precio de venta al público se debe a:

- la comodidad que muchas veces representa ir al almacén en lugar de ir al supermercado;
- los almacenes generalmente están abiertos durante una mayor cantidad de horas que los supermercados;
- los almacenes adquieren los productos a distribuidores, quienes primero los deben adquirir a los fabricantes. Esto implica que los bienes pasan por un intermediario (no sucede en el caso de los supermercados), el cual obtiene una ganancia por su trabajo la cual se carga al costo del producto del almacenero.



En cuanto a los **envases y envolturas** en que se comercializan los productos, todas las firmas presentes en el mercado utilizan material plástico: film de polietileno. Desde fines de 2009, Bimbo implementó para algunos de sus productos (como por ejemplo para el pan de molde) un nuevo envase de material biodegradable, ya que el material plástico tarda aproximadamente 500 años en desintegrarse. Es válido aclarar que los productos Bimbo comercializados en este nuevo envase son los más caros que encontramos en el mercado.

Una estrategia muy útil que usan las empresas para captar la atención de los consumidores en los supermercados y almacenes es el uso de **góndolas propias de cada firma**. Las mismas contienen el nombre de la marca y los colores que representan a la misma. En ellas se colocan no sólo los productos de primera marca (como Bimbo por ejemplo), sino también los de segunda marca (en

## PANETO

este caso Trigo). Dicha situación (que los productos Trigo se encuentren en la góndola Bimbo) beneficia a dichos productos haciéndolos más atractivos a los ojos de los consumidores.

### **PAN DE MOLDE:**

Como el pan de molde feteado es básicamente industrial, competimos con: Bimbo, Trigo, Veneziana, Practipan, Fargo y Lactal.

- Pan de molde feteado BLANCO (chico):
  - En supermercados: los precios varían desde \$ 4,99 (Practipan) hasta \$ 8,57 (Fargo).
  - En almacenes y maxi-kioscos: desde \$ 6,49 (Trigo) hasta \$ 9 (Fargo).
- Pan de molde feteado BLANCO (grande):
  - En supermercados: los precios varían entre \$ 7,59 (Practipan) y \$ 11,70 (Fargo).
  - En almacenes y maxi-kioscos: \$ 11,99 (Bimbo).
- Pan de molde feteado CON SALVADO (chico):
  - En supermercados: los precios varían entre \$ 5,79 (Practipan) y \$ 10,39 (Fargo).
- Pan de molde feteado CON SALVADO (grande):
  - En supermercados: los precios varían desde \$ 9,69 (Trigo) hasta \$ 17,99 (Fargo).

Como conclusión se puede decir que el pan de molde grande (ya sea blanco o con salvado) es muy difícil de encontrar en los almacenes y maxi-kioscos. En estos puntos de venta es más común conseguir pan de molde chico (390 grs).

Además, como el pan de molde es un producto industrial, es muy difícil encontrarlo en panaderías (sólo algunas lo elaboran). Las personas en general lo adquieren en hipermercados, supermercados, almacenes y maxi-kioscos.

Además de corroborar que los precios en supermercados son más bajos que en almacenes, podemos ver que el pan de molde blanco es más barato que el pan de molde con salvado.

## PANETO

### **PAN PARA PANCHOS Y PAN PARA HAMBURGUESAS:**

Teniendo en cuenta estos productos la competencia será con: Bimbo, Trigo, Veneziana, Practipan, Fargo y Lactal.

- Pan para PANCHOS:
  - En supermercados: los precios varían entre \$ 2,99 (Trigo) y \$ 5,28 (Fargo y Bimbo).
  - En almacenes y maxi-kioscos: entre \$ 3,99 (Trigo) y \$ 5,38 (Fargo y Bimbo).
- Pan para HAMBURGUESAS:
  - En supermercados: los precios varían desde \$ 2,99 (Trigo) hasta \$ 5,19 (Fargo).
  - En almacenes y maxi-kioscos: desde \$ 3,60 (Practipan) hasta \$ 5,50 (Fargo).

En estos casos también se compite con productos elaborados por panaderías y supermercados (marcas propias de los mismos). En estos puntos de venta los precios son más bajos debido a que los productos no tienen cargados costos de transporte, sino sólo de materia prima y de mano de obra; y debido a que la elaboración de los mismos es más artesanal.

Muchas veces, los panes para panchos y hamburguesas elaborados por panaderías y supermercados, son preferidos por las personas, principalmente cuando tienen que comprar en gran cantidad (para una fiesta por ejemplo).

Es válido aclarar que no existen grandes diferencias entre los precios de ambos productos.

### **GRISINES:**

## PANETO

En lo que respecta a este producto la competencia es: Veneziana, Riera y Firenze.

La segunda firma se dedica a la elaboración y comercialización de tostadas y grisines; y cuenta con dos plantas elaboradoras (ubicadas en Merlo y Pilar) que permiten abastecer a todo el país.

Firenze, en cambio, se especializa en la producción de pan dulce y budines, pero también elabora tostadas y grisines; y cuenta con una única planta productiva que se encuentra en la ciudad de Córdoba Capital.

- GRISINES COMUNES:
  - En supermercados: los precios varían entre \$ 3,99 (Veneziana) y \$ 6,10 (Riera y Firenze).
  - En almacenes y maxi-kioscos: casi no se encuentran; \$ 6,24 (Veneziana).
- GRISINES CON SALVADO:
  - En supermercados: los precios varían desde \$ 4,37 (Veneziana) hasta \$ 8,49 (Riera y Firenze).
  - En almacenes y maxi-kioscos: casi no se encuentran.

De esto podemos decir que los grisines con salvado son más caros que los comunes y que los grisines en general no se encuentran en todos los almacenes y maxi-kioscos, pero sí en todas las panaderías, siendo este punto de venta otra competencia para PANETO en lo que respecta a este tipo de producto.

**TOSTADAS:**

En tostadas competimos con: Bimbo, Veneziana, Fargo, Riera y Firenze. Es válido recordar que las dos últimas marcas se especializan en el producto en cuestión.

- TOSTADAS COMUNES:
  - En supermercados: los precios varían desde \$ 6,39 (Veneziana) hasta \$ 9,79 (Firenze).
  - En almacenes y maxi-kioscos: no se encontraron.
- TOSTADAS CON SALVADO:
  - En supermercados: lo más caro es \$ 7,39 (Fargo).
  - En almacenes y maxi-kioscos: no se encontraron.

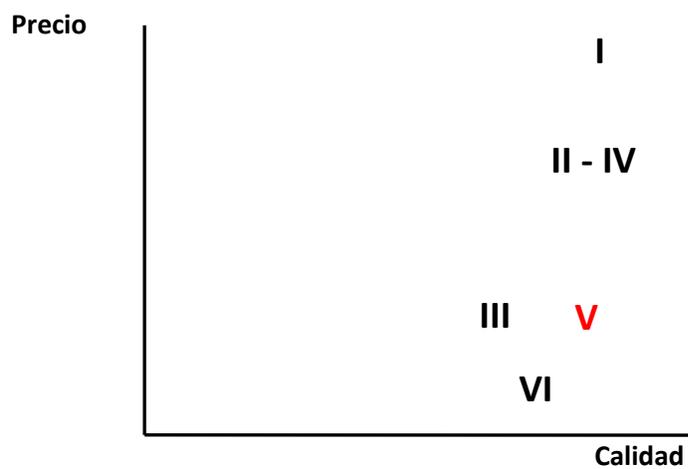
De lo anterior se rescata que las tostadas no se consiguen en todos los almacenes y maxi-kioscos; y que los precios de las tostadas comunes y con salvado no varían mucho. Las tostadas en general son vendidas también por las panaderías, siendo éstas también competencia para PANETO.

Con respecto a las primeras y segundas marcas, se observa que no existe mucha diferencia de precios entre Fargo y Lactal, como sí la hay entre Bimbo y Trigo, ya que Bimbo es una de las marcas más caras del mercado y Trigo una de las más baratas.

En cuanto a precios, de las **segundas marcas** la más económica es Trigo, sigue Practipan y por último Lactal; y de las **primeras marcas**, primero Veneziana, luego Bimbo y por último Fargo.

MATRICES DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

**Matriz PRECIO – CALIDAD**



I – Primeras marcas (como Fargo, Bimbo, Riera y Firenze)

II – Primeras marcas (como Veneziana)

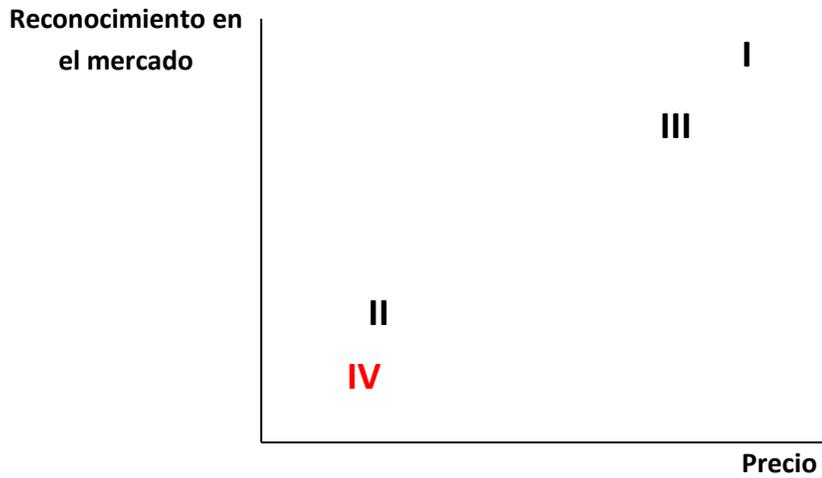
III – Segundas marcas (como Trigorio y Practipan)

IV – Segundas marcas (como Lactal)

V – PANETO

VI – Panaderías

**Matriz RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO - PRECIO**



I – Primeras marcas (como Fargo, Bimbo, Veneziana, Riera y Firenze)

II – Segundas marcas (como Trigo y Practipan)

III – Segundas marcas (como Lactal)

IV - PANETO

## COMPORTAMIENTO DE COMPRA

He realizado un estudio a fin de detectar factores clave con la finalidad de analizar el comportamiento de compra de los consumidores frente a los productos que se pretenden lanzar al mercado. Dicho estudio fue realizado abarcando una muestra de 160 habitantes de la Provincia de Córdoba, representado en un 61% por personas de sexo femenino y en un 39% de sexo masculino, variando sus edades entre 15 y 62 años.

Podemos concluir a través del relevamiento de datos que el 65% de las personas encuestadas consume **pan de molde**, de las cuales el 50% lo prefiere común y el 50% restante opta por el de salvado, coincidiendo en la preferencia por el feteado.

Las 104 personas que consumen este tipo de producto, lo adquieren en general con una frecuencia que varía entre una vez por semana (25%), cada quince días (27%) y una vez por mes (24%); siendo una parte reducida de la muestra la que lo adquiere menos de una vez por semana (13%) o cada dos meses (11%).

El factor que influye al momento de efectuar la compra es, en mayor medida, la marca del producto, optando por marcas reconocidas en el mercado como es el caso de Fargo, Bimbo y Lactal. Un 43% de las personas considera como factor principal el precio.

El 73% de los encuestados adquiere el pan de molde por necesidad.

Además, se observa que de los 160 encuestados el 68% consume **grisines**, optando en una gran proporción por los comunes. Su frecuencia de compra es de una vez por semana (38%), realizando la misma por necesidad. En este caso, contrario al pan lactal, los consumidores consideran como el factor más importante al momento de efectuar la compra el precio, optando por adquirirlo en panaderías.

Analizando los datos relevados respecto al consumo de **tostadas**, se puede concluir que el 58% de la muestra consume el producto, realizando su compra en un 66% por necesidad, siendo el saldo restante (34%) adquirido por impulso. El 74% opta por las tostadas comunes adquiriéndolas con una frecuencia que varía principalmente entre una vez por semana y quince días. Al momento de efectuar la compra, los consumidores consideran como el principal factor a tener en cuenta la marca, eligiendo Riera la gran mayoría.

En lo que respecta al **pan árabe**, una baja proporción de la población encuestada lo consume (11%). Las 18 personas que lo hacen, lo adquieren en general con una frecuencia de 2 meses, eligiendo como factor importante al momento de comprarlo la marca del producto. El 56% lo adquiere por impulso y el 44% por necesidad.

En el caso del **pan para panchos** y **pan para hamburguesas**, se puede detectar que gran parte de los encuestados consume este tipo de productos, un 67% para el primer caso y un 61% para el segundo. Entre un 42 y 47% los adquiere cada quince días. Ambos productos son adquiridos en primera medida por necesidad, siendo el factor que determina su comportamiento de compra la marca. Tanto para el pan para panchos como en el caso del pan para hamburguesas, la marca elegida principalmente por los consumidores es Fargo.

Todos los productos analizados anteriormente son comprados por una gran proporción de los encuestados (62%) en supermercados. En menor medida son comprados en panaderías e hipermercados, 19 y 14% respectivamente. Una baja parte de los consumidores adquiere los productos en almacenes (4%).

Según los resultados obtenidos se pudo determinar que las madres, representadas por un 62%, son las personas encargadas de efectuar la compra. Le siguen hijo (19%), otros (11%) y padre (8%).

El 78% de los casos, no se asesora o busca información sobre los productos a adquirir.

### ***Conclusiones***

Una vez analizados los datos anteriores, se puede concluir que los productos que se pretende lanzar al mercado bajo la marca PANETO, son consumidos por gran parte de la población, excepto algunos casos en particular.

En lo que respecta al pan lactal sin fetejar, pan árabe, grisines y tostadas de salvado, al ser bajo el consumo de este tipo de productos, hemos optado por no producirlos por el momento.

Un aspecto negativo que nos muestran los resultados obtenidos es que el factor que influye en la compra de la mayoría de los productos es la marca de los mismos. Esto no favorece a PANETO que, al ser reciente en el mercado, carece del reconocimiento con respecto a las marcas líderes. Sin embargo, consideramos que esta situación se va a revertir en el tiempo debido a las características que presentan los productos PANETO, al asimilarse a las principales marcas en lo que respecta a calidad y diferenciarse en un menor precio de adquisición.

Otro factor relevante, es el lugar donde los consumidores adquieren este tipo de productos, razón por la cual elegimos comercializarlos en mayor medida en supermercados, ya que representa, según los datos obtenidos, el lugar de preferencia o comodidad de los consumidores para efectuar sus compras.

Si bien los productos que se van a vender son de consumo masivo, nos vamos a centrar en las madres o mujeres de la casa ya que, según las encuestas, el 62% de ellas son las personas encargadas de efectuar la compra y, por ende, tienen mucha influencia en el comportamiento de la misma.

Aunque los productos en primera instancia son consumidos por necesidad, una proporción no menor de la población lo hace por impulso, por lo tanto, vamos a poner énfasis en la aplicación de políticas de promoción y marketing diversas, como por ejemplo, logo, envase, muestras gratis, ubicación estratégica de los productos, etc., con la finalidad de persuadir a este tipo de compradores.

## POSICIONAMIENTO

El objetivo más importante que se desea alcanzar a través de la comercialización de la nueva línea de productos, es que los consumidores de los mismos puedan decir que al adquirirlos observan una sorprendente **relación precio - calidad**, ya que éstos se ofrecen a un precio muy similar al de las segundas marcas más reconocidas en el mercado y a una excelente calidad, dada esta última por la materia prima utilizada en el proceso productivo.

Con respecto a cada producto en particular se trata que el cliente asocie a PANETO con panes sumamente esponjosos y con un alto grado de frescura y pureza; tostadas y grisines crocantes, artesanales y en perfecto estado a la hora de su consumo.

Además de buscar diferenciarse por la relación precio – calidad, se intenta una distinción en el **packagin de los productos**, ya que tanto el logo como los colores utilizados por la marca van a permitir que el consumidor descubra que hay un nuevo producto en el mercado.

Estos dos aspectos son muy relevantes, sobre todo en el momento del lanzamiento, ya que de esta manera nuestros productos no van a pasar desapercibidos ante los de la competencia, destacándose en la góndola del supermercado o almacén.

Adicionalmente, la marca propone como estrategia la colocación de los productos en góndolas móviles e individuales ofrecidas por PANETO tanto a supermercados como a almacenes y maxi –

quioscos, logrando de esta manera tener un lugar privilegiado para la visual del consumidor y contribuyendo a persuadir al mismo a la compra.

## *CAPITULO III*

## GESTIÓN COMERCIAL

### POLÍTICA DE PRODUCTO

La marca ha decidido comercializar cinco tipos de productos en función a las preferencias y hábitos de compra del consumidor.

La **línea de productos** está compuesta por:

- **Pan de molde feteado blanco:** será comercializado mediante dos presentaciones: tamaño grande por 530 gramos y tamaño medio por 390 gramos. Ambos se comercializarán en bolsas de polietileno de la medida correspondiente para cada tamaño.
- **Pan de molde feteado con salvado:** al igual que el pan de molde blanco se comercializará en las dos presentaciones mencionadas anteriormente.
- **Grisines largos blancos (comunes):** este producto llegará al consumidor en paquetes de polietileno (de una mayor densidad que los de pan lactal) por 200 gramos, ya que la mayoría de nuestros competidores lo ofrecen en dicho tamaño y es el preferido por los consumidores.
- **Tostadas de pan blanco (comunes):** las mismas se venderán en bolsas de polietileno de mayor densidad a la del pan de molde, es decir, muy similares a las de los grisines, las cuales tendrán una capacidad de 250 gramos. Las tostadas serán colocadas dentro de ellas en forma vertical, de manera que su posicionamiento (una inmediatamente al lado de la otra) disminuya la posibilidad de ruptura de las mismas, llegando en un adecuado estado al cliente para su consumo.
- **Pan para panchos:** este producto se presentará en bolsas de polietileno de igual densidad que las del pan de molde, y la misma contendrá 6 panes de 11 centímetros de largo por 4 centímetros de ancho, los cuales pesarán en su conjunto 210 gramos, al igual que la presentación que ofrecen nuestros competidores.
- **Pan para hamburguesas:** se comercializará en paquetes de polietileno (similar al de pan para panchos) por 4 unidades y con un peso total de 210 gramos.

## PANETO

Todos los productos anteriormente mencionados se venderán en igual o similar tamaño al que expende la competencia.

Cabe aclarar que los envases llevarán impresos el logo de PANETO, los gramos, ingredientes, la fecha de vencimiento, información nutricional y el nombre del establecimiento productor.

### **POLÍTICA DE PRECIOS**

En este punto se define la política de precios de cada uno de los productos que queremos comercializar sobre la base del valor que, creemos, los clientes están dispuestos a pagar.

Para fijar el precio de cada producto partimos de los precios a los que vende la competencia, considerando tanto las primeras marcas como las segundas marcas. Como decidimos posicionarnos a la altura de estas últimas (para poder ingresar en el mercado) es que concluimos fijar los precios un 10% por encima de los precios a los que venden estas segundas marcas.

De lo dicho anteriormente resulta que los **precios finales** de cada uno de los productos que PANETO quiere vender en el mercado son:

- Pan de molde feteado **BLANCO (chico)**:
  - En supermercados: **\$ 5,49**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 7,14**
- Pan de molde feteado **BLANCO (grande)**:
  - En supermercados: **\$ 8,35**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 10,5**
- Pan de molde feteado **CON SALVADO (chico)**:
  - En supermercados: **\$ 6,37**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 8,02**
- Pan de molde feteado **CON SALVADO (grande)**:
  - En supermercados: **\$ 10,66**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 12,81**

## PANETO

- Pan para **PANCHOS**:
  - En supermercados: **\$ 3,29**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 4,39**
- Pan para **HAMBURGUESAS**:
  - En supermercados: **\$ 3,29**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 3,96**
- **GRISINES COMUNES**:
  - En supermercados: **\$ 4,39**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 6,86**
- **TOSTADAS COMUNES**:
  - En supermercados: **\$ 7,03**
  - En almacenes y maxi-kioscos: **\$ 9,5**

## POLÍTICA DE PLAZA

En este apartado se define, en función de quiénes son nuestros clientes, cómo hacemos para llevar los productos hacia ellos.

Debido a que PANETO contará con dos clases de clientes (supermercados y almacenes) se plantean dos formas de venta distintas: a los supermercados se les venderá directamente (venta directa), en cambio para vender a los almacenes contaremos con intermediarios o distribuidores (venta indirecta).

Para fijar el precio de venta a nuestros clientes (supermercados y distribuidores) y considerando que debemos mantener el precio de venta final al público, proponemos lo siguiente:

- **SUPERMERCADOS**: al precio final de góndola le restamos un 50%, y ese es el precio al cual PANETO vende a los supermercados. Las razones de esto radican en que debemos mantener el precio de venta final y generalmente los supermercados cargan sobre sus costos un 50%.





## PANETO

<b>BLANCO (grande)</b>		
<b>Pan de molde feteado CON</b>	<b>\$ 3,51</b>	<b>\$ 2,95</b>
<b>SALVADO (chico)</b>		
<b>Pan de molde feteado CON</b>	<b>\$ 5,88</b>	<b>\$ 4,71</b>
<b>SALVADO (grande)</b>		
<b>Pan para PANCHOS</b>	<b>\$ 1,81</b>	<b>\$ 1,61</b>
<b>Pan para HAMBURGUESAS</b>	<b>\$ 1,81</b>	<b>\$ 1,45</b>
<b>GRISINES COMUNES</b>	<b>\$ 2,42</b>	<b>\$ 2,52</b>
<b>TOSTADAS COMUNES</b>	<b>\$ 3,88</b>	<b>\$ 3,49</b>

Es válido aclarar que los precios mencionados en la tabla precedente son por paquete vendido a cada uno de nuestros clientes. Es por esto que, a los fines de obtener los ingresos del nuevo proyecto, calculamos el precio promedio de venta de cada producto por kilo teniendo en cuenta las consideraciones hechas en el párrafo siguiente.

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE PAN LACTAL: \$ 8,67 por kilo**

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE GRISINES: \$ 12,25 por kilo**

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE TOSTADAS: \$ 15,05 por kilo**

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE PAN PARA PANCHOS: \$ 8,34 por kilo**

**PRECIO PROMEDIO DE VENTA DE PAN PARA HAMBURGUESAS: \$ 8,10 por kilo**

Por otra parte, dentro de este punto es necesario fijar cuánto de la producción total va a ser vendido a los supermercados y cuánto a los distribuidores. De las encuestas realizadas hemos obtenido como conclusión que la mayoría de las personas adquiere los productos en supermercados (61%), mientras que sólo un 15% los compra en almacenes. Es por esto que hemos decidido vender un 70% de la producción total a los supermercados y el 30% restante a los distribuidores.

### **POLITICA DE PROMOCIÓN**

Al momento de seleccionar la política de comunicación óptima para dar a conocer los productos PANETO, la empresa se ve limitada respecto a las diferentes alternativas que se ofrecen en el mercado, siendo la mayoría de éstas no accesibles para la empresa. La causa principal se debe a los elevados costos de los medios de comunicación principales, no siendo compatibles con la política utilizada por la firma, basada en una estrategia enfocada en costos.

Por tal motivo, la empresa ha optado por utilizar alternativas cuyos costos son viables para la organización.

La política de comunicación de los productos PANETO va a estar conformada por:

- Redes Sociales (Facebook): ya que este medio es de utilización masiva por la sociedad y de un costo nulo.
- Entrega de los productos PANETO en los supermercados a través de muestras gratis: según las encuestas realizadas, se pudo concluir que la compra del tipo de productos que se pretende comercializar bajo la marca PANETO es realizada en supermercados. La finalidad es que los consumidores de dichos productos puedan degustarlos y comprobar su frescura y calidad.
- Ploteo de los vehículos propios de la firma: se busca de esta manera dar a conocer los productos, captando la atención de la población a través de los colores y el logo, generando de esta forma que las personas lo recuerden y lo tengan en cuenta al momento de efectuar las compras.

## PANETO

- Colocación de estanterías en supermercados y almacenes: este medio es utilizado para diferenciar los productos de la competencia y captar la atención de las personas que concurren a dichos establecimientos.

Al querer comercializar productos que son de consumo masivo, los mismos serán dirigidos al público en general. Sin embargo, según las encuestas realizadas, pudimos determinar que son las mujeres las que realizan las compras de manera habitual. Además, los jóvenes y estudiantes consumen en gran medida este tipo de productos al permitirles elaborar comidas rápidas, por lo que la política de comunicación va dirigida en primera medida a las personas mencionadas anteriormente.

## MARCA

La marca PANETO fue registrada en el año 2010 en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Para llevar a cabo este proceso de registración se contrató a un estudio jurídico de la ciudad de Buenos Aires, el cual se encargó de realizar todas las diligencias necesarias para la registración de la misma. Su costo fue de \$2000.



### *Significado del nombre de la marca*

El nombre PANETO evoca al pan. Se realizó una presentación gráfica de uno de los ingredientes más naturales del pan, por eso se trabajó con una abstracción de la espiga que corresponde a la harina de trigo (**PANETO → pan → trigo**).

La tipografía es desestructurada y de gran impacto visual por su grosor, y para que al achicarse no pierda legibilidad.

La marca gráfica remite instantáneamente al rubro de los alimentos y sobre todo a alimentos naturales (por la espiga).

Como contenedor de la marca se utilizó un círculo, ya que es una de las formas de más rápida retención, por su simplicidad y pregnancia. Para darle singularidad, se levantó una de las partes del círculo dándole sensación de volumen.

## PANETO

El color seleccionado está dentro de la gama de los cálidos y le otorga vitalidad a la marca, además de ser un color de muy fácil combinación.

La suma de todos estos atributos conforma una imagen visual fuerte, amigable y deseable, relacionada con productos alimenticios varios.

### **POLÍTICA DE SERVICIO POST-VENTA**

Con la finalidad de que los productos lleguen en perfecto estado a las manos del consumidor final y lograr así la plena satisfacción del mismo se propone, como servicio de post-venta, **repositores en los supermercados** para que en forma continúa supervisen los alimentos ofrecidos por la marca. Se pretende que el repositor examine la fecha de vencimiento de los productos, controle que se encuentren en perfectas condiciones manteniendo las características que le son propias, (sin roturas o abolladuras), y que los mismos estén ubicados en el lugar acordado por la firma y el supermercado.

Este servicio no estará incluido en el precio de los productos debido a que forma parte de la política de la firma mantener los productos en perfectas condiciones, generar confianza al consumidor al tratarse de productos perecederos y satisfacer de forma plena a los mismos.

No sucede lo mismo con los productos comercializados por **distribuidores**. En este caso serán ellos los responsables por las condiciones de los productos a poner a disposición del comprador.

### **ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

#### **MERCADO Y SEGMENTO**

En este apartado calculamos el mercado total, como función de los tipos de productos, del segmento de mercado elegido y de la cobertura geográfica seleccionada.

Para determinar la cantidad total de personas que demanda nuestros productos (mercado total) seguimos los siguientes pasos:

- **Estratificación según la cobertura geográfica:** como la estrategia consiste en vender nuevos productos a los clientes actuales, es que decidimos llegar a las ciudades en las cuales PANETO tiene presencia actualmente. Las mismas son las que componen los departamentos General San Martín, Unión, Marcos Juárez y San Justo, y las ciudades de Córdoba Capital y Rosario. Según los datos del último censo realizado, nos estaríamos dirigiendo a un total de 3.071.197 personas.
- **Estratificación según la posición económica:** como no todas estas personas tienen la capacidad económica de adquirir estos productos (los cuales son más caros que los productos de panadería), decidimos reducir dicho número en función de las clases sociales a las cuales apuntamos. Estas son: ABC1 (Clase top y media alta), que representa un 5% de la población; C2 (Clase media típica), que representa un 15%; y C3 (Clase media baja), un 25%.

Por lo recién mencionado, estaríamos apuntando a un 45% de la población total de los departamentos, es decir, a un total de 1.382.039 personas.

Además, a este número lo dividimos por 2,71 para llevarlo a grupos familiares y no dejarlo en personas. Por tal motivo nos dirigiríamos a un total de 509.977 familias.

- **Estratificación según el consumo de cada producto:** como no todas las familias mencionadas en el punto anterior consumen los productos que queremos vender en el mercado, decidimos disminuir dicho número en función a la proporción de familias que, según las encuestas realizadas, consume cada tipo de producto.

Extrapolando los resultados un 65% consume pan lactal (331.485 familias), un 62% consume grisines (316.186 familias), un 58% compra tostadas (295.787 familias), un 61% consume pan para hamburguesas (311.086 familias) y un 67% pan para panchos (341.685 familias). Cada uno de estos valores representa la cantidad de familias que demanda cada uno de los productos.

Para determinar esta demanda en kilogramos de producto demandados se utiliza la información recogida a través de las encuestas (frecuencia en el consumo de cada producto) y la cantidad de familias obtenida en el punto anterior.

**DEMANDA TOTAL DE PAN LACTAL**

	<b>%</b>	<b>Cantidad total de familias</b>	<b>Kilos demandados por año por familia</b>	<b>Demanda Total (en kg por año)</b>
<b>Más de una vez por semana</b>	13	331.485	48	2.068.466,4
<b>Una vez por semana</b>	25	331.485	24	1.988.910
<b>Una vez cada 15 días</b>	27	331.485	12	1.074.011,4
<b>Una vez por mes</b>	24	331.485	6	477.338,4
<b>Con menor frecuencia</b>	11	331.485	3	109.390,05
				<b>5.718.116,25</b>

PANETO

**DEMANDA TOTAL DE GRISINES**

	%	Cantidad total de familias	Kilos demandados por año por familia	Demanda Total (en kg por año)
Más de una vez por semana	19	316.186	19,2	1.153.446,53
Una vez por semana	38	316.186	9,6	1.153.446,53
Una vez cada 15 días	15	316.186	4,8	227.653,92
Una vez por mes	18	316.186	2,4	136.592,35
Con menor frecuencia	10	316.186	1,2	37.942,32
				<b>2.709.081,65</b>

**DEMANDA TOTAL DE TOSTADAS**

	%	Cantidad total de familias	Kilos demandados por año por familia	Demanda Total (en kg por año)
Más de una vez por semana	8	295.787	24	567.911,04
Una vez por semana	31	295.787	12	1.100.327,64
Una vez cada 15 días	30	295.787	6	532.416,6
Una vez por mes	24	295.787	3	212.966,64
Con menor frecuencia	7	295.787	1,5	31.057,64
				<b>2.444.679,56</b>

**DEMANDA TOTAL DE PAN PARA HAMBURGUESAS**

	%	Cantidad total de familias	Kilos demandados por	Demanda Total
--	---	----------------------------	----------------------	---------------

PANETO

		familias	año por familia	(en kg por año)
Más de una vez por semana	1	311.086	19,2	59.728,51
Una vez por semana	12	311.086	9,6	358.371,07
Una vez cada 15 días	41	311.086	4,8	612.217,25
Una vez por mes	32	311.086	2,4	238.914,05
Con menor frecuencia	14	311.086	1,2	52.262,45
				<b>1.321.493,33</b>

**DEMANDA TOTAL DE PAN PARA PANCHOS**

	%	Cantidad total de familias	Kilos demandados por año por familia	Demanda Total (en kg por año)
Más de una vez por semana	3	341.685	19,2	196.810,56
Una vez por semana	9	341.685	9,6	295.215,84
Una vez cada 15 días	47	341.685	4,8	770.841,36
Una vez por mes	27	341.685	2,4	221.411,88
Con menor frecuencia	14	341.685	1,2	57.403,08
				<b>1.541.682,72</b>

**DEMANDA TOTAL DE TODOS LOS PRODUCTOS: 13.735.054 DE KILOS POR AÑO**

### **HORIZONTE TEMPORAL DE ANÁLISIS**

Para la proyección del flujo de fondos se decide fijar un horizonte temporal de análisis de **8 años**, en función de que la industria en la cual estamos inmersos está en crecimiento, nuestra entrada en el mercado es muy reciente y el consumo de los productos en cuestión está en aumento.

### **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Con respecto a la **capacidad instalada** del empresario, el mismo cuenta con maquinarias que le permiten producir “a full” 700 kilogramos por día. Sin embargo, la **capacidad utilizada** es de 150 kilogramos por día, lo que nos permite deducir que existe una **capacidad ociosa** de 550 kilogramos diarios que puede ser utilizada para la fabricación de los nuevos productos.

De dicha capacidad ociosa decidimos destinar al nuevo proyecto 350 kilogramos por día, ya que los 200 kilogramos restantes van a estar dirigidos a satisfacer cambios en la demanda de los productos vendidos actualmente por PANETO.

Utilizando una capacidad **ociosa de 350 kilogramos por día** y trabajando 7 horas por día durante 25 días al mes los doce meses del año, **PANETO va a poder fabricar 105.000 kilogramos anuales de todos los productos.**

#### ***Porcentaje de participación en el mercado***

Al mismo lo obtuvimos dividiendo la capacidad ociosa (lo que PANETO puede fabricar) por la demanda total del mercado de los productos en cuestión. De esta forma obtuvimos que la participación de PANETO es de **0,76%** ( $105.000/13.735.054$ ).

Dicha participación es muy inferior a la de las grandes firmas presentes en el mercado. Fargo, por ejemplo, tiene una participación del 54,6% del mercado; Lactal del 16,3% y Bimbo del 14,1% del mercado.

#### ***Inversión***

Como la participación de PANETO en el mercado es muy baja, lo cual se debe a la limitada capacidad de fabricación que posee, es que decidimos luego de unos años de iniciado el proyecto

PANETO

y fuera del horizonte temporal de análisis (en el año 9) invertir en más maquinarias, similares a las que se poseen actualmente, con el objetivo de incrementar la capacidad de producción.

Dichas maquinarias, según la tecnología existente actualmente, nos permitirían incrementar la producción en 150 kilogramos por hora, lo que hace a una fabricación anual de 315.000 kilogramos (utilizando el 100% de dicha capacidad).

**PRONÓSTICO**

Como fue mencionado anteriormente se pronostica en este punto los ingresos para un horizonte temporal de análisis de 6 años. (Ver detalladamente en el Anexo “Pronósticos”).

En la **proyección realista** se comienza fabricando un 30% de la capacidad ociosa hasta llegar, en el año 6, a producir un 85% de dicha capacidad.

Dentro de esta proyección planteamos una alternativa: realizar una inversión en el año 9 fabricando este año y el siguiente un 14 y un 30% respectivamente.

En la **proyección optimista** se iniciaría fabricando un 40% de la capacidad ociosa hasta llegar al año 6 produciendo un 95% de la misma.

Por último, en la **proyección pesimista** empezariamos con 20% hasta, en el año 6, fabricar un 75% de la capacidad ociosa.

**Diferencia de Ingresos por Ventas:**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
OPTIMISTA		396.516	471.855	561.507	668.193	795.150	946.229	946.229	946.229
REALISTA		300.722	369.889	454.963	559.604	688.313	846.626	846.626	846.626
		<b>95.794</b>	<b>101.966</b>	<b>106.544</b>	<b>108.589</b>	<b>106.837</b>	<b>99.603</b>	<b>99.603</b>	<b>99.603</b>

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
PESIMISTA		201.195	261.553	340.019	442.025	574.633	747.023	747.023	747.023
REALISTA		300.722	369.889	454.963	559.604	688.313	846.626	846.626	846.626
		<b>-99.528</b>	<b>-108.335</b>	<b>-114.944</b>	<b>-117.579</b>	<b>-113.681</b>	<b>-99.603</b>	<b>-99.603</b>	<b>-99.603</b>

## PROCESO PRODUCTIVO

### PAN LACTAL

El proceso de elaboración de este producto se inicia con la colocación en la amasadora de harina, agua, pre mezcla, y levadura, luego se enciende la amasadora trabajando media hora en esta fase. Esto es realizado por un solo empleado. Luego otro empleado, pasado el tiempo determinado divide la masa en bollo de 10 kilogramos cada uno, pasando cada bollo por la maquina sobadora dándole al mismo 30 vueltas, este trabajo dura 40 minutos, de manera tal que la masa obtenga la elasticidad y esponjosidad finalmente deseada.

Posteriormente se retira la masa estirada del grosor deseado de la sobadora y pasan a la mesa de trabajo, donde allí otros 2 empleados se encargan de corte de la masa en función a una matriz y su colocación en los moldes de pan lactal, ubicándolos luego en las bandejas colocadas ya en las zorras. Luego son llevadas las zorras a la cámara de fermentación por un periodo de 2 horas.

Finalmente pasado ese tiempo el maestro panadero retira las zorras de la cámara de fermentación y las coloca en el horno por el término de 20 minutos a cada zorra.

Por último una vez cocido el producto se lo retira del horno y se lo deja enfriar.

Este proceso se realiza a la mañana y el corte y envasado a la tarde.

#### Planificación de tiempos:

06:00 a 06:10 preparación de la masa

06:10 a 06:40 amasadora

06:40 a 07:15 sobadora

07:15 a 07:45 corte y zorra

07:45 a 09:45 cámara de fermentación

09:45 a 10:05 horno

Enfriado

### PAN DE PANCHOS Y HAMBURGUESAS

## PANETO

Este proceso se inicia al igual que todos con la preparación de la mezcla en la amasadora colocando, harina, agua, pre-mezcla para este tipo de panes y levadura. Se amasa durante 30 minutos, esto es realizado por un operario que es el que se dedica al manejo de la amasadora en todos los procesos productivos.

Luego otro empleado encargado de la sobadora, retira la masa y la divide en bollos de 10 kilogramos y los pasa 20 veces a cada uno por esta máquina de manera tal de conseguir la elasticidad y el grosor deseado de la masa, este proceso duro 30 minutos.

Posteriormente parte de la masa estirada se la coloca en la mesa de trabajo la que es cortada por uno de los operarios dedicados a los cortes con cortantes en forma circular para las hamburguesas y son colocadas dentro de esos mismos cortantes sobre las bandejas que se encuentran en las zorras. La otra parte de la masa es llevado por el otro operario dedicado al coste de la producción a la grisinera / panchera, donde a la misma se le coloca el cabezal panchero. Este operario solo debe colocar la masa dentro de la maquina y la masa salen ya costada con la forma deseada del pan para panchos. Luego estos son llevados a las zorras y llevados junto con los panes de hamburguesas a la cámara de fermentación por el término de una hora.

Luego el maestro panadero retira las zorras y las coloca en el horno 12 minutos cada una. Pasado ese tiempo retira la zorra del horno y se dejan enfriar hasta la tarde que es el momento en que se envasa.

Este proceso productivo al igual que los anteriores es realizado en el turno mañana de trabajo.

### Planificación de tiempos:

7:35 a 7:55 limpia y prepara la masa

7:55 a 8:25 amasadora

8:25 a 8:55 sobadora

8:55 a 9:25 panchera + coste hamburguesas + zorras

9:25 a 10:25 fermentación

10:25 a 10:37 horno panchos

10:37 a 10:49 horno hamburguesas

La producción de pan para panchos y hamburguesas se realiza de forma conjunta ya que llevan la misma pre-mezcla y los mismos tiempos e ingredientes en el proceso productivo.

## **TOSTADAS Y GRISINES**

La producción de estos productos se hace de manera conjunta porque llevan la misma pre-mezcla. El proceso al igual que el resto de los productos se inicia con la colocación de los ingredientes en la amasadora, los cuales son amasados por el término de 30 minutos. Al igual que el resto de los procesos la amasadora es manejada por el operario encargado de la misma.

Posteriormente el empleado encargado de la sobadora retira la masa de la amasadora y arma los bollos de 10 kg cada uno haciéndoles dar 20 vueltas a cada uno en la misma. Este proceso lleva 30 minutos.

Pasado esos minutos se los dos operarios encargados del corte, uno de ellos lleva parte de la masa a la máquina trinchadora para la producción de la tostadas. A través de esta máquina se logran las varillas de pan, las que luego de ser horneadas se cortan para obtener tostadas.

El otro operario dedicado al corte colocara la masa restante en la máquina grisinera / panchera, a la cual se le debe cambiar el cabezal por el de los grisines. Ambos procesos (grisinera y trinchadora) tienen una duración de 30 minutos. Posteriormente tanto las varillas de panes como los grisines son colocados en bandejas y ubicados en las zorras. Estas últimas se dejan leudar en la cámara de fermentación por el término de 1 hora.

Una vez leudada la masa el maestro panadero la retira de la cámara y lleva las zorras al horno por 12 minutos para los grisines y varillas de pan.

Una vez retirados del horno se dejan enfriar hasta el turno tarde para que sean cortadas las varillas de pan con la máquina rebanadora y luego van al horno por 5 minutos para que se tuesten. Se dejan enfriar y es el último producto que se envasa.

También en el turno tarde se produce el envasado de los grisines.

### Planificación de tiempos:

8:25 a 8:45 limpia y prepara la masa

8:45 a 9:15 amasadora

9:15 a 9:45 sobadora

9:45 a 10:15 trinchadora + grisinera + zorra

## PANETO

10:15 a 11:15 fermentación

11:15 a 11:27 grisines 1

11:27 a 11:39 grisines 2

11:39 a 11:51 tostadas

Con respecto a los productos que se producen actualmente la distribución de tiempos es la siguiente:

### PIZZAS:

6:45 a 7:05 se limpia y prepara más

7:05 a 7:35 amasadora

7:35 a 8:05 sobadora

8:05 a 8:35 corte y zorra

8:35 a 9:35 fermentación

9:35 a 9:45 horno

9:45 a 10:00 enfriado

10:00 a 12:00 envasado y preparado

### CAPIAS:

9:15 a 9:30 limpiar y preparar

9:30 a 10:00 amasadora

10:00 a 10:30 sobadora

10:30 a 11:00 corte

11:00 a 11:20 fermentación

11:50 a 11:57 horno

Actualmente la industria cuenta con 1 maestro panadero y 4 oficiales de producción.

El maestro panadero es el encargado de supervisar el proceso productivo y de retirar las zorras con producto y colocarlas en el horno, así como también sacarlas del horno

Además ante cualquier duda o consulta sobre el proceso que tengan los oficiales, este es el encargado de evacuarlas.

## PANETO

Los oficiales actualmente uno se encarga de el funcionamiento de amasaroda y sobadora, el segundo del corte de las pizzas y colocado en las pizzeras y del manejo de la maquina bisco matic para la producción de las capias y los otros dos se encargan del armado y envasado de pizzas y del armado de capias.

Ahora con los nuevos productos que se van a fabricar hemos distribuidos las tareas en función del aprovechar al máximo el tiempo disponible para el proceso productivo.

El maestro panadero seguirá cumpliendo la misma función y la misma tarea que la que realiza antes del lanzamiento de los productos.

Los oficiales realizaran las siguientes tareas:

Oficial 1: se encargara del manejo de la amasadora y la limpieza de la misma.

Oficial 2: este será un nuevo operario contratado para el manejo exclusivo de la sobadora.

Oficial 3 y 4: se encargaran del corte de la masa de acuerdo a cada producto, del manejo de la grisinera / panchera, de la trinchadora y del manejo de la bisco matic.

El oficial 4 es un empleado contratado adicionalmente para los nuevos procesos productivos, el cual se encargara del corte del pan lactal, manejo de la grisinera y panchera.

OFICIAL 5 Y 6: se encargan del armado de pizzas y el envasado de las mismas.

Todas estas tareas se llevaran a cabo en el turno mañana.

Tanto el maestro panadero como los 6 oficiales trabajaran de lunes a sábados de 06:00 AM hasta las 12:00 del medio día y por la tarde trabajaran de 15:00 hs a 17:00.

Por la tarde las tareas se dividirán de la siguiente manera:

Armado de capias: 2 oficiales – 1 hora y media aprox. , la media hora restante se dedicaran a la limpieza del establecimiento, de manera tal que quede preparado para ser utilizado en adecuadas condiciones el día siguiente

Corte de pan lactal y tostadas: 2 oficiales – 1 hora y 30 minutos aprox.

Envasado de productos: 2 oficiales y maestro panadero – 1 hora y 50 minutos horas aprox.

## PANETO

En el año 4 debido al incremento progresivo de la producción se incorporara un nuevo oficial de soporte para los procesos productivos, asignándole tareas en función de la necesidad. Esta asignación de tareas la va a realizar el maestro panadero.

Además se encargara de colaborar en la limpieza del establecimiento. Este empleado cumplirá con el mismo horario de trabajo que el resto de los oficiales.

Los oficiales contratados deben tener experiencia en el rubro y conocimiento básico de los procesos, además su edad de ser entre 20 y 35 años porque deben ser jóvenes para soportar las horas de trabajo, debido al calor, horas que debe estar parado y esfuerzo físico.

Además al inicio del proyecto se contratara un administrativo sin título de contador con experiencia en la tarea que se encargue de la parte administrativa referida a la producción de los nuevos productos.

Otro nuevo contratado va a ser el chofer cobrador quien se encargara de la conducción y reparto de los productos que transporta el nuevo camión adquirido, este viajara juntamente con un repositor cuya función va a ser la de controlar en cada comercio donde se distribuya si los productos están en condiciones adecuadas para el consumo, fecha de vencimiento, etc. Este repositor viajará una semana con cada camión es decir, va a ir intercalando las semanas de manera tal de ir a distintas zonas.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS

### **CAMIÓN 1**

#### *DIA 1:*

- Bell Ville
- Morrison
- Ballesteros
- Villa María
- Villa Nueva
- Arroyo Cabral
- Luca
- Tizino
- Pasco
- La Laguna
- Idiazabal
- Ordoñez
- Bell Ville

**TOTAL KM: 232**

#### *DIA 2*

- Bell Ville
- Posse
- Escalante
- Bismarck
- Benjamin Gould

## PANETO

- Canals
- San Severo
- La Carlota
- Barreto
- Santa Eufemia
- Chazón
- Pascanas
- Laborde
- Bell Ville

**TOTAL KM: 358**

### *DIA 3*

- Bell Ville

**TOTAL KM: 15**

### *DIA 4*

- Bell Ville
- Monte Maiz
- Isla Verde
- Bernardo...
- Corral de Bustos
- Camilo Aldao
- Los Surgentes
- Inrville
- Monte Buey
- Bell Ville

**TOTAL KM: 292**

### *DIA 5*

- Bell Ville
- Córdoba

## PANETO

- Bell Ville

**TOTAL KM: 444**

### *DIA 6*

- Bell Ville
- San Marcos
- Leones
- Marcos Juarez
- Cabanagh
- Guatimozin
- Arias
- Ledesma
- Bell Ville

**TOTAL KM: 338**

**TOTAL KM POR SEMANA: 1.679**

**TOTAL KM POR MES: 6.716**

**AHORRO DE COSTOS: 8.000-6.716= 1.284 KM MENSUALES**

## **CAMIÓN 2**

### *DIA 1*

- Bell Ville
- Rosario
- Correa
- Cañada de Gomez
- Amstrom
- General Roca

## PANETO

- Bell Ville

**TOTAL KM: 405**

### *DIA 2*

- Bell Ville
- San Antonio de Litin
- Pozo del Molle
- La Playosa
- Arroyo de Algodón
- Villa María
- Bell Ville

**TOTAL KM: 261**

### *DIA 2*

- Bell Ville
- Monte Leña
- Zaira
- Noetinger
- Chilibroste
- Bell Ville

**TOTAL KM: 160**

### *DIA 3*

- Bell Ville
- Sacanta
- Arroyito
- La Francia
- Devoto

## PANETO

- San Francisco
- Bell Ville

**TOTAL KM: 465**

### *DIA 4*

- Bell Ville
- Rosario
- Marcos Juarez
- Bell Ville

**TOTAL KM: 394**

### *DIA 5*

- Bell Ville
- Córdoba
- Villa María
- Bell Ville

**TOTAL KM: 454**

### *DIA 6*

- Bell Ville

**TOTAL KM: 15**

**TOTAL KM POR SEMANA: 2.154**

**TOTAL KM POR MES: 8.616**

## **GASTOS DE PUBLICIDAD**

En referencia a la presentación anterior, con la finalidad de dar a conocer los productos al mercado y teniendo en cuenta los recursos con lo que cuenta la empresa, vamos a utilizar como estrategias:

- Redes Sociales
- Ploteo de autos
- Entrega de muestras gratis
- Estanterías en los supermercados.

Con respecto a la Entrega de muestras gratis, éstas serán realizadas en los puntos de venta más importantes. Serán entregadas en supermercados de:

- Bell Ville
- Villa María
- Córdoba
- Rosario
- Marcos Juárez
- San Francisco

Las muestras gratis serán realizadas por Promotoras, quienes distribuirán los productos trabajando medio día en cada supermercado seleccionado.

Este medio de publicidad durará en total 4 días, repartidos:

- 1 día: Bell Ville ( 4 supermercados)
- 2 día: Rosario- Marcos Juárez ( 2 supermercados)

## PANETO

- 3 día: Córdoba ( 4 supermercados)
- 4 día: San Francisco- Villa Maria. ( 4 supermercados)

En los casos de Bell Ville, Córdoba, San Francisco- Villa Maria se necesitará contratar a 2 promotoras por día.

Los productos que podrán degustar los consumidores son:

- Tostadas
- Grisines
- Pan Lactal

Los productos serán acompañados con dulce de leche al fin de lograr una mayor atracción.

En cada supermercado pretendemos repartir 1kg de cada producto:

- 4 paquetes tostadas
- 5 paquetes grisines
- 4 paquetes pan lactal.

Las estanterías se distribuirán en las siguientes ciudades:

- Corral de Bustos
- La Carlota
- Villa Nueva
- Arroyito
- Devoto
- Cañada de Gomez
- General Roca
- Noetinger
- Pozo del Molle

## TEÓRICO sobre FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

### INGRESOS POR VENTAS

Para determinar los ingresos por ventas de cada producto se consideran:

- El **precio de venta de cada uno por kilogramo**.
- La **capacidad ociosa de producción**: de esta capacidad (105.000 kilogramos) vamos a empezar fabricando, como ya hemos dicho, un 30% en el año 1 hasta llegar al año 6 elaborando un 85% de dicha capacidad, la cual mantendremos hasta el año 8.
- Los **kilogramos a vender de cada uno de los productos**: para determinarlos se aplica, sobre la producción de cada año en kilogramos, las siguientes proporciones que surgen del análisis de mercado efectuado:
  - Pan lactal: 40%
  - Pan para panchos: 20%
  - Pan para hamburguesas: 20%
  - Grisines: 10%
  - Tostadas: 10%
- Por último, se calculan los **ingresos por ventas de cada producto** para los 8 años que forman nuestro horizonte temporal de análisis multiplicando los precios de venta por kilogramo por las cantidades también en kilogramos.

## **COSTOS VARIABLES DE MATERIAS PRIMAS / MATERIALES**

Para obtener el Costo Variable de cada uno de los productos que son objeto de este trabajo, se comienza principalmente de una fórmula otorgada por el Maestro Panadero, la cual es útil para la fabricación de todos los productos en cuestión.

Dicha fórmula establece que para fabricar 90 kilogramos de masa se necesitan: 50 kilogramos de harina, 10 kilogramos de premezcla, 1 kilogramo de levadura y 30 litros de agua. Es válido aclarar que existe en esta fórmula un desperdicio o reducción que equivale al 10%, por lo que todos los cálculos fueron realizados considerando que con dichas proporciones se obtiene 82 kilogramos de producto.

### **COSTO VARIABLE PAN LACTAL**

Para elaborar Pan de Molde las materias primas y materiales que se utilizan son:

- *Harina*: proporcionada por Molinos Olinda, cuyo precio por kilogramo es de \$ 0,96 (ya que la bolsa de 50 kilogramos de harina cuesta \$ 58).
- *Premezcla Pan de Molde*: proporcionada por Cargill, cuyo precio por kilogramo es de \$ 19,83 (ya que la bolsa de 10 kilogramos cuesta \$ 240).
- *Levadura*: proporcionada por Cargill, cuyo precio por kilogramo es de \$ 7,44 (ya que la bolsa de 1 kilogramo cuesta \$ 9).
- *Agua*: proporcionada por SerSill, una empresa de Bell Ville, cuyo precio por litro es de \$ 0,23 (ya que 50 litros de agua cuestan \$ 14).

Teniendo en cuenta dichos costos unitarios y la fórmula mencionada anteriormente (la cual fue usada para calcular cuánto de harina, de premezcla, de levadura y de agua se necesita para elaborar un kilogramo de pan lactal) se obtiene el costo variable unitario de cada materia prima.

Además, dentro de este concepto se incluyen tres elementos adicionales:

- *Bolsas de polietileno*: proporcionadas por Poliversal SA, cuyo costo es de \$ 0,17 por bolsa.
- *Estampe de bolsa*: cuyo costo es de \$ 0,04 por bolsa.
- *Cierre de bolsa*: proporcionado por Poliversal SA, cuyo costo es de \$ 0,01 por bolsa.

## PANETO

Considerando un peso promedio de 500 kilogramos por paquete de pan lactal (ya que fabricamos dos tamaños diferentes: uno chico y otro grande), se necesitan para un kilogramo del mismo 2 bolsas de polietileno, 2 estampes y 2 cierres de bolsas.

Teniendo en cuenta todas las materias primas y materiales mencionados calculamos el **costo variable unitario de fabricar un kilogramo de pan lactal: \$ 3,62**, al cual multiplicamos por los **kilogramos de pan de molde a elaborar en cada año** y de esa forma obtuvimos el **costo variable total de producir pan de molde en cada uno de los 8 años** que forman nuestro horizonte temporal de análisis.

El mismo mecanismo fue realizado para el resto de los productos, pero considerando las siguientes salvedades:

### **COSTO VARIABLE GRISINES**

Para la elaboración de los mismos se utilizan las mismas materias primas y materiales que para la fabricación de pan lactal, excepto en el caso de los cierres de bolsa, que no se emplean.

- *Premezcla Grisines*: proporcionada por Cargill, cuyo precio por kilogramo es de \$ 15,70 (ya que la bolsa de 10 kilogramos cuesta \$ 190).
- *Bolsas de polietileno*: proporcionadas por Poliversal SA, cuyo precio por bolsa es de \$ 0,16. Dicho costo difiere del precio de la bolsa para pan de molde debido a que las densidades de cada una de ellas son diferentes.

Considerando las bolsas de polietileno y el estampe de bolsa, para calcular el costo variable unitario por kilogramo de grisines, tuvimos en cuenta que se necesitan 5 bolsas para un kilogramo de este producto, ya que el mismo es comercializado en bolsas de 200 gramos.

Teniendo en cuenta todas las materias primas y materiales necesarios calculamos el **costo variable unitario de fabricar un kilogramo de grisines: \$ 3,67**, al cual multiplicamos por los **kilogramos de grisines a elaborar en cada año** y de esa forma obtuvimos el **costo variable total de producir grisines en cada uno de los 8 años** que forman nuestro horizonte temporal de análisis.

### **COSTO VARIABLE TOSTADAS**

En el caso de las tostadas procedo exactamente igual que para la fabricación de grisines, ya que tampoco se necesita en este caso cierre de bolsa.

## PANETO

El costo de la premezcla para tostadas y el costo de las bolsas de polietileno tampoco se modificaron.

Lo único que cambió a la hora de calcular el costo variable unitario de producir un kilogramo de tostadas fue que no se necesitan 5 bolsas sino 4, ya que las tostadas son comercializadas en bolsas de polietileno de 250 gramos cada una.

Teniendo en cuenta todas las materias primas y materiales necesarios se calcula el **costo variable unitario de fabricar un kilogramo de tostadas: \$ 3,47**, al cual se lo multiplica por los **kilogramos de tostadas a elaborar en cada año** y de esa forma se obtiene el **costo variable total de producir tostadas en cada uno de los 8 años** que forman el horizonte temporal de análisis.

### **COSTO VARIABLE PAN PARA PANCHOS**

Considerando todas las materias primas y materiales, los aspectos que difieren son los siguientes:

- *Premezcla Pan para Panchos*: proporcionada por Cargill, cuyo costo por kilogramo es de \$ 16,53 (ya que el precio de la bolsa de 10 kilogramos es de \$ 200).
- *Bolsas de polietileno*: proporcionadas por Poliversal SA, cuyo costo por bolsa es de \$ 0,15, lo cual se debe, como mencionamos anteriormente, a diferencias en la densidad de las mismas.

En este caso se utilizan los cierres para las bolsas, los cuales tienen el mismo costo: \$ 0,01.

Para calcular el costo variable unitario de un kilogramo de pan para panchos y teniendo en cuenta las bolsas de polietileno, el estampe de bolsa y los cierres para las mismas, se considera que se necesitan 5 bolsas, ya que dicho producto es comercializado en bolsas de 200 gramos aproximadamente.

Teniendo en cuenta todas las materias primas y materiales necesarios se calcula el **costo variable unitario de fabricar un kilogramo de pan para panchos: \$ 3,78**, al cual se lo multiplica por los **kilogramos de pan para panchos a elaborar en cada año** y de esa forma se obtiene el **costo variable total de producir pan para panchos en cada uno de los 8 años** que forman el horizonte temporal de análisis.

### **COSTO VARIABLE PAN PARA HAMBURGUESAS**

Debido a que las materias primas y los materiales, junto con sus costos, necesarios para la elaboración de pan para hamburguesas son los mismos que para la fabricación de pan para panchos, es que el costo variable unitario de fabricar un kilogramo de pan para hamburguesas es exactamente igual al costo variable unitario de elaborar un kilogramo de pan para panchos.

## PANETO

Las proporciones tampoco varían ya que, por ejemplo, el pan para hamburguesas también se vende en bolsas de 200 gramos aproximadamente, por lo que para calcular costo variable unitario de bolsas de polietileno, estampe de bolsa y cierres de las mismas se consideró una cantidad de 5 bolsas.

Teniendo en cuenta todas las materias primas y materiales necesarios se calcula el **costo variable unitario de fabricar un kilogramo de pan para hamburguesas: \$ 3,78**, al cual se lo multiplica por los **kilogramos de pan para hamburguesas a elaborar en cada año** y de esa forma se obtiene el **costo variable total de producir pan para hamburguesas en cada uno de los 8 años** que forman el horizonte temporal de análisis.

## CONTRIBUCIÓN MARGINAL UNITARIA

Utilizando el precio de venta de cada uno de los productos y el costo variable unitario de producir cada uno de ellos, se consigue la contribución marginal unitaria que nos deja su comercialización:

- Pan de molde: \$ 5,05
- Grisines: \$ 8,58
- Tostadas: \$ 11,58
- Pan para panchos: \$ 4,56
- Pan para hamburguesas: \$ 4,32

Por otro lado, considerando todos los costos de producción (no sólo los de materia prima y materiales), la contribución marginal unitaria de cada producto es la siguiente:

- Pan de molde: - \$ 1,36
- Grisines: \$ 2,08
- Tostadas: \$ 5,08
- Pan para panchos: - \$ 1,85
- Pan para hamburguesas: - \$ 2,09

## COSTO VARIABLE DE GAS PARA HORNOS

Para calcular este costo en cada uno de los 8 años que forman el horizonte temporal de análisis se procede de la siguiente manera:

- Primero calcular la **cantidad de panes, panchos, hamburguesas, grisines y tostadas a fabricar diariamente**: a estos números se obtienen partiendo de la producción total anual en kilogramos (que es la que entra al horno), luego obteniendo la producción diaria en kilogramos considerando que se trabaja 300 días al año (25 días por mes), y por último, considerando las proporciones siguientes, se calculan cuántas unidades de cada producto equivale a dicha producción diaria en kilogramos.
  - *Pan lactal*: un kilogramo equivale a 2 panes.
  - *Pan para panchos*: un kilogramo equivale a 30 panchos.
  - *Pan para hamburguesas*: un kilogramo equivale a 20 hamburguesas.
  - *Grisines*: un kilogramo equivale a 250 grisines, ya que cada paquete de 200 gramos contiene 50 grisines.
  - *Tostadas*: un kilogramo equivale a 96 tostadas, ya que cada paquete de 250 gramos contiene 24 tostadas.
- Luego, para cada producto en particular se determinan la **capacidad de las zorras en unidades** (ya que son estos elementos los que se introducen en el horno):
  - *Pan lactal*: cada zorra tiene capacidad para 36 bandejas o tiras en las que entran 5 panes, por lo que en una zorra entran 180 panes.
  - *Pan para panchos*: cada zorra contiene 15 estantes, y en cada uno de ellos entran 90 panchos, por lo que una zorra tiene capacidad para 1350 panchos.
  - *Pan para hamburguesas*: cada zorra contiene 15 estantes, y en cada uno de ellos entran 45 hamburguesas, por lo que se puede decir que cada zorra tiene capacidad para 675 hamburguesas.

## PANETO

- *Grisines*: cada zorra contiene 15 estantes (los cuales son especiales porque son acanalados), y en cada uno de ellos entran 150 grisines, por lo que cada zorra tiene una capacidad para 2250 grisines.
- *Tostadas*: cada zorra contiene 15 estantes, y en cada uno de ellos entran 70 tostadas, por lo que cada zorra tiene una capacidad de 1050 tostadas.
  
- Luego, teniendo en cuenta la producción diaria en unidades y las capacidades de las zorras en unidades también, se obtienen **cuántas veces por día cada zorra debe entrar al horno**.
- A continuación, considerando los minutos de cada zorra en el horno, la cantidad de veces por día que cada zorra ingresa al horno y la cantidad de días trabajados al año, se consiguen los **minutos anuales de cada zorra dentro del horno**.
  - *Pan lactal*: requiere de 20 minutos de horno.
  - *Pan para panchos*: requiere de 12 minutos de horno.
  - *Pan para hamburguesas*: requiere de 12 minutos de horno.
  - *Grisines*: requiere de 12 minutos de horno.
  - *Tostadas*: requiere de 17 minutos de horno (12 minutos una primera horneada y 5 minutos una segunda para tostar el pan ya cocido).
- Luego, teniendo en cuenta los minutos anuales de horno, se calculan los **metros cúbicos consumidos en el año**, considerando para esto que el horno consume 10 metros cúbicos por hora.
- A continuación, para saber entre qué parámetros se encuentra para determinar el costo, obtuvimos los **metros cúbicos consumidos por mes**. Los parámetros o escala para el sector industrial es la siguiente:
  - Consumo mensual de 0 a 1000 metros cúbicos: \$ 0,139514 por metro cúbico.
  - Consumo mensual de 1001 a 9000 metros cúbicos: \$ 0,131007 por metro cúbico.
  - Consumo mensual mayor a 9000 metros cúbicos: \$ 0,121439 por metro cúbico.

Es válido aclarar que la empresa corresponde a la segunda escala (excepto el primer año) porque el consumo mensual de la actividad que se viene desarrollando es de 618 metros cúbicos, entonces al incorporar los kilowatts que consumirá adicionalmente el horno nos pasamos de 1000 metros cúbicos. Por ende el precio cobrado por metro cúbico será el correspondiente al segundo tramo.

- El **costo incremental en gas para hornos** fue obtenido entonces multiplicando los metros cúbicos adicionales consumidos en el año por el precio por metro cúbico correspondiente (segundo tramo). Además, a dicho costo incremental se le agregó un 12% que corresponde a la percepción del Impuesto Municipal.
- Por otro lado se detecta un **ahorro de costos** a partir del segundo año, ya que se pasa de una escala a otra el precio por metro cúbico disminuye. Entonces el costo de los metros cúbicos consumidos por la actividad que se viene desarrollando resulta menor. Dicho ahorro se obtiene multiplicando los metros cúbicos consumidos anualmente por la actividad original del empresario por el diferencial de costo.

## COSTO VARIABLE DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Para calcular este costo incremental se considera que un motor de 1 caballo de fuerza consume 0,75 kilowatts por hora.

Por otro lado, los caballos de fuerza de las máquinas a utilizar en el proceso productivo son los siguientes:

- Amasadora: 5 caballos de fuerza
- Sobadora: 4 caballos de fuerza
- Horno: posee dos motores: uno de 3 caballos de fuerza y el otro de 2 caballos de fuerza (en total suman 5)
- Rebanadora: 1 caballo de fuerza
- Grisinera: 1 caballo de fuerza
- Trinchadora: 1,5 caballos de fuerza.

Teniendo en cuenta todos estos datos se deduce que el consumo en kilowatts por hora de cada maquinaria es el siguiente:

- Amasadora: 3,75 kw/h
- Sobadora: 3 kw/h
- Horno: 3,75 kw/h
- Rebanadora: 0,75 kw/h

## PANETO

- Grisinera: 0,75 kw/h
- Trinchadora: 1,13 kw/h

En cada uno de los 8 años que forman el horizonte temporal de análisis se realiza el siguiente mecanismo:

### **PRODUCCIÓN DE PAN LACTAL**

Las máquinas que se utilizan en dicha producción y que consumen energía eléctrica son las siguientes:

- Amasadora: se requieren 30 minutos de amasadora.
- Sobadora: se requieren 40 minutos de sobadora para obtener 82 kilogramos de producto terminado.
- Horno: se necesitan 20 minutos de horno.
- Rebanadora: se necesitan 82 minutos de rebanadora para obtener 82 kilogramos de producto terminado, ya que un pan (500 gramos) se rebana en 30 segundos.

Con dicha información se calculan **cuántos minutos se necesitan de cada máquina para obtener un kilogramo de producto terminado** (por regla de tres).

Utilizando el dato calculado en el párrafo anterior y la producción de pan lactal por día en kilogramos, se obtienen **cuántos minutos se necesitan por día de cada maquinaria**.

Considerando estos últimos minutos y los kilowatts consumidos por hora por cada máquina, se suponen la **cantidad de kilowatts consumidos por día**.

El mismo procedimiento se continua con cada uno de los productos hasta llegar a obtener la cantidad de kilowatts consumidos por día por todas las máquinas y para la elaboración de todos los productos, para luego obtener los kilowatts consumidos en el año (este procedimiento se repite todos los años).

## PANETO

Por último, para obtener el costo incremental se multiplica los kilowatts consumidos en cada año por el costo o precio del kilowatt, según la tarifa que es aplicable a la empresa.

Si bien para todos los productos se realizan los mismos pasos, existen salvedades:

### **PRODUCCIÓN DE GRISINES**

Las máquinas utilizadas en dicha elaboración son:

- Amasadora: se requieren 30 minutos de amasadora.
- Sobadora: se necesitan 30 minutos de sobadora para obtener 82 kilogramos de producto.
- Grisinera: se necesitan 98,4 minutos de grisinera para obtener 82 kilogramos de producto, ya que se producen 50 kilogramos de grisines por hora.
- Horno: se requieren 12 minutos de horno.

### **PRODUCCIÓN DE TOSTADAS**

Las maquinarias que se necesitan en dicha fabricación son:

- Amasadora: se necesitan 30 minutos de amasadora.
- Sobadora: se necesitan 30 minutos de sobadora para obtener 82 kilogramos de producto.
- Trinchadora: se necesitan 35 minutos de trinchadora para obtener 82 kilogramos de producto.
- Horno: se necesitan 17 minutos de horno.

### **PRODUCCIÓN DE PAN PARA HAMBURGUESAS**

Las máquinas y los tiempos necesarios son:

- Amasadora: se necesitan 30 minutos de amasadora.
- Sobadora: se necesitan 30 minutos de sobadora para obtener 82 kilogramos de producto.

- Horno: se requieren 12 minutos.

### **PRODUCCIÓN DE PAN PARA PANCHOS**

La maquinaria a utilizar es la siguiente:

- Amasadora: se necesitan 30 minutos.
- Sobadora: se necesitan 30 minutos para obtener 82 kilogramos de producto.
- Grisinera: se necesitan 98,4 minutos para obtener 82 kilogramos de producto.
- Horno: se necesitan 12 minutos.

Es válido aclarar que los minutos en horno, a diferencia del resto de las máquinas, no dependen de los kilogramos de producción, sino de la cantidad de veces que las zorras entran el horno, lo cual depende a su vez de la capacidad de la zorra.

### **Tarifas para Usuarios Finales a aplicar por la EPEC desde el 01 de Febrero de 2011**

#### **TARIFA Nº 2 - GENERAL Y DE SERVICIOS**

**Se aplicará a los consumos de energía eléctrica en los establecimientos y/o locales industriales o comerciales, profesionales o de servicios con "Demanda de Potencia Autorizada" de hasta 40 (cuarenta) kw y en todos los demás casos en que no corresponda expresamente otra tarifa.**

#### **Para consumos entre 0 y 300 kw por mes:**

Cargo fijo mensual (CFM): \$ 14,1335

Cargo Fijo TO (CFTO): \$ 5,6112

Cargo Fijo TO (CFTO- AC): \$ 3,2400

#### **Para consumos mayores a 200 y hasta 750 kw por mes:**

Cargo fijo mensual (CFM): \$ 14,6989

Cargo Fijo TO (CFTO): \$ 6,5463

Cargo Fijo TO (CFTO- AC): \$ 3,7800

#### **Para consumos mayores a 750 kw por mes:**

Cargo fijo mensual (CFM): \$ 14,6989

Cargo Fijo TO (CFTO): \$ 7,4815

## PANETO

Cargo Fijo TO (CFTO- AC): \$ 4,3200

### **Para consumos menores a 2.000 kw por mes:**

- Por cada kw consumido:
  - Los primeros 300 kw por mes: \$ 0,47495
  - Los siguientes 1.200 kw por mes:\$ 0,49391
  - El excedente de 1.500 kw por mes: \$ 0,55302

**Esta es la tarifa a aplicar en el proyecto ya que, en conjunto, el consumo es menor a 2000 kilowatts por mes.**

### **Para consumos iguales o mayores a 2.000 kw por mes:**

- Por cada kw consumido:
  - Los primeros 300 kw por mes: \$ 0,48185
  - Los siguientes 1.200 kw por mes: \$ 0,50081
  - El excedente de 1.500 kw por mes: \$ 0,55991.

## **COSTOS LABORALES**

Para calcular dichos costos incrementales se recurre al Convenio Colectivo de Trabajo correspondiente: CCT 146/90.

### **SINDICATO DE TRABAJADORES PASTELEROS, CONFITEROS, PIZZEROS Y ALFAJOREROS CÓRDOBA**

#### **LUGAR Y FECHA DE CELEBRACIÓN**

En la ciudad de Córdoba, a 26 días del mes de Julio del año 1990, en la sede Delegación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, modificado por acuerdo celebrado **con vigencia a partir del mes de Octubre de 2005.**

### **ACTIVIDAD REGULADA**

El presente convenio colectivo de Trabajo regirá para todos los trabajadores que se desempeñen en establecimientos dedicados a la fabricación, elaboración, venta y distribución: Fábricas de Pastelería; Confeiterías y/o casas de Té con Repostería y Casas de Servicios Rápidos de Fiestas, Agasajos y/o Casas similares; Fábricas de Alfajores; Pizzerías; Fábricas y Casas de Empanadas, Discos de Masas Frescas, Pastas y Productos Semipreparados, instantáneos; Rotiserías, Minutas y Sandwicherías, **Establecimientos que elaboran y/o venden productos en Panificadoras y/o panaderías.**

### **DEFINICIÓN SEGÚN EL CONVENIO DE CADA EMPLEADO A INCORPORAR:**

**Categoría OFICIAL:** es el trabajador capacitado técnicamente para la elaboración de todo lo referente a hojaldres, pan de leche y sus derivados, y demás especialidades relacionadas con la factura.

**Categoría CHOFER COBRADOR:** es el trabajador que, habilitado con registro de conductor correspondiente, está a cargo de la conducción o transporte de los productos elaborados por la empresa. El chofer que adicionalmente realice tareas de cobranza tendrá un adicional del 10% sobre la remuneración básica que perciba mensualmente.

**Categoría ADMINISTRATIVO:** será considerado como tal, al trabajador que por su conocimiento realiza tareas de operador de computadora, trámites bancarios, liquidación de sueldos y jornales, teneduría de libros, impuestos, ofrecimientos de servicios que ofrece la empresa, facturación, tareas de oficina en general.

### **Artículo N° 34:**

**AUMENTO POR ANTIGÜEDAD:** todo el personal comprendido en esta Convención Colectiva de Trabajo gozará del siguiente adicional por antigüedad:

**De 2 a 5 años: 4%**

**De 5 a 10 años: 8%**

De 10 a 15 años: 12%

De 15 a 20 años: 14%

De 20 a 30 años: 18%

**Artículo N° 37:**

**SUBSIDIO POR FALLECIMIENTO:** todos los trabajadores beneficiados por este convenio colectivo de trabajo aportarán mensualmente por este concepto el 0,50% de su salario y **la parte empresaria aportará el 0,50% de la totalidad de los salarios básicos** abonados a su personal mensualmente, debiendo depositar aporte y contribución antes del día quince del mes posterior en la cuenta N° 6-1823-9 del BANCO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, a la orden del Sindicato de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Pizzeros y Alfajoreros de Córdoba.

**Artículo N° 38:**

**APORTE EMPRESARIO PERMANENTE:** Fíjese un aporte del TRES POR CIENTO de las remuneraciones básicas de los trabajadores a cargo del Empleador. Dicho aporte se hará mensualmente antes del día quince de cada mes calendario. **De éste aporte corresponderá un UNO Y MEDIO POR CIENTO al SINDICATO TRABAJADORES PASTELEROS, CONFITEROS, PIZZEROS Y ALFAJOREROS DE CÓRDOBA y el UNO Y MEDIO POR CIENTO restante corresponderá a LA ASOCIACIÓN EMPRESARIA HOTELERA GASTRONÓMICA CÓRDOBA.** Dicho aporte deberá depositarse en cuenta bancaria mancomunada a nombre de ambas entidades que suscriben éste acuerdo, recurso que en ambos casos serán destinados para sus fines sociales, culturales y prestaciones en curso y/o a prestarse por las entidades signatarias de éste convenio, sin que involucren los aportes y contribuciones pactados por este CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO, por la Ley 23.660 y sus actualizaciones.

**Artículo N° 50:**

**ADICIONAL POR ASISTENCIA PERFECTA:** El trabajador encuadrado en este convenio colectivo de trabajo que registre asistencia perfecta durante todo el mes tendrá derecho a percibir un adicional remuneratorio equivalente a la suma de **ciento ochenta pesos (\$180)** por sobre el salario básico que le corresponde a la categoría en la cual se encuentre desempeñando sus tareas.

## PANETO

No tendrá derecho a este adicional establecido en el párrafo anterior del presente artículo, el trabajador que incurriere en insistencias por cualquier causa que fuere, excluida las que obedezcan a licencias legales o convencionales y/o accidentes de trabajo.

### TABLA DE APORTES Y CONTRIBUCIONES (MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL)

CONTRIBUCIÓN PATRONAL	
SIJP	10,17 %
PAMI	1,50 %
Obra Social	5,40 %
Fondo Nacional de Empleo	0,89 %
Asignaciones Familiares	4,40 %
ANSSAL	0,60 %
ART Fija	\$ 0,60
Seguro de Vida Obligatorio	\$ 2,64

Por otro lado, la Aseguradora de Riesgos del Trabajo (**ART LIBERTY**) cobra al empleador un 5,5% sobre las remuneraciones brutas que paga.

### OFICIALES

Con respecto a esta categoría de empleado, se decide incorporar 2 en el año 1 y 1 en el año 4.

Esto se debe a lo siguiente: en la actualidad se cuenta con 4 empleados de fábrica, los cuales no son suficientes ya que se necesita 1 persona en la amasadora, 1 persona en la sobadora, 2 personas para corte y para manejo de zorras y 2 personas para armado de pizzas. Todas estas personas a la tarde se dedican a envasar. De todo esto surge que se necesitaran 2 empleados más desde el año 1.

Luego en el año 4, debido a un incremento de la producción, se incorporará otro oficial el cual brindará soporte o ayuda, no teniendo una tarea específica a desarrollar.

Con respecto al **sueldo básico**, el mismo es de \$ 2.771, obtenido de la escala salarial correspondiente.

### CHOFER-COBRADOR

## PANETO

Debido a la adquisición de un utilitario adicional en el año previo a la puesta en marcha, es que se hace necesaria la contratación de un chofer.

El **sueldo básico** que se debe pagar es de \$ 2.868 mensuales y los **viáticos** que se abonarán, considerando lo que se paga actualmente, serán de \$ 500 pesos mensuales. Como estos últimos no requieren de comprobantes se consideran remunerativos y por ende computables para determinar los aportes patronales.

### **REPOSITOR**

Esta persona, como se menciona anteriormente, acompaña al chofer-cobrador y se dedica principalmente a controlar los vencimientos de los productos, el estado de los mismos y que se encuentren ubicados en el lugar acordado dentro del supermercado o almacén.

Su **sueldo básico** es de \$ 2.868 (igual que para el chofer ya que esta persona lo acompañará en el viaje y se pueden turnar para conducir) y también se le abonarán \$ 500 en concepto de **viáticos**.

El repositor será incorporado en el año 1, ya que el utilitario será adquirido en el año previo a la puesta en marcha del plan de negocios.

### **ADMINISTRATIVO**

Se incorpora un administrativo adicional a comienzos del proyecto (año 1), al cual se le abonará \$2.672 mensuales en concepto de sueldo básico.

Como todos los empleados están incluidos en el convenio mencionado, el adicional por antigüedad y el presentismo se calculan de igual manera para todos.

## **COSTOS FIJOS**

### **COMBUSTIBLE UTILITARIOS**

#### **(Ahorro de costos y costos incrementales)**

Para obtener este costo fijo se considera que la firma ya cuenta con un utilitario y que adquirirá para la realización del plan de negocios uno nuevo. En base a esto se debió modificar el recorrido realizado por el vehículo antiguo y programar el recorrido a efectuar por el nuevo utilitario.

De esto surge un **ahorro en costos de combustible proveniente de que el vehículo vigente** realizará menos kilómetros que en la actualidad (8000 kilómetros mensuales). Los kilómetros a realizar cada día de la semana por dicho utilitario son:

- Día 1: 232 km
- Día 2: 358 km
- Día 3: 292 km
- Día 4: 444 km

## PANETO

- Día 5: 338 km
- Día 6: 15 km

Esto hace que se recorran por semana 1.679 kilómetros y por mes 6.716 kilómetros (lo cual resulta inferior a 8.000 kilómetros mensuales). La diferencia (15.408 kilómetros por año) hace que exista un ahorro en costos de combustible de \$ 6.158 por año.

Para realizar dicho cálculo se consideró que con un litro de combustible se hacen 10 kilómetros y que el precio del gasoil es de \$ 3,9967 por litro.

Por otro lado, teniendo en cuenta el **nuevo utilitario** se establecieron los siguientes kilómetros a recorrer cada día de la semana:

- Día 1: 405 km
- Día 2: 421 km
- Día 3: 465 km
- Día 4: 394 km
- Día 5: 454 km
- Día 6: 15 km

De lo anterior se deduce que por año se realizaran 103.392 kilómetros. Por lo que los gastos anuales en combustible, teniendo en cuenta que con un litro realizamos 10 kilómetros y el precio por litro de gasoil, ascienden a \$ 41.323.

## **HONORARIOS PROFESIONALES**

Para calcular dicho costo incremental se compara lo que se le paga actualmente a la contadora con la regulación vigente sobre honorarios profesionales.

En este momento los honorarios anuales pagados ascienden a \$ 14.640.

De la Resolución 19/2010 (Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales) surge que los honorarios para cada una de las actividades son los siguientes:

- **ÁREA IMPOSITIVA:**
  - IVA - DDJJ Mensual – Mediana Empresa: \$ 480 mensuales (3 módulos de \$ 160 cada uno).

## PANETO

- Impuesto a las Ganancias – DDJJ Anual – Empresas Industriales: \$ 1.760 anuales (11 módulos de \$ 160 cada uno).
- Municipalidades y DGR – DDJJ Mensual – Mediana Empresa: \$ 480 mensuales (3 módulos de \$ 160 cada uno).
- **ÁREA LABORAL Y PREVISIONAL:**
  - Liquidación Mensual de Sueldos: \$ 688 (4,3 módulos de \$ 160 cada uno para empresas que tienen entre 9 y 15 empleados).
- **ÁREA CONTABLE:**
  - Asesoramiento – Registros Contables – Confección de balances anuales – Mediana Empresa: \$ 240 mensual (1,5 módulos de \$ 160 cada uno).

De todo esto se deduce que los honorarios profesionales ascenderán a \$ 24.416 anuales, por lo que existe un costo incremental de \$ 9.776 por año.

## **ROPA DE TRABAJO**

El costo en este apartado hace referencia a la provisión de ropa de trabajo de los nuevos empleados.

Con respecto a los **oficiales**, se incorporan 2 en el año 1 y otro oficial más en el año 4. Además, para calcular dicho costo incremental, se establece proporcionar a cada empleado 4 equipos por año (2 de invierno y 2 de verano).

Las prendas a entregar a cada uno de los oficiales en cada año son las siguientes:

- Ambo: hace referencia a la camisa y al pantalón; el precio es de \$ 107,36 por unidad.
- Delantal: \$ 28,84 por unidad.
- Cofia o birrete: \$ 8,18 por unidad.
- Guantes de latex: \$ 20,66 el paquete de 100 unidades; se entregan 3 paquetes por año.
- Calzado: \$ 99,17 por par; se proporcionan 2 pares por año.

## PANETO

Con respecto al **chofer** y al **repositor**, los mismos son incorporados en el año 1. Las prendas a entregar son:

- Chomba con logo: \$ 55,21 por unidad.
- Buzo polar con logo: \$ 84,13 por unidad.

Es válido aclarar que los costos se mantienen fijos del año 1 a 3; luego, del año 4 a 8 se incrementan debido a la incorporación de un oficial adicional, manteniéndose fijos en dicho período de tiempo.

### **GASTOS DE MANTENIMIENTO UTILITARIO**

Este concepto se compone de los siguientes gastos:

- SERVICE: su costo unitario es de \$ 1.239,67; y se debe realizar cada 17.000 kilómetros lo que equivale a efectuarlo cada 2 meses, es decir, 6 veces en el año.
- LAVADO: su costo unitario es de \$ 83; y se estima hacer lavar el utilitario cada 15 días, es decir, 2 veces por mes o 24 veces en el año.
- RECAUCHUTADO DE NEUMÁTICOS: hace referencia a la reparación de los neumáticos; su costo es de \$ 430 por neumático (el utilitario lleva 4 neumáticos) y debe ser realizado cada 51.000 kilómetros aproximadamente.
- REPOSICIÓN DE NEUMÁTICOS: el precio unitario de cada uno de los 4 neumáticos es de \$ 1.818,18.

## PANETO

Con respecto a los gastos de service y lavado, los mismos se mantienen fijos durante los 8 años que forman el horizonte temporal.

Considerando el recauchutado y la reposición de neumáticos, el análisis a realizar es diferente: en el año 1 se debe realizar un único recauchutado porque el utilitario viene con neumáticos nuevos, es decir, los primeros 51.000 km son recorridos con los neumáticos nuevos, luego se realiza un recauchutado y se efectúan los otros 51.000 km. En el año 2, se realizan 2 recauchutados y se compran los neumáticos que se van a necesitar el año siguiente. Esto es así porque a un neumático sólo se le pueden efectuar 3 servicios de recauchutado o reparación. En los años restantes se procede de la misma manera.

### **GASTOS DE SEGURO UTILITARIO**

El gasto mensual por este concepto es de \$ 424 (neto de IVA). El seguro es contratado con la empresa La Segunda.

### **GASTOS DE LIBRERÍA**

Los gastos de librería a realizar todos los años consisten en la compra de los siguientes elementos destinados a ser usados por el nuevo administrativo a ser contratado:

- Resma de hojas
- Cartuchos de tinta
- Lapicera BIC por 12 unidades
- Fibrones por 12 unidades
- Reglas
- Lápiz portaminas
- Minas para lápiz portaminas
- Bibliorato

## PANETO

- Tijera
- Abrochadora
- Perforadora
- Ganchos abrochadora
- Clips

### **GASTOS DE LIMPIEZA**

Consiste en la compra de los siguientes elementos:

- Lavandina por 5 litros
- Detergente por 5 litros
- Gamuza
- Regilla
- Blem
- Bolsas de consorcio por 100 unidades

### **ABONO CELULAR CHOFER Y REPOSITOR**

Hace referencia al abono del teléfono celular que será proporcionado al nuevo chofer y nuevo repositor que contratará la firma. El mismo cuesta \$ 37,19 por mes. Se trata de un solo teléfono móvil para ambos ya que hacen juntos el recorrido en el nuevo utilitario.

### **GASTOS EN UTENSILIOS**

Los utensilios a los que son necesarios para ser usados durante el proceso productivo son: regillas y repasadores.

- REGILLAS: se adquirirán 12 regillas por año, las cuales tienen un costo unitario de \$ 4,13.

- **REPASADORES:** se comprarán 12 repasadores por año, los cuales tienen un costo unitario de \$ 5,45.

Es válido decir que, como estos elementos serán utilizados en cada uno de los 8 años que forman nuestro horizonte temporal de análisis, los mismos deben ser adquiridos el año anterior, es decir, que serán comprados desde el año 0 hasta el año 7. Se trata de gastos que se amortizan totalmente en cada año, por lo cual van directo a pérdida.

## **GASTOS DE HABILITACIÓN DEL UTILITARIO**

Este gasto es anual y de \$ 150. Debe ser erogado todos los años desde el año anterior a la puesta en marcha (año en que se adquiere el utilitario) hasta el año 7 (año anterior a la finalización del proyecto). A dicho concepto lo cobra el Registro del Automotor de la ciudad de Bell Ville.

## **GASTOS PREVIOS A LA PUESTA EN MARCHA**

Son gastos a realizar el año anterior a la puesta en marcha y consisten en los siguientes:

- **Patentamiento:** del nuevo utilitario; su costo es de \$ 4.132,23 a pagar a la Municipalidad del Bell Ville.
- **Ploteo:** también del nuevo utilitario; el costo es de \$ 2.700.
- **Habilitación de productos:** \$ 1.750.
- **Muestras gratis a ofrecer en supermercados y almacenes:**
  - **Retribución de las promotoras:** \$ 2.100, ya que se contratarán 7 promotoras a las cuales se les pagará \$ 300 por su trabajo.
  - **Ropa para las promotoras:** su costo es de \$ 157,02.

## PANETO

- Tostadas: el costo es de \$ 48,58, ya que se ofrecerán 14 kilogramos cuyo costo es de \$ 3,47 el kilogramo de tostadas.
- Grisines: el costo es de \$ 51,38, ya que se van a ofrecer 14 kilogramos de grisines y los mismos tienen un costo variable unitario de \$ 3,67.
- Pan de molde: el costo es de \$ 50,68, ya que se ofrecerán 14 kilogramos y el pan de molde tiene un costo variable unitario de \$ 3,62.
- Dulce de leche: para acompañar los alimentos que queremos promocionar; el costo será de \$ 238,02 ya que se comprarán 24 potes de dulce a un precio de \$ 9,92 cada uno.

## TASA DE COMERCIO E INDUSTRIA

La tasa aplicada fue del 5 por mil sobre los ingresos brutos netos de IVA. La regulación correspondiente se puede ver en la parte de los anexos. Este impuesto se paga a la Municipalidad de Bell Ville.

## IMPUESTO A LOS CRÉDITOS Y DÉBITOS BANCARIOS

Decreto 534/04: Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias.

**Artículo 1º.** Incorporáse como [Artículo 13 al Anexo del Decreto Nº 380](#) del 29 de marzo de 2001 y sus modificaciones, reglamentario del Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias, establecido por la [Ley de Competitividad Nº 25.413](#) y sus modificaciones, el siguiente:

"ARTICULO 13. **Los titulares de cuentas bancarias gravadas** de conformidad a lo establecido en el Artículo 1º inciso a) de la Ley de Competitividad Nº 25.413 y sus modificaciones, **alcanzados por la tasa general del SEIS POR MIL (6%)**, podrán computar como crédito de impuestos, **el TREINTA Y CUATRO POR CIENTO (34%) de los importes liquidados y percibidos por el agente de percepción en concepto del presente gravamen, originados en las sumas acreditadas en dichas cuentas.**

Asimismo, los sujetos que tengan a su cargo el gravamen por los hechos imposables comprendidos en Artículo 1º incisos b) y c), de la ley mencionada en el párrafo precedente, alcanzados por la tasa general del DOCE POR MIL (12%), podrán computar como crédito de impuestos, el DIECISIETE POR CIENTO (17%) de los importes ingresados por cuenta propia o, en su caso, liquidados y percibidos por el agente de percepción en concepto del presente gravamen, correspondiente a los mencionados hechos imposables.

La acreditación de dicho importe como pago a cuenta se efectuará, indistintamente, contra el Impuesto a las Ganancias y/o el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

El cómputo del crédito podrá efectuarse en la declaración jurada anual de los impuestos mencionados en el párrafo anterior, o sus respectivos anticipos. El remanente no compensado no podrá ser objeto, bajo ninguna circunstancia, de compensación con otros gravámenes a cargo del contribuyente o de solicitudes de reintegro o transferencia a favor de terceros, pudiendo trasladarse, hasta su agotamiento, a otros períodos fiscales de los citados tributos.

Cuando el cómputo del crédito sea imputable al Impuesto a las Ganancias correspondiente a los sujetos no comprendidos en el Artículo 69 de la ley de dicho impuesto, el citado crédito se atribuirá a cada uno de los socios, asociados o partícipes, en la misma proporción en que participen de los resultados impositivos de aquéllos.

No obstante, la imputación a que se refiere el párrafo anterior, sólo procederá hasta el importe del incremento de la obligación fiscal producida por la incorporación en la declaración jurada individual de las ganancias de la entidad que origina el crédito.

El importe computado como crédito en los impuestos mencionados en el tercer párrafo de este artículo, no será deducido a los efectos de la determinación del Impuesto a las Ganancias."

## IMPUESTO A LAS GANANCIAS

Debido a que Adrian Jacquelin ejerce su actividad como Empresa Unipersonal debe tributar dicho impuesto conforme lo hacen las personas físicas y sucesiones indivisas, ya que no encuadra en el artículo 69 de la Ley de Impuesto a las Ganancias. Si bien obtiene rentas de tercera categoría, paga un impuesto que surge del artículo 90 de dicha ley, que establece una tabla que se aplica a personas físicas y sucesiones indivisas.

### **SOCIEDADES DE CAPITAL – TASAS – OTROS SUJETOS COMPRENDIDOS**

**Art. 69.** Las **sociedades de capital**, por sus ganancias netas imponibles, quedan sujetas a las siguientes tasas:

**a) Al treinta y cinco por ciento (35%):**

1. Las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones, en la parte que corresponda a los socios comanditarios, constituidas en el país.
2. Las sociedades de responsabilidad limitada, las sociedades en comandita simple y la parte correspondiente a los socios comanditados de las sociedades en comandita por acciones, en todos los casos cuando se trate de sociedades constituidas en el país.
3. Las asociaciones civiles y fundaciones constituidas en el país en cuanto no corresponda por esta ley otro tratamiento impositivo.
4. Las sociedades de economía mixta, por la parte de las utilidades no exentas del impuesto.
5. Las entidades y organismos a que se refiere el artículo 1º de la Ley N° 22.016, no comprendidos en los apartados precedentes, en cuanto no corresponda otro tratamiento impositivo en virtud de lo establecido por el artículo 6º de dicha ley.
6. Los fideicomisos constituidos en el país conforme a las disposiciones de la Ley N° 24.441, excepto aquellos en los que el fiduciante posea la calidad de beneficiario. La excepción dispuesta en el presente párrafo no será de aplicación en los casos de fideicomisos financieros o cuando el fiduciante-beneficiario sea un sujeto comprendido en el título V.
7. Los fondos comunes de inversión constituidos en el país, no comprendidos en el primer párrafo del artículo 1º de la Ley N° 24.083 y sus modificaciones.

Los sujetos mencionados en los apartados precedentes quedan comprendidos en este inciso desde la fecha del acta fundacional o de celebración del respectivo contrato, según corresponda.

A efectos de lo previsto en los apartados 6 y 7 de este inciso, las personas físicas o jurídicas que asuman la calidad de fiduciarios y las sociedades gerentes de los fondos comunes de inversión, respectivamente, quedan comprendidas en el inciso e), del artículo 16, de la Ley N° 11.683, texto ordenado en 1978 y sus modificaciones.

**b) Al treinta y cinco por ciento (35%):**

Los establecimientos comerciales, industriales, agropecuarios, mineros o de cualquier otro tipo, organizados en forma de empresa estable, pertenecientes a asociaciones, sociedades o empresas, cualquiera sea su naturaleza, constituidas en el extranjero o a personas físicas residentes en el exterior.

No están comprendidas en este inciso las sociedades constituidas en el país, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones del artículo 14, sus correlativos y concordantes.

**TASAS DEL IMPUESTO PARA LAS PERSONAS DE EXISTENCIA VISIBLE Y SUCESIONES INDIVISAS**

**Art. 90.** Las personas de existencia visible y las sucesiones indivisas -mientras no exista declaratoria de herederos o testamento declarado válido que cumpla la misma finalidad- abonarán sobre las ganancias netas sujetas a impuesto las sumas que resulten de acuerdo con la siguiente escala:

Ganancia neta			Pagarán	
Imponible acumulada				
Más de \$	A \$	\$	Más el %	Sobre el excedente de peso
0	10.000	-	9	0
10.000	20.000	900	14	10.000
20.000	30.000	2300	19	20.000
30.000	60.000	4200	23	30.000
60.000	90.000	11.100	27	60.000
90.000	120.000	19.200	31	90.000
120.000	en adelante	28.500	35	120.000

El impuesto a las ganancias incremental fue calculado como la diferencia entre lo que la empresa paga actualmente y lo que pagaría incluyendo los ingresos y egresos de la nueva actividad.

Durante el año 2010 la base imponible de Impuesto a las Ganancias fue de \$ 387.545,18. Esto hace que PANETO pague un impuesto de \$ 28.500 más el 35% sobre el excedente de \$ 120.000.

Teniendo en cuenta los ingresos y egresos del nuevo plan de negocios la firma sigue quedando incluida en el último renglón de la tabla del artículo 90, por lo cual la diferencia impositiva sólo corresponde a la parte variable del impuesto.

Como durante los primeros años del proyecto los ingresos son negativos, se obtiene un ahorro impositivo, el cual no se traslada a años siguientes porque puede ser absorbido por el impuesto a pagar que tiene PANETO por su actividad actual.

## **IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS**

Existen tres razones por las cuales no se esta gravado por este impuesto provincial, las cuales se contemplan en el Código Tributario de Córdoba y en la Ley 9505 (Reforma Tributaria Provincial).

### **LEY 9505 DE REFORMA TRIBUTARIA PROVINCIAL**

**ARTÍCULO 2º.** Suspéndase la exención establecida en el inciso 23) del artículo 179 del Código Tributario Provincial para la actividad industrial. Exceptuase de lo dispuesto precedentemente a aquellos contribuyentes cuya sumatoria de bases imponibles declaradas o determinadas por la Dirección, para el ejercicio fiscal anterior, atribuible a la totalidad de actividades desarrolladas – incluidas las que corresponderían a las exentas y/o no gravadas-, cualquiera sea la jurisdicción en que se lleven a cabo las mismas, no supere la suma de pesos dos millones (\$ 2.000.000,00). Cuando resulte de aplicación la excepción prevista en este párrafo el beneficio se aplicará con el alcance del inciso 23) del artículo 179 del Código Tributario Provincial.

**CÓDIGO TRIBUTARIO PROVINCIA DE CÓRDOBA**

**ARTÍCULO 179. Están exentos del pago de este impuesto, las siguientes actividades: INCISO 23.**

La producción primaria, **la actividad industrial**, la construcción – **con excepción**, en todos los casos indicados, **de las operaciones con consumidores finales**, entendiéndose como tales a los sujetos no inscriptos en el impuesto, excepto que dicha falta de inscripción derive como consecuencia de exenciones en la jurisdicción correspondiente – y el suministro de electricidad y gas – excepto la destinada a consumos residenciales.

**La presente exención resultará de aplicación en tanto la explotación, el establecimiento productivo o la obra, en actividad, se encuentren ubicados en la Provincia de Córdoba.**

Si bien la Ley 9505 suspende la exención para la actividad industrial, PANETO cae fuera del impuesto por las siguientes razones:

- Los ingresos brutos anuales de PANETO durante el año anterior (2010) fueron menores a dos millones de pesos;
- PANETO no trabaja con consumidores finales, sino con responsables inscriptos (supermercados y almacenes); y
- PANETO sólo cuenta con plantas productivas dentro de la Provincia de Córdoba.

## **INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos en los cuales se debe invertir en el año previo a la puesta en marcha son:

- **Grisinera con bandejas con 2 cabezales:** cuyo precio es de \$ 22.000
- **Rebanadora de 26 centímetros:** cuyo precio es de \$ 14.000
- **Trinchadora mini:** de \$ 15.500
- **Zorras:** se adquirirán 4 a un precio unitario de \$ 950.
- **Bandejas:** se adquirirán bandejas para 3 zorras (ya que la grisinera ya viene con bandejas que serán utilizadas en la cuarta zorra), por lo que se comprarán entonces 45 bandejas (en cada zorra entran 15). El precio unitario es de \$ 130.

En el año 3, debido al incremento de la producción se adquirirán 2 zorras más con sus respectivas bandejas (para ser utilizadas a partir del año 4).

## PANETO

- **Mesa de acero inoxidable:** su precio es de \$ 3.400.
- **Molde cortante para hacer hamburguesas:** los mismos serán adquiridos a medida que vayan siendo necesitados en el proceso productivo, es decir, en el año 0 por ejemplo se adquirirán moldes para satisfacer la producción del año 1, en el año 1 se comprarán más según el incremento de producción a efectuar en el año 2, y así sucesivamente hasta llegar al año 5. El precio unitario de cada molde se estableció teniendo en cuenta que un paquete de 8 moldes cuesta \$ 200.
- **Molde para hacer pan lactal:** en este caso las bandejas también serán adquiridas a medida que se necesiten en el proceso productivo. En cada bandeja o plancha entran 6 panes. El precio unitario de la bandeja es de \$ 320. La cantidad de bandejas a comprar cada año se obtiene dividiendo por 6 la cantidad de panes a producir por año. Esto se efectúa en el año 0 considerando la producción del año 1. En el resto de los años se procede de la misma manera pero teniendo en cuenta solo el incremento de la producción.

Todos estos elementos serán comprados a la firma **MASPAN** de BellVille, la cual suministró el correspondiente presupuesto.

Además de todos estos elementos serán necesarios los siguientes:

- **Cuchillos:** se comprarán 2 cuchillos a un precio de \$ 83 cada uno, haciendo un total de \$ 165.
- **Celular para chofer y repositor:** cuyo costo es de \$ 124.
- **Computadora:** de \$ 1.653.
- **Calculadora:** cuyo precio es de \$ 248.
- **Escritorio:** cuyo precio es de \$ 331.
- **Estanterías:** se adquirirán 25 estanterías a un costo de \$ 207 cada una, lo que hace un total en este concepto de \$ 5.165.
- **Silla de escritorio:** de \$ 289.

Todos estos elementos, excepto el escritorio y la silla para el mismo, deben ser adquiridos nuevamente. Esta nueva compra se realizará en el año 4 para empezar a ser utilizados en el año 5. Esto se debe a que **la vida útil técnica**, es decir real, de estos conceptos es de 4 años.

La vida útil técnica de todos los activos fijos indispensables para la producción es de 20 años y la vida útil real del escritorio y la silla es de 8 años. Es por esto que no se reinvierte en dichos conceptos.

## AMORTIZACIONES

### Tabla de amortizaciones impositivas:

#### EN AÑOS:

- Edificios: 50
- Instalaciones: 10
- **Muebles y Útiles: 10**
- **Maquinarias y equipos: 10**
- **Herramientas: 3**
- Ferrocarriles (locomotoras y vagones): 10
- **Rodados (automóviles, camionetas, camiones, auto-elevadores, grúas, máquinas viales y motocicletas): 5**
- Barcos: 15
- Embarcaciones de recreo: 8
- Aerodinos en general (aviones, hidroaviones y helicópteros): 5
- Contenedores (incluidos contenedores cisterna y contenedores depósito para cualquier tipo de transporte): 10
- Equipos, aparatos e instrumental de uso técnico y profesional: 8
- **Equipos de computación y accesorios de informática: 3**
- Bienes de la actividad agropecuaria:
  - Galpones: 20
  - Silos: 20
  - Molinos: 20
  - Alambrados y tranqueras: 30
  - Aguadas y bebederos: 20
  - Contenedores excepto silos (toneles, tambores): 8
  - Tarros tambo: 5
  - Hacienda reproductora: 5
  - Tractores: 8
  - Cosechadoras (granos, oleaginosas y cereales): 8

## PANETO

- Roto-enfardadoras: 6
- Pulverizadoras moto-propulsadas: 8
- Equipos y maquinarias de arrastre (sembradoras, discos, arados de reja, arados de cincel, etc.): 8.

### **OPCIÓN DE COMPRA RODADO**

Debido a que PANETO es una empresa mediana y no cuenta con los fondos necesarios para adquirir el utilitario de contado es que se decidió adquirirlo mediante leasing otorgado por el Banco Macro de la ciudad de Bell Ville.

Las condiciones del financiamiento ofrecidas por dicho banco son las siguientes:

- Tasa Nominal Anual: 18,40 %
- Tasa efectiva mensual: 1,51 %
- Cuotas mensuales: 60 (es decir que se paga canon por 5 años)
- El valor de compra es de \$ 165.868 (neto de IVA)
- Se debe entregar el 20% del valor del mismo antes de ser entregado

## PANETO

- La opción de compra es del 30% del valor del rodado a ejercer en el año 5.

La vida útil impositiva de los rodados es de 5 años, por lo que se llega a amortizar por tres años a partir del año 6. La vida útil real o técnica de este tipo de utilitario es de 10 años.

El presupuesto correspondiente proporcionado por la concesionaria se encuentra en los anexos.

## INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

La necesidad de capital de trabajo se estableció en 1 mes de costos variables por las siguientes razones:

- El depósito o almacén de la planta es pequeño por lo que no tiene tanta capacidad de almacenamiento;
- Las materias primas necesarias para el proceso productivo tienen un carácter perecedero el cual se produce aproximadamente a los 4 meses de fabricadas.

Si bien se opta por utilizar un mes de costos variables, se obtiene la inversión en capital de trabajo según el método del máximo déficit acumulado. Se decide por la primera opción y no esta última porque no es lógica, ya que a medida que se iba incrementando la producción resultaban

inversiones y desinversiones, cuando lo normal es que se deban realizar inversiones para poder aumentar la producción.

Para obtener la inversión en capital de trabajo según el método del máximo déficit acumulado se tiene en cuenta lo siguiente:

- *Ingresos por ventas:* se cobran de contado por tratarse de alimentos perecederos. IVA del 21%.
- *Costos Variables:* se pagan de contado por ser las materias primas de carácter perecedero. IVA del 21%.
- *Gas y Energía Eléctrica:* estos gastos se pagan bimestralmente. IVA del 27%.
- *Sueldos y Contribuciones Patronales:* se pagan al mes siguiente de devengados.
- *Combustible:* se paga a los 30 días. IVA del 21%.
- *Honorarios Profesionales:* se pagan de contado. IVA del 21%.
- *Ropa de trabajo:* las erogaciones son en Abril y Octubre, meses en los cuales se proporcionan los equipos de trabajo. IVA del 21%.
- *Service del utilitario:* como se realiza cada 2 meses las erogaciones se hacen con dicha frecuencia. IVA del 21%.
- *Lavado del utilitario:* como al nuevo rodado se lo va a hacer lavar 2 veces por mes, las erogaciones se efectúan todos los meses y de contado. IVA del 21%.
- *Recauchutado de neumáticos:* en los años que se hace un sólo recauchutado la erogación se efectúa en el mes 7 (Julio) y en aquellos años en que se hacen 2 recauchutados las erogaciones se realizan en los meses de Enero y Julio. IVA del 21%.
- *Reposición de neumáticos:* en los años que debe efectuarse la compra, la misma se hace en el mes 12 (Diciembre) ya que se trata de neumáticos nuevos necesarios para ser utilizados el año siguiente. IVA del 21%.
- *Gastos de seguro del utilitario:* se abonan de contado a la aseguradora. IVA del 21%.
- *Gastos de librería:* los mismos son efectuados en los meses de Enero y Julio. IVA del 21%.
- *Abono celular chofer y repositor:* se debe pagar de contado. IVA del 21%.
- *Gastos de limpieza:* se abonan de contado. IVA del 21%.
- *Canon leasing:* todos los meses se debe pagar esta cuota cobrando el banco un 21% de IVA.
- *Tasa de Comercio e Industria:* se paga a los 60 días.

## PANETO

- *Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios*: se pagan todos los meses.
- *IVA Saldo a Pagar*: se paga a los 30 días. El mismo surge como diferencia entre débitos y créditos fiscales.

# ***CONCLUSIONES***

El objetivo del proyecto se concentra en la **producción y comercialización de nuevas líneas de productos** compuesta por: pan de molde blanco y de salvado feteados, grisines, tostadas, pan para panchos y para hamburguesas, a un bajo precio y alta calidad, con el fin de ampliar la gama de bienes ofrecidos por la marca hasta el momento.

La idea de este proyecto fue motivada por el crecimiento continuo que tiene el mercado de panes y por la oportunidad que tiene el empresario de contar con las máquinas y clientes a los cuales van dirigidos los productos. Se busca satisfacer la gran demanda de estos bienes en el mercado.

Los **clientes** a los cuales van dirigidos estos productos son los actuales (a los que se le vende actualmente), tales como: almacenes, maxi-kioscos, mini-mercados y supermercados de las ciudades de Córdoba, Rosario y de algunas de las ciudades de los departamentos San Martín, Marcos Juárez, Unión y San Justo.

Con los nuevos productos se consigue **competir** con las siguientes segundas marcas: Trigo (de Bimbo) y PractiPan (de Veneziana), con productos elaborados por panaderías y por marcas propias de supermercados.

La estrategia seleccionada, **Focalizada en Costos**, es la adecuada de acuerdo al momento de la empresa; ya que PANETO es una marca reciente en el mercado. Lo que se busca es captar una cierta parte del mismo comercializando los productos a un bajo precio. Para poder lograr esto último la empresa debe emprender una estrategia que le permita disminuir sus costos para así poder bajar sus precios. Una vez que se hayan cumplido los objetivos esperados, a través de la aplicación de esta estrategia, la empresa tenderá a modificarla por la Estrategia Enfocada en Diferenciación, buscando la fidelidad de los consumidores a la marca.

Con respecto a la **Publicidad**, se debe acompañar la estrategia con las acciones de: uso masivo de publicidad (redes sociales, muestras gratis, sorteos), para “hacer conocer” la empresa. Así ingresar al mercado con una buena imagen, además de la calidad precio ofrecido.

Algunos pasos a seguir son:

- Realizar habilitaciones,
- Invertir en los activos fijos (Grisineras, Rebanadora, Moldes, Zorras, etc).
- Adquisición de utilitarios por medio de un leasing.
- Ploteo de los vehículos con el logo de la empresa.
- Proyección de incorporación de personal.
- Proyecto de ampliación de espacios físicos de los almacenes.

Los productos **se venderán en bolsas individuales**: en el caso de pan lactal de 290 y 530 gramos; tostadas de 250 gramos; grisines de 200 gramos y pan para panchos y pan para hamburguesas de 210 gramos.

El **precio de cada producto** se fija en un 10 % por encima de los precios a los que venden las segundas marcas.

## PANETO

- Supermercados: al precio final de góndola le resta un 50%, y ese es el precio al cual PANETO vende a dichos puntos de venta.
- Distribuidores: al precio de venta de almacén le resta un 50%.

Los precios promedio por kilogramo de los productos sin IVA son los siguientes: pan de molde \$ 8,67; grisines \$ 12,65; tostadas \$ 15,05; pan para panchos \$ 8,34 y pan para hamburguesas \$ 8,10.

La empresa con el proyecto en marcha tendrá una **participación en el mercado** de 0,76% ( $105.000/13.735.054$ ), ya que la demanda de estos productos en las localidades en las cuales se venderán es de 13.735.054 kilogramos y la producción anual de la empresa es de 105.000 kilogramos de producto.

Diariamente, sin el proyecto en marcha, se producen 150 kilogramos; la empresa tiene una capacidad instalada de 700 kilogramos diarios, de los cuales se destinarán 350 kilogramos a la producción de los nuevos productos, quedando los 200 kilogramos restantes para variaciones en la producción de los productos actuales. El primer año se decide comenzar fabricando un 30% de la capacidad ociosa hasta llegar, en el año 6, a producir un 85% de dicha capacidad, la misma se mantendrá para el año 7 y 8.

Con respecto al análisis realizado la empresa no cuenta con ninguna traba de tipo legal ya que, como actualmente está llevando a cabo procesos productivos de alimentos, está respetando la normativa legal obligatoria en vigencia.

La **inversión inicial en activos fijos** será de \$ 87.892 sin IVA; luego en los años siguientes se realizarán pequeñas reinversiones en herramientas de trabajo necesarias para los distintos niveles de producción.

La realización del proyecto implica obtener los siguientes **indicadores de rendimiento**:

- **VAN < 0** —————▶ **-232.111**
- **TIR < k** —————▶ **2%**

Lo cual implica que el proyecto devuelve la inversión inicial y un poco más pero no llega a generar la tasa de rendimiento requerida, es decir, la tasa de costo de oportunidad del 11,06%.

- **IVAN negativo** —▶ **- 0,46**

Debido a que VAN es negativo. Este indicador nos dice que, por cada peso invertido, perdemos \$ 0,46.

- **PB (período de recupero) excede el horizonte temporal de análisis**

Esto implica que la inversión inicial no se recupera en los 8 años que se estipuló como horizonte temporal de análisis.

### **RECOMENDACIÓN**

Según el **análisis de sensibilidad nivel crítico** y considerando las siguientes razones, es que se recomienda, para que el proyecto resulte viable, aumentar los precios de venta de los productos un 12% aproximadamente. Se propone esto por los siguientes motivos:

- el precio de venta de los productos que se quiere comercializar puede ser modificado por la firma, en cambio los costos, como por ejemplo el precio de la harina, de la pre-mezcla, de la levadura, entre otros, no se puede modificar (PANETO es tomadora de precios);
- la firma ya cuenta con una cartera de clientes que los podría adquirir (incluso aumentando los precios el porcentaje propuesto);
- se trata de productos de consumo masivo que pueden venderse fácilmente;
- la calidad de los productos amerita este aumento.

Considerando las **contribuciones marginales** obtenidas, como precio de venta de cada producto menos los costos totales de fabricar cada uno, se llega a la conclusión que **no conviene elaborar y vender pan de molde, pan para panchos y pan para hamburguesas**, ya que las contribuciones marginales son negativas. Lo único que **convendría elaborar son tostadas y grisines**. Pero esta decisión se toma teniendo en cuenta solamente los números obtenidos, ya que si se pasa a

## PANETO

considerar otros factores cambiará el parecer, porque este tipo de productos es comprado por la sociedad principalmente en panaderías.

Entonces lo que conviene no es dejar de producir los tres tipos de productos mencionados antes y elaborar solamente grisines y tostadas, sino que **lo que recomiendo es fabricarlos y comercializarlos a todos pero a un precio un 12% aproximadamente mayor**. Con esta medida además, es válido aclarar que no se deja atrás la estrategia propuesta de competir con las segundas marcas (TRIGORO Y PRACTIPAN).

Si aumentamos los precios un 12% VAN sería igual a 0 y TIR igual a la tasa de costo de oportunidad, lo que implica que el proyecto devolvería la inversión inicial y pagaría una tasa de rendimiento igual a la tasa de costo de oportunidad, es decir, del 11,06%.

Así se logrará ampliar la línea de productos, satisfaciendo a varios sectores, y consiguiendo una mayor participación en el mercado con vistas a ir mejorando e innovando en productos.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ◆ Entrevista personal con gente dedicada al sector alimenticio en Bell Ville.
- ◆ Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar, "Cómo Elaborar un Proyecto".
- ◆ Gambino Alfonso Antonio, Guía de Estudio Logística Empresarial. Edición 1999.
- ◆ Guía del Instituto Universitario Aeronáutico (IUA), "Organización Industrial y de Servicios".
- ◆ Libro de Heizer Jay y Render Barry, "Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas y Decisiones Tácticas".
- ◆ Mustafá Cristina Miriam, Guía de Estudio Finanzas. Edición 2003.
- ◆ Ricci Maria Beatriz, Guía de Estudio Comercialización. Edición 2005.
- ◆ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
- ◆ Sapag Chaín, Nassir. "Criterios de Evaluación de Proyectos: cómo medir la rentabilidad de las inversiones". McGraw-Hill. 1993.
- ◆ Traballini Hector, Guía de Estudio Sistemas Contables III (Costos). Edición 2004.
- ◆ Web Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

## PANETO

- ◆ Web Sindicato de Panaderos. [www.sindicatopanaderos.com.ar](http://www.sindicatopanaderos.com.ar)
- ◆ Código Tributario de Córdoba.
- ◆ Decreto 534/04: Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias y Otras Operatorias.
- ◆ Ley de Impuestos a las Ganancias.

# ***ANEXOS***