



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

**PLAN DE NEGOCIOS**

**EMPRESA DE PRODUCTOS PANIFICADOS**

**CONGELADOS**

Trabajo de Investigación

POR

**Bruno Bravo**

Profesor Tutor

**Gustavo Maddio**

Mendoza – 2014

[bravobru@gmail.com](mailto:bravobru@gmail.com)

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

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

Apellido y Nombre

Bravo Argüello, Bruno Alberto

Nº Registro

25184

Mendoza,

Firma



## INDICE

INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	6
1-INTRODUCCIÓN.....	6
1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.2- OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4- JUSTIFICACIÓN.....	7
1.5- ALCANCE.....	8
1.6- HIPOTESIS.....	9
1.7- LIMITACIONES .....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1- DEFINICIONES.....	10
2.1.1- PLAN DE NEGOCIOS .....	10
2.1.2- BREVE HISTORIA DEL PAN .....	12
2.1.3- DEFINICION DE MARKETING .....	14
2.1.4- MISIÓN Y VISIÓN .....	14
2.1.5- ENTORNO DE MARKETING.....	15
2.1.6- MICROENTORNO.....	15
2.1.7- MACROENTORNO .....	15
2.1.8- ANÁLISIS PEST .....	15
2.1.9- PORTER, 5 FUERZAS .....	16
2.1.10- INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
2.1.11- TIPOS DE CONSUMIDORES.....	16
2.1.12- MERCADO DE NEGOCIOS .....	17
2.1.13- MERCADO META Y POSICIONAMIENTO.....	17
PLAN DE NEGOCIOS.....	19
3.1- RESUMEN EJECUTIVO.....	19
3.1.1- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	19
3.1.2- VISIÓN Y MISIÓN .....	22
3.1.3- OBJETIVOS EN DESARROLLO ACTUALMENTE .....	22
3.1.4- POLÍTICAS.....	22
3.1.5- POSICIONAMIENTO.....	23
3.1.6- MERCADO.....	23
3.1.7- ALCANCE .....	23

3.2- SECTOR, PRODUCTO Y MERCADO.....	24
3.2.1- PRODUCCIÓN EN ARGENTINA.....	24
3.2.2- PANIFICADOS CONGELADOS.....	24
3.2.3- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS.....	26
3.2.4- ESTUDIO DE MERCADO .....	27
3.3- COMPETITIVIDAD .....	29
3.3.1- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	29
3.3.2-ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	31
3.3.3- ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	32
3.4- PLAN DE MARKETING.....	34
3.4.1- ANÁLISIS FODA.....	34
3.4.2- OBJETIVOS.....	36
3.4.3- POSICIONAMIENTO ESPERADO.....	37
3.4.4- PLAN DE VENTAS.....	37
3.4.5- TÁCTICAS.....	41
3.5- PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	43
3.5.1- PROCESO PRODUCTIVO GENERAL .....	43
3.5.2- PROCESO COMERCIAL.....	44
3.5.3- MAQUINARIAS Y EQUIPOS.....	45
3.5.4- PROVEEDORES .....	46
3.5.5- LAY-OUT PROPUESTO.....	47
3.6- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	47
3.6.1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	47
3.6.2- DESCRIPCIONES DE PUESTO.....	49
3.7- ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS.....	53
3.7.1- LA SOCIEDAD .....	53
3.7.2- PERMISOS Y HABILITACIONES.....	54
3.8- ESTABLECIMIENTO E INVERSIONES.....	54
3.8.1- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES .....	54
3.8.2- INVERSIONES.....	54
3.8.3- DETERMINACIÓN DE INGRESOS.....	55
3.8.4- DETERMINACIÓN DE COSTOS .....	56
3.8.5- FLUJO DE FONDO A 3 AÑOS.....	59
3.8.6- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO.....	59

3.8.7- FORMACIÓN DE ESCENARIOS .....	60
CONCLUSIONES .....	62
4.1- OPORTUNIDAD.....	62
4.2- RIESGO .....	62
4.3- PUNTOS FUERTES.....	63
4.4- RENTABILIDAD.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

# **INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito del presente trabajo es elaborar un Plan de Negocios para una empresa panificadora de productos congelados en la región de Mendoza.

Se analizará la factibilidad técnica y económica de agregar una línea de productos a una empresa en marcha, Dolphin S.A. La confección de un plan de negocios ayuda a la evaluación y proyección de una idea de negocios, así como también a la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos de la misma.

Se elaborará un análisis del mercado de los productos panificados dentro de Argentina y Mendoza, definiendo un mercado objetivo y analizando si es rentable realizar el proyecto.

### **1.1- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Desde mucho tiempo atrás el ser humano ha consumido productos panificados, ya desde la Edad de Piedra existen pruebas de la utilización de trigo machacado como alimento. El pan y sus derivados son una parte importante de la dieta de las personas en la Argentina.

El ritmo de vida acelerado, el crecimiento de las ciudades, la menor cantidad de tiempo para realizar compras, largas horas de trabajo y las nuevas tecnologías permiten visualizar la importancia del mercado de congelados a nivel mundial.

La revolución del frío aplicada a las masas en la década de los 90 ha generado en la industria distintas modalidades de aplicación, dando lugar a los productos de bollería congelada y panes precocidos. Las ventajas de estos productos son varias, como por ejemplo: la disponibilidad de alimento fresco en cualquier momento y la adaptación a la demanda del día a día.

### **1.2- OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un plan de negocios para Dolphin S.A. y determinar la posibilidad de desarrollar un proyecto de panificados congelados en el área de Mendoza.

### 1.3- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos a través de los cuales se pretende alcanzar el objetivo general propuesto son:

- realizar un análisis de mercado y de los competidores para poder determinar el mercado meta,
- desarrollar un análisis de la organización para determinar fortalezas y debilidades,
- confeccionar un plan de marketing para el desarrollo del negocio,
- elaborar un plan financiero para conocer la rentabilidad del negocio.

### 1.4- JUSTIFICACIÓN

Los productos panificados son un alimento básico en la dieta de las personas. Debido a su gran contenido de hidratos de carbono complejos se encuentran en la base de la pirámide nutricional. Tanto el pan como sus derivados son alimentos frecuentes en hogares y locales comerciales

Ilustración 1 Pirámide nutricional



Los productos de bollería se comercializan en una alta proporción en cafés y restaurantes. La tecnología de la ultra congelación permite a la industria de las masas ampliar su abanico de acción y adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.

Los horarios de trabajo extendidos, la falta de tiempo libre de los individuos, las exigencias cada vez mayores de los consumidores y los avances tecnológicos son algunas de las razones por las cuales la existencia de productos congelados ha aumentado en los últimos años.

En los días de hoy es posible encontrar los más variados productos congelados: carnes, verduras, postres, frutas. En este trabajo nos concentraremos en la bollería, específicamente: facturas y tortitas.



Ilustración 2 Productos congelados

Las ventajas de los productos congelados son varias, siendo algunas de estas (**Gimferrer Natalia, 2012**):

1. los alimentos congelados son cómodos, permiten comprarlos y consumirlos en cualquier momento del año,
2. se conservan en buenas condiciones por un largo tiempo, lo que evita la pérdida por caducidad del producto;
3. en general suponen un ahorro en tiempo y dinero debido a su fácil cocción y disminución de desperdicios
4. la gran mayoría ya están preparados para cocinar,
5. la congelación evita la proliferación de patógenos y la degradación de los alimentos. Sin embargo, las bacterias no mueren y pueden reactivarse durante el descongelado.

Se puede observar que de acuerdo al producto y mercado del que se trate, existe en nuestro país un grado mayor o menor de aceptación del mismo. Por ej: pollo congelado “patitas”, hamburguesas congeladas, frutas congeladas. En el caso de la bollería, esta es muy utilizada en locales gastronómicos como productos complementarios a bebidas calientes (café, te).

Además, la tendencia mundial evidencia que la población cada vez adquiere mayor cantidad de productos congelados. En la actualidad es común encontrar heladeras con panificados congelados en los supermercados de otros países, por lo tanto resulta interesante desarrollar un análisis sobre este tipo de productos.

## **1.5- ALCANCE**

El siguiente trabajo analiza la posibilidad de inversión en una empresa de productos panificados congelados para abastecer el área del Gran Mendoza. Los clientes que se busca satisfacer son empresas gastronómicas de expendio de comidas en el local: bares, restaurantes, pubs, minimarkets, panaderías, kioskos, puntos calientes.

Se analiza la capacidad de producción, distribución y comercialización de bollería congelada por parte de la compañía Dolphin S.A.

## **1.6- HIPOTESIS**

Para este trabajo de investigación se ha definido la siguiente hipótesis: Es rentable instalar una planta de productos panificados congelados en Mendoza.

## **1.7- LIMITACIONES**

Se definieron las siguientes limitaciones:

- debido a las características propias del mercado de panificados, existen dificultades de reunir información detallada del mismo;
- falta de actualización de los datos estadísticos de la provincia en relación al producto y mercado analizado;
- el estudio de mercado se realizó con recursos propios, utilizando las herramientas brindadas en esta casa de estudios;
- el período de tiempo de recolección de información fue de 4 meses desde febrero de 2014 a mayo 2014.

## MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo contiene aspectos teóricos de las herramientas utilizadas para realizar el plan de negocios, información sobre los productos panificados y contenido relacionado.

### 2.1- DEFINICIONES

#### 2.1.1- PLAN DE NEGOCIOS

“Un plan de negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada” (Díaz, Ramiro Edgardo s/a). Poseen tres finalidades claras: la primera es planificar las acciones frente a las oportunidades y evaluar su viabilidad. La segunda es justificar y comunicar el proyecto, generalmente para captar fondos. La tercera es establecer sus objetivos y puntos importantes en el desarrollo.

Según Karen Weinberger Villarán (2009) los planes de negocios tienen dos funciones claramente definidas: una que se puede llamar administrativa o interna y otra financiera o externa.

Algunas de las utilidades desde el punto de vista **interno** del plan de negocios son:

- conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa,
- precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa;
- estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa,
- dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario,
- determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos;
- evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación (demanda, tipo de cambio, el precio de los insumos, etc.),
- establecer un plan estratégico para la empresa,
- reducir el riesgo del negocio.

Por otro lado, la visión **externa** del plan de negocio posee las siguientes características:

- la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros;
- atraer e informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión;
- buscar proveedores y clientes con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo.

A partir de los 90, los planes de negocios han ido creciendo en importancia y desarrollo. El aumento en el número de libros y páginas de internet que hacen referencia a los mismos denotan su crecimiento.

Desde el punto de vista de la estructura no existe una única forma para diagramar un plan de negocios. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan particular y por lo tanto, debe definir cuál es la mejor disposición para él.

La estructura utilizada en este trabajo está basada en la desarrollada por LC Consultores compañía dedicada al asesoramiento financiero de empresas. Se realizaron las modificaciones pertinentes para ajustarlo a nuestro rubro y empresa.

### Cuadro 1 Estructura Plan de Negocios

#### A. RESUMEN EJECUTIVO

1. Datos Básicos
2. Proyecto
3. Promotores
4. Misión y Visión
5. Objetivos

#### B. SECTOR, PRODUCTO Y MERCADO

6. Perspectivas del Sector
7. Descripción Producto y Servicios
8. Puntos Fuertes y Ventajas
9. Clientes y Targets
10. Mercado Potencial

#### C. COMPETITIVIDAD

11. Competencia
12. Principales Competidores
13. Análisis Competencia
14. Competitividad: Análisis

#### D. PLAN DE MARKETING

15. Análisis DAFO
16. Política de Producto y Servicios
17. Política de Precios
18. Política de Comunicación
19. Estrategia Marketing y Ventas

#### E. PLAN DE VENTAS

20. Estrategia de Ventas
21. Fuerza de Ventas
22. Plan de Ventas Anual
23. Estimaciones de Venta

#### F. ORGANIZACIÓN YRRHH

24. Dirección de la Empresa
25. Organización Funcional de la Empresa
26. Plan de Recursos Humanos
27. Previsión de Recursos Humanos

#### G. ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

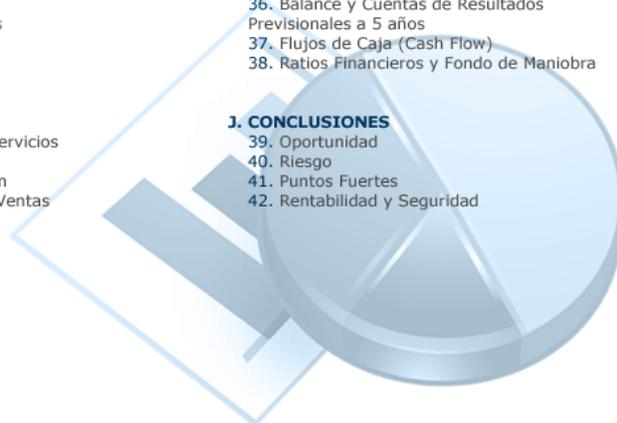
28. La Sociedad y Sede Social/Operativa
29. Licencia y Derechos
30. Obligaciones Legales
31. Permisos

#### H. ESTABLECIMIENTO E INVERSIONES

32. Plan de Establecimiento
33. Plan de Lanzamiento
34. Premisas
35. Análisis del Punto de Equilibrio
36. Balance y Cuentas de Resultados Previsionales a 5 años
37. Flujos de Caja (Cash Flow)
38. Ratios Financieros y Fondo de Maniobra

#### J. CONCLUSIONES

39. Oportunidad
40. Riesgo
41. Puntos Fuertes
42. Rentabilidad y Seguridad



## 2.1.2- BREVE HISTORIA DEL PAN

Tal como afirma Jesús Calaveras (1996) para interiorizarse en la historia del pan, es necesario conocer la evolución de los cereales. Dicha trayectoria comienza miles de años atrás, por lo tanto se debe acoger con escepticismo todo cuanto se dice de esta evolución.

El trigo se desarrolló de manera paulatina junto al hombre. Desde que éste vivía en cavernas en la Edad de Piedra, pasando por la época paleolítica donde parece ser que ya había una mezcla de agua con trigo molturado, lo que pudo ser el comienzo del pan actual.

Ilustración 2 Mortero y diferentes tipos de granos



Los hombres antiguos mezclaban agua con trigo machacado y el pan que resultaba era una torta muy dura y poco digestiva. Esta torta era cocinada entre dos piedras calientes y al mezclar una masa del día anterior con la inicial, esta torta se hacía más blanda e iba perdiendo esa forma tan grotesca que tenía. Así es como comienza la levadura natural y lo que hoy es llamado masa madre. Siglos más tarde utilizarían la levadura de cerveza y luego la levadura artificial, bien entrado el s XIX.

En civilizaciones como la de Babilonia se ha descubierto hornos de pan y se tienen datos de que en la antigua China el proceso del pan había alcanzado niveles elevados de perfeccionamiento.

En el antiguo Egipto, se cultivaban grandes extensiones de trigo y según los investigadores se han encontrado grabados y estatuillas en las tumbas de antiguos faraones que nos representan a los esclavos rompiendo el grano con grandes morteros.

Posteriormente vemos que los judíos conocían el arte de moler la harina con un mortero y con piedras circulares. El pan que realizaban era una mezcla de harina de trigo, centeno, lentejas y habas.

Los griegos utilizaban el pan en cultos religiosos y era un alimento popular entre las clases dominantes. Ellos fueron los primeros en introducir leche, vino dulce y sal.

Atenas fue la cuna de esta gran evolución y fueron estos los que en un siglo antes de J.C. enseñaron las costumbres a los romanos.

Ilustración 3 Pan de la isla de Pompeya



En Roma cada panadero hacía su propia marca de pan, según se fue entrando en el siglo primero después de J.C. los hornos se hacían de ladrillo, con pavimentos de loza dura y debajo tenían un hueco para echar leña e ir calentando el horno.

Eran muy rudimentarios pero establecieron las pautas de los hornos de hoy.

En la Edad Media los señores feudales establecieron su derecho sobre los vasallos que estaban obligados a llevar todas sus harinas al castillo donde él dispondría como mejor le pareciese. Allí se hacía el pan que luego vendería a sus propios vasallos. Más tarde ese derecho de “vasalidad” impuesto por el señor feudal fue eliminado y en todas las casas se podían hacer sus propios panes.

**Ilustración 4 panaderos de la edad media**



Al principio del siglo XX comenzó la mecanización de las panaderías y en el 1900 entra en la fabricación la amasadora eléctrica, con ello surge la revolución industrial del sector.

Actualmente ya se puede encontrar líneas automatizadas de procesamiento, donde se pueden hacer hasta 50.000 y 70.000 piezas de pan al día. Existen gran variedad de panes, procesos de fermentaciones controladas y la aplicación de frío en las masas.

**Ilustración 5 horno de túnel-producción continua**



A partir de la década del 90 comienzan las nuevas tecnologías panaderas de pan congelado y pre-cocido.

El consumo de pan está disminuyendo desde mediados del siglo XIX en los países en desarrollo (ha descendido un 70% desde 1880 hasta 1977). En la actualidad, existe preocupación por las diversas dietas hipocalóricas, que junto al recrudescimiento de enfermedades autoinmunes como la celiaquía (intolerancia al gluten), hicieron que la visión popular acerca del pan fuera cambiando paulatinamente.

Algunos estudiosos del tema entienden que la disminución del consumo de pan se relaciona con la pérdida de calidad sufrida por el producto, debida en parte al empleo de aditivos y en parte a su elaboración en forma industrial.

Desde comienzos del siglo XXI, el 70% del pan consumido en el mundo es de harina de trigo. Aunque la tendencia a consumir otros cereales fue disminuyendo, en la década de 1990 aparecieron en Europa panaderías artesanales dirigidas a una clientela deseosa del “sabor clásico” del pan. La introducción de los denominados panes integrales cobró fuerza debido a los beneficios de la fibra que contienen.

El comienzo del siglo XXI ha marcado un paulatino retorno al pan elaborado con harinas poco refinadas. En Estados Unidos esta corriente es denominada artisan baking (panadería artesanal) y configura una nueva tendencia.

También muchos de los panes que en la Edad Media eran variantes dulces de masas levadas hoy en día solo se consumen en la época navideña, como por ejemplo, el pan de navidad o rosca de pascua, pero no han desaparecido del todo.

### **2.1.3- DEFINICION DE MARKETING**

Podemos entender al marketing como: *proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor por otros.* (Kotler, Armstrong , 2001)

Es decir que el encargado de marketing debe comprender las necesidades de los consumidores, desarrollar un producto que ofrezca valor para los individuos, distribuirlo y promoverlo de una manera eficaz.

*A diferencia del concepto de vender, la filosofía del marketing busca alcanzar las metas de la organización (rendimiento) a través de una correcta identificación de las necesidades y deseos de los mercados metas; y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficientes que los competidores. La idea del producto o negocio surge de una necesidad del mercado, no desde el producto en sí.* (Kotler, Armstrong , 2001)

### **2.1.4- MISIÓN Y VISIÓN**

Podemos definir la misión de una empresa como lo que esta desea lograr en el entorno más **amplio**, cual es la finalidad de la compañía como un todo. La declaración de una misión debe estar orientada hacia el mercado, debe ser realista, específica, congruentes con el entorno de mercado en el cual nos encontramos y motivadora en sí misma.

La visión es definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Podemos simbolizarlo como el **sueño** de la empresa, la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

## **2.1.5- ENTORNO DE MARKETING**

Según Philip Kotler (2001) el entorno de marketing se define como “los actores y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes metas”. Estos factores pueden ser tanto positivos (oportunidades) como negativos (amenazas). Dicho entorno abarca el micro entorno y el macro entorno.

### **2.1.6- MICROENTORNO**

El micro entorno son aquellas “fuerzas cercanas a la organización y que afectan la capacidad para servir a sus clientes”. Ellas son: Proveedores, distribuidores, mercados de clientes, competidores y la propia empresa. (Kotler 2001)

### **2.1.7- MACROENTORNO**

Son las “fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno en general, fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demás”. (Kotler, 2001)

### **2.1.8- ANÁLISIS PEST**

“El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios” (Chapman, Alan). El acrónimo **PEST** está formado por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Continuando con el mismo autor “el PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea”.

### **2.1.9- PORTER, 5 FUERZAS**

Esta herramienta permite determinar el grado de competencia que existe en la industria, definir qué tan atractiva es y realizar un análisis que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

### **2.1.10- INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Según William Zikmund (1998) podemos definir a la investigación de mercados como: *“Proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información con el fin de ayudar en la toma de decisiones de mercado”*

La investigación de mercado es una de las principales herramientas para contestar preguntas sobre el consumidor, los clientes y el público en general. Su función principal es ayudar a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

De acuerdo a la clasificación de la investigación según su propósito o función, se conocen tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y causal.

Continuando con Zikmund *investigación exploratoria: Investigación inicial conducida para aclarar y definir la naturaleza de un problema. No busca proporcionar la evidencia concluyente que determine un curso particular de acción, sino definir el problema.*

*Investigación descriptiva: El propósito principal de esta investigación es describir las características de una población o fenómeno. Intenta determinar las respuestas a las preguntas quien, que, cuando, dónde y cómo.*

*Investigación causal: la meta principal es identificar las relaciones causa y efecto entre las variables. Generalmente la investigación exploratoria y descriptiva se realiza previamente a esta investigación. Intenta establecer que cuando se realiza algo, otra cosa le seguirá.*

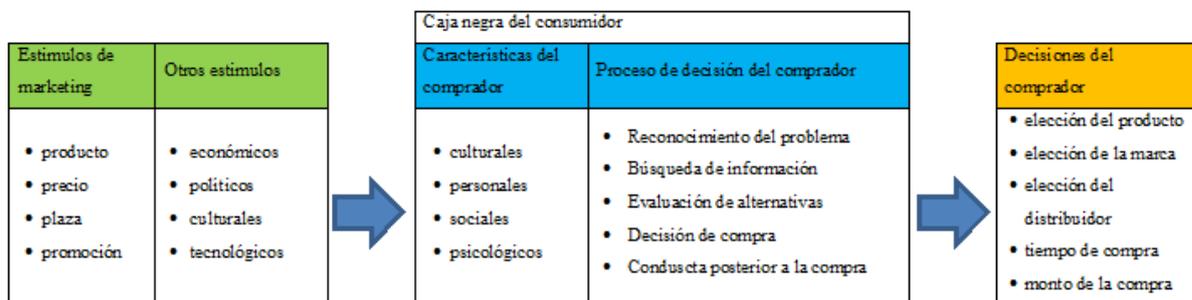
### **2.1.11- TIPOS DE CONSUMIDORES**

De acuerdo a la clasificación de mercados podemos definir un mercado de consumidores y un mercado industrial, donde el comportamiento de compra de los consumidores es diferente en cada caso.

Es importante conocer el comportamiento de compra de los clientes y poder satisfacer sus deseos y necesidades. “El punto de partida para entender la conducta de los compradores es el modelo de estímulo-respuesta. Los estímulos de marketing y del entorno entran en la conciencia del comprador. Las características y procesos de decisión del comprador dan origen a ciertas decisiones de

compra. La tarea del mercadólogo es entender qué sucede en la conciencia del comprador entre la llegada de los estímulos del exterior y las decisiones de compra del consumidor.” (Kotler, 2001)

Diagrama 1 Comportamiento del consumidor



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) *Marketing*. México, Pearson Educación

Las características del consumidor industrial se asemejan a las de un comprador directo salvando algunas diferencias. Definimos al mercado industrial como “todas las organizaciones que compran bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios o para revenderlos o rentarlos a otros mediante la obtención de utilidad.” (Kotler y Armstrong, 2001)

El proceso de compra de este tipo de clientes es mucho más racional y específico que el mercado de consumo.

### 2.1.12- MERCADO DE NEGOCIOS

“El mercado de negocios se encuentra formado por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios a otra para utilizarlos en la producción de otros bienes y servicios, revenderlos, alquilarlos y obtener una utilidad por ello.” (Kotler 2001)

En este tipo de mercados el comportamiento de compra de los clientes varía en relación al comportamiento de compra de los mercados de consumo.

Algunas de las características típicas de estos mercados son:(Kotler, 2001)

- los clientes por lo general se encuentra agrupados geográficamente,
- tienen una demanda más inelástica que los mercados de consumo,
- la decisión de compra por lo general es más compleja, formalizada y analizada;
- demanda derivada.

### 2.1.13- MERCADO META Y POSICIONAMIENTO

Luego de realizar una segmentación de mercado se debe seleccionar entre ellos para definir a cuál de ellos se entrará, basado en cuan atractivo es cada uno de los segmentos para la compañía.

Podemos definir al mercado meta como “el grupo de clientes al cual se dirigirán los esfuerzos de marketing” (Kotler 2001).

El **posicionamiento** es el lugar que ocupa un producto, marca o compañía en la mente de las personas. No necesariamente deben haber comprado nuestro producto. Es una imagen mental que crea el individuo.

# PLAN DE NEGOCIOS

## 3.1- RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo y evolución de los productos congelados se encuentra en aumento a nivel global, este desarrollo ha impactado también en el negocio de la panificación, creando así nuevas formas de comercialización.

Dolphin S.A. es una organización dedicada a la producción de panificados industriales: masas frescas, bollería y distintos tipos de panes. La empresa cuenta con un gran conocimiento y experiencia en los procesos de producción, logística y atención a grandes cadenas de supermercados. Para continuar con el crecimiento de la compañía, se analiza el mercado de productos congelados.

Actualmente en la provincia existen proveedores de este tipo de productos, pero el servicio ofrecido a sus clientes no es el mejor. Dolphin S.A. espera satisfacer al mercado aprovechando sus fortalezas: su know-how productivo, el manejo de la logística y un muy buen servicio al cliente.

Para lograr nuestros objetivos la compañía debe invertir en equipamiento (cámaras frigoríficas, túnel de frío, hornos eléctricos) y en la formación de un nuevo equipo de producción y ventas. Las estimaciones realizadas en el presente trabajo, muestran la factibilidad técnica y económica del proyecto.

### 3.1.1- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Dolphin S.A. es una empresa fundada en el año 2001. Ubicada en la zona industrial de Godoy Cruz, Calle Independencia 415, la misma está constituida exclusivamente por capitales provinciales.

Para conocer un poco más de la organización es necesario remontarse a la década del '50, cuando se crea una empresa familiar compuesta por tres socios hermanos: La Española S.R.L.

Ilustración 6 Logotipo La Española



La organización se dedicó al comercio de panificación tradicional: tortitas, facturas, masas finas, pan inglés, distintos tipos de pan y productos dulces.

Luego, en el año 1996 uno de los hermanos se independiza dedicándose a la producción industrial de panificados. La organización tomó varias formas jurídicas hasta adquirir la de sociedad anónima.

Actualmente la compañía se dedica a la elaboración de productos de panificación, galletería y masas frescas bajo las marcas **La Española**, **Mar del Plata** y **Don Manuel**. Tiene una fuerte estacionalidad en los meses de noviembre y diciembre debido al aumento en las ventas de pan dulce y pan inglés (pan de sándwich).

Ilustración 7 Pan de pancho



Los clientes directos a los cuales abastece son grandes cadenas de supermercados, a saber: Jumbo Retail, que abarca la cadena de supermercados Súper VEA y supermercados Jumbo; Millán S.A. constituido por los supermercados Atomo y Supermercados Carrefour. Además se realizan ventas a intermediarios que son los encargados de distribuir los productos en los comercios minoristas como minimercados, almacenes de barrio, quioscos.

Cuenta con una flota de camiones propios con los cuales realiza la distribución a todos los supermercados de la región Cuyo. Además abastece mercados de Súper VEA ubicados en las provincias del norte del país (Salta y Jujuy) y al sur de la provincia de Mendoza (Neuquén) a través del Centro de Distribución Cuyo (CDC).

Ilustración 8-Pre-pizza



Los principales competidores son: Fargo, La Veneziana y Bimbo. Las mismas son empresas que comercializan sus productos a nivel nacional. Además existe un competidor a nivel regional llamado La Argentina que solo compite en masas frescas. Con respecto a productos de panificación existe un competidor con sede en el departamento de San Martín: Laurenti.

Entre los productos que elabora Dolphin S.A. se encuentran pan rebanado, pan lacteado, pre pizza, pan de panchos y hamburguesas, pan inglés, galletas de miel, masas para empanadas, pascualinas y fideos frescos bajo las marcas “La Española” y “Mar del Plata”. También se elaboran marcas de terceros. En particular para Jumbo S.A. se elaboran productos marca “Don Manuel”.

Ilustración 9- Pan de salvado



Todos los productos son reconocidos en el mercado local y son buscados por su calidad y bajo precio.

Ilustración 10 Pan para Hamburguesa



Dolphin S.A. posee alrededor de 90 empleados estables. Además para satisfacer la demanda de pan inglés y pan dulce en los meses de noviembre y diciembre se contratan alrededor de 30 personas para trabajar en los sectores productivos, reparto y reposición.

Desde la fecha de su constitución hasta el momento la compañía ha experimentado un importante crecimiento y modernización de sus instalaciones. Llegando a ser la compañía más importante en producción y comercialización

de productos panificados industriales en la provincia.

Para continuar con dicho crecimiento, se analiza el desarrollo del nicho de mercado de productos congelados. A lo largo del trabajo se evaluará la factibilidad técnica y económica de explotar dicho mercado.

Algunos de los productos de la compañía son:

Ilustración 11 Productos Dolphin S.A.



Algunas de las empresas a las cuales abastece:



### 3.1.2- VISIÓN Y MISIÓN

La visión y misión perseguidas por Dolphin S.A. son:

**Visión:** “Ser una empresa en constante crecimiento, apuntando a ser líderes en las provincias del oeste del país en venta y calidad de productos de panificación y sus correspondientes derivados.”

**Misión:** “Brindar productos de panificación y sus correspondientes derivados, de primera calidad para empresas y personas de la provincia de Mendoza, San Luís y San Juan. Manteniendo una marcada diferenciación ante la competencia en la relación precio-calidad.”

### 3.1.3- OBJETIVOS EN DESARROLLO ACTUALMENTE

Al momento de realizar el presente estudio, la organización tenía los siguientes objetivos a cumplir en el año 2014. El horizonte de planeamiento coincide con el año calendario.

- Aumentar las ventas en un 10% en términos reales en el año 2014 utilizando como parámetro de medición el año 2013.
- Alcanzar un nivel de devoluciones en los productos de menos de 6%, relación producto entregado- devoluciones.
- Acondicionar la planta de elaboración para implementar buenas prácticas de manufactura con fecha límite al 31 de diciembre de 2014.

### 3.1.4- POLÍTICAS

Las políticas de trabajo de la organización son:

- satisfacer plenamente los requisitos de los clientes, ofreciendo productos de calidad a precios accesibles;

- asumir durante el desarrollo del trabajo el compromiso de hacer las cosas bien a la primera, buscando el objetivo de **cero defectos**;
- trabajar en equipo, con el objeto de buscar las soluciones óptimas ante los problemas, previniendo errores y aprendiendo de ellos;
- alcanzar una diferenciación en el **sistema de distribución** a los intermediarios,
- cumplir con las condiciones estipuladas en el Código Alimentario Argentino así como con la habilitación municipal respectiva,
- dar formación y capacitación continua a los empleados de la organización.

### **3.1.5- POSICIONAMIENTO**

Posicionarse como líder del mercado de productos panificados industriales y masas frescas en la zona oeste del país. Satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de calidad y un gran servicio de venta y post-venta.

### **3.1.6- MERCADO**

Los productos comercializados por la empresa pertenecen al segmento de panificados industriales y masas frescas. Actualmente Dolphin S.A satisface a los mercados de negocios abasteciendo a supermercados e hipermercados en la región de Cuyo. Además existen comerciantes independientes que distribuyen los productos a pequeños negocios de Mendoza.

Con la implementación de la nueva línea de productos, se espera abastecer de congelados a otro mercado de negocio, el de pequeños negocios minoristas: cafés, bares, minimarkets, restaurantes, kioskos y locales de comidas.

### **3.1.7- ALCANCE**

El siguiente proyecto analiza teóricamente la rentabilidad de introducir una línea de productos congelados en Dolphin S.A.; A través de un estudio de mercado se investiga el mercado meta, sus deseos y necesidades.

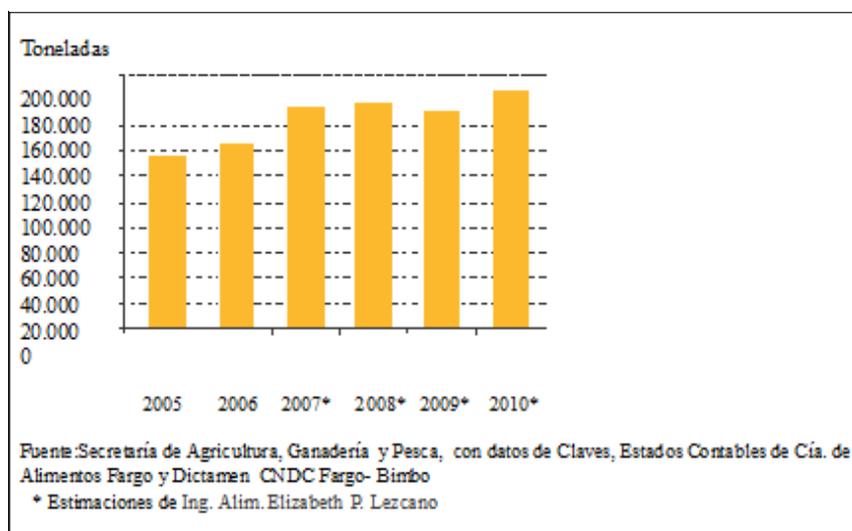
Se analiza la factibilidad técnica y económica de llevar a cabo la actividad. No se incluye en este proyecto la puesta en marcha del mismo.

## 3.2- SECTOR, PRODUCTO Y MERCADO

### 3.2.1- PRODUCCIÓN DE PANIFICADOS EN ARGENTINA

“La producción Argentina de pan alcanza la cifra de unos 3,05 millones de toneladas anuales

Gráfico 1 Producción argentina de pan industrial



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, con datos de Claves, Estados contables de la Cía de Alimentos Fargo y Dictamen CNDC Fargo-Bimbo

de productos panificados, donde el 94% corresponde al pan tradicional de panadería y 6% de pan industrial.” (Lescano Elizabeth, 2011)

*Se calcula que existe una panadería tradicional cada 1.100 - 1.200 habitantes. Con lo cual, en 2010 se habrían contabilizado unos 33.000 establecimientos. En 2006, las empresas que componían el sector de la panificación industrial eran unas 200, con 5.500 empleados, mientras que la capacidad instalada ociosa rondaba el 25%. Dicho indicador ha disminuido debido al mayor consumo de alimentos y bebidas de la población. (Lezcano Elizabeth, 2011)*

En la actualidad existen dos grandes productores a nivel nacional de pan industrial: Bimbo y Fargo. En particular, en la región de Cuyo existen 3 medianas empresas que buscan ganar participación en el mercado: La Veneciana, La Argentina y Dolphin S.A.

### 3.2.2- PANIFICADOS CONGELADOS

El desarrollo de las masas congeladas para pan y bollería ha modificado el concepto tradicional de panadero y de pastelero. La tecnología del frío aplicada a la industria ha permitido que los productos se adapten a las nuevas necesidades del consumidor.

Dentro del sector de las masas congeladas podemos encontrarnos con tres tipos de segmentos claramente definidos: masas refrigeradas, masas congeladas y pan pre-cocido.

Las masas refrigeradas son las que se enfrían hasta detener por completo su actividad fermentativa. Luego de un tiempo, la fermentación se activa de nuevo hasta completar su proceso y cocción. Las masas congeladas son aquellas que sin proceso de fermentación se conservan en estado congelado y más tarde, en el punto de servicio, se descongelan, fermentan y hornean.

Luego, el pan pre-cocido tiene una cocción en dos tiempos; en una primera fase se hornea aproximadamente un tercio del tiempo de cocción, luego se refrigera o congela. La segunda fase (cocción) se realiza en el punto de venta.

Estos productos son muy convenientes para restaurantes y hoteles, donde la oferta debe adaptarse a la demanda en forma permanente, les permite contar a cualquier hora del día con un stock de panadería y bollería.

En la región, existen varias empresas dedicadas a la producción de productos congelados con este trabajo buscamos determinar si es un nicho rentable para nuestra compañía.

La **tendencia global** muestra que la adopción de este tipo de productos va en aumento. En España, según los datos de la Asociación Española de Fabricantes de Masas Congeladas (ASEMAC), más del 40 % de los panaderos tradicionales ha incorporado este nuevo sistema de producción, y ha instalado los denominados “puntos calientes”. Pequeñas tiendas montadas en lugares de alta circulación: paradas de transporte público, estaciones de metro y demás.

Ilustración 13 Punto caliente



Con respecto al consumo de pan industrial, Lezcano Elizabeth (2011) expone en su trabajo que *una investigación de mercado llevada a cabo por Euro monitor Internacional indica que la demanda de pan industrial crece con mayor rapidez que la del pan tradicional de panadería. Esto se debe al creciente número de consumidores que carecen de tiempo para comprar pan fresco diariamente. A pesar de estos cambios culturales, el pan tradicional de panadería continúa siendo el más vendido. Las razones son: precio relativamente bajo y la calidad que muchos consumidores atribuyen a los productos recién horneados.*

Es importante destacar que la Argentina se encuentra entre los primeros 5 países latinoamericanos de consumidores de pan. “El consumo anual per cápita en la Argentina para el año 2010 se estimó en 70,6 Kg para el pan tradicional de panadería y en 4,6 Kg para el pan industrial -pan de molde y bollería.” (Lezcano, Elizabeth, 2011)

A pesar de ello, citando a Lezcano Elizabeth (2011), a partir del año 2007 se puede observar que la tendencia en los consumidores parece inclinarse hacia los productos panificados que se expenden aún tibios y con el atractivo aroma característico. Es por esto, que en los últimos años se registra un incremento de comercios que reciben los productos panificados congelados – precocidos o no- para realizar o completar la cocción antes de su expendio, situación que también se presenta a nivel gastronomía y hotelería.

Según el Instituto de Estudios de Mercado Euromonitor, el consumo de productos panificados continuará con una tendencia creciente en los próximos cinco años, como así también la demanda de maquinaria para la elaboración de pan.” (Lescano, Elizabeth 2007)

### 3.2.3- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS

Actualmente la compañía comercializa los siguientes bienes: pan rebanado, pan lacteado, pre pizza, pan de panchos y hamburguesas, masas para empanadas, pascualinas, fideos frescos, pan inglés y galletas de miel. Productos que no requieren del uso del frío para detener su proceso de leudado.

Los nuevos productos que se espera adicionar a la línea son **croissant** y **tortitas**. Ambos requieren un proceso productivo diferente, más no muy alejado, a los realizados en la organización hoy en día.

Como se describió con anterioridad, los productos congelados permiten la adaptación de la bollería a las nuevas necesidades del consumidor, permitiendo a nuestros clientes (bares, cafés) adaptar su oferta a la demanda del día. Se crea así un beneficio para el consumidor: producto caliente y fresco, y también para el vendedor: adaptación a la demanda, mejor manejo de stock, disminución de costos y disminución de sobrantes que no se comercializan al día siguiente.

- croissant: es una pieza de bollería hojaldrada de origen austriaco, hecha con masa de hojaldre, levadura y manteca. Es un plato típico de bares y cafés, por lo tanto es un alimento necesario de comercializar.
- tortita: producto local con un alto consumo, infaltable en cualquier cafetería de la provincia. La línea producirá dos tipos, raspada y de hoja, que son las más demandadas por los consumidores.

Ilustración 14 medias lunas



Ilustración 15 tortitas



En relación a los **servicios**, Dolphin S.A. cuenta con una flota de camiones para abastecimiento de grandes supermercados. La empresa cuenta con una vasta experiencia en la distribución de sus productos a lo largo de la provincia.

Para poder cumplir con los objetivos del nuevo emprendimiento se pretende adquirir un vehículo utilitario y acondicionarlo para realizar la logística de los nuevos productos en el Gran Mendoza.

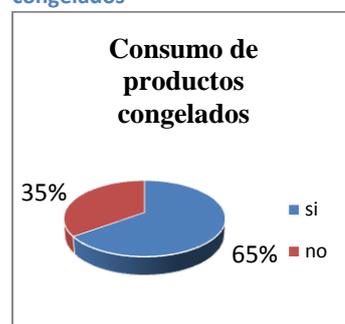
### 3.2.4- ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.2.4.2- TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIA FUTURA

Existen en el Gran Mendoza alrededor de 500 locales gastronómicos documentados que abarcan nuestro mercado objetivo. El mismo fue definido como bares, cafés, restaurantes, quioscos, mercaditos y drugstores.

Para conocer un poco más sobre el mercado objetivo se realizó una investigación de mercado, se escogió un segmento de la población que utiliza productos panificados en su negocio. Se realizaron encuestas en locales de venta en los departamentos de Ciudad y Godoy Cruz.

Gráfico 2 Consumo de productos congelados



La investigación dio como resultado las siguientes apreciaciones:

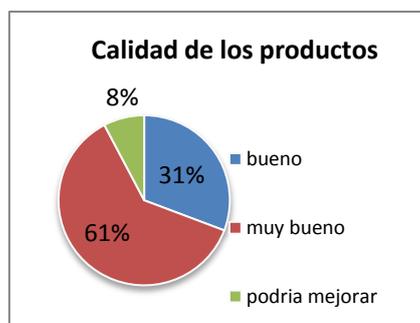
- el 65% de los encuestados compra actualmente productos congelados, de estos el 100% adquiere medias lunas, el 77% tortitas y el 8% pan congelado y sándwiches;
- con respecto a la calidad de los productos el 61% considera que es muy buena, el 31% buena y solo el 8% que debe mejorar;

Además se les consultó si utilizarían productos fabricados de manera **tradicional**, a lo cual el 92% dio una respuesta negativa. Esto debido a los beneficios brindados por los productos congelados.

- Las ventajas observadas de los productos congelados fueron:

- ✓ adaptación a la demanda de las cantidades horneadas,
- ✓ facilidad en la cocción,
- ✓ producto fresco en cualquier momento,
- ✓ capacidad de almacenamiento,

Gráfico 3 calidad de los productos



✓ rapidez.

La encuesta también ofreció información sobre la calidad del servicio prestado por los proveedores: el 69% calificó que el servicio brindado era bueno, el 23% muy bueno y un 8% regular.

Con respecto a la relación con el proveedor el 23% considera no importante su relación, el 46% mantenía una relación cordial y el 31% considera que su proveedor es un aliado estratégico importante en su negocio, estas últimas eran empresas franquiciadas.

Se puede observar que la mayor parte de los encuestados (69%) no se encuentra fidelizado con un proveedor de congelados, le es indiferente la marca de los productos pero están interesados en la calidad, sabor y durabilidad del mismo.

Gráfico 4 Relación proveedor-cliente

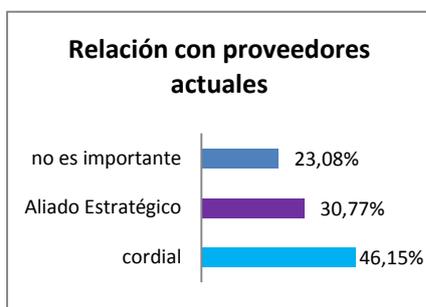


Gráfico 6 Actitud frente a un nuevo proveedor

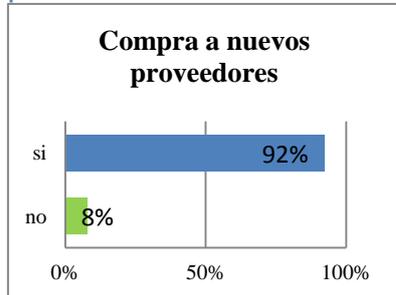
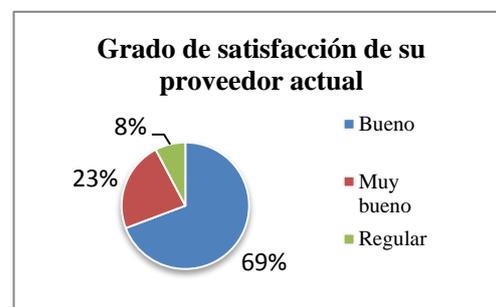


Gráfico 5 Satisfacción de los clientes



Es importante destacar que la gran mayoría de las personas que compran productos congelados, están dispuestas a probar productos de otra compañía. Esto demuestra la poca fidelización del cliente, así como el comportamiento de compra racional que existe en este tipo de mercado. (Mercado secundario).

Con respecto al 35% que no utiliza productos congelados, los consumidores resaltan las virtudes de la bollería tradicional: producto fresco “del día”, la comodidad de no tener que preparar los productos en el local, recibir los productos por la mañana y no preocuparse de nada más, ahorro de personal por no tener una persona específica para esta tarea.

Se puede observar que los negocios que no adquieren productos congelados destacan la importancia de una bollería genuina, producida de la forma clásica; existe una importante desinformación de cómo funciona los productos congelados, sus ventajas y modos de uso.

### 3.2.4.3- IDENTIFICAR Y CARACTERIZAR A LOS CONSUMIDORES PRINCIPALES

El mercado meta fijado en esta investigación se encuentra delimitado a: “locales de venta de producto panificados ubicados en la zona del Gran Mendoza”. Este es un mercado secundario de

productos por lo tanto podemos definir dos tipos de consumidores el directo: restaurant, bar, negocio; y el indirecto: consumidor final.

La demanda de nuestros clientes es derivada, su decisión de compra es mucho más racional y analítica que la de un consumidor final. Ellos tienen muy en cuenta el precio ofrecido, tiempos de entrega y calidad del producto. Es hacia los negocios donde apuntaremos nuestras estrategias de marketing.

El consumidor final es aquel que realmente adquiere nuestro producto para consumo.

### **3.3- COMPETITIVIDAD**

#### **3.3.1- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Los competidores identificados en este nuevo mercado son: 5/25, Kurdistan y General Mills

La mayoría de estas compañías son empresas de la región, mientras que General Mills es una corporación internacional con presencia en todo el país.

- **5/25 Helados**

Con una trayectoria de más de 12 años, 5/25 helados ha logrado posicionarse a lo largo de todo el país, con sucursales propias y a través del sistema de franquicias. Cuenta con una flota propia de camiones que hace que el producto llegue al cliente con la cadena de frío intacta.

Posee varios locales en la Región de Cuyo y ciudades como Córdoba y Buenos Aires. A pesar de que su fortaleza se encuentra en la producción y venta de helados, en sus locales también es posible encontrar productos de confitería y panificación, tales como: tartas, facturas, cañoncitos y demás.

Gracias al conocimiento del manejo de congelados y capacidad instalada, pudo insertarse en el rubro de panificados congelados, ofreciendo actualmente facturas y tortitas a los distintos bares y restaurantes a lo largo de la provincia.

- **Kurdistán**

Lleva poco tiempo en el mercado, buscando aumentar su participación y lograr posicionarse dentro del rubro. Actualmente comercializa tortitas y facturas, ha recibido una gran acogida en el mercado analizado.

- **General Mills**

General Mills, Inc. es una corporación estadounidense, principalmente relacionada con productos alimenticios. En Argentina cuenta con una trayectoria de más de 15 años, siendo el mayor productor de medialunas del país.

Es una compañía líder en productos congelados, con altos estándares de calidad, buscando proveer a sus clientes productos confiables y exquisitos sabores. El portfolio incluye una amplia variedad en facturería, panadería y pastelería.

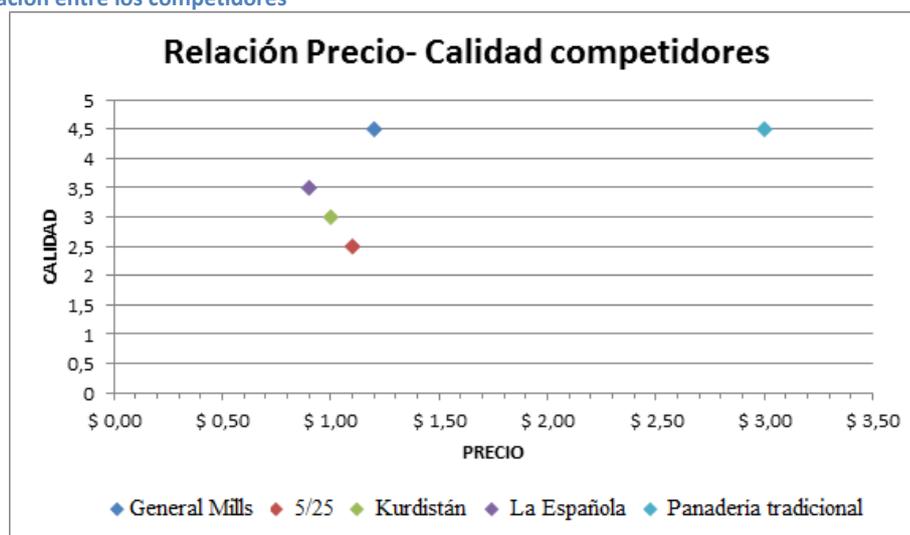
Su planta de producción se encuentra en la zona este del país, y abastece de productos a todo el país, tanto hipermercados, cadenas de estaciones de servicios y franquicias.

- **panaderías con producción tradicional**

Existe un gran número de panificadoras tradicionales en la región, en la actualidad la mayor parte de los clientes compran estos productos. Lentamente la tendencia está cambiando y los productos congelados comienzan a tener mayor aceptación en los negocios y consumidores.

A continuación se muestra a través de un gráfico la relación precio-calidad de los distintos competidores:

Gráfico 7 Relación entre los competidores



Fuente Elaboración propia

El eje de las abscisas representa el precio y el de ordenadas la calidad del producto. Podemos observar que la mayor calidad (4,5) es alcanzada por los alimentos de las panaderías tradicionales y General Mills, cada uno con un precio diferente: \$3 las panaderías tradicionales y \$1,2 General Mills. El gigante americano posee años de experiencia en el manejo de congelados y fija el estándar del negocio.

Por otro lado, los demás competidores se encuentran más cercanos entre sí. En relación al precio 5/25, Kurdistán y Dolphin tienen valores levemente menores a los de General Mills pero la calidad varía entre las diferentes marcas: 5/25 fue valorado con una calidad de 2,5 y un precio de venta

de \$1,1; Kurdistan aumenta su calidad a 3 y con un precio de venta de \$1 y por último Dolphin S.A. comercializa su producto a un precio de \$0,9 y la calidad de sus productos es de 3,5.

En conclusión: gracias a la estrategia de precios y la mayor calidad de los productos se espera alcanzar una rápida participación en el mercado.

### 3.3.2-ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El siguiente análisis es para contextualizar a la organización, investigar y describir las fuerzas que afectan a la sociedad en general.

#### 3.3.2.2- Análisis PEST:

Cuadro 2 Análisis PEST

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elecciones presidenciales en el año 2015,</li> <li>• políticas gubernamentales restrictivas,</li> <li>• inconvenientes pago a bonistas internacionales e inestabilidad política y monetaria,</li> <li>• cambios en la legislación futura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• economía regional y del país en recesión,</li> <li>• presión impositiva,</li> <li>• inflación creciente,</li> <li>• cambios en hábitos alimenticios,</li> <li>• aumento de costos de los insumos,</li> <li>• disminución del poder de compra real de las personas.</li> </ul>
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento de la población.</li> <li>• cambio en los horarios de trabajo de las personas, ( 8hs de corrido)</li> <li>• cambio en el padrón de compra de los consumidores,</li> <li>• cambio en el estilo de vida de las personas, (vida sana)</li> <li>• aumento de la inseguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mejoras de maquinaria para el sector,</li> <li>• aumento de las ventas on-line,</li> <li>• baja inversión para mejorar las TICS (teléfono, internet, redes celulares).</li> <li>• mejoras en los insumos (harinas, mejorantes, etc.)</li> <li>• altos costos energéticos.</li> </ul>

Concluimos que en el macro-entorno actual hay más amenazas que oportunidades, existe una marcada recesión que afecta a todo el país, valores inflacionarios elevados y las expectativas a futuro de la sociedad son bajas.

Sin embargo, lo que algunas personas ven como amenaza, para otras puede ser una oportunidad, por lo tanto se analizan las demás variables para definir si es posible desarrollar nuevos productos y mercados.

### 3.3.3- ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

#### 3.3.3.2- CINCO FUERZAS DE PORTER

- **poder de negociación de los consumidores:**

Debido a que el producto ofrecido no posee grandes diferenciaciones, existen varios proveedores y a que el consumidor busca aquel producto que genere el mayor valor agregado a su negocio, podemos decir que el poder de negociación de los mismos es **moderado**. El cliente puede cambiar rápidamente de proveedor si no encuentra sus necesidades y deseos satisfechos.

- **poder de negociación de los proveedores:**

Las principales materias primas utilizadas se adquieren a grandes molinos, los cuales fijan sus precios basados en mercados internacionales (commodities). La producción de harina se encuentra bastante estandarizada y estudiado el rendimiento que ofrece el producto

Los proveedores difícilmente se podrán integrar hacia adelante, ya que solo cuentan con los ingredientes de la fórmula y no tienen el “know-how” correspondiente ni las instalaciones necesarias.

Es importante destacar, que aunque los precios son fijados netamente por los proveedores al ser commodities el mercado es transparente y se puede visualizar claramente el precio y su tendencia.

Por lo expuesto, se concluye que el poder de negociación de los mismos es **bajo**.

- **amenaza de nuevos competidores:**

Existen varias barreras de entrada al negocio del pan industrial congelado, las principales son:

1. acceso a los canales de distribución;
2. desarrollo de la imagen de marca;
3. altos costos de logística y distribución;
4. necesidad de conocimiento y tecnología especializada ( tecnología del frío);
5. lograr rápidamente economía de escalas;
6. altas inversiones en máquinas y equipos.

Por lo cual, la amenaza de nuevos competidores en **media**, pero debido a que el mercado es un nicho, es de gran importancia el manejo de la competencia.

- **amenaza de productos sustitutos:**

Se puede definir como sustituto a cualquier producto que se consume en un café/restaurant/minimarket. Se podría enunciar los sándwiches, tostados, dulces y demás. Sin embargo, la cultura predominante hace que tanto las facturas como las tortas sean los alimentos preferidos por los clientes finales.

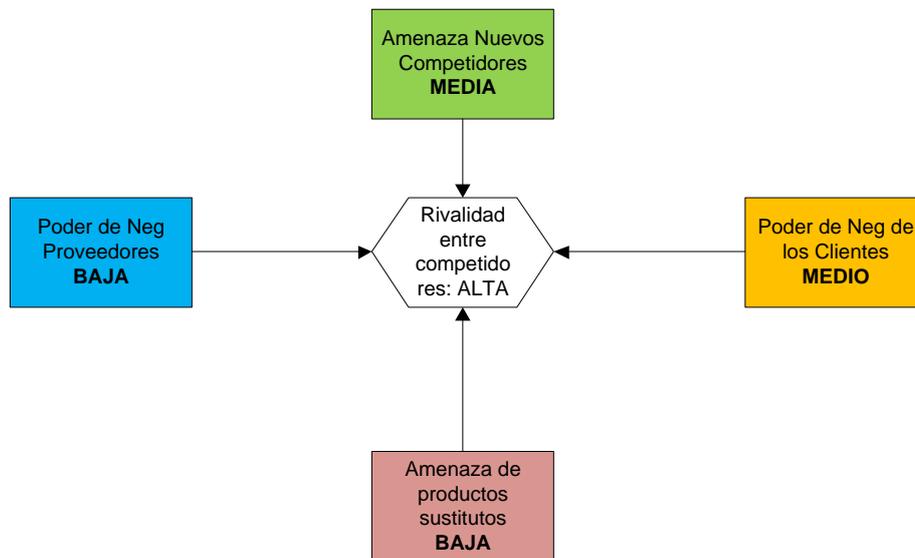
Por tanto tendría que existir un cambio de tendencia cultural muy grande para modificar el comportamiento de compra actual. Debido a esto, la amenaza productos sustitutos es **baja**.

- **rivalidad entre competidores:**

A pesar de que existen pocos competidores directos, hay una gran cantidad de competidores de productos sustitutos y similares, el producido por las panaderías tradicionales. Con respecto a congelados no existe una gran diferenciación entre las marcas y los dueños de los negocios cambian varias veces de proveedor, no existe fidelización de clientes. Por esto, no se debe competir por precio, sería una estrategia desgastante y atenuaría grandes porcentajes de la rentabilidad de la industria.

Podemos definir que la rivalidad entre los competidores es **alta**.

Gráfico 8 Análisis de Porter



En conclusión, se puede ver un escenario que a primera vista no parece ser muy llamativo. Existen ciertos factores positivos como la baja presencia de productos sustitutos, pero por otro lado es posible encontrar un poder de negociación de clientes **medio**, **alta** rivalidad entre los competidores y amenaza de nuevos competidores **media**.

Sin embargo, aprovechando las fortalezas de la compañía: capacidad instalada, contacto con proveedores, logística y la utilización de una estrategia acorde. Se espera lograr una buena participación en el mercado analizado.

### 3.4- PLAN DE MARKETING

#### 3.4.1- ANÁLISIS FODA

La siguiente es una matriz resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas al analizar el microentorno de la compañía.

Cuadro 3 Análisi FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidad instalada;</li> <li>• sistema de logística altamente desarrollado;</li> <li>• manejo de escalas;</li> <li>• información de proveedores;</li> <li>• alta calidad del producto final;</li> <li>• reconocimiento de la marca;</li> <li>• acceso a línea de crédito;</li> <li>• ubicación estratégica de la planta de producción;</li> <li>• equipo de gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crecimiento del nicho de mercado;</li> <li>• baja competencia actual;</li> <li>• planes de créditos para Pymes;</li> <li>• tendencia global hacia los congelados.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• personal poco capacitado;</li> <li>• falta de procedimientos formales;</li> <li>• desconocimiento de posibles nuevas necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mercado abierto para nuevos competidores;</li> <li>• tamaño del mercado;</li> <li>• inestabilidad social;</li> <li>• inflación creciente;</li> <li>• desaceleración de la economía.</li> </ul>

**Fortalezas:**

- Capacidad instalada: la organización posee 3 naves de producción perfectamente equipadas con la mayor tecnología en elaboración de productos de panificación del oeste nacional.

Además existe un ala de 300 mts<sup>2</sup> que actualmente se encuentra en desuso donde se podría montar el ala de producción de productos congelados.

- Sistema de logística altamente desarrollado: la larga trayectoria de Dolphin S.A. en el mercado ha llevado a mejorar continuamente el manejo productos, tanto de materias primas e insumos, como de producto final.
- Manejo de escalas: know-how de economías de escala, como generar y disminuir costos de producción.
- Información de proveedores: buena relación con proveedores de insumos, mejorantes y materias primas.
- Calidad del producto final: los productos actuales son reconocidos por su buena relación calidad-precio, aumentando cada vez más su participación en los mercados actuales.
- Reconocimiento de la marca: tanto **La Española** como **Mar del Plata** son marcas bien posicionadas en la mente del consumidor final. Se espera utilizar dicha imagen para facilitar el ingreso a los nuevos mercados.
- Acceso a línea de crédito: gracias a la confiabilidad y buen comportamiento frente a las entidades bancarias, se cuenta con buenas tasas para nuevas inversiones.
- Ubicación estratégica de la planta de producción: Dolphin S.A. se encuentra ubicada en la zona productiva de Godoy Cruz, Calle Independencia 415, cercano a la Av. Costanera y al Acceso Sur. Ambas rutas importantes para desplazarse rápidamente a cualquier sector del Gran Mendoza.
- Equipo de gerencia: este apartado no es menor, ya que el equipo lleva trabajando junto por más de 20 años. Existe confianza entre los mismos y rapidez en la solución de problemas.

### **Oportunidades:**

- Crecimiento del nicho de mercado: gracias a las mejores tecnológicas, el deseo de los clientes de tener productos frescos y cambios en el consumo de la población, el nicho de productos congelados está en crecimiento.
- Baja competencia actual: en la provincia no existen grandes competidores, pocas empresas se dedican a la producción de congelados y su posicionamiento no es muy fuerte.
- Planes de créditos para PYMES: existen créditos con tasas preferenciales para promover la actividad productiva de la provincia, como por ejemplo los brindados por Sepyme (nacional) y el Fondo para la Transformación y el Crecimiento (provincial).
- Tendencia global hacia los congelados: el ritmo de vida acelerado, los horarios de trabajo extendido y las mejoras en los procesos de congelamiento han hecho que la gente consuma cada vez más productos congelados.

### **Debilidades:**

- Personal poco capacitado: no existe una gran capacitación para el rubro seleccionado, la mayor capacitación es en los maestros pasteleros, pero debido a la gran demanda de los mismos son difíciles de conseguir.
- Falta de procedimientos formales: a pesar de que los procedimientos de producción, limpieza y desinfección son hechos de manera correcta y continuamente mejorados, los mismos no se encuentran actualizados.
- Desconocimiento de nuevas necesidades de los clientes: salvando la encuesta realizada para el presente trabajo, la organización no ha realizado encuestas directas a sus clientes. Se retroalimenta por canales informales o datos suministrados por sus grandes compradores, los supermercados.

### **Amenazas:**

- Mercado abierto para nuevos competidores: al ser un mercado en expansión, es posible que nuevos competidores aparezcan en escena.
- Tamaño del mercado: a pesar de los buenos pronósticos sobre el mercado y beneficios de los productos, actualmente la compañía lo estudia como un nicho de mercado. Es importante destacar que en algunos países la evolución del mismo es mucho mayor.
- Inestabilidad social: la falta de estabilidad en las normas legales y tributarias de nuestro país dificulta la proyección y análisis de inversión.
- Inflación: las altas tasas de inflación afectan de forma negativa a la planeación de un proyecto de inversión. Es más difícil proyectarse en el tiempo y sacar conclusiones al respecto.
- Desaceleración de la economía: la poca generación de empleo privado como público, la disminución del consumo y producción del país hacen evidente la desaceleración de la economía. “Según Ipsos, 57% de los argentinos dice saber de alguien que perdió el empleo en los seis meses previos, por la situación económica”. (Stang Silvia, 2014)

## **3.4.2- OBJETIVOS**

### **3.4.2.1-OBJETIVOS COMERCIALES Y DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO/SERVICIO**

Los objetivos perseguidos por la empresa para este nuevo mercado son:

- lograr establecernos como una real alternativa para los nuevos clientes, buscando ser líder en la zona oeste del país, durante los primeros 3 años.

- posicionar nuestros productos en el Top of de Mind, ofreciendo calidad en los productos y servicios de atención, plazo de 3 años.
- difundir y dar a conocer la cultura de los productos congelados dentro del Gran Mendoza.

### 3.4.3- POSICIONAMIENTO ESPERADO

El posicionamiento que se espera obtener es el de líder de mercado para la zona oeste del país, manteniendo el éxito logrado por la marca en las demás unidades estratégicas que tiene la empresa. Se ofrecerá un producto de muy buena calidad a un excelente precio, buen servicio de entrega y **capacitaciones** al personal del local.

### 3.4.4- PLAN DE VENTAS

El plan de ventas busca alcanzar los volúmenes necesarios para obtener la rentabilidad de la empresa. Desarrollar un equipo de ventas, lograr la penetración de mercado y cumplir con los objetivos económicos son factores clave de cualquier negocio.

Para llevar a cabo la comercialización de los nuevos productos se creará un equipo de ventas. El mismo tendrá la función de promover nuestros productos, realizar los pedidos de los clientes y su posterior seguimiento.

El personal tendrá una **capacitación sobre los productos**: formas de almacenamiento, cocción, uso del horno eléctrico, ventajas y cuidados sobre la manipulación de los mismos. Además se les proporcionará ropa identificada con el logo de la compañía para ser reconocido por los compradores.

Ilustración 16 Indumentaria Dolphin S.A.



La estrategia a utilizar el primer año de ventas estará apuntada a obtener rápidamente participación de mercado.

Como método de promoción, se ofrecerá una caja de productos gratis para los clientes que así lo deseen. La caja estará compuesta por 50 facturas y 50 tortas.

El precio de venta del producto será de 0,9 centavos la unidad y se compensará al vendedor con un salario fijo más recompensas por un alto volumen de ventas.

La fuerza de ventas se estructurará de forma territorial, dividiendo por zonas el mercado objetivo. El sector correspondiente a capital será dividido en dos, de norte a sur para evitar conflicto entre los vendedores.

#### **3.4.4.1- CAPACITACIONES**

Las capacitaciones serán impartidas en las oficinas de la empresa y tendrán una duración de 4 horas reloj. Dicha capacitación estará dividida en los siguientes módulos:

- **módulo informativo:** ¿Quiénes somos?, ¿Qué vendemos? ¿Quiénes son nuestros competidores?
- **módulo formativo:** especificaciones del producto que se comercializa (valor nutritivo, mantenimiento, cocción del producto, etc.) técnicas profesionales de venta, manejo de objeciones, etc;
- **módulo esencial:** política de precios y descuentos, promociones de venta, beneficios personales, objetivos de la organización.

El adiestramiento será impartido por el responsable de ventas, quien tiene la función de evaluar a los futuros preventistas para saber si han adquirido el conocimiento.

#### **3.4.4.2- PROCESO DE VENTA**

- prospectos

Se utilizarán datos provenientes de guías comerciales locales (Godoy Cruz, Ciudad, Guaymallén, Las Heras) y base de datos de comerciantes.

Los clientes potenciales deben cumplir como mínimo con las siguientes características:

- cámara de almacenamiento para congelados ( un freezer),
- espacio físico para la exhibición de productos (góndola, mueble vidriado),
- demostrar limpieza en la sala de ventas e higiene en la manipulación de alimentos
- espacio para la ubicación del horno eléctrico, ya sea exhibido o en la cocina (en caso de ser necesario).

Ilustración 17 equipo necesario para poder comercializar los productos



- pre-acercamiento

El vendedor buscará obtener la mayor información del cliente al que visitará. Su objetivo principal es identificar al encargado de compras o el dueño del comercio.

En caso de poseer el número telefónico del prospecto, el vendedor con un speech diseñado, deberá contactar al comercio para lograr dar con el nombre del encargado de compras.

El speech deberá contener:

- presentación personal y de la empresa,
- informar sobre el producto que se comercializan,
- realizar un sondeo sobre los equipos necesarios para comercializar el producto (freezer y hornos),
- avisar sobre la visita del preventista al comercio, definir horario de visita y persona de contacto (dueño o encargado de compras);

El vendedor deberá realizar una planificación de las visitas semanales, tanto a los clientes agendados como a aquellos locales que considere importante visitar. Como mínimo se estima que un vendedor visitará 12 prospectos por día.

- acercamiento

Visita del preventista al cliente. El personal debe utilizar la ropa proporcionada por la empresa, limpia y en condiciones; presentarse con una sonrisa, cordial y de manera respetuosa.

Luego buscará identificar la necesidad del cliente para realizar la presentación y degustación del producto.

- presentación y demostración

Se mencionarán las características del producto, como por ejemplo: cantidad de calorías, calidad, importancia de la cadena de frío, tiempo de conservación, formas y tiempo de cocción, ventajas del producto, cuidado sobre el almacenamiento y otros datos de interés.

El vendedor llevará consigo una pequeña muestra para degustar al momento de la presentación. Los productos se cocinarán en la empresa y luego el preventista los llevará a los negocios.

Se le ofrecerá al cliente **sin costo alguno**, una caja especial con los productos de la compañía, compuesta por 50 tortas y 50 facturas así el cliente evaluará la conveniencia de los productos congelados.

Con respecto a la argumentación, la estrategia girará en torno a la gran calidad del producto, efectividad y rapidez en la entrega (menos de 24 hs); prestigio y respaldo de la marca “La Española”.

- manejo de objeciones

Se realizará una capacitación para el manejo de objeciones que expresen los clientes, buscando convertir las objeciones en oportunidades para nuestra compañía, persiguiendo la mejora continua del servicio y la calidad para nuestra compañía y nuestros clientes

- cierre

El vendedor realiza el pedido del cliente

- seguimiento

El preventista deberá visitar a su cliente una semana después del cierre, para conocer el grado de satisfacción del mismo y continuar fortaleciendo la relación cliente-vendedor.

#### ***3.4.4.3- SUPERVISIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS***

Para el control y supervisión se utilizarán: informes, reuniones de ventas y visitas de campo sorpresa por parte del supervisor.

Los informes serán mensuales, en ellos el preventista explicita el volumen de ventas y negocios visitados. En el **anexo A** se muestra una programación modelo para ser utilizada por el preventista.

Las reuniones de ventas serán fijadas según la necesidad. Tienen como objetivo mantener un feed-back constante con los vendedores. Las reuniones estarán relacionadas con informes sobre precios, movimiento del mercado, acciones de la competencia y otros datos de interés.

Además, como método de supervisión, el encargado de ventas deberá contactar a los clientes visitados y aquellos a los que se les abastece para conocer el servicio prestado. Esto podrá ser realizado de manera personal (visita) o a través de la vía telefónica.

#### 3.4.4.4- ESCALA DE COMISIONES

Los empleados de ventas tendrán un salario base más comisiones. Las comisiones serán calculadas de acuerdo al número de unidades vendidas y considerando la siguiente escala:

Cantidades vendidas	Comisiones
48.000 < 60.000	\$ 0,03 centavos
60.000 <= 75.000	\$ 0,05 centavos
150.000 > X	\$ 0,07 centavos

En caso de vender menos de 48.000 unidades no se cobra comisión.

El salario base es de:

	Salario
Vendedor	7.965

#### 3.4.5- TÁCTICAS

- **táctica de precios**

Se utilizará una estrategia de **precios bajos** para conseguir una rápida participación de mercado. El valor de venta será de \$ 0,9 centavos la unidad, precio sumamente competitivo frente a los demás proveedores, donde los precios son entre \$ 1 y \$1,20 la unidad.

Obviamente, al ser un producto para un mercado industrial el atributo precio es muy valorado por nuestros clientes.

- **táctica de productos**

El producto ofrecido será de muy buena calidad buscando satisfacer constantemente las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un muy buen servicio de venta y post-venta.

Para aquellos que lo deseen se ofrecerán hornos eléctricos donde cocinar los alimentos. La operatoria de compra será la siguiente: entrega del horno al cliente con firma de contrato, plazo de gracia de un mes y transcurrido este tiempo se abonarán cuotas semanales de aproximadamente \$166

cada una. La financiación es a 12 meses y posteriormente el horno pasa a ser propiedad del cliente. Se firmará un contrato de **exclusividad de compra** de productos para la entrega del horno.

- **tácticas de promoción y comunicación**

Dolphin S.A. es una empresa reconocida en el sector de panificados de la provincia, por lo tanto la mayoría de los negocios de la ciudad conocen los productos de la marca. Se espera que dicho posicionamiento ayude a mejorar el ingreso al mercado de productos congelados.

Se formará un equipo de ventas que recorra los distintos negocios del Gran Mendoza para promocionar y ofrecer nuestros productos. Como método de promoción se obsequia una caja (50 tortas y 50 facturas) a todos aquellos clientes que así lo deseen.

- **tácticas de canales**

La organización cuenta con sus propios camiones para la distribución de los productos que comercializa, posee una vasta experiencia de entrega de bienes en supermercados y grandes clientes corporativos. Se utilizará una camioneta utilitaria para realizar la logística de productos a los nuevos mercados. En caso de ser necesario, se comprará otro vehículo adicional para mejorar el desarrollo del negocio.

- **imagen corporativa, propuesta de logotipo**

Dolphin S.A. cuenta con un logotipo de sus productos, **La Española** y masas **Mar del Plata**. Se considera que para el nuevo mercado sería conveniente aprovechar el logotipo de **La Española** ya que es bastante conocido en el mercado local. Los productos congelados se ofrecerán en cajas de 100 unidades cada una. Cada caja llevará el logo de la empresa junto con las especificaciones del producto, modo de conservación y otros datos relevantes.

La imagen corporativa de Dolphin S.A. se encuentra identificada como seguidor competitivo. Es una empresa con buena calidad y precios bajos en relación a las grandes marcas como Bimbo y Fargo. Igualmente es reconocida y exigida por los consumidores finales de toda la provincia, por lo tanto tiene un buen posicionamiento en la mente del consumidor de la Región de Cuyo. Esta misma imagen esperamos mantener en el negocio de los congelados.

Ilustración 18 Logotipo La Española



### **3.5- PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN**

Para conocer la mecánica de producción, debemos analizar el proceso de compra de insumos, la transformación de materias primas en producto final y la distribución. Para ello se ha desarrollado una serie de diagramas y esquemas para facilitar la comprensión.

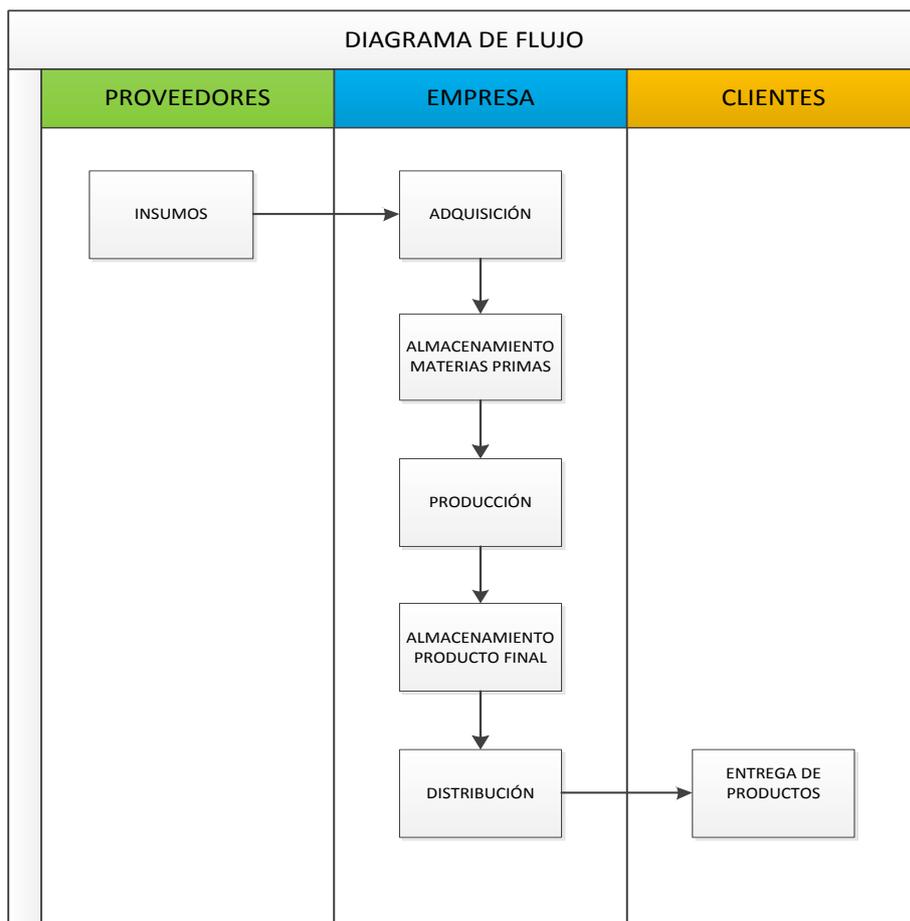
#### **3.5.1- PROCESO PRODUCTIVO GENERAL**

##### **3.5.1.2- DIAGRAMA DE FLUJO**

El diagrama general de los procesos de la compañía es el siguiente:

- 1- El Responsable del sector detecta los faltantes de insumos durante el desarrollo de los procesos.
- 2- El responsable de control verifica periódicamente el stock de insumos para la determinación de las necesidades de compra.
- 3- El Responsable de Compras verifica la disponibilidad de proveedores homologados, para los insumos a adquirir.
- 4- El Responsable de Compras solicita por e-mail o telefónicamente los insumos necesarios, indicando de manera clara y concreta los productos solicitados, y los datos técnicos o especificaciones necesarias para la compra, así como la fecha en que se requieren.
- 5- El Responsable de Compras, que es el mismo que efectúa el pedido, inspecciona los insumos recibidos de acuerdo a las especificaciones de compras, como criterio de aceptación de los mismos se verifica la correspondencia contra lo solicitado en cuanto a cantidad y descripción, presentación y condiciones generales. La misma es aprobada y se ingresan al stock, una vez controlados los remitos son firmados y sellados por quien efectuó el control. Los insumos defectuosos son segregados e identificados y el Responsable de Compras efectúa las gestiones necesarias con el proveedor.
- 6- El sector de producción utiliza las materias primas para obtener los productos finales, se envasan y almacenan en la cámara de congelados.
- 7- Los productos son distribuidos a los distintos clientes.

Diagrama 2 Flujograma Proveedor-Empresa-Cliente



Fuente 1 Elaboración propia

### 3.5.2- PROCESO COMERCIAL

Para lograr satisfacer a los compradores y lograr la venta de nuestros productos se utilizará una fuerza de venta capacitada. Se busca destacar la capacidad de respuesta de la empresa a los pedidos de los clientes y entregar un gran servicio.

El proceso comercial se desarrolla de la siguiente manera:

- 1- El vendedor/preventista se dirige a cada uno de los locales comerciales y realiza la venta (levanta el pedido), anotándolo en la planilla de pedidos.
- 2- Luego el sector venta, reúne los pedidos y transmite las cantidades pedidas de los distintos productos al sector de depósito.
- 3- El sector de depósito, verifica la existencia de dichas cantidades. En caso de faltantes, pide al sector producción que abastezca dicho producto. De modo contrario da lugar a la facturación de dicho pedido por parte del sector venta.
- 4- Se factura el pedido y se envía dicha documentación al sector almacenamiento.
- 5- Almacenamiento separa el pedido, y se carga en los camiones de distribución.

6- El sector distribución hace el reparto de los productos y realiza la cobranza.

### 3.5.2.1-DIAGRAMA DE ENCADENAMIENTO

Diagrama 3 Proceso Comercial



### 3.5.3- MAQUINARIAS Y EQUIPOS

Para cumplir con los volúmenes proyectados se necesitan equipos industriales. Existe una gran oferta de proveedores de equipos, marcas y calidad. La compañía utiliza primeras marcas y tiene una buena relación con los proveedores existentes.

Los equipos son:

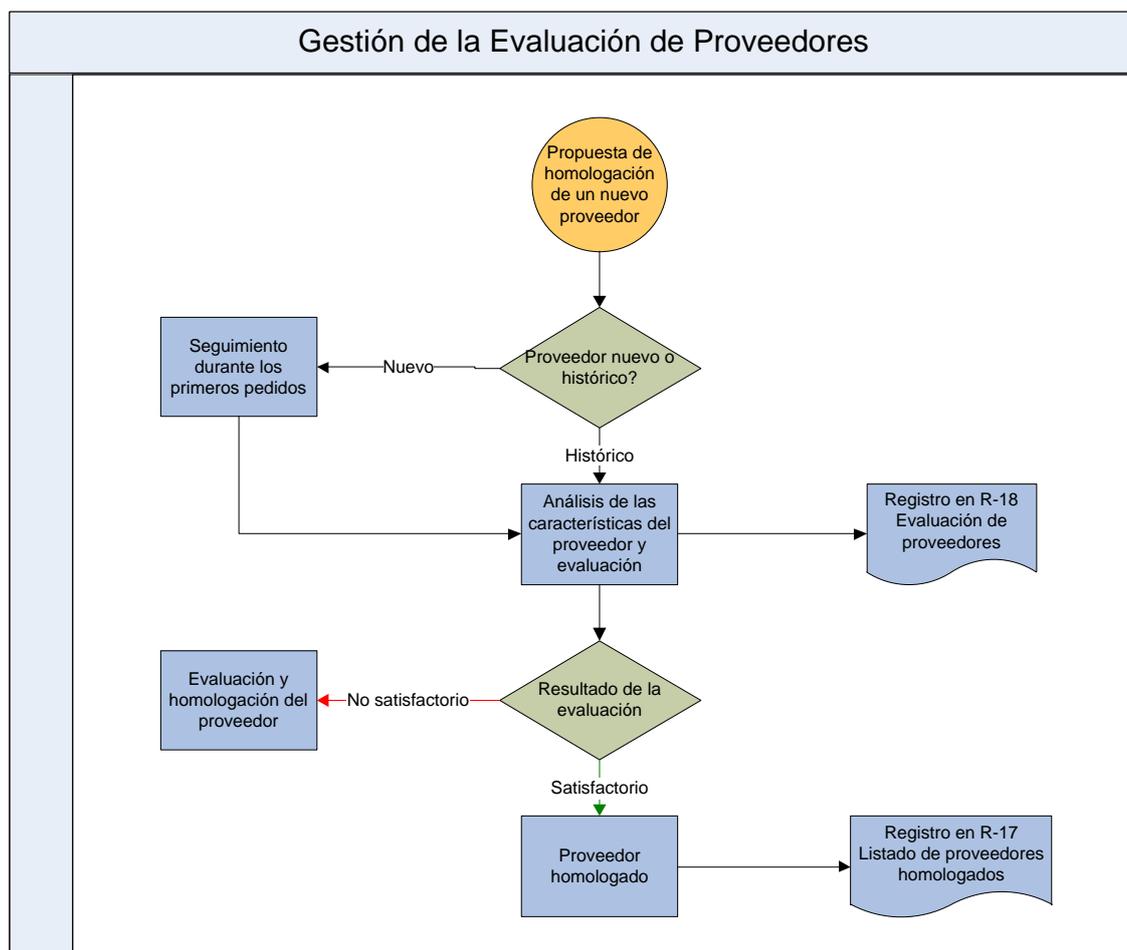
- amasadora,
- laminadora automática,
- cámara de ultra congelación,
- cámara de productos finales congelados.

### 3.5.4- PROVEEDORES

Dentro de la organización existe una metodología para gestionar la compra de insumos y la subcontratación de servicios; así como la evaluación, homologación y reevaluación de proveedores.

El proceso se realiza en base a lo desarrollado en el siguiente flujo-grama de proceso:

Diagrama 4 Evaluación de proveedores



1. Deben ser homologados únicamente los proveedores de insumos o servicios que puedan afectar la calidad de los servicios comercializados por DOLPHIN S.A,
2. Si el proveedor que se debe homologar es nuevo, se debe realizar un seguimiento de su desempeño durante los primeros pedidos o servicios.
3. Si se trata de un proveedor histórico (ha sido proveedor por más de un año y/o entregó al menos 3 pedidos o servicios), se analiza la capacidad del proveedor para cumplir con los pedidos solicitados, y se registra el resultado de la misma en el R-18 Evaluación de Proveedores.
4. Si como resultado de la evaluación el proveedor es rechazado, no se realizarán pedidos al mismo respecto de los ítems sobre los cuales fue evaluado como “No Satisfactorio”.

5. Los proveedores que resulten homologados se listan en el R-17 Listado de Proveedores Homologados.
6. Los proveedores que no están en la lista de proveedores homologados (justamente por no estarlo) se realizara una lista de proveedores potenciales.
7. En el caso que el proveedor no se encuentre Homologado pero que sea el único que suministra el servicio o producto, se dispondrá de un período de prueba y se le informará de la acción tomada.
8. Desde el sector se detecta la necesidad de un servicio.

### 3.5.5- LAY-OUT PROPUESTO

Ilustración 19 Lay-out sector productivo

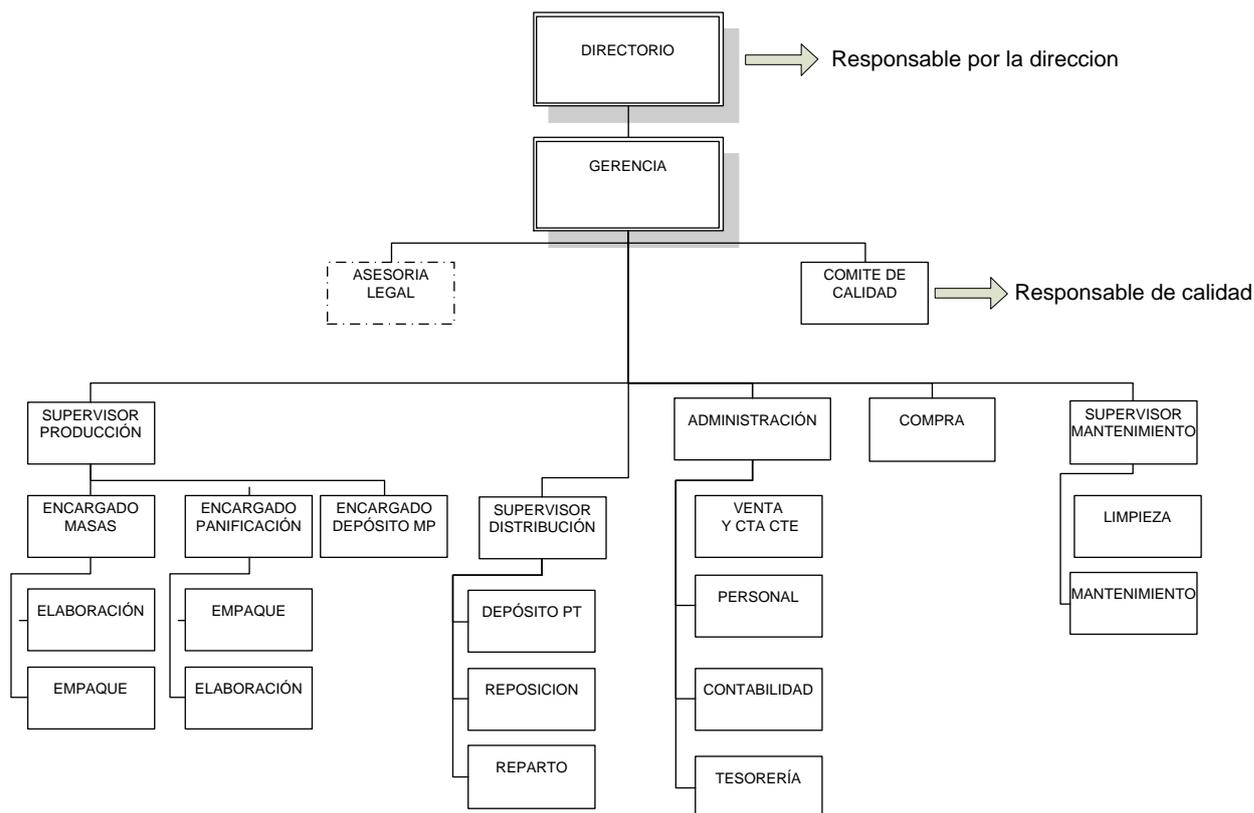


## 3.6- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 3.6.1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización posee el siguiente organigrama:

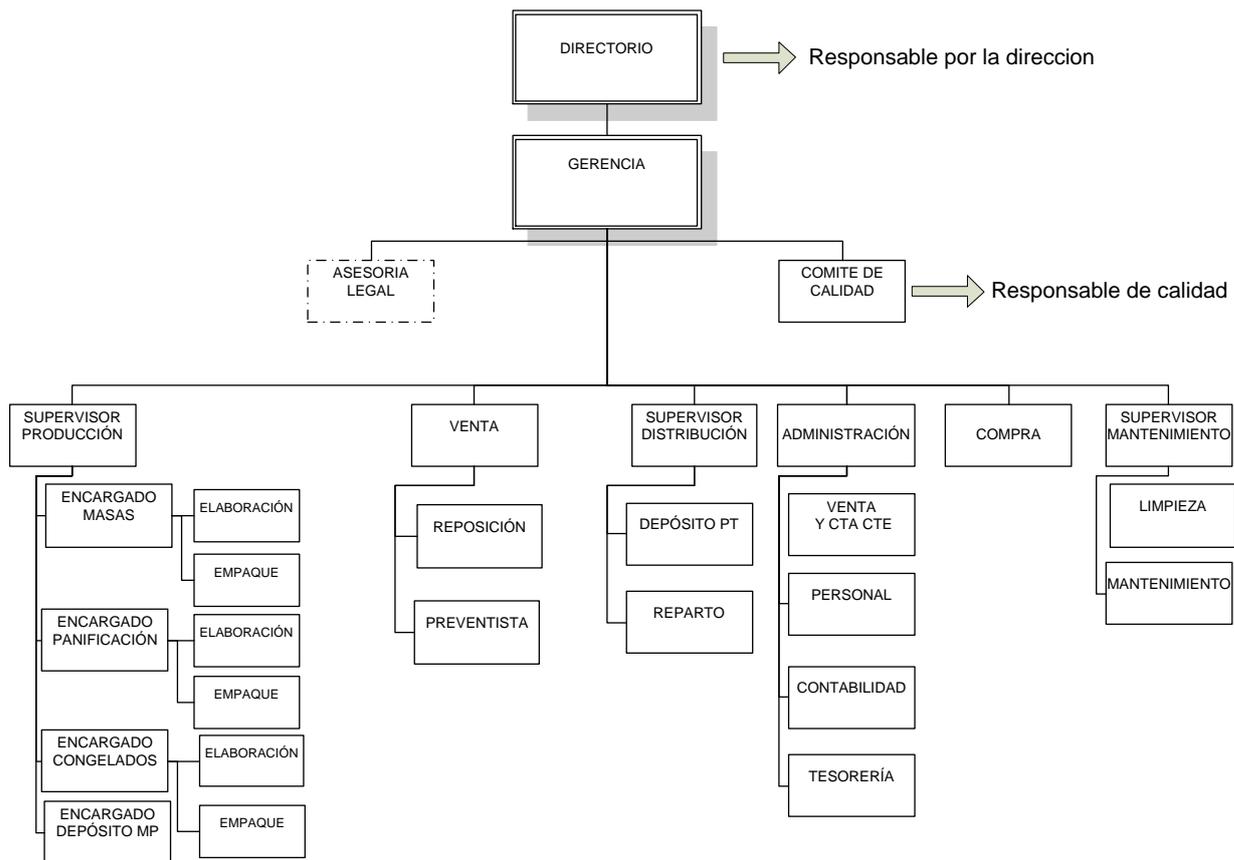
Ilustración 20 Organigrama Actual de Dolphin S.A.



En el actual organigrama se puede observar que existen dos departamentos de producción. El sector de masas frescas y el de panificados. Actualmente se producen discos de empanadas y tartas en el sector de masas; pan de hamburguesa, panchos y pan inglés en el sector de panificados.

Para la fabricación de esta nueva línea de productos se creará una nueva área, **masas congeladas**, la cual tendrá su propia área de producción, maquinaria y personal capacitado. Además se creará el departamento de ventas que tendrá a cargo tanto a reposidores como preventistas. La estructura corporativa será la siguiente:

Ilustración 21 Organigrama futuro de Dolphin S.A.



Existe un ala de 300 mts<sup>2</sup> que se encuentra en desuso. Este estudio propone acondicionar dicho sector para la nueva línea de productos congelados.

### 3.6.2- DESCRIPCIONES DE PUESTO

Para realizar el trabajo de producción serán necesarios un maestro pastelero y un ayudante. A continuación se detallan las descripciones del puesto del personal de producción, distribución y venta.

MAESTRO:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Maestro pastelero
------------------------	-------------------

<p>FUNCIONES RESPONSABILIDADES</p>	<p>Y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hacer cumplir las normas de <b>higiene</b> y <b>seguridad</b> dentro de su sector. ESPECIALMENTE: ropa de trabajo y manejo de cargas;</li> <li>• cumplir con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BMP). comprometiéndose con la calidad de los productos;</li> <li>• mantener la limpieza y orden dentro del sector;</li> <li>• controlar la correcta utilización y funcionamiento de la maquinaria;</li> <li>• responsable de la calidad del producto;</li> <li>• informar de los problemas del sector al superior.</li> </ul>
<p>AUTORIDAD</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• amasadores</li> <li>• ayudantes</li> <li>• pedido de materia prima</li> </ul>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• conocimiento sobre panificación</li> <li>• capacidad de liderazgo</li> <li>• capacidad para resolución de problemas</li> <li>• capacidad de comunicación</li> <li>• compromiso con la calidad</li> <li>• comprensión lectora</li> <li>• manejo de grupos</li> </ul>
<p>EXPERIENCIA CARACTERISTICAS ESPECIALES</p>	<p>Y</p>	<p>5 años de trabajo en el mismo cargo</p>

El siguiente cuadro muestra el perfil de un ayudante de producción

<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p>	<p>Ayudante de panificación</p>
-------------------------------	---------------------------------

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar las tareas según instructivo de trabajo;</li> <li>• cumplir las normas de <b>higiene</b> y <b>seguridad</b>. ESPECIALMENTE: ropa de trabajo y manejo de cargas;</li> <li>• mantener la limpieza y orden en el ambiente de trabajo, utilización CORRECTA de la maquinaria,</li> <li>• cumplir con las normas de la empresa.</li> <li>• asistir a cursos de capacitación cuando sea necesario,</li> <li>• reportar al superior de cualquier falla en la maquinaria,</li> <li>• mantener la ropa de trabajo en buen estado.</li> </ul>
AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no posee</li> </ul>
PERFIL DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidad de comunicación</li> <li>• compromiso con la calidad.</li> <li>• actitud activa hacia el trabajo</li> <li>• trabajo en equipo</li> <li>• polifuncionalidad de tareas</li> </ul>
EXPERIENCIA Y CARACTERISTICAS ESPECIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• educación primaria</li> </ul>

Descripción de puesto de distribuidor de productos:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Reparto
------------------------	---------

<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar las tareas de entrega de productos terminados,</li> <li>• cumplir las normas de <b>higiene y seguridad</b>,</li> <li>• cumplir con las pautas de las directrices generales,</li> <li>• utilización y funcionamiento CORRECTO de los elementos de trabajo.</li> </ul>
<p>AUTORIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no posee</li> </ul>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprensión lectora,</li> <li>• capacidad para resolución de problemas,</li> <li>• capacidad de comunicación,</li> <li>• compromiso con la calidad,</li> <li>• actitud activa hacia el trabajo,</li> <li>• trabajo en equipo,</li> <li>• manejo de registros, instructivos y procedimientos.</li> </ul>
<p>EXPERIENCIA Y CARACTERISTICAS ESPECIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• carnet profesional habilitante para el uso de los rodados de la empresa</li> </ul>

## Descripción de puesto del vendedor.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Ventas
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"><li>• realizar las tareas de gestión de ventas,</li><li>• cumplir las normas de <b>higiene y seguridad</b>,</li><li>• cumplir con las pautas de las directrices generales,</li><li>• utilización y funcionamiento CORRECTO de los elementos de trabajo.</li></ul>
AUTORIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• no posee</li></ul>
PERFIL DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• comprensión lectora,</li><li>• capacidad para resolución de problemas,</li><li>• capacidad de comunicación,</li><li>• compromiso con la calidad,</li><li>• actitud activa hacia el trabajo,</li><li>• trabajo en equipo,</li><li>• manejo de registros, instructivos y procedimientos;</li><li>• conocimientos informáticos sobre los software que utiliza la empresa.</li></ul>
EXPERIENCIA Y CARACTERÍSTICAS ESPECIALES	<ul style="list-style-type: none"><li>• conocimientos informáticos sobre los software que utiliza la empresa</li></ul>

## 3.7- ASPECTOS LEGALES Y SOCIETARIOS

### 3.7.1- LA SOCIEDAD

Dolphin es una sociedad anónima conformada por capitales provinciales, actualmente existen 3 accionistas mayoritarios.

La organización se encuentra ubicada en la zona industrial de Godoy Cruz, Calle Independencia 415.

### 3.7.2- PERMISOS Y HABILITACIONES

Para cumplir con su operatoria de negocios la compañía cuenta con los siguientes permisos:

- habilitación municipal,
- habilitación de establecimiento por la dirección de higiene y seguridad de los alimentos,
- libreta de reparto,
- habilitación de la unidad de transporte automotor, expedida por la dirección de higiene y seguridad de los alimentos.

### 3.8- ESTABLECIMIENTO E INVERSIONES

Para el desarrollo de los flujos de fondos proyectados se utilizaron datos en términos **reales**, dejando de lado el efecto de la inflación sobre los flujos de dinero.

#### 3.8.1- IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES

##### 3.8.1.1- HORIZONTE DE PLANEAMIENTO

El horizonte de planeamiento para la nueva línea de productos se ha establecido en 3 años. Aunque la teoría aconseja plazos de planeación más largos, se considera válido dicho período debido a las imprevisibilidades de nuestro país.

##### 3.8.1.2- VARIABLES CLAVES

Las variables claves del proyecto son: el **precio de venta**, la **cantidad de producto vendido** y el **precio de los insumos**.

#### 3.8.2- INVERSIONES

Para el desarrollo de las actividades se ha previsto un inversión inicial en maquinarias de:

Tabla 1 Precio de maquinarias

Maquinaria	Valor (\$)
Túnel de frío	297.500
Cámara frigorífica	50.000
Hornos eléctricos	320.000

Gracias al reconocimiento en el mercado, Dolphin S.A. posee beneficios con los proveedores para financiamiento directo. En el caso de hornos y cámara frigorífica cuenta con 30 y 60 días de plazo; para el túnel de frío hasta 90 días.

Además, la organización tiene las siguientes máquinas que puede utilizar en el nuevo negocio. Los bienes se toman a valor de mercado para evaluar su **costo de oportunidad**.

**Tabla 2 Costo de oportunidad maquinarias**

<b>Maquinaria</b>	<b>Valor (\$)</b>
Amasadora	90.000
Laminadora	74.500
Cortadora	89.000

### **3.8.3- DETERMINACIÓN DE INGRESOS**

Los productos a comercializar son facturas y tortas congeladas, el precio de comercialización promedio es de \$ 0,9 centavos, dicho valor se determinó a partir de los valores ofrecidos por la competencia (entre \$1 y \$1,20). Luego, a partir del segundo (2) año existirá un incremento de \$0,10 centavos llegando el valor del producto a \$1.

Para efectuar el análisis se tomó como referencia un mercado potencial de aproximadamente 500 locales comerciales ubicados en los departamentos de Ciudad, Las Heras, Guaymallén y Godoy Cruz. Esta estimación resulta conservadora, ya que se cree que existen más negocios que no están contabilizados en la base de datos utilizada.

Para cubrir dicha zona, se contratarán dos preventistas. El mapa de la región establecida se dividirá en dos, para evitar conflictos entre los vendedores.

El siguiente cuadro muestra la estimación propuesta:

**Tabla 3 Consumo esperado**

		<b>Nro. de clientes</b>	<b>Consumo promedio semanal (Unid)</b>
	<b>potencial</b>	500	400
25%	<b>esperado</b>	125	400
20%	<b>pesimista</b>	100	400
30%	<b>optimista</b>	150	400

Los bienes comercializados sufren de estacionalidad, su consumo baja en los meses de verano y aumentan en los meses de otoño e invierno. El análisis de flujo muestra dichas variaciones y el aumento se realiza a través de la captación de nuevos clientes.

### 3.8.4- DETERMINACIÓN DE COSTOS

Para la determinación de costos utilizamos el criterio de costeo variable. Tenemos costos directos de producción (harina, levadura, colorantes, etc.), costos indirectos de fabricación (directos e indirectos) y los costos de administración, producción y venta.

#### Costo de materia primas

FACTURAS	Precio (\$)	Por bolsas de harina	Costo materia prima (\$)
harina	3,17	50	158,50
azúcar	4,33	11,67	50,52
huevos	14	6,67	93,33
sal fina	1,5	0,17	0,25
levadura	26,7	0,42	11,13
agua		16,67	0,00
esencia	12	0,08	1,00
colorante	9,12	0,08	0,76
<b>SUBTOTAL</b>	<b>70,82</b>	<b>85,75</b>	<b>315,49</b>
<b>TOTAL</b>	<b>70,82</b>	<b>85,75</b>	<b>315,49</b>
<b>BASTÓN (KG)</b>		<b>5</b>	
<b>CANTIDAD BASTONES</b>		<b>17,15</b>	
<b>PESO EMPASTE X BASTON</b>		<b>2</b>	
<b>TOTAL PESO EMPASTE</b>		<b>34,3</b>	<b>159,21</b>
<b>PESO TOTAL AMASADO + EMPASTE</b>		<b>120,05</b>	<b>474,69</b>
<b>PESO CORTE PRODUCTO EN KG</b>		<b>0,04</b>	
<b>CAJAS</b>		<b>30,01</b>	<b>120,05</b>
<b>UNIDADES OBTENIDAS</b>		<b>3.001,25</b>	<b>0,1982</b>

Empaste de facturas:

Empaste	Cantidad (KG)	Precio unitario (\$)	Total
HARINA	10	3,17	31,7
MARGARINA	2	12	24
TOTAL	12		55,7
<b>PESO X KG</b>			<b>4,641666667</b>

#### TORTAS:

TORTAS	Precio (\$)	Por bolsas de harina	Costo materia prima (\$)
Harina	3,17	50	158,5
sal fina	1,5	1,5	2,25
malta harina	7,44	0,25	1,86
Agua		20	0
<b>Subtotal</b>		<b>71,75</b>	<b>162,61</b>
<b>TOTAL</b>		<b>71,75</b>	<b>162,61</b>
<b>BASTON (KG)</b>		<b>6</b>	
<b>CANTIDAD BASTONES</b>		<b>12</b>	
<b>PESO EMPASTE X BASTON</b>		<b>3</b>	
<b>EMPASTE</b>		<b>35,875</b>	186,83
<b>PESO TOTAL AMASADO + EMPASTE</b>		<b>107,625</b>	349,44
<b>PESO CORTE PRODUCTO EN KG</b>		<b>0,05</b>	
<b>CAJAS</b>		<b>21,53</b>	86,10
<b>CANT UNID</b>		<b>2.152,50</b>	<b>0,2023</b>

Como se puede observar, el costo por unidad es relativamente bajo. Dentro de nuestro flujo de fondos se hizo un promedio del costo de materias primas, el mismo alcanzó un valor de **\$0,2003**.

#### Costo de Mano de Obra directa:

Tabla 4 Costo mano de obra directa

Mano de obra directa					
Cargo	Personal	Salario	Personal	Asignaciones	Total

			<b>total</b>		
MAESTRO	1	8.200	8.200	3.444	11.644
AYUDANTE	1	7.500	7.500	3.150	10.650
<b>TOTAL</b>					<b>22.294</b>

**Amortización de maquinaria:**

Tabla 5 amortizaciones

Maquinaria	Valor	Años Amortización	Amortización mensual
Amasadora	90.000	5	1.500
Laminadora	74.500	5	1.242
Cortadora	89.000	5	1.483
Túnel de frío	297.500	5	4.958
Cámara frigorífica	50.000	5	833
Inmueble	495.000	50	825
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>			<b>10.842</b>

**Otros costos:**

Tabla 6 otros costos

Otros costos	Valores(\$)
Obra sanitaria	250
Administración (pasante)	5.000
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>5.250</b>

CIF VARIABLES			
Descripción	Consumo diario total	Consumo de la maquinaria	
Energía	5.000	40,00%	2.000
Mantenimiento	1 trabajador		7.000
<b>TOTAL</b>			<b>9.000</b>

**Costos de distribución:**

					50%	
Descripción	Valor	Salario	Personal Total	Asignaciones	Total \$	
Amortización rodados(\$)	250.000				4.167	
Combustible (kmts)	60				1.380	
Personal de ventas	2	7.965	15.930	23.895	39.825	
Personal distribución	1	7.600	7.600	11.400	19.000	
<b>TOTAL</b>					<b>64.372</b>	

### 3.8.5- FLUJO DE FONDO A 3 AÑOS

Debido al tamaño del flujo, se presenta completo en el **Anexo B**

### 3.8.6- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGO

Se realizó un análisis de sensibilidad de las variables claves del proyecto. Observando los cambios en valor actual neto al modificar dichas variables. A través del uso de tabla de datos, se fijó el VAN del proyecto y las variaciones que podrían suceder al modificar tanto el precio como la cantidad. En el anexo C se puede observar como varía el VAN al modificar las dos variables..

Para una mejor comprensión, analizamos cada una de las variables por separado en los cuadros siguientes.

#### CANTIDADES

Tabla 7 Análisis de sensibilidad: cantidades

CANTIDADES	56.000	76.000	96.000	116.000	136.000
<b>VAN</b>	1.379.046	3.264.917	5.143.493	7.023.041	8.909.316

CANTIDADES	-42%	-21%	0%	21%	42%
<b>VAN</b>	-73%	-37%	0%	37%	73%

#### PRECIO

Tabla 8 Análisis de sensibilidad: precio

PRECIO	0,70	0,80	0,90	1,00	1,10
<b>VAN</b>	4.932.766	5.038.129	5.143.493	5.248.856	5.354.219

<b>PRECIO</b>	-22%	-11%	0%	11%	22%
<b>VAN</b>	-4%	-2%	0%	2%	4%

Podemos afirmar que el modelo es sensible a ambas variables, precio y cantidad de productos vendidos, siendo mucho más sensible al cambio en los volúmenes de mercadería vendida.

Una variación positiva de las cantidades en un 21% afecta la rentabilidad del proyecto en un 37%. Mientras que una variación en el precio de 11% solo afecta la rentabilidad en un 2%.

Con respecto al costo de materias primas, el proyecto es rentable aun cuando el aumento en los insumos básicos (harina y azúcar) sea del 100%. Para demostrar este efecto, la tabla siguiente muestra cómo afecta el incremento en los costos directos a la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 9 Variación en precio materias primas**

<b>Productos</b>	<b>Precio Actual</b>	<b>Precio con aumento</b>
Harina	3,17	6,34
Azúcar	4,33	8,66

**Tabla 10 Costo de materias primas**

	<b>Facturas</b>	<b>Facturas<sup>1</sup></b>	<b>Tortas</b>	<b>Tortas<sup>1</sup></b>
Costo Unitario	0,1982	<b>0,2980</b>	0,2023	<b>0,2760</b>
Costo ponderado	<b>0,2003*</b>	<b>0,2870*</b>		

**Tabla 11 Variación VAN: aumento de costos**

<b>VAN</b>	<b>5.631.017</b>
<b>VAN con aumento</b>	<b>3.618.245</b>

\* El costo ponderado es el utilizado en el flujo del proyecto.

Esto verifica que el negocio es rentable aun cuando exista un drástico aumento en los costos. A pesar de ello, en el caso de un aumento de alrededor del 40% se planea trasladar dicho aumento a los precios de los productos, siempre y cuando el mercado lo soporte.

### **3.8.7- FORMACIÓN DE ESCENARIOS**

Se tomaron tres escenarios diferentes: **normal, pesimista y optimista.**

A continuación se muestra el resumen de estos escenarios, en el **anexo D** se pueden ver las variaciones en el flujo de fondos y sus resultados.

**Tabla 12 Escenarios**

<b>Resumen de escenario</b>
-----------------------------

	normal	pesimista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
<b>Cantidad</b>	96.000	48.000	120.000
<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>TIR</b>	112,96%	26,17%	146,06%
<b>VAN</b>	5.143.493	629.167	7.400.700

La variable clave modificada fue la cantidad vendida de productos. En el escenario pesimista simulamos que las ventas son mucho menores que la del escenario normal, el consumo promedio por negocio disminuye en un 50% (200 unidades por local) y para el caso del optimista el volumen de venta aumenta en un 25% (500 unidades por cliente).

Se puede observar que aún en el ambiente pesimista el proyecto continúa siendo rentable. El VAN disminuye considerablemente pero continúa siendo **positivo** y el tiempo de retorno de la inversión aumenta a 3 años.

Para el escenario optimista los valores aumentan: llegando el VAN a los 7.400.700 y el retorno de la inversión disminuye a 30 meses.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios para la producción de productos panificados congelados en la ciudad de Mendoza.

Se utilizaron herramientas de la investigación de mercados para obtener datos de nuestro mercado objetivo. Además se realizó un análisis interno y externo para conocer las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas; todo esto se volcó luego en el desarrollo del Plan de Negocios.

También se hizo una proyección a 3 años que nos permitió obtener conclusiones sobre la factibilidad económica del proyecto.

A continuación se exponen los puntos claves del negocio.

### 4.1- OPORTUNIDAD

La tendencia de los productos congelados y ultra congelados se encuentra en aumento a nivel mundial. Gracias a la constante evolución tecnológica los procesos y productos se encuentran en constante mejora. Las características de buen sabor, vida útil y comodidad son los elementos básicos de este tipo de alimentos.

En el caso particular de la panificación, las ventajas se encuentran relacionadas a la adaptación a la demanda del día, disminución en la pérdida de productos, mercadería fresca y la estandarización del producto vendido.

Mendoza es una región con alto potencial de crecimiento. A pesar de que existen proveedores de este tipo de bienes, no existe un alto grado de fidelización por parte de los clientes hacia sus proveedores.

Un aspecto no analizado en este trabajo es el de la exportación, ya sea a otras provincias (Neuquén, Salta) o países (Chile); contratos con grandes compañías nacionales (YPF, Gobierno de Mendoza, municipios) y la venta directa a consumidores finales.

### 4.2- RIESGOS

Los riesgos son factores o eventos que pueden suceder y afectar negativamente el desarrollo de nuestro proyecto. En el cuadro siguiente se especifican: riesgos, implicancia, probabilidad de ocurrencia, impacto y plan de contingencia.

Descripción del riesgo	Implicancia	Estimación de probabilidad	Tipo de riesgo	Plan de contingencia
Falta de personal especializado para el área de producción	No alcanzar los estándares de calidad fijados.	0,2	Bajo	Buscar un profesional fuera de la provincia que cumple con los requerimientos del cargo.
Tamaño de mercado	El mercado no es tan relevante como se pensaba.	0,3	Medio	Diseñar un sistema de control, para medir los desajustes (cuadro de mando).
Aumento de los costos	No obtener la rentabilidad esperada.	0,5	Alto	Mantener el precio de venta hasta un aumento en los costos de un 40%. En caso de ser mayor volcar el costo a los precios finales de venta.
Utilización de maquinaria importada	Problemas para alcanzar los niveles de producción.	0,2	Baja	Realizar un mantenimiento preventivo, buscando anticiparse a los inconvenientes por rotura de las maquinarias. Mantener un stock de reserva de los componentes esenciales.
Altos costos de distribución	No obtener la rentabilidad esperada.	0,3	Media	Analizar la tercerización de la distribución de los productos. Ajustar los niveles de rentabilidad esperados.
Enfriamiento de la economía	Cantidad de ventas menor a lo proyectado.	0,3	Media	Desarrollar el producto: buscar nuevos mercados como cadenas de supermercado, grandes compradores, exportar, etc.

#### 4.3- PUNTOS FUERTES

Gracias al análisis realizado se han podido determinar puntos fuertes que ayudan a la organización a cumplir con los objetivos propuestos:

- capacidad instalada para el desarrollo del nuevo negocio;
- conocimiento de los canales de distribución;
- sistema de logística altamente desarrollado;
- personal capacitado;
- buena relación con los proveedores;
- alta calidad del producto final;
- marca reconocida;
- acceso a línea de crédito;
- equipo de gerencia.

#### **4.4- RENTABILIDAD**

La rentabilidad esperada por los socios inversionistas es una tasa **real** del 6,93% anual. Las proyecciones realizadas muestran un VAN positivo de aproximadamente \$5.000.000. Los diferentes escenarios presentan situaciones alternativas en los que la empresa podría desarrollarse.

Esta rentabilidad es posible gracias al bajo costo de producción unitario y la existencia de capacidad instalada. Para el proyecto no se requiere la compra del 50% de la maquinaria, el espacio físico ya es propiedad de la empresa y se cuenta con un alto conocimiento de los productos panificados y la logística necesaria.

Por lo tanto, se afirma que la hipótesis planteada se cumple y el proyecto es una real posibilidad de inversión.

Debido a las características del proyecto y a su gran potencial, consideramos que futuros análisis podrían contemplar otras posibilidades de comercialización: la exportación, contratos con grandes compañías nacionales y la venta a consumidores finales directos.

## BIBLIOGRAFÍA

Calaveras, Jesús (1996). *Tratado de panificación y bollería*. España, AMV Ediciones.

Chapman Alan, (2006.) Degerencia.com  
[http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)

Díaz, Ramiro Edgardo (S/A) *Guía para el desarrollo de un plan de negocio*  
[http://app.idu.gov.co/boletin\\_alejandria/1012\\_070907/doc/e\\_libro/plan\\_negocios.pdf](http://app.idu.gov.co/boletin_alejandria/1012_070907/doc/e_libro/plan_negocios.pdf)

Fleitman, Jack (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México, McGraw-Hill

Kotler Philip (2001) *Dirección de marketing*. México, Pearson Education

Kotler Philip Y Armstrong Gary. (2003) *Fundamentos de marketing*. México, Pearson Education

Kotler Philip Y Armstrong, Gary. (2001) *Marketing*. México, Pearson Education.

Lescano, Elizabeth (2007) *Nuevas Técnicas de Farináceos*. Alimentos Argentinos.  
[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/NuevasTecFarinaceos\\_2007\\_01Ene.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/farinaceos/Productos/NuevasTecFarinaceos_2007_01Ene.pdf) Argentina, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

Lezcano, Elizabeth (2011) *Productos Panificado*. Alimentos Argentinos.  
[www.alimentosargentinos.gob.ar](http://www.alimentosargentinos.gob.ar) Argentina, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

Weinberger Villagrán, Carmen (2009) *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad del negocio*. Perú, Nathan Associates Inc.

Zikmund, William G (1998). *Investigación de mercados*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

## PAGINAS CONSULTADAS

Grimferrer Natalia (2012)  
[http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender\\_a\\_comer\\_bien/alimentos\\_a\\_debate/2012/11/27/214346.php](http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/alimentos_a_debate/2012/11/27/214346.php). [mayo 2014]

<http://helados525.com.ar/> [mayo 2014]

<http://www.degerencia.com/achapman> [mayo 2014]

<http://www.generalmillsfs.com.ar/> [mayo 2014]

[http://www.soyempresario.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27](http://www.soyempresario.com/index.php?option=com_content&view=article&id=56:plan-de-negocios&catid=35:nuevos-negocios&Itemid=27) [mayo 2014]

Legorburo Consultores, <http://www.legorburoconsultores.es/plan-de-negocios-venta-de-empresas.html?where=287&id=1> [mayo 2014]

Montoya Ernesto (2007) *Planificación y estrategias de ventas*

<http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/planificacion-organizacion-y-estrategia-de-ventas.htm> [mayo 2014]

Stang Silvia (2014, Julio 6) <http://www.lanacion.com.ar/1707411-las-cosas-no-se-ven-bien-aplazo-popular-a-la-economia-global> [mayo 2014]

## ANEXO A

Programación semanal de ventas.

<b>LUNES</b>		<b>MARTES</b>		<b>MIERCOLES</b>		<b>JUEVES</b>		<b>VIERNES</b>		<b>SABADO</b>	
CLIENTE	OBJETIVO	CLIENTE	OBJETIVO	CLIENTE	OBJETIVO	CLIENTE	OBJETIVO	CLIENTE	OBJETIVO	CLIENTE	OBJETIVO
1	400	6	400	11	400	16	400	21	400	26	400
2	400	7	400	12	400	17	400	22	400	27	400
3	400	8	400	13	400	18	400	23	400	28	400
4	400	9	400	14	400	19	400	24	400	29	400
5	400	10	400	15	400	20	400	25	400	30	400
<b>TOTAL</b>	2000		2000		2000		2000		2000		2000

## ANEXO B: FLUJO DE FONDOS A 3 AÑOS

### AÑO 1

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INVERSIÓN</b>													
amasadora	-90.000												
laminadora	-74.500												
cortadora	-89.000												
tunel de frío	-74.375	-74.375	-74.375	-74.375									
camara frigorífica	-16.667	-16.667	-16.667										
rodados	-250.000												
hornos eléctricos (100)	-106.667	-106.667	-106.667										
<b>VENTAS</b>			12000			16.000							
<b>PRECIO</b>		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<b>CANTIDAD</b>		96.000	108.000	120.000	132.000	165.556	181.556	197.556	181.556	165.556	132.000	120.000	108.000
Venta de prod		86.400	97.200	108.000	118.800	149.000	163.400	177.800	163.400	149.000	118.800	108.000	97.200
Recupero hornos		26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667
costos prod	0,2188	-21.004	-23.630	-26.255	-28.881	-36.223	-39.724	-43.224	-39.724	-36.223	-28.881	-26.255	-23.630
cajas de promoción		-1.061	-1.061				-1.061	-1.061					
mano obra		-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gts admi y otros		-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas		-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores		0	-5.400	-6.000	-9.240	-11.589	-12.709	-13.829	-12.709	-11.589	-9.240	-6.000	-5.400
amort. Maq y Rodados		-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos		-1.296	-1.458	-1.620	-1.782	-2.235	-2.451	-2.667	-2.451	-2.235	-1.782	-1.620	-1.458
UAll		-210.761	-208.148	-76.341	2.806	22.863	31.365	40.928	32.426	22.863	2.806	-1.966	-9.379
Impuesto ganancias	35%	-73.766	-72.852	-26.719	982	8.002	10.978	14.325	11.349	8.002	982	-688	-3.282
U neta		-136.994	-135.296	-49.622	1.824	14.861	20.387	26.603	21.077	14.861	1.824	-1.278	-6.096
Amortizaciones		15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho													
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-701.208</b>	<b>-121.986</b>	<b>-120.288</b>	<b>-34.613</b>	<b>16.832</b>	<b>29.869</b>	<b>35.396</b>	<b>41.612</b>	<b>36.085</b>	<b>29.869</b>	<b>16.832</b>	<b>13.730</b>	<b>8.912</b>
<b>neto acumulado</b>			<b>-242.274</b>	<b>-276.887</b>	<b>-260.055</b>	<b>-230.186</b>	<b>-194.790</b>	<b>-153.178</b>	<b>-117.093</b>	<b>-87.224</b>	<b>-70.391</b>	<b>-56.661</b>	<b>-47.749</b>

**AÑO 2:**

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>	5%											
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	113.400	126.000	138.600	173.834	190.634	207.434	217.805	207.434	190.634	173.834	138.600	126.000
Venta de prod	113.400	126.000	138.600	173.834	190.634	207.434	217.805	207.434	190.634	173.834	138.600	126.000
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-24.811	-27.568	-30.325	-38.034	-41.710	-45.386	-47.655	-45.386	-41.710	-38.034	-30.325	-27.568
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-5.670	-8.820	-9.702	-12.168	-13.344	-14.520	-15.246	-14.520	-13.344	-12.168	-9.702	-8.820
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-1.701	-1.890	-2.079	-2.608	-2.860	-3.112	-3.267	-3.112	-2.860	-2.608	-2.079	-1.890
UaII	-168.206	-1.702	7.070	31.600	43.296	54.992	62.213	54.992	43.296	31.600	7.070	-1.702
Impuesto ganancias	-58.872	-596	2.474	11.060	15.154	19.247	21.775	19.247	15.154	11.060	2.474	-596
U neta	-109.334	-1.106	4.595	20.540	28.142	35.745	40.439	35.745	28.142	20.540	4.595	-1.106
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-94.326</b>	<b>13.902</b>	<b>19.604</b>	<b>35.548</b>	<b>43.151</b>	<b>50.753</b>	<b>55.447</b>	<b>50.753</b>	<b>43.151</b>	<b>35.548</b>	<b>19.604</b>	<b>13.902</b>
<b>neto acumulado</b>	<b>-142.074</b>	<b>-128.173</b>	<b>-108.569</b>	<b>-73.020</b>	<b>-29.870</b>	20.884	76.331	127.084	170.235	205.783	225.387	239.289

**AÑO 3:**

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>												
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434
Venta de prod	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434	207.434
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386	-45.386
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520	-14.520
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112	-3.112
UAII	-105.008	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992	54.992
Impuesto ganancias	-36.753	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247	19.247
U neta	-68.255	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745	35.745
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												6.383.043
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-53.247</b>	<b>50.753</b>	<b>6.433.796</b>									
<b>neto acumulado</b>	186.042	236.796	287.549	338.302	389.056	439.809	490.562	541.316	592.069	642.823	693.576	7.127.372

<b>VAN</b>	<b>5.143.493</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	6,50%	<b>112,96%</b>
<b>Tasa interés</b>	0,56%	<b>6,93%</b>

## ANEXO C

Análisis de sensibilidad precio- cantidad

5.143.492,54	36.000	46.000	56.000	66.000	76.000	86.000	96.000	106.000	116.000	126.000	136.000
0,50	736.123	174.590	1.082.713	1.995.697	2.906.025	3.811.072	4.722.040	5.629.934	6.539.929	7.450.025	8.362.745
0,60	677.680	240.853	1.156.797	2.077.601	2.995.748	3.908.615	4.827.403	5.742.911	6.660.707	7.578.848	8.499.388
0,70	619.237	307.116	1.230.880	2.159.504	3.085.471	4.006.158	4.932.766	5.855.889	6.781.485	7.707.671	8.636.031
0,80	560.793	373.380	1.304.963	2.241.407	3.175.194	4.103.701	5.038.129	5.968.866	6.902.263	7.836.493	8.772.673
0,90	502.350	439.643	1.379.046	2.323.310	3.264.917	4.201.244	5.143.493	6.081.844	7.023.041	7.965.316	8.909.316
1,00	443.907	505.906	1.453.130	2.405.213	3.354.641	4.298.787	5.248.856	6.194.821	7.143.819	8.094.139	9.045.959
1,10	385.463	572.170	1.527.213	2.487.117	3.444.364	4.396.330	5.354.219	6.307.799	7.264.597	8.222.962	9.182.602
1,20	327.020	638.433	1.601.296	2.569.020	3.534.087	4.493.873	5.459.582	6.420.776	7.385.375	8.351.785	9.319.245

## ANEXO D: ESCENARIOS

### ESCENARIO PESIMISTA - AÑO 1:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INVERSIÓN</b>													
amasadora	-90.000												
laminadora	-74.500												
cortadora	-89.000												
tunel de frío	-74.375	-74.375	-74.375	-74.375									
camara frigorifica	-16.667	-16.667	-16.667										
rodados	-250.000												
hornos eléctricos (100)	-106.667	-106.667	-106.667										
<b>VENTAS</b>			12000			16.000							
<b>PRECIO</b>		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<b>CANTIDAD</b>		48.000	60.000	72.000	84.000	111.172	127.172	143.172	127.172	111.172	84.000	72.000	60.000
Venta de prod		43.200	54.000	64.800	75.600	100.055	114.455	128.855	114.455	100.055	75.600	64.800	54.000
Recupero hornos		26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667
costos prod	0,2188	-10.502	-13.128	-15.753	-18.379	-24.324	-27.825	-31.325	-27.825	-24.324	-18.379	-15.753	-13.128
cajas de promoción		-1.061	-1.061				-1.061	-1.061					
mano obra		-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros		-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas		-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores		0	-1.800	-2.160	-2.520	-5.559	-8.902	-10.022	-8.902	-5.559	-2.520	-2.160	-1.800
amort. Maq y Rodados		-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos		-648	-810	-972	-1.134	-1.501	-1.717	-1.933	-1.717	-1.501	-1.134	-972	-810
UAll		-242.810	-236.598	-104.551	-22.523	-7.419	-1.141	8.423	-79	-7.419	-22.523	-30.176	-37.828
Impuesto ganancias 35%		-84.984	-82.809	-36.593	-7.883	-2.597	-399	2.948	-28	-2.597	-7.883	-10.562	-13.240
U neta		-157.827	-153.789	-67.958	-14.640	-4.822	-741	5.475	-52	-4.822	-14.640	-19.614	-24.588
Amortizaciones		15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho													
<b>FLUJO NETO</b>		-701.208	-142.818	-138.780	-52.950	368	10.186	14.267	20.483	14.957	10.186	368	-4.606
<b>neto acumulado</b>			-281.599	-334.548	-334.180	-323.995	-309.728	-289.244	-274.288	-264.102	-263.734	-268.340	-277.920

**ESCENARIO PESIMISTA - AÑO 2:**

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>	5%											
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	63.000	75.600	88.200	116.731	133.531	150.331	157.847	150.331	133.531	116.731	88.200	75.600
Venta de prod	63.000	75.600	88.200	116.731	133.531	150.331	157.847	150.331	133.531	116.731	88.200	75.600
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-13.784	-16.541	-19.298	-25.540	-29.216	-32.892	-34.536	-32.892	-29.216	-25.540	-19.298	-16.541
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gts adm y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-1.890	-2.268	-2.646	-5.837	-9.347	-10.523	-11.049	-10.523	-9.347	-5.837	-2.646	-2.268
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-945	-1.134	-1.323	-1.751	-2.003	-2.255	-2.368	-2.255	-2.003	-1.751	-1.323	-1.134
UAII	-203.043	-33.767	-24.491	-5.821	3.541	15.237	20.470	15.237	3.541	-5.821	-24.491	-33.767
Impuesto ganancias	-71.065	-11.818	-8.572	-2.037	1.239	5.333	7.164	5.333	1.239	-2.037	-8.572	-11.818
U neta	-131.978	-21.949	-15.919	-3.784	2.301	9.904	13.305	9.904	2.301	-3.784	-15.919	-21.949
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-116.970</b>	<b>-6.940</b>	<b>-911</b>	<b>11.225</b>	<b>17.310</b>	<b>24.912</b>	<b>28.314</b>	<b>24.912</b>	<b>17.310</b>	<b>11.225</b>	<b>-911</b>	<b>-6.940</b>
<b>neto acumulado</b>	<b>-394.890</b>	<b>-401.830</b>	<b>-402.740</b>	<b>-391.516</b>	<b>-374.206</b>	<b>-349.294</b>	<b>-320.980</b>	<b>-296.068</b>	<b>-278.758</b>	<b>-267.533</b>	<b>-268.444</b>	<b>-275.384</b>

**ESCENARIO PESIMISTA - AÑO 3:**

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>												
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331
Venta de prod	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331	150.331
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892	-32.892
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523	-10.523
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255	-2.255
UAll	-144.763	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237	15.237
Impuesto ganancias	-50.667	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333	5.333
U neta	-94.096	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904	9.904
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												1.768.564
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-79.088</b>	<b>24.912</b>	<b>1.793.476</b>									
<b>neto acumulado</b>	<b>-354.472</b>	<b>-329.559</b>	<b>-304.647</b>	<b>-279.735</b>	<b>-254.823</b>	<b>-229.910</b>	<b>-204.998</b>	<b>-180.086</b>	<b>-155.173</b>	<b>-130.261</b>	<b>-105.349</b>	1.688.127

<b>VAN</b>	<b>629.167</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	1,96%	<b>26,17%</b>
<b>Tasa interés</b>	0,56%	<b>6,93%</b>

## ESCENARIO OPTIMISTA AÑO 1:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INVERSIÓN</b>													
amasadora	-90.000												
laminadora	-74.500												
cortadora	-89.000												
tunel de frío	-74.375	-74.375	-74.375	-74.375									
camara frigorífica	-16.667	-16.667	-16.667										
rodados	-250.000												
hornos eléctricos (100)	-106.667	-106.667	-106.667										
<b>VENTAS</b>			12000			16.000							
<b>PRECIO</b>		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
<b>CANTIDAD</b>		120.000	132.000	144.000	156.000	192.748	208.748	224.748	208.748	192.748	156.000	144.000	132.000
Venta de prod		108.000	118.800	129.600	140.400	173.473	187.873	202.273	187.873	173.473	140.400	129.600	118.800
Recupero hornos		26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667	26.667
costos prod	0,2188	-26.255	-28.881	-31.507	-34.132	-42.172	-45.673	-49.174	-45.673	-42.172	-34.132	-31.507	-28.881
cajas de promoción		-1.061	-1.061				-1.061	-1.061					
mano obra		-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gts admn y otros		-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas		-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores		-3.240	-9.240	-10.080	-10.920	-13.492	-14.612	-15.732	-14.612	-13.492	-10.920	-10.080	-9.240
amort. Maq y Rodados		-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos		-1.620	-1.782	-1.944	-2.106	-2.602	-2.818	-3.034	-2.818	-2.602	-2.106	-1.944	-1.782
UaII		-197.976	-195.963	-64.396	17.151	39.116	47.618	57.181	48.679	39.116	17.151	9.979	2.806
Impuesto ganancias 35%		-69.291	-68.587	-22.539	6.003	13.690	16.666	20.013	17.038	13.690	6.003	3.493	982
U neta		-128.684	-127.376	-41.858	11.148	25.425	30.952	37.168	31.641	25.425	11.148	6.486	1.824
Amortizaciones		15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho													
<b>FLUJO NETO</b>	-701.208	-113.676	-112.368	-26.849	26.157	40.434	45.960	52.176	46.650	40.434	26.157	21.495	16.832
neto acumulado			-226.044	-252.893	-226.736	-186.303	-140.343	-88.167	-41.517	-1.083	25.073	46.568	63.400

**ESCENARIO OPTIMISTA AÑO 2:**

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>	5%											
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	138.600	151.200	163.800	202.385	219.185	235.985	247.785	235.985	219.185	202.385	163.800	151.200
Venta de prod	138.600	151.200	163.800	202.385	219.185	235.985	247.785	235.985	219.185	202.385	163.800	151.200
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-30.325	-33.082	-35.839	-44.281	-47.957	-51.633	-54.214	-51.633	-47.957	-44.281	-35.839	-33.082
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-9.702	-10.584	-11.466	-14.167	-15.343	-16.519	-17.345	-16.519	-15.343	-14.167	-11.466	-10.584
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-2.079	-2.268	-2.457	-3.036	-3.288	-3.540	-3.717	-3.540	-3.288	-3.036	-2.457	-2.268
UaII	-152.930	15.842	24.614	51.478	63.174	74.870	83.085	74.870	63.174	51.478	24.614	15.842
Impuesto ganancias	-53.526	5.545	8.615	18.017	22.111	26.205	29.080	26.205	22.111	18.017	8.615	5.545
U neta	-99.405	10.297	15.999	33.460	41.063	48.666	54.005	48.666	41.063	33.460	15.999	10.297
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-84.396</b>	<b>25.306</b>	<b>31.008</b>	<b>48.469</b>	<b>56.071</b>	<b>63.674</b>	<b>69.013</b>	<b>63.674</b>	<b>56.071</b>	<b>48.469</b>	<b>31.008</b>	<b>25.306</b>
<b>neto acumulado</b>	<b>-20.996</b>	4.310	35.317	83.786	139.858	203.532	272.545	336.219	392.290	440.759	471.767	497.072

**ESCENARIO OPMITISTA AÑO 3:**

	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<b>INVERSIÓN</b>												
amasadora												
laminadora												
cortadora												
tunel de frío												
camara frigorífica												
rodados												
hornos eléctricos (100)	-160.000											
<b>VENTAS</b>												
<b>PRECIO</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>CANTIDAD</b>	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985
Venta de prod	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985	235.985
Recupero hornos	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333	13.333
costos prod	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633	-51.633
cajas de promoción												
mano obra	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294	-22.294
gtos admi y otros	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250	-5.250
costos dist y vtas	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205	-60.205
comisión vendedores	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519	-16.519
amort. Maq y Rodados	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008	-15.008
Ingresos Brutos	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540	-3.540
UaII	-85.130	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870	74.870
Impuesto ganancias	-29.795	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205	26.205
U neta	-55.334	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666	48.666
Amortizaciones	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008	15.008
Valor de desecho												8.690.282
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-40.326</b>	<b>63.674</b>	<b>8.753.956</b>									
<b>neto acumulado</b>	456.746	520.420	584.094	647.768	711.442	775.116	838.790	902.464	966.138	1.029.812	1.093.486	9.847.442

<b>VAN</b>	<b>7.400.700</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	7,79%	146,06%
<b>Tasa interés</b>	0,56%	6,93%

## RESUMEN DE LAS TRES SITUACIONES

**NORMAL**

<b>VAN</b>	<b>5.143.493</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	6,50%	<b>112,96%</b>
<b>Tasa interés</b>	0,56%	<b>6,93%</b>

**OPTIMISTA**

<b>VAN</b>	<b>7.400.700</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	7,79%	<b>146,06%</b>
<b>Tasa interés</b>	0,56%	<b>6,93%</b>

**PESIMISTA**

<b>VAN</b>	<b>629.167</b>	
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
<b>TIR</b>	1,96%	<b>26,17%</b>
<b>Tasa interés</b>	0,56%	<b>6,93%</b>