



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

PLAN DE NEGOCIO DE UNA PANIFICADORA EN LA PROVINCIA DE MENDOZA.

Trabajo de Investigación.

Por:

Bittar Agustín

Favaro Virginia

Jalil Juan Pablo

Romero Martina

Profesor director: Jardel Eduardo

Profesor Codirector: Murcia Enzo

Mendoza – 2019

ÍNDICE

INTRODUCCION	4
I. ANALISIS DE PREFACTIBILIDAD	5
II. ANALISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	6
1. ESTUDIO DE MERCADO-ANALISIS FODA.....	7
A. FORTALEZAS	7
B. DEBILIDADES	8
C. OPORTUNIDADES	8
D. AMENAZAS	9
2. ESTUDIO TECNICO - ESTRATEGIA.....	10
A. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO:.....	10
B. PLAN DE MARKETING	12
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - RECURSOS HUMANOS.....	16
A. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.....	17
B. RECURSOS E INVERSIÓN.....	22
4. ESTUDIO FINANCIERO.....	28
III. EVALUACION	33
IV. CONCLUSIONES	36
ANEXO 1. ESTUDIO DE MERCADO.....	38
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	38
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y DEL PÚBLICO OBJETIVO	38
OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADOS	38
MODELO DE ENCUESTA	39
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	40
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES.....	42

INTRODUCCION

El Plan de Negocios tuvo sus orígenes en Estados Unidos en los años 60 (del Siglo XX) como respuesta a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital, pero fue a partir de finales de los 70's, a raíz del boom del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología, en Silicon Valley, cuando se popularizó.

El presente documento aborda el desarrollo de esta herramienta y el análisis de factibilidad de un proyecto de inversión de una panificadora.

Por último, se busca resaltar la importancia de la presencia del Contador Público Nacional para solucionar las posibles problemáticas que se presenten a la hora de emprender en el marco de una visión integral del negocio.

I. ANALISIS DE PREFACTIBILIDAD

La idea del proyecto es instalar una panificadora dedicada a la comercialización de pastas y productos panificados adquiriendo una franquicia. Existe el ofrecimiento de una reconocida firma de vender una receta de productos panificados muy exitosa en la provincia y la percepción en el mercado del prestigio y la calidad de sus productos.

Estimaciones preliminares muestran que la inversión necesaria no supera el \$1.000.000 dato que está al alcance de los accionistas y podría generar ingresos crecientes superiores a los costos estimados. A nivel de legislación no existen trabas o anomalías que compliquen al proyecto, excepto por los cuidados normales en el manejo de alimentos y permisos del Ministerio de Salud.

A nivel técnico, un estudio preliminar revela que con 2 hornos de origen nacional podría ser suficiente para satisfacer la demanda esperada para los primeros años. También existe la posibilidad de alquilar un local comercial para el proyecto, reduciendo la inversión inicial.

A nivel ambiental y social no se prevén consideraciones significativas que no puedan ser mitigadas mediante acciones apropiadas.

Con base en lo que parece entonces una oportunidad de mercado y la posibilidad de obtener una receta competitiva, se realiza el siguiente estudio de mercado.

II. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El proceso de preparación y evaluación de proyectos, como su nombre lo indica, se compone de dos etapas: la primera etapa, es de preparación y la segunda es de evaluación.

ESTUDIO DE PROYECTOS				
PREPARACION O FORMULACION				EVALUACION
OBTENCION DE INFORMACION			CONSTRUCCION DEL FLUJO DE CAJA	
ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIO TECNICO	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	ESTUDIO FINANCIERO	

Tabla 1. Análisis e investigación de mercado

En la preparación de información se definieron cuáles son las características que pueden influir en el flujo de ingreso y egresos monetarios del proyecto. Para esto, se recopiló información realizando el estudio de mercado, el estudio técnico y el administrativo. Después, toda esta información recopilada se sistematizó en términos monetarios a través del estudio financiero.

El estudio de mercado otorga una visión panorámica de la situación actual y futura que enfrenta el proyecto, permitiendo conocer mejor los antecedentes del problema. El resultado será una guía a seguir para cumplir con las exigencias del consumo, en ese momento.

Se estableció como objetivo general del estudio de mercado, determinar la demanda potencial de productos panificados y pastas en la zona de Dorrego para el periodo 2019 y 2020.

Los objetivos específicos que se definieron son:

- Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un período de 2 años y qué precio están dispuestos a pagar por obtenerlo.
- Observar si las características de los bienes o servicios a ofrecer coinciden con las que el cliente desea comprar.
- Analizar qué tipo de clientes están interesados en los productos y cuáles son sus exigencias, para orientar a la producción de nuestro negocio.
- Conocer el consumo y la oferta actual en la zona de Dorrego para los productos.
- Delimitar el área geográfica que va a ser atendida por el proyecto.

- Exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.
- Influir en la rentabilidad del negocio, ya que, permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda, perfecciona los métodos de promoción e impulsa a los dueños a replantearse los objetivos previstos.

Para realizar el análisis e investigación del mercado se recopiló información de distintos medios detallado en el Anexo 1.

- Se obtuvo información existente sobre el tema desde el punto de vista del mercado
- Se realizaron encuestas y entrevistas a los potenciales clientes

Con la combinación de estos dos medios, se alcanzó información necesaria para el procesamiento y análisis de datos recabados para poder realizar un estudio de mercado.

1. ESTUDIO DE MERCADO-ANALISIS FODA

Un estudio de mercado también vincula a consumidores, clientes y público con el evaluador del proyecto a través de la información, material que se utiliza para identificar y definir tanto las fortalezas y debilidades de la empresa del proyecto, como las oportunidades y amenazas de mercado.

Esta panadería es una franquicia de una reconocida marca, por lo que cuenta con un renombre importante y tiene cierto prestigio en el mercado.

Para comenzar se estudiará el ambiente interno de la organización, en el cual se pueden observar las fortalezas y debilidades de la misma. Estos factores son de mucha importancia ya que son los que la organización puede controlar y, en caso de ser una debilidad, puede trabajar para convertirlos en fortalezas.

A. FORTALEZAS

Se puede decir que el factor que más beneficia a la panadería es la marca, ya que, al ser reconocida, se encuentra establecida en el mercado y la gente ya conoce sus productos y la calidad de los mismos. Esto genera que haya muchos clientes fijos dado que la marca cuenta con una considerable antigüedad en el mercado disminuyendo la incertidumbre ante productos nuevos.

Las capacitaciones que envían los franquiciantes a los empleados de la panadería es otro factor interno o atributo que se debe destacar, para que todos tengan los mismos conocimientos y puedan realizar todas las tareas necesarias en el negocio. Tanto empleados como los dueños de la franquicia están obligados a realizar capacitaciones antes de abrir, como también capacitaciones posteriores. Esto principalmente ayuda a que los productos sean iguales en todas las franquicias y tengan los mismos procesos de elaboración, tanto en la cantidad de relleno que llevan las facturas, como en los tiempos de cocción, en el armado de los productos y la exposición de los mismos.

Otro factor importante es el ambiente cálido que brindará la panificadora, gracias a su campaña de marketing enfocada en mensajes y conceptos asociados a lo familiar, lo fresco y lo accesible. Este perfil saludable, con valores como naturaleza, frescura y elaboración casera colocan a cada cliente como miembro de una familia.

Existe una virtud que se debe resaltar en la marca, que es el packaging orientado al cuidado del medioambiente y la sustentabilidad reflejo de lo que la firma es, cómo actúa y qué piensa principalmente con fuerte rechazo hacia el uso del plástico.

B. DEBILIDADES

Se podría decir que, al ser una franquicia, esta todo controlado por la marca. La materia prima y los insumos necesarios para la producción se tienen que comprar al franquiciante, no pudiendo buscar nuevos proveedores para lograr una reducción en los costos.

Los precios vienen dados por el franquiciante sin posibilidad de ajustes.

Las estrategias de Marketing tienen que ser autorizadas por el área correspondiente, esto provoca que no haya mucha posibilidad de innovación.

Adicionalmente se puede ver como una debilidad, el hecho de que, si no se cumplen con los estándares de calidad establecidos por la marca, puede haber sanciones que varían desde una multa hasta el cierre del establecimiento. Pero esto también podría verse como algo positivo ya que obliga al local a cumplir con todos los parámetros requeridos.

C. OPORTUNIDADES

Se puede mencionar que dado a que la zona donde se va a ubicar la panadería es una zona en crecimiento, es decir hay muchas viviendas en construcción podría asegurarse que en un futuro se agregarán un importante número de clientes al mercado.

La tendencia “friendly and fresh” es una ventaja, ya que se da crédito a productos que provienen de “manos conocidas”, están hechos con ingredientes saludables y son accesibles para todo el mundo.

Otra tendencia de la que se sacará provecho es el “engagement” en redes sociales donde una persona que está totalmente implicada con la marca y entusiasmada con ella cuando tiene oportunidad, actúa aumentando el número de Me gusta-Compartir-Comentar en las redes.

La tendencia “healthy & fit” también es de utilidad para la panificadora ya que la alimentación sana es un movimiento que crece día a día, y cada vez son más los que comenzaron a prestarle una atención especial al cuidado del cuerpo. La panificadora aprovechará esta tendencia con una línea exclusiva compuesta por tres panes especiales y únicos -uno con harina de centeno, nueces y miel, otro

con harina integral orgánica y semillas y, el último, con pan de trigo como consecuencia del redescubrimiento del pan como producto saludable, que puede consumirse sin preocupación alguna, y que no es causante de sobrepeso al igual que productos tales como los ñoquis y sorrentinos, con opciones de calabaza, remolacha, acelga, harina integral entre otros, destinados a consumidores claramente interesados por su salud.

D. AMENAZAS

Existen un gran número de competidores directos e indirectos en la zona donde se instalará la panificadora. Se pudieron observar que dos son panaderías de barrio y una es una franquicia conocida.

Un factor desfavorable es la fuerte necesidad de recurso humano capacitado atado a un elevado costo basado principalmente en las cargas sociales que deben abonarse cada mes. Esto implica que la panificadora comience con poco personal capacitado para realizar la mayor cantidad de tareas de manera eficiente.

ESTUDIO DE MERCADO - ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Se considera necesaria la realización de un estudio de la competencia, ya que se quiere conocer a los actuales y potenciales competidores, conocer las falencias o debilidades de estos y así poder sacar provecho de las mismas y poder superarlas. Además, se puede analizar por qué algunos clientes prefieren a la competencia por sobre la panificadora a fin de saber en qué aspectos se debería mejorar. Para esto va a ser necesario conocer en un rango cercano, la cantidad de competidores, sus volúmenes de ventas, quienes son los líderes de mercado en esa zona, su participación en el mercado, experiencia con la que cuentan, antigüedad, precios y productos que comercializan, sus principales ventajas competitivas, entre otras.

Para recolectar esta información, se realizaron técnicas de observación directa y encuestas a consumidores de la zona.

Luego de haber realizado un sondeo en la zona de la panadería se vio que hay 3 competidores directos y que a 5 cuadras se encuentra un hipermercado, que también vende productos de panadería.

Al realizar la observación directa se obtuvieron los siguientes datos:

Como se mencionó anteriormente dos son panaderías de barrio y una es una franquicia conocida. La franquicia está ubicada en la calle principal, mientras que las otras dos se encuentran en calles aledañas. Las dos panaderías de barrio cuentan con antigüedad y experiencia en el rubro, por lo que deben tener algunos clientes fijos; en cambio la franquicia ha abierto hace poco menos de un año, pero al ser una marca conocida no necesita de tanta antigüedad para adquirir una parte del mercado.

En la zona oeste la franquicia es líder del mercado, ya que cuenta con la mayoría de los clientes de las zonas vecinas. Y en la zona Este, que es donde se encontrará la panificadora que se analiza, el mercado se encuentra atendido por una de las panaderías de barrio.

Respecto al valor de los productos, las 3 panaderías cuentan con menores precios que la panificadora. Esto puede deberse a la calidad de los productos, ya que utilizan otros tipos de materia prima con menor valor. En cuanto a la receta de los productos de repostería, se solicita mayor relleno en los mismos. Y respecto a la variedad, la panificadora cuenta con una amplia gama de productos, que no pueden ser obtenidos en la competencia.

2. ESTUDIO TECNICO - ESTRATEGIA

La estrategia a considerar por la panificadora es:

A. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO:

La panificadora conseguirá diferenciarse de su competencia siendo pionera en introducir el packaging, captando la atención de los consumidores y convirtiéndose en un fuerte competidor. Como los productos se venderán listos para ser consumidos se posibilita no sólo que se transporten más fácilmente, sino que se puedan conservar en las casas de una manera más sencilla. Además, el mensaje que transmitirá la empresa estará relacionado con las emociones que genera el comer rico. Es decir, el consumidor sentirá que cada producto es elaborado con atención al detalle, con cercanía al consumidor y con recetas saludables y frescas.

La tecnología del frío ha permitido que la industria del pan se haya adaptado a las nuevas necesidades del consumidor. La adopción de los productos baked-off (productos congelados) permite planificar y contar en todo momento con productos recién horneados. Las masas congeladas son aquellas que se conservan en estado helado y, más tarde, en el punto de servicio, se descongelan, fermentan y hornean. Esta modalidad de producción es una ventaja competitiva ya que les permite contar a cualquier hora del día con un stock de panadería, bollería y otros productos, listos para su elaboración y consumo. Esta inmediatez para proveer productos sin importar día y hora resulta en una mayor ganancia, ya que casi no habrá impedimentos espaciales ni temporales para programar el stock.

El concepto “autoservicio” no solo beneficia a la empresa, sino que los consumidores también pueden sacar partido de él, ya que todo el proceso de compra está en sus manos: eligen el producto que desean llevar, después se acercan a la caja, y lo abonan. Esto permite que el proceso sea ágil, personal y se amolde a las circunstancias y necesidades de los clientes. Por otra parte, al permitir que los clientes sean quienes tomen sus propios productos de la góndola, la empresa los está incluyendo dentro de la misma como un proceso más de la comercialización y haciéndolos a su vez partícipes de la filosofía de la empresa y por tanto se establece un vínculo entre la empresa y el cliente. De este vínculo emocional mencionado anteriormente, resulta la modalidad autoservicio. Los clientes pueden

pasear, oler, preguntar, conocer, comparar y tomar una decisión verdaderamente personal de lo que tienen ganas de consumir.

No se puede olvidar que la diferenciación también se encuentra en los elementos intangibles de la empresa como la imagen y el perfil de la panificadora, que son 100% italianos. Esto transmite una imagen de comida saludable, con valores como naturaleza, frescura y elaboración casera. Además, en Italia, la cultura culinaria es uno de los valores más supremos asociados a la familia, los amigos y cualquier círculo íntimo. La panificadora se asegurará de que toda la mercancía sea visible en todo momento a través de góndolas distribuidas de manera amigable en la tienda. Al final del proceso de compra, el cliente se siente cómodo, contenido y, por ende, elige mayor cantidad de productos de la que esperaba. La idea primordial es que el lugar de compra se asemeje a una “gran cocina familiar” donde cada cliente se sienta “miembro de una familia” y libre de elegir los productos que lo hacen feliz.

En términos de posicionamiento estratégico y tendencia en el país, la panificadora centrará su atención en la calidad nutricional de sus productos, haciendo foco en conceptos como frescura, sustentabilidad, cercanía, buena alimentación.

Dentro del portfolio de productos de la panificadora, se encuentran productos “cotidianos, tradicionales” y una línea exclusiva compuesta por tres panes especiales ya descritos anteriormente. Este proyecto tiene como objetivo continuar con la tendencia ya mencionada de “friendly and fresh”. Además, una parte del portfolio estará orientada a alimentos para almuerzos y cenas, como pastas. La diferenciación de estas pastas es que, por su packaging y relleno, tendrán una imagen cercana, atractiva y saludable.

La cercanía que crea esta marca con su público es tan directa que puede recomendar, según gustos y preferencias, posibles combinaciones para los distintos productos que ofrece. Por ejemplo, un plato de pastas acompañado por un aceite de oliva de gran calidad, una decoración hogareña en la cual el consumidor pueda sentirse identificado. Esta estrategia de “marketing contextual”, provoca una línea de venta que no termina en el local. Es decir, la marca acompaña al consumidor hasta el momento de ingesta del producto.

Por último, el packaging de la marca, según los valores mencionados anteriormente, estará centrado en el respeto por el medioambiente y la sustentabilidad como pilar fundamental. Esto quiere decir que utilizarán papel reciclado, bolsas de papel madera, cubiertos reciclables, rechazo del uso de plástico y minimización del packaging innecesario (como puede ser un cobertor sobre otro cobertor plástico).

Algunas estrategias relacionadas con el liderazgo en costos son:

- Los productos que comercializa la empresa serán obtenidos de la empresa franquiciante, lo que nos permite un acceso directo, ágil y eficiente a las materias primas.

- La panificadora contará con un sistema de control logístico. Aborda la integración entre la oferta y la demanda impidiendo, de esta manera, que se generen stocks por largos períodos de tiempo y, consecuentemente, disminuyan los costos unitarios al minimizar el costo de inventario y eliminar las carencias en la tienda.

B. PLAN DE MARKETING

a. Producto/ servicio

- Características técnicas: la Panificadora contará con productos de Panadería y Pastas frescas. El portfolio completo tiene como base fundamental poder acompañar al consumidor con panificados a lo largo de todo su día: desayunos, meriendas, almuerzos, cenas y momentos especiales. Por ende, comercializará panes con distintas harinas, pastas clásicas con rellenos innovadores y productos panificados regionales. Los mismos se reciben congelados y crudos.

Propuesta de valor del producto:

○ Satisfacción: alimentarse de manera saludable genera un doble efecto; por un lado, se está cumpliendo con una necesidad básica y, por otro, generar conciencia de hacerlo de manera sana, con productos frescos y accesibles a nuestro bolsillo.

○ Calidad: la materia prima es previamente seleccionada, elaborada con sumo cuidado, posee un aspecto casero, responde a conceptos de familiaridad, cercanía e intimidad.

○ Vida sana: los ciudadanos hoy en día tienen jornadas que implican mucho movimiento y una notable cantidad de horas fuera de casa. Esta panadería es una especie de “hogar”, en donde los clientes pueden pasar, elegir y sentir que lo que está consumiendo.

○ Prestigio: la marca que está instalada en el mercado desde 1959.

Diferenciación – Benchmarking

○ Mensajes y conceptos asociados a lo familiar, lo fresco, lo accesible y lo íntimo.

○ Packaging que responde a estos mensajes y conceptos: fácil de trasladar, sustentable, con mensajes orientados a hacerlos sentir que fue especialmente preparado para ellos.

○ Cercanía con el cliente,

○ Exhibición de los productos: los productos, en lugar de estar en góndolas frías y anónimas, se encuentran en pequeños canastos tradicionales con telas generando, una vez más, una cercanía y una valoración de lo que es casero.

○ Ampliación del mensaje y el ADN de la marca en plataformas virtuales y redes sociales. Cada uno de estos conceptos será plasmado tanto de manera verbal, como de manera visual y audiovisual.

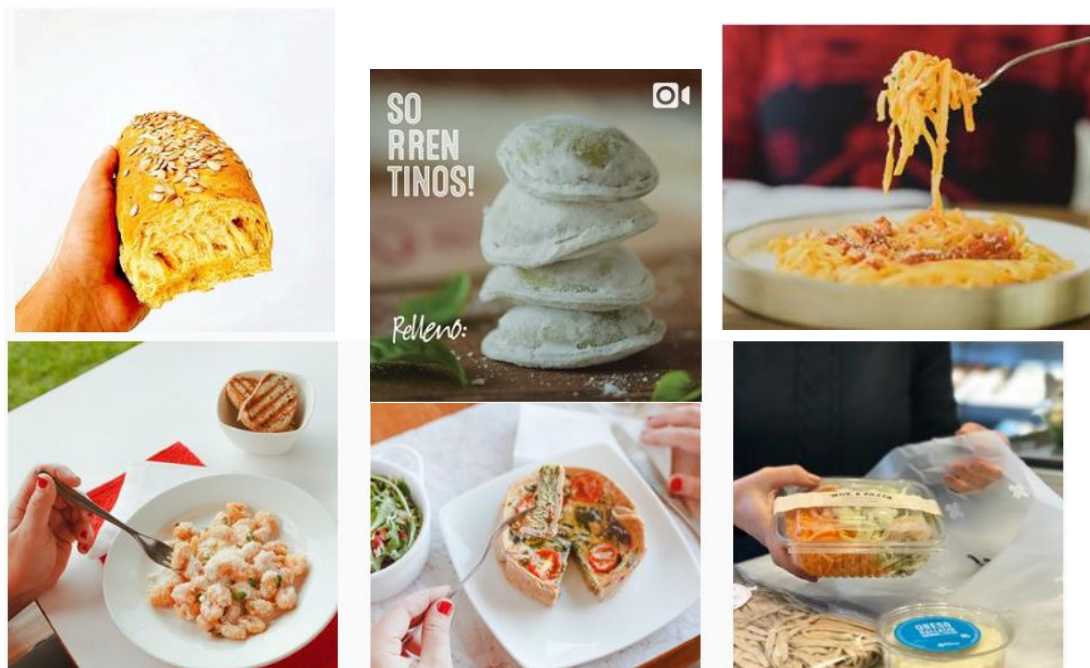


Ilustración 1. Marketing

b. Precio

Rango de precios: Para el sector de panadería los precios varían desde \$17 a \$180 incluyendo promociones por compras por docena. Por otro lado, en el sector de pastas frescas se puede encontrar una caja de fideos a \$110 o de sorrentinos a \$210.

Análisis de sensibilidad, elasticidad de la demanda: Se considera que los productos de la panificadora son bienes normales, por lo que, al aumentar el ingreso del consumidor, también aumenta su demanda. Además, se podría clasificar como bienes de primera necesidad ya que cuando aumenta el consumo lo hace, pero a un crecimiento más lento que el del propio ingreso.

La elasticidad-renta de la demanda puede variar respecto del nivel de ingreso del consumidor, pero menos que proporcionalmente. Esto quiere decir que, si el ingreso aumenta, la proporción de gastos de estos bienes disminuye.

La elasticidad-precio de la demanda se estima alta, lo que indica un elevado grado de respuesta de la cantidad demandada frente a la variación del precio. Uno de los determinantes de la elasticidad precio de la demanda, es la facilidad de sustitución del bien en cuestión.

Análisis del comportamiento de la Demanda Futura o Proyectada: la proyección de la demanda, es el procedimiento más importante para tomar decisiones en el proyecto, ya que, lo que se trata de predecir son las posibles cantidades que los consumidores estarán dispuestos a adquirir del bien o servicio proyectado. El objetivo de este análisis, es estimar el comportamiento de la demanda

futura a partir de la demanda actual y pasada del producto en cuestión, de sus sustitutos y de sus competidores.

Se debe detectar, que la demanda fluctúa fuertemente según las estaciones y que el mercado a cubrir será local.

Teniendo en cuenta el estudio de mercado realizado y expuesto en el Anexo 1, se puede afirmar que existe una necesidad que puede ser satisfecha por los bienes de la panificadora y que los factores que afectan su demanda son:

- Época. La temporada alta de la Panificadora y Comercializadora de Pastas Frescas es la temporada de Otoño/Invierno. Esto se debe a que el frío atrae al consumo de estos productos. Muchas veces, la gente en Primavera/Verano prefiere comer liviano y se inclina más por la comida fresca.

- Factores demográficos. Se puede mencionar que la zona donde se va a ubicar la panadería es una zona en crecimiento, lo que posibilitará el desarrollo del negocio, ya que hay muchas viviendas en construcción y en un futuro se agregarían potenciales clientes al mercado.

- Ubicación geográfica. Se debería considerar que gran parte de la gente de las zonas residenciales trabaja fuera de esa zona y estará fuera de su casa desde la mañana hasta mitad de la tarde. Por ende, se debería tener en cuenta que existirá un menor flujo de ventas durante la semana y, más aún, en horas de la mañana. En cambio, a la tarde, donde la gente regresa a tomar la merienda a su casa, al igual que los fines de semana y feriados, es cuando más nivel de ventas se esperarían.

- Socioeconómicos. Como se mencionó anteriormente, los productos tienen elevada elasticidad-precio en la demanda, por su comportamiento ante cambios en los precios. La zona residencial donde se ubicará la panificadora es de un nivel medio-alto de ingresos, lo que beneficiará el consumo de sus productos.

Análisis de costos y de contribución marginal: es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones. A partir de la correcta segregación de los costos en variables y fijos, se determinan contribuciones marginales por producto.

Con esta información se determina el punto de equilibrio, punto de partida del análisis marginal, que es el volumen o nivel de actividad en el que los ingresos son iguales a los costos totales.

- a) Costos fijos y variables: Los Costos variables están dados por el precio de venta del franquiciante. Estos se estiman sean entre \$5 a \$60 en productos de panadería y de \$40 a \$150 en pastas frescas. El volumen de producción está estimado en la tabla de flujo de producción diaria en Temporada alta y en Temporada baja que se analizará más adelante.

b) Ingresos: Los ingresos totales son iguales al precio de venta unitario por el número de unidades producidas. Estos se estiman sean entre \$ 11 a \$ 85 en productos de panadería y de \$ 100 a \$ 230 en pastas frescas.

c) Contribución marginal: La contribución marginal unitaria es la diferencia entre el precio unitario de venta y los costos variables unitarios.

En productos de panadería existiría una $CM = \$11 - \$5 = \$6$ y en productos de pastas frescas un $cm = \$100 - \$85 = \$15$.

La contribución marginal total es la sumatoria de contribuciones generadas por todas las unidades producidas, por lo tanto, puede ser calculada como el producto entre la contribución marginal unitaria y el número de unidades: $CMT = \$6 * 895 = \5.370 sólo en el producto de menor valor de panadería.

El índice de contribución marginal está estimado en un 50%.

c. Distribución

En forma directa: eligen el producto que desean llevar, pasean por el local viendo la oferta completa, luego se acercan a la caja, y lo abonan. Modalidad autoservicio.

Alcance de la distribución: vecinos de Dorrego, Mendoza.

Otros medios indirectos de entrega como son Pedidos Ya, UberEats, Glovo, Rappi. El usuario podrá, con cualquiera de estas aplicaciones, elegir sus productos y recibirlos sin moverse de casa.

d. Comunicación

Objeto de la comunicación y el mensaje: El objeto de la comunicación es la introducción de la panificadora en el mercado de consumidores de Dorrego. El mensaje es bidireccional, es decir la panificadora pretende transmitir un mensaje claro de comida casera y de gran calidad, y que la comunidad tenga un feedback con la marca, compartiendo su experiencia con los productos a través de redes sociales, por ejemplo, utilizando hashtags.

Medios a través de los cuales llegará a los consumidores: carteles en la vía pública sería una buena manera de anunciar y generar expectativa entre los vecinos de la zona. Como inversión menor, campañas digitales de redes sociales donde se anuncie oficialmente que se abrirá una franquicia en esa zona. Otra alternativa posible es anunciar en todos los locales vecinos, la apertura de una nueva sede para atraer a consumidores que quizás se desplazan innecesariamente y pueden ahorrar tiempo yendo a la sede de Dorrego.

El plan de comunicación contará con una proyección de al menos un año. Es decir, la campaña inicial deberá durar 3 meses, durante los cuales se informará sobre la apertura. Luego, habrá un evento

de inauguración y, en los meses posteriores, se deberá mantener el interés y el caudal de visitantes en el local a través de engagement en redes sociales.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - RECURSOS HUMANOS

Se prevé que la estructura de la empresa sea pequeña y la expansión se realice a medida que la demanda crezca y se deba contratar más personal.

Se necesitará un mínimo de dos personas trabajando en el local los días de menor afluente. Las mismas trabajarán 5 horas, una por la mañana y la otra por la tarde. Estas trabajarán de lunes a viernes pudiendo tomarse Franco de lunes a jueves. Estarán a cargo de la cocina, atención al cliente y de la caja. Se prevé que fines de semana y feriados se incorpore una persona más para compartir las mismas tareas.

Respecto a la modalidad de contratación, se utilizará el contrato de trabajo a tiempo parcial donde el trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número de horas al día o a la semana, inferiores a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad. En este caso la remuneración será proporcional a la que le corresponda a un trabajador de tiempo completo, establecida por convenio colectivo.

Respecto al costo de contratación y remuneración, se aplicará el Convenio Colectivo ¹para regular la contratación de los empleados. El costo laboral se estima tenga la siguiente estructura:

CARGO	TAREAS MIXTAS
Básico	\$ 23.160,00
Adicional Cajero	\$ 1.158,00
TOTAL BRUTO	\$ 24.318,00
Contribuciones SS 17%	\$ 4.134,06
Contribuciones OS 6%	\$ 1.459,08
ART 4%	\$ 972,72
SCVO	\$ 11,28
Seguro 3%	\$ 729,54
COSTO LABORAL DE UN EMPLEADO JORNADA COMPLETA (8hs)	\$ 31.624,68
PROPORCIONAL DE DOS EMPLEADOS DE 5 hs	\$ 39.530,85

¹ CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO 384/75 Pasteleros, confiteros, pizzeros, alfajoreros y rotiseros. Provincia de Mendoza. (1975)

PROPORCIONAL DE UN EMPLEADO QUE TRABAJA SOLO SABADOS Y DOMINGOS 8hs	\$ 10.500,00
TOTAL	\$ 50.030,85

Tabla 2. Cálculo del costo laboral

A. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

Como se dijo anteriormente, para pensar en una correcta Estrategia de Producción es necesario coordinar los tiempos de producción de modo de adecuar a la demanda mediante una programación de atrás para adelante. Es decir que la proyección de ventas determinará las cantidades a producir. En este caso, se cuenta con dos grandes ramas de productos: los productos de Panadería y las Pastas Frescas. En la primera rama de productos, se cocina y manipula el producto; en la segunda, sólo se pide y exhibe en las heladeras del salón para ser vendidos. Por ende, en lo que refiere a las Pastas Frescas, a la hora de hablar de Estrategia de Producción, se debe pensar principalmente en la confección del pedido semanal realizado a fábrica. En cambio, en lo referido a Productos de Panadería se debe pensar en tiempos y procesos de producción.

Para analizar una adecuada Estrategia de Producción es importante tener en cuenta algunos aspectos fundamentales del negocio. Estos son la estacionalidad del negocio, el carácter perecedero de los productos y el proceso de elaboración de los productos.

a. Proceso de elaboración del producto

El primer aspecto a tener en cuenta a la hora de planear una adecuada Estrategia de Producción es entender y planificar de acuerdo al proceso de elaboración de los productos de panadería.

Para entender este punto, es importante comprender adecuadamente el proceso de logística y elaboración de estos productos.

En este caso, cobra especial importancia el hecho de que el proyecto sea una franquicia. Esto es así ya que el franquiciante quiere asegurarse que todos los productos vendidos en cada una de las franquicias sean exactamente iguales. Para estar seguros de esto, la marca cuenta con una gran fábrica donde se elaboran todos los productos de panadería y pastas frescas. Los productos de panadería son congelados y almacenados en cámaras frigoríficas y las pastas son almacenadas en heladeras industriales. Luego cuenta con un sistema de logística especialmente equipado para asegurarse de que todos los productos lleguen a cada tienda en condiciones y temperaturas óptimas.

Una vez recibido el pedido, cada franquicia almacena los productos congelados (productos de panadería) en freezers; y las pastas frescas directamente en las heladeras exhibidoras, listas para vender.

Ahora bien, es importante analizar y entender el proceso de elaboración de los productos de panadería, para así poder aplicar una adecuada Estrategia de Producción.

Se reciben todos los productos de panadería crudos y congelados, por ende el primer paso a seguir es, lógicamente, descongelar los productos a medida que se necesite cocinarlos.

Este es un factor determinante en la Estrategia de Producción, ya que este es un proceso que no puede ser acelerado. Luego de que se descongela, el producto debe leudar y recién ahí hornearlo. Se estima que el tiempo que tarda cada producto entre descongelarse y leudar es de una hora para medialunas, pañuelitos, rolls y pan y dos horas para tortitas; y en temporada alta (de clima frío), cuando las ventas suelen ser mucho mayores, estos tiempos pueden duplicarse. Esto obliga a ser previsor para no perder potenciales ventas por falta de mercadería lista para ser vendida cuando el cliente la necesita.

Se puede pensar que la solución es dejar una gran cantidad de productos descongelados y leudados, y de esta forma sólo queda el proceso de horneado y relleno. Sin embargo, esto no sería una solución para el caso, ya que para que el proceso de leudado se detenga es necesario almacenar estos productos en unas heladeras a una temperatura de aproximadamente 4°C. Lo cual sólo sería una solución para la primera tanda de productos del día, ya que el proyecto sólo cuenta con una heladera en la zona de depósitos. De esta forma se resuelven las primeras horas de venta del día, ya que el día anterior se debe, antes del cierre, dejar una cantidad y variedad de productos ya descongelados y leudados en la heladera del depósito, de modo tal que la persona encargada de abrir al día siguiente, sólo le baste ir media hora antes de la apertura de modo de cocinar los productos, rellenos y exhibirlos en las paneras. Y que, a la hora de apertura, los clientes puedan comprar cualquier producto que deseen.

De esta forma, si se estipulará cerrar a las 21:30 horas, el empleado del turno tarde deberá prever que aproximadamente a las 19:00 horas (dos horas y media antes del cierre) deberá sacar del freezer una cantidad y variedad de productos de panadería determinada. Y antes de irse, dejar todos estos productos (ya descongelados y leudados) en la heladera del depósito. A su vez, el empleado del turno “mañana”, deberá llegar media hora antes del horario de apertura. Es decir, si se tiene planeado abrir a las 8.30 horas, deberá estar a las 8 horas ya en la panadería, de modo de colocar los productos en el horno, esperar que se cocinen, relleno los productos que llevan relleno (crema pastelera, dulce de leche, jamón y queso), decorarlos (con azúcar impalpable o almíbar) y exhibirlos en las paneras, para que cuando entre el primer cliente a comprar pueda llevarse cualquier producto que desee. Luego, cuando termina todo este proceso, el empleado de turno deberá, de acuerdo a la venta y rotación de productos, volver a sacar los productos de panadería del freezer y así repetir el proceso.

b. Estacionalidad del negocio

Otro de los aspectos a tener en cuenta en el proyecto es la estacionalidad del negocio. No sólo a nivel anual sino también dentro de cada semana. De esta forma no sólo existe la temporada alta, sino también los días fuertes de venta.

La temporada alta de la Panificadora y Comercializadora de Pastas Frescas es la temporada de Otoño/Invierno.

Para visualizar este aspecto se desarrolló un flujo de producción diaria en Temporada alta y un flujo de producción diaria en Temporada baja:

PRODUCCIÓN DIARIA EN TEMPORADA BAJA

PRODUCTO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
TORTITA	76	76	76	14	104	138	175
MEDIALUNA	75	75	75	90	90	128	180
PAÑUELITO	24	24	24	24	24	56	56
ROLL	6	6	6	6	6	16	16
SACRAMENTO	28	28	28	28	28	46	60
PAN (en Kg.)	5	5	5	5	5	8	16

PRODUCCIÓN DIARIA EN TEMPORADA ALTA

PRODUCTO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
TORTITA	136	136	136	164	164	216	272
MEDIALUNA	120	120	120	150	150	180	240
PAÑUELITO	35	35	35	35	35	70	70
ROLL	12	12	12	12	12	24	25
SACRAMENTO	50	50	50	50	50	70	70
PAN (en Kg.)	10	10	10	10	10	20	40

COMPARATIVO (AUMENTOS DE PRODUCCIÓN EN TEMPORADA ALTA)

PRODUCTO	LUNES	MARTE	MIÉRCOLE	JUEVE	VIERNE	SÁBAD	DOMING
	S	S	S	S	S	O	O
TORTITA	79%	79%	79%	58%	58%	57%	55%
MEDIALUNA	60%	60%	60%	67%	67%	41%	33%

PAÑUELITO	46%	46%	46%	46%	46%	25%	25%
ROLL	100%	100%	100%	100%	100%	50%	56%
SACRAMENTO	79%	79%	79%	79%	79%	52%	17%
PAN (en Kg.)	100%	100%	100%	100%	100%	150%	150%

Tabla 3. Flujo de producción diaria.

Como se puede ver, la producción aumenta considerablemente en temporada alta con relación a la temporada baja, alcanzando en algunos casos a duplicar la producción. Otro punto interesante para analizar es que durante la semana el aumento es más marcado que en el fin de semana. Esto se debe a que durante el fin de semana las ventas se emparejan un poco más en temporada baja y alta.

Se mencionó anteriormente que existen los días fuertes de venta dentro de la semana; y que esto está fuertemente relacionado a la ubicación geográfica del proyecto. Se proponen dos hipótesis distintas y prácticamente opuestas entre sí para entender mejor el caso:

B. Proyecto ubicado en zona residencial: por causas mencionadas anteriormente se debería tener en cuenta un menor flujo de ventas durante la semana y, más aún, en horas de la mañana. En cambio, en horas de la tarde o en días del fin de semana o feriados es cuando más nivel de ventas se esperarían.

C. Proyecto ubicado en zona centro: en contraposición con la hipótesis anterior se debe aclarar que, si el negocio se posiciona en zona centro, se debería esperar un mayor flujo de ventas en días laborales, en horarios de desayuno, ya que muchas personas compran el desayuno en el centro para compartirlo con sus compañeros en el trabajo; y en horarios de almuerzo, donde la gente que tiene una modalidad de trabajo “horario corrido” muchas veces compra su almuerzo en el centro. Allí es donde se debe cubrir esta necesidad y vender viandas de pastas cocidas. Y opuestamente a la zona residencial, los fines de semana y feriados, se debe esperar un menor flujo de ventas.

Se puede observar que ambas hipótesis son, como se dijo anteriormente, prácticamente opuestas. Esto es importante, ya que se debe entender la demanda para determinar el nivel de ventas esperado y las cantidades a pedir y producir.

Este no es un tema menor, ya que muchas veces en temporada alta se alcanzan niveles de venta de hasta el doble de lo que se vende en temporadas bajas. Y no sólo eso, sino que, dentro de la semana en el proyecto ubicado en zona residencial, el 50% del total de ventas se realizan de lunes a viernes (es decir, en 5 días) y el otro 50%, durante el fin de semana (es decir, en 2 días). Esto es sumamente importante, ya que el nivel de producción y pedidos es determinado por el nivel de ventas. Entonces para entender la cantidad a producir, en realidad se debe entender el comportamiento de las ventas.

Este aspecto se transforma en un punto de gran importancia a tener en cuenta en el segundo punto a considerar.

c. Carácter perecedero de los productos

El último, pero no menos importante, punto a considerar es el carácter perecedero de los productos. Este es un aspecto de gran importancia, ya que hay que tener en cuenta que se trabaja con alimentos que luego ingerirán los clientes. Entonces se debe ser realmente consciente de la delicadeza de la situación. Evidentemente, no se puede vender productos vencidos, por ende se debe ser muy preciso a la hora de confeccionar los pedidos semanales, de modo de no pedir de menos, ya que si la gente va a comprar algún producto y no existe por falta de pedido, bajará el flujo de ventas. Pero tampoco se debe pedir de más, ya que no se podrá vender la mercadería una vez vencida.

Así, parece muy difícil realizar el pedido semanal para que no sobre ni falte, pero se procede a detallar algunos aspectos importantes a tener en cuenta para orientarse en el pedido semanal:

- **Época del año:** Como se dijo en el título anterior, el aspecto principal a tener en cuenta a la hora de armar el pedido es la época del año en los que se encuentra. De esta forma si el pedido se realiza en los meses de abril a septiembre, éste deberá ser mayor que si se realiza en los meses de octubre a marzo. Muchas veces, en el mes de más venta del año (Julio) el pedido suele duplicar el pedido del mes de menor venta del año (enero).

- **Pronóstico del tiempo:** A su vez, dentro de cada época del año, se debe tener en cuenta el clima que se pronostica para la semana de ventas. Se sabe que, si el clima es soleado y despejado, durante el fin de semana la gente se inclina a comer asado y durante la semana prefieren comer comidas más livianas. En cambio, si el clima es nublado o lluvioso, la gente va a optar más por comer pastas y productos de panadería.

- **Semana del mes:** Un factor no menor a la hora de realizar el pedido semanal es la semana del mes en que se encuentra. Esto es así, ya que las primeras dos semanas del mes, donde la gente acaba de cobrar su sueldo, suele haber un mayor flujo de ventas que en las últimas dos, donde la gente ya cuenta con menos dinero.

- **Ferriados dentro de la semana de pedido:** otro factor importante a la hora de realizar el pedido, es la presencia de feriados dentro de la semana. En el proyecto, ubicado en zona residencial, es un punto positivo que impacta en el flujo de ventas semanales, ya que la gente descansa y suele darse gustos tales como comprar pastas hechas, o comprar productos de panadería para desayunar o tomar la media tarde.

- **Historial de pedidos:** Por último, vale destacar que es muy importante llevar un archivo de pedidos realizados y de esta forma ir alimentando el "Historial de pedidos". Este historial va a ser de gran ayuda para realizar los pedidos semanales en tiempos futuros.

Sin embargo, incluso habiendo valorado todos estos aspectos, puede pasar que se prevea un flujo de ventas determinado y se confeccione el pedido de acuerdo a ese flujo; pero finalmente no sea como se esperaba, ya sea en menor o mayor medida. Así todo, también hay solución para estos casos. Para entender esto se procede a explicar ambas situaciones:

- Pedido semanal en exceso: En este caso el franquiciante permite bajar los precios de venta, creando promociones tentadoras para los clientes y de esta forma bajar el stock de productos perecederos, de modo de no tener que sufrir pérdidas tan grandes.

- Pedido semanal en falta: En este caso el franquiciante habilita un día adicional para realizar un pedido de refuerzo sin ningún tipo de penalidad o costo adicional, de modo que no se pierda potenciales ventas por falta de mercadería.

B. RECURSOS E INVERSIÓN

a. Recursos

El local comercial en el que se llevará a cabo el proyecto cuenta con aproximadamente 42

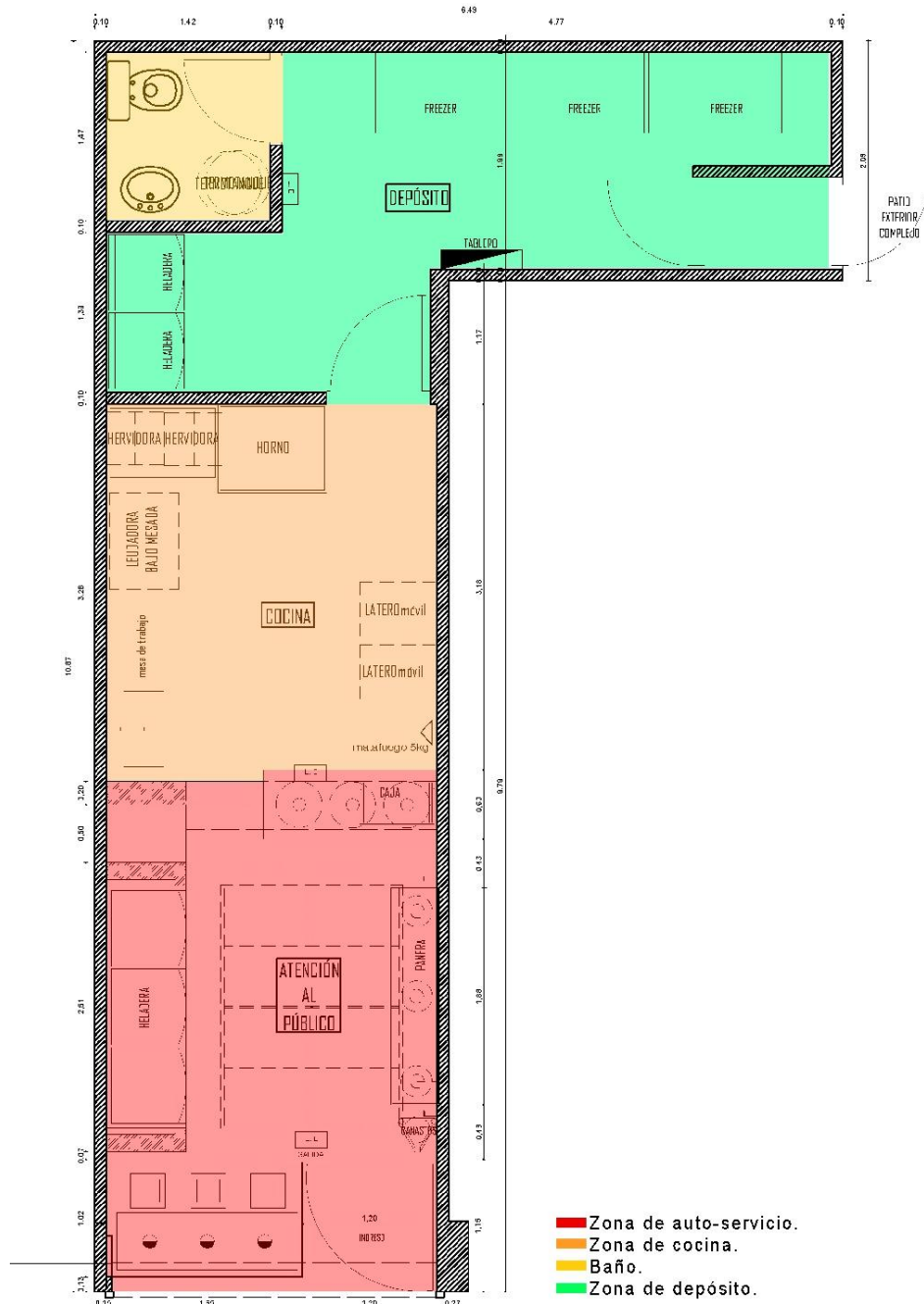


Ilustración 2. Plano del proyecto de la panificadora

metros cuadrados. Estos estarán distribuidos de la siguiente manera:

- 25 m² estarán destinados al Salón Principal, de los cuales:
 1. 10 m² estarán destinados al sector de Cocina,
 2. 15 m² al sector de Atención al Público/Autoservicio;
- 15 m² estarán destinados al sector de Depósito;

- 2 m² estarán destinados al baño de uso interno.

Como se puede ver en el Salón Principal, la cocina estará unida a la zona de Autoservicio, solamente separada por la mesada de la caja. Esto implica que cuando el cliente esté eligiendo los productos que desee comprar, podrá ver cómo se cocinan. Esto, de cierta forma, le dará más confianza sobre nuestros productos ya que puede ver como se preparan. Sin embargo, esta modalidad obligará a ser excesivamente cuidadosos e higiénicos ya que la cocina estará todo el tiempo a la vista de nuestros clientes.

Ahora bien, se deben mencionar los recursos que se necesitarán para hacer frente a los procesos de producción y para atender debidamente a la demanda de los clientes.

Por lo menos, en primera instancia, se propone incorporar los siguientes elementos:

- 2 hornos
- 3 heladeras exhibidoras
- 1 heladera común
- 2 freezers de doble tapa
- 1 freezer de tapa simple
- 1 leudador
- 2 lateros
- 2 hervidoras
- 1 mesada de trabajo
- 1 mesada para la Caja
- 1 computadora
- 1 controlador fiscal
- 1 posnet
- 1 balanza
- 1 panera exhibidora
- 1 barra
- 1 aire acondicionado

Se procede a explicar la finalidad de cada uno de estos elementos, el porqué de la necesidad de contar con ellos y su distribución:

En el sector de Depósito:

- 1 heladera común: En donde se almacenan los productos que ya se encuentren descongelados y leudados, listos para ser cocinados. Como se dijo antes, no se podrá dejar a temperatura ambiente ya que el proceso de leudado continuará y arruinará los productos. Además, se usará para guardar productos que se utilizarán para rellenar productos de panadería, tales como la crema pastelera, el jamón y el queso. Y algunos productos que se utilizan en la elaboración de pastas listas para comer, como el tuco, la boloñesa, la crema, el pesto y el queso rallado. Posiblemente en un futuro, si se quiere aumentar la capacidad de venta, una inversión a realizar sería comprar una heladera adicional para la Zona de Depósito.

- 2 freezers de doble tapa: En donde se almacenan todos los productos que se reciben en forma congelada. Es decir, todos los productos de panadería y las empanadas.

- 1 freezer de tapa simple: Idem anterior

- 2 hervidoras: Con las que se cocinarán las pastas que se vendan listas para comer.

En el sector de Cocina:

- 2 hornos: Con los que se cocinan los productos de panadería y las empanadas
- 1 leudador: Con lo que, una vez descongelados los productos, se inicia el proceso de leudado. Este se usará a una temperatura aproximada de 40°C. Por ende, principalmente se necesitará en invierno, otoño y primavera, donde la temperatura ambiental es menor. En cambio, en verano, cuando la temperatura ambiental es mayor, muchas veces se podrá prescindir de su uso.

- 2 lateros: en donde se colocan las latas con los productos de panadería para que se vayan descongelando y leudando. Estas mismas latas, luego se colocan directamente en el horno para su cocción.

- 1 mesada de trabajo: En donde se rellenarán y decorarán los productos para luego ser exhibidos

En el sector de Autoservicio:

- 1 mesada para la Caja: En donde se reciben los productos elegidos por los clientes, se embolsan, se pesan (en el caso del pan) y se cobra.

- 1 computadora: en donde se instalará un sistema de gestión para llevar un control de stock y ventas. Este estará vinculado con el controlador fiscal, de modo que cuando se carguen las ventas, este emita el ticket de venta.

- 1 controlador fiscal: para emitir los tickets de venta correspondientes
- 1 posnet: para los clientes que deseen pagar con tarjeta
- 1 balanza: para pesar el pan
- 3 heladeras exhibidoras: en donde se almacenarán y exhibirán las pastas frescas, las salsas (tuco, boloñesa, crema y pesto), el queso rallado, las bebidas y todos los productos que se ofrecen para la venta.

- 1 panera exhibidora: donde se exhiben los productos de panadería, tanto facturas como pan.

- 1 barra: donde los clientes podrán sentarse a comer las pastas cocidas.
- 1 aire acondicionado: al estar conectada la Zona de Cocina con la Zona de Autoservicio, es necesario contar con un aire acondicionado para que el cliente, al momento de elegir los productos y pagarlos, se encuentre a gusto y no sufra el calor.

Ya se habló de la necesidad de equipamiento que se tendrá. Ahora se deberá pensar cómo se obtendrán dichos elementos.

Se realizó un estudio de mercado, donde se obtuvieron distintos presupuestos y se pudo llegar a un proveedor que podría equipar todo el negocio. Es decir, en lugar de tener varios proveedores de recursos, se podría escoger uno sólo.

Esto permite contar con una ventaja clara: como se comprarían todos los recursos a un único proveedor se podría obtener un considerable descuento brindado por este, lo que permitiría una importante reducción en la inversión total destinada al equipamiento del proyecto. Además, gracias a la negociación entablada con el proveedor, este facilitaría el traslado y envío de los mismos.

Sin embargo, esta situación también trae aparejada una desventaja importante: al tener un único proveedor, la realidad es que dependerá de que este cumpla en tiempo y forma, ya que de retrasarse con la entrega de los equipos retrasaría todo el proyecto y por ende la fecha de apertura.

Otro factor importante que hay que tener en cuenta a la hora de hablar de los recursos necesarios y la inversión inicial, es la obra de arquitectura.

Al ser el proyecto una franquicia se deben respetar ciertos lineamientos de decoración y estética del local comercial que vienen dados por el franquiciante. En este sentido la marca es

muy rigurosa, tal es así que una de las condiciones excluyentes es que la dirección técnica de la obra la lleve a cabo un arquitecto designado por el franquiciante. De esta forma ellos se aseguran que todas las tiendas tengan la misma impronta.

4. ESTUDIO FINANCIERO

La factibilidad económica tiene como objetivo organizar la información previamente estudiada y sistematizarla en términos monetarios elaborando un esquema analítico que sirva de base para el estudio financiero.

Esta factibilidad intenta justificar la inversión con la ganancia esperada como resultado del proyecto. Es la rentabilidad propiamente dicha la que justificará la realización del proyecto. Para demostrar esa rentabilidad futura, la misma debe proyectarse desde el principio por medio de un esquema de egresos e ingresos, es decir, realizar un análisis de costo-beneficio.

En cuanto a los egresos, estos deben contemplar los costos fijos que no dependen del volumen de producción y los costos variables que si dependen de ella. Por el lado de los ingresos, es clave fijar el precio de ventas, para determinar así el volumen ventas en cantidad y en dinero por un período de al menos un año.

Como supuesto se estimaron las ventas en función de la cantidad a producir detallada en la Tabla 3. Flujo de producción diaria. Se proyectó como temporada alta los meses de marzo a octubre y Temporada baja de noviembre a febrero. Los precios de ventas son sugeridos por la empresa franquiciante, por lo que tomamos estos en principio. Como se dijo anteriormente los costos variables están dados por los precios de venta del franquiciante.

PANADERIA								
VENTA TEMPORADA BAJA								
PRODUCTOS	SEMANAL	SEMANAS POR MES	DURACION TEMPORADA	CANTIDAD VENDIDA	PRECIO	VENTA EN \$	CV UNITARIO	COSTO VARIABLE
TORTITA	895	4	4	14.320	\$ 11,00	\$ 157.520,00	\$ 5,00	\$ 71.600,00
MEDIALUNA	860	4	4	13.760	\$ 15,00	\$ 206.400,00	\$ 8,00	\$ 110.080,00
PAÑUELITO	280	4	4	4.480	\$ 25,00	\$ 112.000,00	\$ 12,00	\$ 53.760,00
ROLL	75	4	4	1.200	\$ 24,00	\$ 28.800,00	\$ 12,00	\$ 14.400,00
SACRAMENTO	307	4	4	4.912	\$ 15,00	\$ 73.680,00	\$ 8,00	\$ 39.296,00
PAN (en Kg.)	90	4	4	1.440	\$ 85,00	\$ 122.400,00	\$ 50,00	\$ 72.000,00
Total				40.112		\$ 700.800,00		\$ 361.136,00

VENTA TEMPORADA ALTA								
PRODUCTO	SEMANAL	SEMANAS POR MES	DURACION TEMPORADA	CANTIDAD VENDIDA	PRECIO	VENTA EN \$	CV UNITARIO	COSTO VARIABLE
TORTITA	1.485	4	8	47.520	\$ 11,00	\$ 522.720,00	\$ 5,00	\$ 237.600,00
MEDIALUNA	1.305	4	8	41.760	\$ 15,00	\$ 626.400,00	\$ 8,00	\$ 334.080,00
PAÑUELITO	415	4	8	13.280	\$ 25,00	\$ 332.000,00	\$ 12,00	\$ 159.360,00
ROLL	150	4	8	4.800	\$ 24,00	\$ 115.200,00	\$ 12,00	\$ 57.600,00
SACRAMENTO	480	4	8	15.360	\$ 15,00	\$ 230.400,00	\$ 8,00	\$ 122.880,00
PAN (en Kg.)	155	4	8	4.960	\$ 85,00	\$ 421.600,00	\$ 50,00	\$ 248.000,00
				127.680		\$ 2.248.320		\$ 1.159.520

Tabla 4. Cálculo Venta y Costos Variable anual para el rubro panadería.

PASTAS								
VENTA TEMPORADA BAJA PASTAS								
	SEMANA L	SEMANA S POR MES	MESE S T. BAJA	Q VENDIDA	PRECI O		CV UNITARI O	COSTO VARIABLE
CAJA FIDEOS	35	4	4	560,00	110	61.600,00	55	30.800,00
CAJA DE ÑOQUIS	15	4	4	240,00	115	27.600,00	55	13.200,00
CAJA DE RAVIOLES	60	4	4	960,00	195	187.200,00	99	95.040,00
CAJA SORRENTINOS	55	4	4	880,00	235	206.800,00	140	123.200,00
				2.640,00		483.200,00		262.240,00
VENTA TEMPORADA ALTA PASTAS								
	SEMANA L	SEMANA S POR MES	MESE S T. ALTA	Q VENDIDA	PRECI O		CV UNITARI O	COSTO VARIABLE
CAJA FIDEOS	60	4	8	1.920,00	110	211.200,00	55	105.600,00
CAJA DE ÑOQUIS	25	4	8	800,00	115	92.000,00	55	44.000,00
CAJA DE RAVIOLES	115	4	8	3.680,00	195	717.600,00	99	364.320,00
CAJA SORRENTINOS	100	4	8	3.200,00	220	704.000,00	140	448.000,00
				9.600,00		1.724.800,00		961.920,00
				12.240,00		2.208.000,00		1.224.160,00

Tabla 5. Cálculo de Venta y Costo Variable anual para el rubro pastas

COSTOS FIJOS

ALQUILER	18.225,00
EXPENSAS	600,00
SUELDOS	50.030,85
F 931	20.000,00
APORTE SINDICAL	418,00
SISTEMA DE FACTURACIÓN	945,00
CONTADOR	4.500,00
BROMATOLOGA	2.200,00
MUNICIPALIDAD (TASA POR SERVICIO)	390,00
MUNICIPALIDAD (DERECHO DE COMERCIO)	811,00
SEGURO	834,00
DESINFECCIÓN	475,00
INTERNET	1.221,00
GASTOS BANCARIOS	1.261,00
DESCARTABLES	10.000,00
LUZ	7.200,00
GASTOS DE LIBRERÍA Y PAPELERIA	325,00
GASTOS DE LIMPIEZA	600,00

TOTAL MENSUAL	120.035,85
---------------	------------

Tabla 6 Estimación de los costos fijos mensuales

Para determinar la rentabilidad del negocio, se fija primero un periodo de tiempo que servirá de base para luego proyectar esa rentabilidad, por ejemplo para este proyecto se optó por un año. Esa rentabilidad se obtendrá armando un cuadro de resultados que incluye los ingresos por ventas totales, que se calculan restando al costo variable de cada producto su precio de venta, y luego se deben restar los costos fijos del negocio para obtener la ganancia neta que deja el negocio por ese periodo de tiempo. Ese resultado neto es el flujo a obtener por dicho periodo.

CUADRO DE RESULTADOS ANUAL	
VENTAS	5.157.120,00
COSTOS VARIABLES	2.744.816,00
RESULTADO BRUTO	2.412.304,00
COSTOS FIJOS	1.440.430,20
RESULTADO NETO	971.873,80

Tabla 7 Cuadro de resultados totales anuales

Si se quiere saber cuánto valdrá el negocio en el término de 5 años, se proyecta dicho flujo de fondos en ese periodo de tiempo y con la ayuda de una herramienta llamada VAN, valor actual neto, se pueden actualizar los cobros y los pagos de un proyecto para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión, es decir que permite determinar al momento inicial del proyecto si el negocio será o no rentable. Si ese valor resulta positivo será rentable, si resulta negativo no será conveniente invertir en el proyecto porque traerá pérdidas, y si el VAN es igual a cero no generará ni beneficios ni pérdidas, por lo que sería indiferente invertir.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		5.157.120,00	5.672.832,00	6.240.115,20	6.864.126,72	7.550.539,39
Costos Variables		(2.744.816,00)	(3.019.297,60)	(3.321.227,36)	(3.653.350,10)	(4.018.685,11)

Costos Fijos		(1.440.430,20)	(1.440.430,20)	(1.440.430,20)	(1.440.430,20)	(1.440.430,20)
Amortizaciones		(20.000,00)	(20.000,00)	(20.000,00)	(20.000,00)	(20.000,00)
Rdo. antes de Impuestos		951.873,80	1.193.104,20	1.458.457,64	1.750.346,42	2.071.424,09
Impuestos 30%		(285.562,14)	(357.931,26)	(437.537,29)	(525.103,93)	(621.427,23)
Rdo. después de Impuestos		666.311,66	835.172,94	1.020.920,35	1.225.242,50	1.449.996,86
Gastos no desembolso		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Inversión	(1.000.000,00)					
Flujo Neto	(1.000.000,00)	686.311,66	855.172,94	1.040.920,35	1.245.242,50	1.469.996,86

Tabla 8. Flujo de Fondos

Para estimar el flujo de fondos se consideró un crecimiento anual de ventas y por ende de costo variable de un 10% producto de la campaña de Marketing y del crecimiento de la zona en la que se ubica la panificadora.

III. EVALUACION

Para calcular el VAN se debe usar una tasa de descuento ² que indique el costo de oportunidad de invertir el capital necesario en otro proyecto alternativo. De la mano de este valor actual neto está la tasa interna de retorno, TIR, que determina en términos porcentuales qué beneficio o pérdida tendrán los socios en ese periodo de tiempo proyectado. En otras palabras, la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero.

DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS	
Tasas Canal electrónico	
Mínimo \$500 - en adelante	
Días	TNA
De 30 a 35	52,00%
De 36 a 44	52,00%
De 45 a 59	54,00%
De 60 a 89	54,00%
De 90 a 119	53,00%
De 120 a 149	53,00%
De 150 a 179	53,00%
De 180 a 364	52,00%
De 365 a 370	51,00%

PLAZO FIJO en UNIDADES DE VALOR ADQUISITIVO ("UVA")	
---	--

Tabla

9. Tasa que representa el costo de oportunidad para una inversión

-1.000.000+	<u>651.290,07</u> +	<u>820.151,35</u> +	<u>1.005.898,75</u> +	<u>1.210.220,90</u> +	<u>1.434.975,27</u>
	1,51	(1,51) ²	(1,51) ³	(1,51) ⁴	(1,51) ⁵

VAN (51%) =

VAN (51%) = \$ 498.758,50

Esto significa que el proyecto es conveniente con respecto a la tasa alternativa cuya rentabilidad es del 51%.

² BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA, DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS

La tasa de rentabilidad contenida en el proyecto es del 78 %. Fue calculada con la herramienta Excel, función TIR.

Representación gráfica de la TIR

Como se comentó anteriormente, la Tasa Interna de Retorno es el punto en el cual el VAN es cero. Por lo que si se dibuja en un gráfico el VAN de una inversión en el eje de ordenadas y una tasa de descuento (rentabilidad) en el eje de abscisas, la inversión será una curva descendente. La TIR será el punto donde esa inversión cruce el eje de abscisas, que es el lugar donde el VAN es igual a cero:

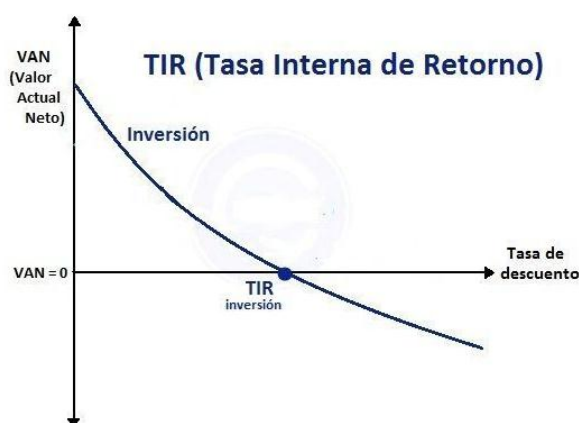


Ilustración 3 Gráfico de la curva de Inversión

Relación entre el VAN y la TIR

Si la TIR es mayor a la tasa de descuento utilizada para obtener el VAN, se acepta la inversión, si la TIR es igual a la tasa de descuento, es indiferente la decisión de invertir o no, y si la TIR es menor a la tasa de descuento, se debe rechazar la inversión. De esta manera se puede asegurar que el proyecto de la panificadora es conveniente, porque el VAN es mayor que 0 y la TIR es mayor que la tasa alternativa elegida.

Una pregunta que pueden hacerse los inversores es ¿Cuántos años se necesitan para recuperar el Capital invertido en el proyecto? Un método útil para definir el financiamiento del proyecto y saber el máximo de fondos que exige invertir durante la vida del proyecto, es el Periodo de recuperación de la Inversión Descontado. En este cuadro, a lo analizado anteriormente se le agrega la columna con el flujo descontado, esto quiere decir que a los flujos en los periodos sucesivos se los descuenta o actualiza con la tasa de referencia.

PERIODO (AÑO)	FLUJO HISTORICO		FLUJO DESCONTADO	
	FLUJO		FLUJO	FLUJO
	TOTAL	ACUMULADO	DESCONTADO	ACUMULADO
	ANUAL		ANUAL	
0	-1.000.000,00	- 1.000.000,00	- 1.000.000,00	- 1.000.000,00
1	651.290,07	- 348.709,94	431.317,92	- 568.682,08
2	820.151,35	471.441,41	359.699,73	- 208.982,35
3	1.005.898,75	1.477.340,16	292.161,80	83.179,45
4	1.210.220,90	2.687.561,06	232.786,00	315.965,45
5	1.434.975,27	4.122.536,33	182.793,05	498.758,50

Tabla 10 Periodo de recuperación de la inversión descontado

Como se puede observar en la tabla, el capital invertido se recupera a partir del periodo 3, es decir al menos en 3 años, donde los flujos de fondos acumulados descontados cambian de signo.

IV. CONCLUSIONES

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Las ideas de negocio son el punto de partida de cualquier proyecto empresarial. Una vez que se ha detectado una oportunidad de negocio, es fundamental hacer un análisis de viabilidad de la idea, para determinar, si es factible o no, llevar adelante el proyecto. Por tanto, el plan de negocio es una de las etapas que forman parte de la creación de la empresa, anteriormente a éste se debe haber desarrollado otras dos etapas la elección de la idea del negocio y el estudio de la viabilidad de la idea. En este caso no se llevó a cabo un análisis de ideas y posterior selección de una de ellas dentro de la oportunidad de negocio detectada. Se ha supuesto que el proceso de selección se ha realizado previamente y se parte directamente de la idea de negocio para el desarrollo del proyecto.

Otra de las etapas de la creación es su puesta en marcha, ésta debe realizarse tras el análisis de viabilidad de la inversión, sin embargo, no se ha detallado en profundidad aspectos legales fiscales y administrativos necesarios.

La realización del plan de negocios sirvió como una guía para la futura creación de una panificadora y comercializadora de pastas frescas, cumpliéndose así el objetivo general del trabajo.

Se cumplieron los objetivos específicos de investigación a lo largo del desarrollo del proyecto que consistían en realizar un estudio de pre factibilidad del negocio, reunir la información para respaldar la creación de la empresa, hacer un sondeo de mercado para ayudar a determinar los factores de éxito, conocer los aspectos más relevantes que influyen en la implementación del negocio, el análisis de la viabilidad del proyecto y proponer la organización de la empresa.

Como se mencionó en apartados anteriores, no existen argumentos que contraríen la oportunidad de invertir en tal proyecto, tanto a nivel de inversión inicial como de estudio técnico, ambiental y social.

El plan de negocios ayudó a determinar las debilidades y fortalezas, abriendo campo a futuras consideraciones, con la finalidad de que se pueda desarrollar el negocio de la forma más apropiada. Uno de los aspectos más importantes a considerar es la calidad de los productos, aspecto que el cliente considera de suma importancia y que no existen fábricas de pastas cerca.

Durante el desarrollo del trabajo se pudieron definir aspectos clave para la realización del proyecto, tales como el administrativo, el estratégico y el operativo considerados como factibilidad técnica. Se consideraron todas las dimensiones necesarias para establecer y

desarrollar en algún momento el proyecto. Desde el punto de vista administrativo se analizó la dimensión del local junto con la distribución de tareas, la cantidad de empleados y el costo laboral. En lo relacionado a la estrategia, se recomienda al inversor hacer hincapié en la campaña de marketing, que abarca conceptos como packaging e imagen, su difusión en las redes sociales, promoviendo así las características del producto en cuanto a calidad y frescura. Adicionalmente se consideraron los beneficios de utilizar productos congelados que brindan disponibilidad de stock ajustable a la demanda y un producto fresco listo para consumir. Por último, se deben resaltar los aspectos operativos estudiados, que abarcan las etapas del proceso de producción desde el punto de pedido hasta la entrega del producto al cliente; como también los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

Lo que se buscó principalmente con este plan fue identificar y conocer la factibilidad económica para la creación de este negocio de giro gastronómico. Se alcanzó un conocimiento amplio de la actividad que se quiere poner en marcha, para proyectar un flujo de fondos y así, aplicando herramientas financieras, se puede recomendar al inversor esta opción frente a un proyecto alternativo como lo sería un depósito a Plazo fijo en pesos, ya que obtendría un 78% de rentabilidad frente a un 51% ofrecido por la última alternativa.

A lo largo del trabajo se pudo observar cuán importante es la planeación en los negocios, ya que existen aspectos que en muchas ocasiones no se tomarían en cuenta, quizás por no ser considerados de importancia, sin embargo, contando con el plan de negocios estructurado, se puede ir definiendo con más detalle la actividad de la empresa.

Luego de analizar los datos obtenidos se concluye que lo más conveniente sería abrir la panificadora y la fábrica de pastas en Dorrego, ya que tendría una alta rentabilidad y en función a los estudios de mercado realizados, se coincide en que la ubicación sería ideal ya que no existe mucha competencia en el rubro de fabricación de pastas y tampoco hay abundante competencia con el mismo nivel y calidad en la parte de panadería.

Vale aclarar que, si bien el plan no garantiza el éxito del proyecto, sí permitirá mitigar riesgos y aumentar probabilidades de que el mismo logre las expectativas planteadas. Es cierto que actualmente Argentina es un país con constantes cambios económicos y falta de estabilidad. Justamente, en este contexto es cuando se vuelve aún más importante la ejecución de un buen plan de negocio, estudiando cada una de estas variables y resultados posibles.

ANEXO 1. ESTUDIO DE MERCADO

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado se desarrolló de la siguiente manera:

1° Se estudiaron cuáles son las características que pueden influir en el flujo de ingreso y egresos monetarios del proyecto para estimar si conviene o no instalar en la zona la panificadora.

2° La obtención de información fue basada en la realización de una encuesta.

3° La información recopilada mediante el cuestionario se clasifica dentro de la información primaria, pues los datos son obtenidos directamente desde el público objetivo.

4° Aquí se llegó a la conclusión de aquellas necesidades que se cubrirían si un establecimiento de estas características se instalase en la localidad de Dorrego.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO Y DEL PÚBLICO OBJETIVO

El producto seleccionado trata de un establecimiento dirigido a la venta de productos panificados y pastas.

Este establecimiento, a diferencia de los que se encuentran en Dorrego, ofrece a los clientes la posibilidad de elegir el producto que desean llevar, después acercarse a la caja y abonarlo. Otra de las razones por las que se creyó conveniente situarlo en la localidad de Dorrego es por la expansión que está transitando la zona, y su poder adquisitivo.

El público seleccionado para realizar esta investigación de campo (50 personas han sido las encuestadas) es la población en su totalidad, puesto que la lectura está presente en personas de diferentes edades y sexo. Para ello se segmentó la población por sexo (hombres y mujeres) y por edades (hasta 15 años, de 16 a 24 años, de 25 a 34 años, de 35 a 44 años, de 45 a 54 años y más de 55 años).

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los principales objetivos a alcanzar a través del estudio de mercado realizado son:

- Conocer con qué frecuencia suele comprar productos panificados y pastas cada grupo de edad y sexo.
- Observar cuál sería el horario más acorde con la vida de los encuestados, dando la opción de abrir de 9hs a 14hs y de 17hs a 21hs,
- Averiguar la cantidad de dinero media que el consumidor estaría dispuesto a gastarse en el establecimiento.
- Prever la posibilidad de ofrecer al consumidor otras formas de compra, como la vía Internet.

- Conocer los lugares donde frecuentan la compra de los productos a ofrecer y la cercanía a su hogar.
- Advertir las preferencias de los potenciales clientes a la hora de elegir un producto.
- Observar la predisposición de los clientes para comprar productos saludables a un mayor precio comparado con los productos principales.

MODELO DE ENCUESTA

Buenos días, nos encontramos realizando una encuesta en la localidad de Dorrego para poder determinar el consumo de productos panificados y pastas en este distrito, sólo le pedimos un poco de su tiempo:

Información general

Edad _____ años

Sexo Hombre_ Mujer_

¿Trabajas? SI_ NO_

¿Estudias? SI_ NO_

Sobre el producto:

1. ¿Incluyes productos panificados en tu desayuno diariamente? SI_ NO_

2. ¿Incluyes las pastas en tus comidas semanales? SI_ NO_

Solo para los que responden SI, de lo contrario termina la encuesta

3. ¿Qué tan “amante” (gustoso o consumidor) se considera de los productos panificados?

Mucho _Medio _Poco

3.1 ¿Y de las pastas? _Mucho _Medio _Poco

4. ¿Cuántos productos panificados consume Ud. Por semana?

_Entre 1 y 5

_Entre 6 y 10

_Mayor a 10

5. ¿Con qué frecuencia consume usted pastas?

_Entre 1 y 2 veces por semana

_Entre 3 y 4 veces por semana

_Todos los días

6. Lugar donde realiza la compra

7. _Panadería

_Centro comercial

_Minimarket

_ Fábrica de Pastas ¿Tiene cerca una panadería? ¿Y una fábrica de pastas?

Panadería: _

Fábrica de pastas: _

8. Factores que influyen directamente en la compra de productos panificados y pasta:

_Precio

_Calidad

_Otro

9. De existir un producto bajo en calorías que contribuya a su salud, ¿estaría dispuesto a comprarlo? De ser sí pase a la siguiente pregunta SI_ NO_

¿A qué precio?

Para el pan:

_Menor al precio promedio del pan blanco:

_Igual al precio promedio del pan blanco:

_Mayor al precio promedio del pan blanco:

Para la pasta:

_Menor al precio promedio del fideo/raviol:

_Igual al precio promedio del fideo/raviol:

_Mayor al precio promedio del fideo/raviol:

10. ¿Cuánto dinero estás dispuesto a erogar por semana en la compra de pastas y productos panificados por cada visita?

_\$ 0 - \$ 50

_\$ 51 - \$ 100

_\$ 101 - \$ 150

_\$ 151 - \$ 200

_Más de \$200

11. Si pudieras comprar por Internet, ¿lo harías? SI_ NO_

12. ¿En qué horario te resulta más cómodo comprar? Mañana (10-13h) _ Tarde (17-21h) _

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Edad 0-24 años: 5 25-44 años: 12 45-54 años: 22 55 y más: 11

Sexo Hombre: 36 Mujer: 14

¿Trabajas? SI: 48 NO: 2

¿Estudias? SI: 15 NO 35

Rol en el hogar

Padre 30 Madre 13 Hijos 7

1. Incluyes el pan en tu desayuno diariamente. **SI: 48 NO :2**

2. ¿Incluyes las pastas en tus comidas semanales? **SI: 48 NO: 2**

Solo para los que respondieron SI:

3. ¿Qué tan “amante” (gustoso o consumidor) se considera del pan?

35 Mucho 8 Medio 5 Poco

3.1 ¿Y de las pastas?

35 Mucho **8** Medio **5** Poco

4. ¿Cuántos panes consume Ud. ¿Por semana?

-Entre 1 y 5: **6**

-Entre 6 y 10: **5**

-Mayor a 10: **37**

5. ¿Con que frecuencia consume usted pastas?

-Entre 1 y 2 veces por semana: **45**

-Entre 3 y 4 veces por semana: **3**

-Todos los días: **0**

6. Lugar donde realiza la compra

Panadería cercana al hogar: **28**

Centro comercial: **12**

Minimarket: **8**

Fábrica de Pastas: **10**

7. ¿Tiene cerca una panadería? ¿Y una fábrica de pastas?

Panadería: **30**

Fábrica de pastas: **10**

8. Factores que influyen directamente en la compra del pan y la pasta:

Precio: **15**

Calidad: **25**

Otro: **10**

9. De existir un producto bajo en calorías que contribuya a su salud, ¿estaría dispuesto a comprarlo? De ser sí pase a la siguiente pregunta SI **40** NO **8** ¿A qué precio?

Para el pan:

Menor al precio promedio del pan blanco: **40**

Igual al precio promedio del pan blanco: **40**

Mayor al precio promedio del pan blanco: **35**

Para la pasta:

Menor al precio promedio del fideo/raviol: **40**

Igual al precio promedio del fideo/raviol: **40**

Mayor al precio promedio del fideo/raviol: **35**

10. ¿Cuánto dinero estás dispuesto a erogar por semana en la compra de pastas y productos panificados por cada visita?

0 \$ 0 - \$ 50

3 \$ 51 - \$ 100

13 \$ 101 - \$ 150

20 \$ 151 - \$ 200

12 Más de \$ 200

11. Si pudieras comprar por Internet, ¿lo harías? SI: **45** NO: **3**

12. ¿En qué horario te resulta más cómodo comprar?

Mañana (10-13h) **19** noche (17-21h) **29**

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES.

Después de realizar las encuestas, el análisis y la interpretación de los datos ofrecidos por los encuestados, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se deduce que el grupo de edad que más cantidad de dinero estaría dispuesto a gastar son los que se encuestaron en las edades de 34 a 54 años. Y el sexo masculino sería el que más consumiría mensualmente.

- El 79% de los encuestados consumían productos de panadería o fábrica de pastas. Y su frecuencia promedio de consumo era de 2 veces por semana, habiendo casos de gente que compraba a diario y gente que compraba 1 vez por semana.

- El 60% dijo tener una panadería muy cerca de su casa, pero cuando se le preguntó por una fábrica de pastas, sólo el 20% aseguró tener una cerca de sus hogares.

- Los lugares más comunes para la compra de productos de panadería, son principalmente las panaderías, seguido de los supermercados y finalmente los almacenes locales.

- El 50% está acostumbrado a gastar entre \$150 y \$200 por visita a la panadería.

- Respecto de los condicionantes a la hora de comprar en una panadería, el 50% de los entrevistados respondió que prefiere la calidad de los productos y la higiene, el 30% se inclina por productos de menor precio mientras que el 20% restante tuvo en cuenta otros motivos para elegir la panadería a la hora de comprar, ya sea cercanía o marca.

- El 94% aceptaría una modalidad on-line para la compra de los productos.