

Pérez, Alejandro Rodrigo

Análisis de factibilidad para la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Gil, Pablo Gabriel

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

Tesis de Maestría en Dirección de Empresas - 2015 - “Análisis de factibilidad para la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia”, en la Ciudad de Alta Gracia, Provincia de Córdoba.

Alejandro R. Pérez

2016



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA LA
INSTALACIÓN DE UNA PANIFICADORA
EN LA CIUDAD DE ALTA GRACIA**

AUTOR: ING. ALEJANDRO RODRIGO PÉREZ

alejandrorperez@live.com.ar

ALTA GRACIA, 2016

Resumen

El presente trabajo en su desarrollo intentará demostrar la viabilidad de la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia, para ello se explorarán en mayor o menor medida todos los factores y escenarios posibles, brindando información clara, detallada y útil con el fin de dar soporte a quienes deban tomar decisiones estratégicas y operativas en este caso.

Resumen

El presente trabajo en su desarrollo intentará demostrar la viabilidad de la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia, para ello se explorarán en mayor o menor medida todos los factores y escenarios posibles, brindando información clara, detallada y útil con el fin de dar soporte a quienes deban tomar decisiones estratégicas y operativas en este caso.

En el capítulo "Marco conceptual" se encontrarán las herramientas teóricas necesarias para poder abordar y comprender el desarrollo del presente trabajo.

La información emergente de la siguiente documentación pretende dar soporte a la toma de decisión de aquellas personas que pretendan embarcarse en este tipo de emprendimientos, siempre acotado geográficamente y temporalmente según los parámetros definidos.

Académicamente resultó ser una experiencia muy enriquecedora donde se pusieron en práctica las herramientas adquiridas durante el cursado y se afianzan conceptos y conocimientos al ser implementados en situaciones reales.

Índice

Índice

I. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO	10
I.1 Objetivos del trabajo.....	10
I.1.1 Objetivos generales.....	10
I.1.2 Objetivos específicos	10
I.2 Justificación del Trabajo.....	11
I.3 Planteamiento del Tema y/o Problema.....	12
I.4 Delimitación del Trabajo.....	12
I.5 Metodología de investigación.....	12
II. MARCO CONCEPTUAL – ESTRATEGIA	14
II.1 Porter – Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.....	14
II.2 El Macroentorno – Pestel.....	30
II.3 Análisis FODA.....	33
II.4 Formulación de estrategias	39
II.5 Elección de la marca comercial.....	46
II.6 La cadena de valor	49
II.7 Ciclo de vida del producto	52
II.8 Tipos de empresas	57
III. MARCO CONCEPTUAL – ECONÓMICO – FINANCIERO	61
III.1 Análisis Económico – Financiero	61
III.1.1 Inversión en capital de trabajo.....	61
III.1.2 Método contable.....	62
III.1.2.1 Método del período de desfase	62
III.1.2.2 Método del déficit acumulado máximo.....	63
III.1.3 Construcción de flujos de fondos	64
III.1.4 Estructura de un flujo de caja	66
III.1.5 Flujo de caja del inversionista.....	67

III.1.6 EBITDA - *Earnings Before Interest , Taxes, Depreciation and Amortization*

69

III.1.7	Matemática financiera.....	69
III.1.7.1	Tasa de interés – VA y VF:.....	70
III.1.7.2	VAN – Valor actual neto	71
III.1.7.3	TIR – Tasa interna de retorno.....	72
III.1.7.4	<i>Payback</i> - Período de recupero	73
III.1.7.5	IVAN – Razón Costo – Beneficio	73
IV.	RESEÑA HISTÓRICA.....	75
IV.1	Productos panificados, su historia	75
V.	EL PROYECTO	80
V.1	Los emprendedores.....	80
V.2	Ubicación	82
V.3	Objetivos	83
VI.	EL ENTORNO.....	84
VI.1	Evolución de los productos panificados en el mundo	84
VI.2	Productos panificados en Argentina.....	89
VII.	PLAN DE NEGOCIOS	95
VII.1	La empresa.....	95
VII.1.1	Nombre comercial	95
VII.1.2	Misión, Visión y Valores de la organización	95
VII.1.3	Tipo de empresa.....	96
VII.1.4	Ubicación	96
VII.1.5	Estructura societaria.....	97
VII.1.6	Objetivos	98
VII.2	Análisis del entorno	99
VII.2.1	Sector panificación	99
VII.2.1.1	Escenario País.....	99
VII.2.1.2	Escenario Alta Gracia	100
VII.2.1.3	Ciclo de vida de los productos.....	100
VII.2.1.4	El mercado y la segmentación de la demanda	101
VII.3	Productos	103

VII.3.1	Catálogo de productos.....	105
VII.3.2	Productos o servicios complementarios	108
VII.4	Competencia	109
VII.5	Proveedores	111
VII.6	Análisis estratégico.....	112
VII.6.1	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	112
VII.6.2	Análisis FODA – Empresa – Situación actual	117
VII.6.3	Estrategias emergentes del análisis FODA	118
VII.6.4	Análisis FODA – Empresa – Situación futura.....	120
VII.7	Estrategia.....	121
VII.7.1	Objetivos estratégicos.....	121
VII.7.2	Formulación de la estrategia	122
VII.8	Plan operativo	124
VII.8.1	Capacitaciones	124
VII.8.2	Precios	129
VII.8.3	Administración	130
VII.8.4	Distribución	131
VII.8.5	Producción	132
VII.8.6	Comercialización	133
VII.8.7	Publicidad / Promoción	135
VII.9	Marco legal	136
VII.9.1	Forma jurídica	136
VII.9.2	Impuestos.....	137
VII.9.2.1	Nacionales	137
VII.9.2.2	Provinciales	137
VII.9.2.3	Municipales	138
VII.9.2.3.1	Inscripciones y habilitaciones	138
VII.10	Evaluación económica – financiera	142
VII.10.1	Locales comerciales	142
VII.10.1.1	Demanda proyectada	142
VII.10.1.2	Inversión.....	145

VII.10.1.3	Flujo de fondos	148
VII.10.1.4	Indicadores	153
VII.10.1.5	Conclusiones	153
VII.10.1.6	Opción para mejorar la rentabilidad	156
VII.10.1.6.1	Inversión	158
VII.10.1.6.2	Flujo de fondos	158
VII.10.1.6.3	Indicadores	160
VII.10.2	Planta productiva	162
VII.10.2.1	Demanda proyectada	162
VII.10.2.2	Inversión	163
VII.10.2.3	Flujo de fondos	166
VII.10.2.4	Indicadores	171
VII.10.2.5	Conclusiones	171
VII.10.2.6	Opción para mejorar la rentabilidad	175
VII.10.2.6.1	Demanda proyectada	176
VII.10.2.6.2	Inversión	177
VII.10.2.6.3	Flujo de fondos	177
VII.10.2.6.4	Indicadores	179
VII.11	Conclusiones sobre el proyecto	181
VIII.	CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO FINAL	183
IX.	Bibliografía	185
X.	ANEXOS	189
X.1	Convenio colectivo de trabajo	189
X.2	Análisis sectorial	189
X.3	Habilitaciones e impuestos – Municipales	189
X.4	Impuestos provinciales	189
X.5	Impuestos nacionales	189
X.6	Flujo de fondos en formato Excel	190

Gráficos y tablas

Gráfico 1 - Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia	16
Gráfico 2 – Pestel	30
Gráfico 3 – Análisis FODA.....	33
Gráfico 4 – Matriz FODA.....	36
Gráfico 5 – Objetivos SMART	37
Gráfico 6 – Objetivos SMART	38
Gráfico 7 – Matriz de estrategias	41
Gráfico 8 – La cadena de valor genérica	50
Gráfico 9 - Ciclo de vida del producto	52
Gráfico 10 - Ciclos de vida de productos.....	53
Gráfico 11 – Déficit acumulado máximo	64
Gráfico 12 – Estructura del flujo de caja	66
Gráfico 13 – Flujo de caja del inversionista	68
Gráfico 14 - Mapa de Alta Gracia	82
Gráfico 15 - Consumo de pan en el mundo.....	88
Gráfico 16 - Consumo de pan en Latinoamérica	88
Gráfico 17 - Matriz Insumo Producto.....	90
Gráfico 18 - Composición de la demanda intermedia.....	91
Gráfico 19 - Ubicación de sucursales	97
Gráfico 20- Población por grupos de edad.....	102
Gráfico 21 - Cantidad de sucursales por panificadora	109
Gráfico 22 - Ubicación de panificadoras en la ciudad de Alta Gracia	110
Gráfico 23 - Porter, las cinco fuerzas competitivas.....	112
Tabla 1 - Hoja de costos - Pan	106
Tabla 2 - Hoja de costos - Pan criollo	106
Tabla 3 - Hoja de costos - Facturas.....	107
Tabla 4 - Hoja de costos - Masas secas	107
Tabla 5 - Panificadoras en la ciudad de Alta Gracia	109
Tabla 6 - Proveedores.....	112
Tabla 7 - Precios de productos	130
Tabla 8 - Escala salarial conv. colectivo de trabajo - Gremio Panaderos de Córdoba	136
Tabla 9 - Demanda proyectada - Local comercial	143
Tabla 10 - Demanda proyectada y participación de los productos.....	145
Tabla 11 - Instalación - Local comercial	146
Tabla 12 – Estimación del capital de trabajo - Local comercial	147

Tabla 13 - Flujo económico 1er. año - Local comercial	150
Tabla 14 - Flujo económico anual - Local comercial	151
Tabla 15 - Instalación - Local comercial	152
Tabla 16 - Indicadores económicos - Flujo económico anual - Local comercial	153
Tabla 17 - Flujo de fondos de local comercial mensual - Alternativa	159
Tabla 18 - Flujo de fondos de local comercial anual - Alternativa	160
Tabla 19 - Indicadores económicos de local comercial - Alternativa.....	160
Tabla 20 - Préstamo - Total de pagos anuales	161
Tabla 21 – Indicadores económicos de local comercial con endeudamiento – Alternativa.....	161
Tabla 22 - Demanda proyectada - Planta productiva.....	163
Tabla 23 - Costos fijos - Planta productiva.....	163
Tabla 24 - Instalación - Planta productiva.....	164
Tabla 25 – Estimación del capital de trabajo - Planta productiva.....	165
Tabla 26 - Flujo económico mensual – 1er. año - Planta productiva.....	168
Tabla 27 - Flujo económico anual - Planta productiva.....	169
Tabla 28 - Instalación - Local comercial	170
Tabla 29 - Indicadores económicos - Planta productiva	171
Tabla 301 - Demanda proyectada de planta productiva - Alternativa.....	177
Tabla 31 - Flujo económico mensual – 1er. año - Planta productiva - Alternativa.....	178
Tabla 32 - Flujo económico anual - Planta productiva - Alternativa.....	179
Tabla 33 - Indicadores económicos - Planta productiva - Alternativa	179
Tabla 34 - Préstamo - Total de pagos anuales	180
Tabla 35 – Indicadores económicos de local comercial con endeudamiento – Alternativa.....	180

I. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

I.1 Objetivos del trabajo

I.1.1 Objetivos generales

Profesional:

Determinar la viabilidad de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia, capaz de competir por el liderazgo en dicha ciudad.

I.1.2 Objetivos específicos

- Determinar la viabilidad de realizar la inversión.
- Determinar los recursos necesarios, tanto de mano de obra como materiales.
- Definir la estrategia a seguir para lograr los objetivos propuestos.
- Dar al inversor un análisis cuantitativo de los indicadores económico – financiero del emprendimiento.
 - Inversión requerida
 - Rentabilidad.
 - Tasa Interna de Retorno.
 - Valor Actual Neto.
 - *PayBack* (Recupero de la inversión).
 - Flujo de efectivo.
 - Financiación del proyecto.

I.2 Justificación del Trabajo

La industria de la alimentación se transforma continuamente y la panificación no es ajena a este proceso, la tecnología juega un papel importante para reducir costos productivos y uniformar la calidad de los productos.

La tendencia es a invertir en maquinaria, para que dicha inversión sea sustentable económicamente, se deben manejar volúmenes de producción importantes, los que exceden la demanda de una panadería tradicional.

El desafío para los panaderos tradicionales es incorporar la tecnología y reformular profundamente su sistema de comercialización para lograr los volúmenes requeridos que logran hacer viable la inversión. El principal escollo para los panaderos tradicionales es convertirse en administradores de una organización mayor, la cual deberá lograr un nivel de productividad superior, calidad de productos elevada y uniforme, convirtiéndolas en organizaciones competitivas.

Este trabajo se realizará para cumplir con el requisito académico del “Magister en administración de empresas” de presentar un trabajo final, obtener experiencia práctica y asesorar a dos emprendedores en la toma de decisión de concretar la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia.

En entrevistas anteriores con los emprendedores se evidenció la falta de habilidades administrativas y de gestión por parte de ellos, los cuales son conscientes de que al tener las habilidades para lograr productos acordes a las exigencias del mercado, el éxito o no del emprendimiento dependerá en gran medida de la estrategia a tomar y su implementación.

El presente trabajo servirá de base para la toma de decisión.

I.3 Planteamiento del Tema y/o Problema

¿Bajo qué condiciones es rentable invertir en la instalación y explotación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia?

Se espera conocer con un alto grado de certeza, si la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia es rentable y bajo qué condiciones, con la finalidad de aportar datos para que un inversor pueda tomar la decisión de avanzar o no en la instalación de este emprendimiento.

I.4 Delimitación del Trabajo

El análisis se realizará en el ámbito de la ciudad de Alta Gracia, para la instalación y explotación de una planta panificadora y locales comerciales para la comercialización del producto.

Las cambiantes condiciones económicas de Argentina hacen que el análisis económico que se realice solo sea válido por un período de tiempo corto, no mayor a un año, por lo que el análisis se limitará al período 2016.

Los factores que invalidarían los resultados son los siguiente, entre otros

- Inflación
- Negociaciones paritarias
- Políticas de retenciones a la exportación del trigo
- Tipo de cambio
- Impuesto a las ganancias

I.5 Metodología de investigación

En el presente trabajo final se desarrollará un plan de negocios en base a una investigación aplicada, la cual tendrá en algunos momentos un

enfoque cuantitativo ya que los datos financieros, de demanda, de producción, de costos, etc. requieren este tipo de enfoque. La gran cantidad de datos, cifras y números no se expresan por sí mismos, necesitan ser explicados, necesitan ser entendidos por quien lea el presente trabajo, por ello, en todo momento será preponderante un enfoque cualitativo del proyecto.

Los números, dan referencia, los conceptos transmiten las ideas, lo no medible, lo que el lector debe llevarse al concluir su lectura.

Las proyecciones de demanda se basarán en entrevistas realizadas a referentes del sector, como ser el presidente de la cámara de industriales panaderos de Córdoba y al representante de una importante panificadora de la ciudad de Córdoba que ofrece franquicias, a partir de sus expresiones y datos analizaremos cuantitativamente la información.

Los recursos necesarios para la producción se obtendrán de una entrevista realizada a un empleado de panadería, esta información será la base para los cálculos de los insumos, mano de obra, tiempos y dimensionamiento de las ubicaciones seleccionadas.

Las ubicaciones se obtienen a partir de un relevamiento en sitio realizado por mí y la distribución poblacional y geográfica de INDEC y otros organismos.

Como se puede visualizar en los párrafos anteriores, lo subjetivo se mezcla con lo objetivo, los conceptos, ideas y suposiciones con los datos numéricos, de manera tal que es imposible separar uno de otro, por ello el presente trabajo tendrá un enfoque mixto, en el cual, por momentos predominará el enfoque cualitativo y por otros el cuantitativo.

II. MARCO CONCEPTUAL – ESTRATEGIA

II.1 Porter – Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia

Para Michael Porter muchos ejecutivos identifican como sus competidores solo a los directos, es decir, a los que ofrecen similares productos o servicios a los ofrecidos por sus compañías, esto es cierto, pero se trata de una visión muy estrecha de la competencia por la utilidad.

Si vemos un poco más abiertamente la competencia por las utilidades va más allá de los competidores directos e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas:

- Los clientes.
- Los proveedores
- Los posibles entrantes
- Los productos sustitutos

La intensidad de estas fuerzas determinará la naturaleza competitiva de cada sector.

Si las fuerzas son intensas, es muy probable que ninguna empresa obtenga beneficios importantes sobre sus inversiones, mientras que, si las fuerzas son benignas, muchas empresas obtendrán beneficios importantes sobre las mismas.

La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector, independientemente de si ofrece productos o servicios.

Para Michael Porter es importante comprender las fuerzas competitivas, tal como lo expresa el siguiente párrafo extraído de su artículo "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia"

“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.” (Porter, 2008, pág. 1)

Fuerzas que le dan forma a la competencia

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. Las fuerzas competitivas más fuertes son las que determinan la rentabilidad del sector y a menudo estas fuerzas no son tan obvias, hay sectores, tales como las *commodities*, donde el precio y el volumen de ventas no dependen de los competidores, sino del mercado.

El análisis de las fuerzas más importantes es necesario para determinar la rentabilidad y el diseño de estrategias para diferentes escenarios, la supervivencia de la empresa en ese sector y el aprovechamiento de las oportunidades presentes o futuras.



Gráfico 1 - Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Porter, 2008, pág. 2)

A continuación se detallan las fuerzas competitivas resumiendo lo expuesto por Michael Porter en su artículo original. (Porter, 2008, págs. 1-8)

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para estremecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la

inversión para desalentar a los nuevos competidores. En el sector minorista de café especializado, por ejemplo, las barreras de entrada son relativamente bajas, por lo cual Starbucks debe invertir agresivamente en modernizar sus tiendas y ofertas de menú.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias por parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector inevitablemente será moderada. Es la *amenaza* de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología para ser más eficientes o exigir mejores condiciones a los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

Las economías de escala se encuentran prácticamente en todas las actividades de la cadena de valor; la importancia de cada una depende del sector.

2. Beneficios de escala por el lado de la demanda. Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar más por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan productos de la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en

empresas más grandes cuando compran productos esenciales: recuerde el dicho que señala que nunca despidieron a nadie por comprar en IBM (cuando era un fabricante líder de computadoras). Los compradores también podrían valorar ser parte de una "red" en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes. Por ejemplo, los participantes de los remates online se sienten atraídos por eBay porque ofrece la mayor cantidad de socios con quienes hacer negocios.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda desalientan la entrada al limitar la disposición de los clientes para comprarle a un recién llegado, y al reducir el precio que el recién llegado puede exigir hasta que genere una gran base de clientes.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes. El software de planificación de recursos de la empresa (ERP, por sus siglas en inglés) es un ejemplo de un producto con costos muy altos por cambio de proveedor. Una vez que una empresa ya ha instalado el sistema ERP de SAP, por ejemplo, los costos de cambiarse a un nuevo proveedor son muy elevados debido a los datos involucrados, al hecho de que los procesos internos han sido adaptados a SAP, a la necesidad de una nueva e importante capacitación, y a las aplicaciones cruciales para la misión.

4. Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un

comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores.

A la inversa, en ámbitos como el de servicios de preparación para el pago de impuestos o transporte en camiones de corta distancia, los requerimientos de capital son mínimos, por lo cual abundan los nuevos participantes en el mercado.

Es importante no exagerar el grado en el cual los requerimientos de capital frenan a los posibles competidores por sí solos. Si los retornos dentro del sector son atractivos y se espera que lo sigan siendo, y si los mercados de capital son eficaces, habrá inversionistas dispuestos a financiar a los nuevos candidatos.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.

6. Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. Un nuevo producto alimenticio, por ejemplo, debe desplazar a otros de la góndola del supermercado mediante descuentos, promociones, programas intensos de ventas, o cualquier otro medio. Mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los

competidores existentes, más difícil será entrar en un sector. A veces, el acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios.

7. Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras.

Las políticas gubernamentales pueden elevar las otras barreras de entrada usando medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria contra la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala que enfrentan los nuevos entrantes. Por cierto, las políticas gubernamentales también pueden hacer más fácil la entrada, directamente mediante subsidios, por ejemplo, o indirectamente al financiar antiguas y nuevas, reduciendo así las economías de escala.

Las barreras de entrada deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, los cuales podrían ser nuevas empresas, firmas extranjeras, o empresas de sectores relacionados.

Y, tal como ilustran algunos de nuestros ejemplos, el estratega debe estar alerta a las maneras creativas que los recién llegados podrían adoptar para obviar esas supuestas barreras.

Represalias esperadas. La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector. Si la reacción es lo suficientemente enérgica y prolongada, el potencial de rentabilidad de participar en el sector puede ser inferior al costo de capital. Los actores establecidos a

menudo usan las declaraciones y respuestas públicas destinadas a un posible competidor para enviar un mensaje a otros posibles candidatos acerca de su compromiso con defender su participación de mercado.

Los recién llegados probablemente temerán una represalia si:

- Los actores establecidos han respondido enérgicamente en el pasado a nuevos entrantes.

- Los actores establecidos poseen recursos sustanciales para defenderse, incluyendo excedentes de efectivo y crédito no usado, capacidad productiva disponible o poder sobre los canales de distribución y clientes.

- Es probable que los actores establecidos reduzcan los precios porque están comprometidos con preservar su participación de mercado a toda costa, o porque el sector tiene altos costos fijos que generan una fuerte motivación para reducir los precios para llenar la capacidad ociosa.

- El crecimiento del sector es lento, por lo cual los recién llegados pueden aumentar su volumen sólo al quitárselo a los actores establecidos.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar a un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada, sin anular mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende. Un caso ilustrativo de esta situación es el cuasi monopolio de Microsoft en los sistemas operativos en conjunto con la fragmentación de los ensambladores de PC.

- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudarán en extraer el máximo de utilidades de cada uno. Sin embargo, si un sector específico representa un alto porcentaje del volumen o utilidades de un grupo de proveedores, estos querrán proteger al sector mediante precios razonables y querrán aportar a actividades tales como I&D y *lobbying*.

- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Por ejemplo, es difícil cambiar de proveedor si las empresas han invertido fuertemente en equipamiento complementario especializado o en aprender cómo operar el equipamiento de un proveedor (como es el caso de los terminales *Bloomberg* usados por profesionales del sector financiero) o también hay empresas que han ubicado sus líneas de producción adyacentes a las instalaciones manufactureras de un proveedor (por ejemplo, algunas empresas de bebidas y fabricantes de envases). Cuando los costos por cambiar de proveedor son altos, a los participantes del sector les cuesta hacer que los proveedores se enfrenten entre sí (nótese que los proveedores también pueden verse obligados a asumir costos por cambio de proveedores. Esto limita su poder).

- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.

Las empresas farmacéuticas que ofrecen medicamentos patentados con beneficios médicos distintivos tienen más poder sobre los hospitales, las organizaciones de cuidado de la salud, y otros compradores de

medicamentos, por ejemplo, que las empresas que venden medicamentos genéricos o réplicas.

- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

Los sindicatos de pilotos, por ejemplo, ejercen considerable poder como proveedores dentro de las líneas aéreas, en parte debido a que no existe una buena alternativa a un piloto bien capacitado para manejar un avión.

• El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. En ese caso, si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores, impulsarán a los proveedores a que se unan al mercado.

EL PODER DE LOS COMPRADORES.

Los clientes poderosos (el lado inverso de los proveedores poderosos) son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar y lograr reducciones de precios.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

Los compradores de grandes volúmenes son especialmente poderosos en sectores con altos costos fijos, como los equipos de telecomunicaciones, la excavación petrolera en mar abierto y los

productos químicos a granel. Altos costos fijos y bajos costos marginales incrementan la presión sobre los rivales para que mantengan la capacidad de producción completa mediante descuentos.

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre podrán encontrar un producto equivalente, tenderán a hacer que los proveedores se enfrenten.

- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Desde hace tiempo que los productores de bebidas carbonatadas y de cerveza han controlado el poder de los fabricantes de envases al amenazar con (y en ciertas ocasiones cumpliendo con su amenaza) fabricar los materiales de envase por sí mismos.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.

En estos casos, es posible que los compradores comparen precios y negocien agresivamente, como es el caso de las hipotecas.

Cuando el producto vendido por el sector equivale a una pequeña fracción de los costos del comprador o de sus gastos, éstos son menos sensibles a los precios en general.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo o de alguna manera se encuentra presionado por recortar sus costos de adquisición. En cambio, los clientes que generan altas utilidades son, por lo general, menos sensibles a los precios (por cierto, esto es verdad si el producto no representa un porcentaje alto de sus costos).

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector. Donde la calidad sí se ve muy

afectada por éste, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios. Cuando compran o arriendan cámaras de cine de calidad, los productores de grandes películas prefieren equipamiento altamente confiable con las prestaciones más recientes. Prestan poca atención al precio.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso, los compradores se centran en los precios. En cambio, cuando el producto o servicio de un sector puede pagar su precio muchas veces mejorando el desempeño o reduciendo la mano de obra, material u otros costos, los compradores habitualmente están más interesados en la calidad que en el precio.

LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS.

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio.

El e-mail es un sustituto del correo postal express. A veces, la amenaza de la substitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios. El software vendido a los agentes se ve amenazado cuando los sitios web de líneas aéreas y de viajes substituyen a las agencias de viajes.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad un potencial decrecimiento.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen las bonanzas que el sector podría cosechar en los periodos buenos. En las economías emergentes, por ejemplo, el alza en la demanda de teléfonos fijos ha menguado a medida que muchos consumidores optan por tener el teléfono celular como su primera y única línea telefónica.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo sacrificio de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor es el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Cambiar de un medicamento propietario con marca a uno genérico, por ejemplo, normalmente implica costos mínimos, lo que explica por qué el cambio a los medicamentos genéricos (y el descenso en los precios) son tan sustanciales y rápidos.

Los estrategas deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran. Los mejoramientos en los materiales plásticos, por ejemplo, les permitió sustituir al acero en la fabricación de muchos componentes de autos. De esta manera, los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en empresas que al parecer no se relacionan entre sí, pueden impactar de manera importante la rentabilidad del sector. Por cierto, la amenaza del sustituto también puede tornarse en ventajas para un sector, y tener un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento futuros.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la

rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.

- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los competidores que son de propiedad estatal podrían tener metas que incluyen empleo y prestigio. Las unidades de empresas más grandes podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y la alta tecnología.

- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio. Es más factible que se dé una competencia de precios si:

Los productos o servicios de los rivales son

- Casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.

Esto alienta a los competidores a recortar los precios para ganar nuevos clientes.

- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.

Esto crea una presión intensa para que los competidores recorten los precios por debajo de sus costos promedios, e incluso cerca de sus costos marginales, para robar clientes incrementales mientras aún contribuyen a cubrir los costos fijos. Muchas empresas de materiales básicos, como papel y aluminio, padecen de este problema, sobre todo si la demanda no crece. También lo padecen las empresas de despacho con redes fijas de rutas que deben recorrer independientemente del volumen.

- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz. La necesidad por grandes expansiones de capacidad, tal como existe en el negocio de cloruro de polivinilo clorado, rompe el equilibrio de oferta y demanda del sector y a menudo lleva a largos y recurrentes periodos de exceso de capacidad y recortes de precios.

- El producto es perecible. El que un producto sea perecible genera una fuerte tentación de recortar precios y vender un producto mientras aún tiene valor. Existen menos probabilidades de que la competencia exista en dimensiones que no abarcan el precio, tales como las prestaciones del producto, servicios de apoyo, tiempo de entrega, o imagen de marca, por ejemplo. Además, cuando la rivalidad se centra en esas dimensiones es capaz de mejorar el valor en comparación con los sustitutos, o de elevar las barreras que enfrentan los nuevos entrantes. Aunque la rivalidad en las dimensiones que no incluyen el precio a veces crece a niveles que socavan la rentabilidad del sector, es mucho menos probable que esto ocurra que cuando la rivalidad gira en torno a los precios.

Tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad es preguntarse si los rivales compiten en las mismas dimensiones. Cuando todos o varios de los competidores se esmeran por satisfacer las mismas necesidades o por competir en torno a los mismos atributos, el resultado es una competencia de suma cero.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas. Esta competencia no sólo puede dar paso a una rentabilidad promedio más alta sino que también puede expandir el sector, a medida que se satisfacen de mejor manera las necesidades de más grupos de consumidores. La oportunidad para la competencia de suma positiva será mayor en aquellos sectores que atienden a una variedad de grupos de consumidores.

Con una clara comprensión de los fundamentos estructurales de la rivalidad, los estrategas a veces pueden dar los pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva.

II.2 El Macroentorno – Pestel

Marco PESTEL

Las organizaciones no son un compartimiento estanco, en todo momento deben interactuar con su entorno y este influye sobre el desarrollo de las organizaciones. Al momento de diseñar una estrategia, estas influencias, deben ser tenidas en cuenta.

El análisis de factores PESTEL, en la cual se clasifica a los factores o influencias en 6 categorías fundamentales.

PESTEL es una sigla, conformada por las iniciales de factores sobre los cuales se realizara un análisis, esto son **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales**, estos factores serán utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad de negocio.

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.



Gráfico 2 – Pestel - (Batalla, 2014)

Factores del análisis PESTEL: (Batalla, 2014)

Políticos (Political)

- Normativa y protección de empresas.
- Políticas fiscales.
- Normativa sobre comercio internacional e inversiones directas extranjeras.
- Organización y actitud hacia inversiones extranjeras.
- Estabilidad política.
- Corrupción.

Económicos (Economic)

- Crecimiento económico (PIB...).
- Tipos de interés y de cambio.
- Gasto público.
- Políticas en materias de empleo/desempleo.
- Impuestos.
- Política monetaria.
- Etapa del ciclo empresarial.

Sociales (Social)

- Distribución de la renta.
- Demografía, movilidad laboral y social.
- Cambios en el estilo de vida.
- Actitudes respecto al trabajo.
- Nivel de formación y cultura.
- Grado de bienestar social.

Tecnológicos (Technology)

- Gasto en investigación del gobierno.

- Prioridad otorgada por la industria a los avances.
- Nuevas invenciones y desarrollo.
- Tasa de transferencia tecnológica.
- Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica.
- Uso y costes de la energía.
- Internet

Ecológicos (Enviroment)

- Leyes de protección ambiental.
- Regulación del consumo de energía.
- Regulación de reciclaje de residuos.
- Preocupación y conciencia sobre el cambio climático.
- Actitud ecológica de la población.
- Incentivos a empresas verdes.

Legales (Legal)

- Protección de patentes y licencias.
- Derechos de propiedad.
- Leyes de contratación.
- Leyes sobre salud y seguridad laboral.
- Legislación sobre empleo.
- Derecho del consumidor.

Los factores que componen el análisis PESTEL son solo una lista o tienen un valor limitado si no los ponderamos e identificamos cuales o que combinación de ellos serían los que mayor influencia tendrían sobre el sector bajo análisis, los llamaremos factores clave.

Se deberán analizar escenarios supuestos donde estos factores claves tengan variaciones y diseñar diferentes estrategias para sobrevivir y aprovechar oportunidades en cada uno de ellos.

II.3 Análisis FODA

Analizar y valorar las fuerzas que actúan sobre una empresa es importante para determinar la estrategia a seguir, el análisis FODA separa estas fuerzas en cuatro grupos, dos de ellos corresponden al entorno, es decir, son externas a la empresa, corresponden a Oportunidades y Amenazas, mientras que los dos restantes corresponden al medioambiente interno, Fortalezas y Debilidades.



Gráfico 3 – Análisis FODA (EducRecursos, 2013, pág. 1)

Análisis del entorno – Oportunidades y Amenazas

La finalidad de seguir y analizar el entorno es identificar y aprovechar las oportunidades que este nos ofrece u ofrecerá, de manera de encontrarse preparado al momento de que estas oportunidades se materialicen, además de identificar amenazas existentes o con probabilidad de aparición, con el fin de prepararse para poder enfrentarlas en mejores condiciones o con mejores herramientas que en la actualidad.

Fuerzas del macroentorno	Fuerzas del microentorno
• Demográficas	• Competidores.
• Económicas.	• Proveedores.
• Naturales.	• Distribuidores.
• Tecnológicas.	• Intermediarios.
• Político-legales.	
• Socioculturales.	

Las fuerzas del entorno afectarán la capacidad de generar beneficios, por lo que resulta de gran importancia hacer un seguimiento del entorno para identificar oportunidades y amenazas.

Para valorar las diferentes oportunidades, las empresas pueden utilizar el *Análisis de Oportunidades de Mercado (AOM)* y determinar el atractivo y las posibilidades de éxito de esas oportunidades. En este marco, deben preguntarse: (Kotler & Keller, Análisis SWOT o FODA, 2006)

1. ¿Se pueden articular los beneficios de la oportunidad de forma convincente para un público meta determinado?
2. ¿Se puede llegar al público meta con canales comerciales y de comunicación efectivos y cuyo costo sea razonable?
3. ¿Tiene la empresa la capacidad y los recursos necesarios, o puede tener acceso a ellos, para ofrecer beneficios a los consumidores?
4. ¿Puede la empresa ofrecer beneficios a los consumidores mejor que cualquier competidor real o potencial?
5. ¿La rentabilidad de la inversión será similar o superior al costo de los fondos requeridos?

Una vez que se han identificado las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrentará una empresa, se deberá valorar el efecto que estas tendrán sobre la organización.

Análisis del ambiente interno – Fortalezas y debilidades

Las fortalezas se refieren a capacidades o habilidades que posee una empresa, las cuales se utilizarán cuando se deba aprovechar una oportunidad, solo obtendremos beneficios de las oportunidades descubiertas si poseemos las fortalezas necesarias.

Las debilidades se refieren a recursos, capacidades o actitudes que una empresa posee o no, que signifiquen una barrera para el correcto desenvolvimiento de la organización.

Una empresa que no corrija sus debilidades y no desarrolle fortalezas se verá limitada a aprovechar aquellas oportunidades que solo requieran de las fortalezas existentes, mientras que otras empresas podrán aprovechar un mayor número de oportunidades si se encuentran dispuestas a desarrollar nuevas fortalezas y minimizar sus debilidades.

Poseer las fortalezas necesarias no es suficiente para que se pueda aprovechar una oportunidad, también es necesario una correcta articulación entre las diferentes unidades de negocio de la compañía.

Matriz FODA

Una vez identificadas las fuerzas que afectan a la organización, *Fortalezas, Debilidades, oportunidades y Amenazas*, debemos formular estrategias para enfrentarlas o aprovecharlas, la matriz FODA es una herramienta que nos permitirá ordenar y visualizar gráficamente las fuerzas y definir estrategias.

Para interpretar el gráfico siguiente debemos aclarar que

Oportunidades	→	Maxi
Amenazas	→	Mini
Fortalezas	→	Maxi
Debilidades	→	Mini

Por lo tanto una estrategia Maxi-Maxi será aquella que maximiza la utilización de las fortalezas existentes y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades.

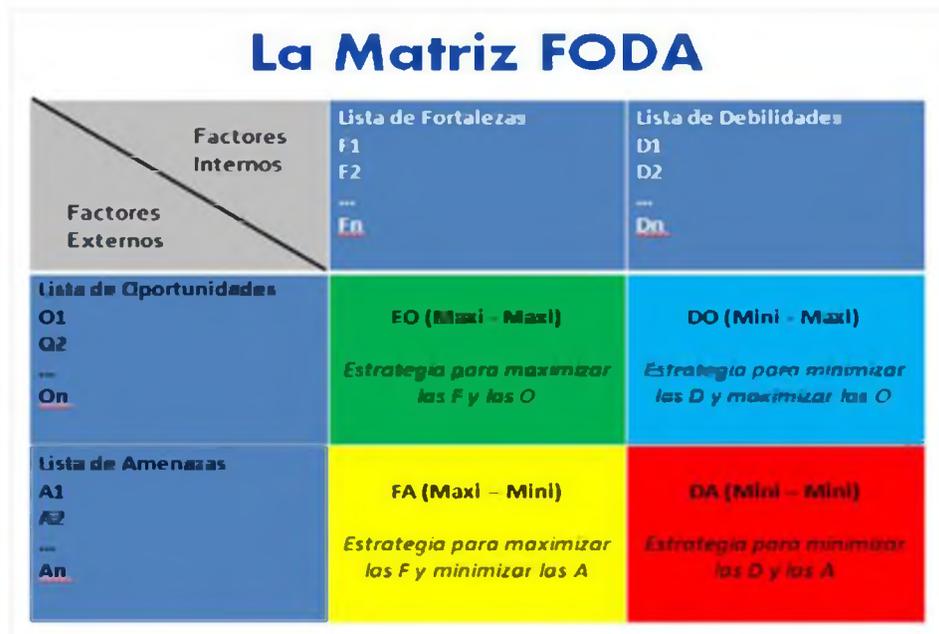


Gráfico 4 – Matriz FODA - (Meléndez Caruci, 2014, pág. 3)

Formulación de metas

Una vez que la empresa ha elaborado el análisis FODA, se pueden definir metas u objetivos generales y específicos, los directivos definen los objetivos en cantidad, calidad y tiempo, de manera tal que las unidades de negocio se administren por objetivos.

La mayoría de las unidades de negocio persiguen un conjunto de objetivos entre los que se incluyen la rentabilidad, el aumento de las ventas, el incremento de la participación de mercado, la disminución de riesgos, la innovación y la reputación. Una vez fijado los objetivos por la dirección, las unidades de negocio fijan objetivos internos alineados con los impuestos por la dirección y luego se administran por objetivos (APO).

Objetivos SMART (Peña Castro, 2013)

En los años 80, George T. Doran desarrolló la metodología “SMART” para el planteamiento de los objetivos. Este acrónimo inglés detalla las principales características que deberían tener los objetivos para su correcta definición y su posterior control.

El seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos se debe hacer mediante indicadores, los cuales deberán reflejar lo mejor posible al objetivo. Para disminuir la complejidad del análisis y los posibles costos de obtención del indicador, es que deben seleccionarse solo los indicadores claves, también llamados “KPI” (Key Performance Indicators).



Gráfico 5 – Objetivos SMART - (Peña Castro, 2013, pág. 1)

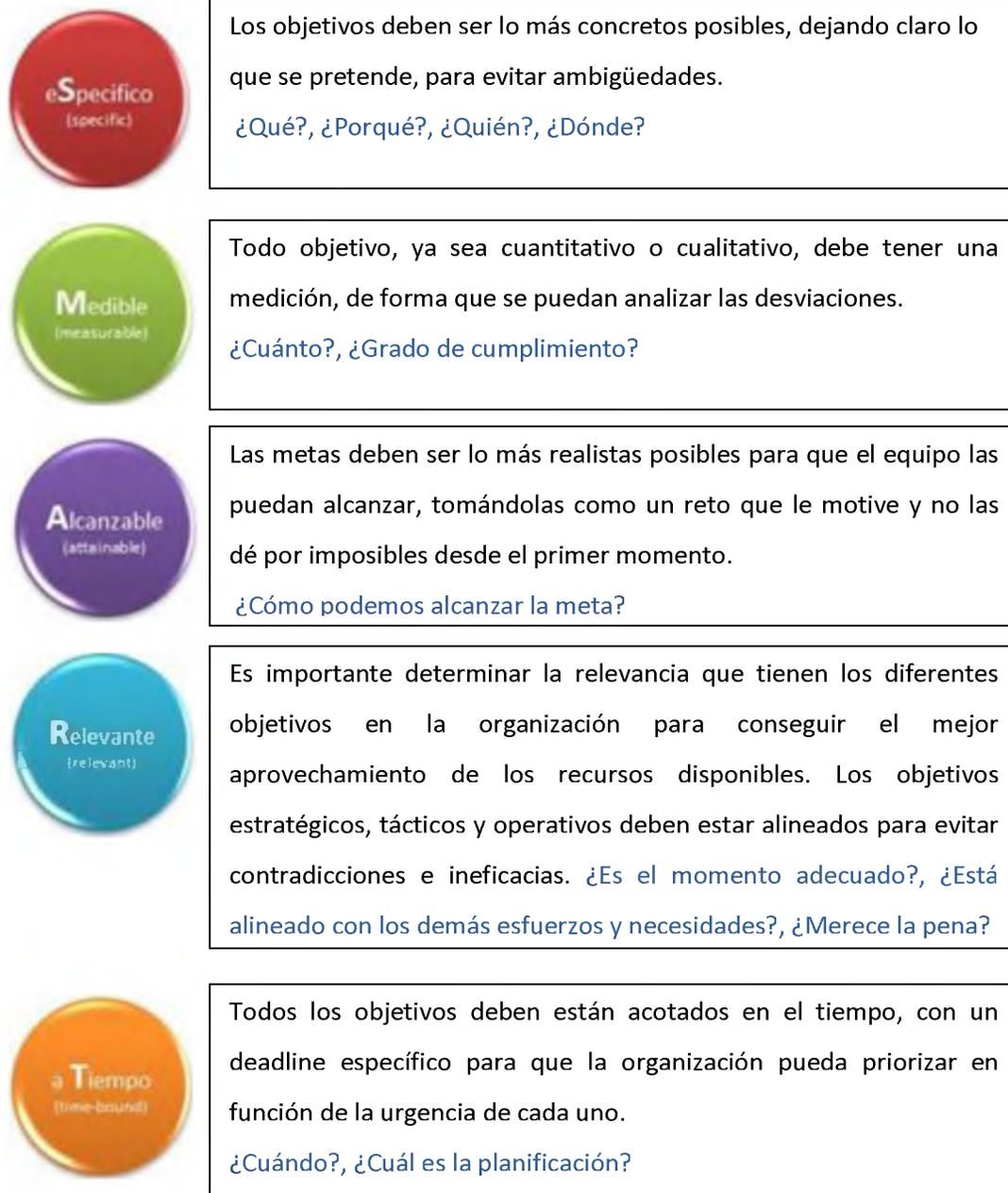


Gráfico 6 – Objetivos SMART (Peña Castro, 2013, pág. 1)

Los objetivos e indicadores deben ser conocidos por todo el personal, no solo por los jerárquicos, es esperable que el cumplimiento de los objetivos movilice a toda la organización.

II.4 Formulación de estrategias

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes, & Richard, 2006, págs. 10-11).

Niveles de estrategia

- **Estrategia corporativa:** Es la base de las demás decisiones estratégicas. Se define el alcance de la organización y se ocupa de como generar valor en las distintas unidades de negocio o partes de la organización.
- **Estrategia de negocio:** Aquí se definen los términos en los cuales se va a competir, las decisiones tomadas determinarán en que mercado se tendrá presencia, la línea de productos o servicios que deben desarrollarse. Las estrategias de negocios tienen efecto en una unidad de negocio o parte de la organización para llevar al éxito a la estrategia corporativa.
- **Estrategia operativa:** Define como las distintas partes de la organización desarrollarán procesos, aplicarán recursos y dispondrán del personal de manera eficaz para llevar a cabo las estrategias de negocio y corporativas.

Una vez definidas las metas, el paso siguiente es diseñar la estrategia.

Las metas u objetivos definen lo que debe lograr la empresa o unidad de negocio, mientras que las estrategias nos indica que se debe hacer para lograr los objetivos definidos. Si la empresa posee unidades de

negocio, se definirán metas y estrategias para cada una de ellas, las que por supuesto deberán encontrarse alineadas con la de la empresa.

La estrategia de una empresa deberá tener en cuenta los siguientes aspectos y formular estrategias para cada uno de ellos, siempre compatibles con la estrategia genérica de la empresa.

- Marketing.
- Tecnológica.
- Recursos.
- Etc.

Las estrategias genéricas de Porter

Michael Porter propone tres estrategias genéricas que sirven como un punto de partida adecuado para el pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1980, págs. 1-2):

• **Liderazgo en costos.** La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

• **Diferenciación.** La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

• **Enfoque.** La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter, de las empresas que intentan ser líder en una dimensión (costo, diferenciación o enfoque), obtendrá mayores beneficios la que aplique mejor las estrategias adecuadas, mientras que aquellas que carezcan de estrategias o pretendan ser líderes en todas la dimensiones serán las que obtengan peores resultados.

Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter.

Un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento, de estas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz anterior, es difícil ser simultáneamente líder en costos y en diferenciación, por lo que las estrategias deben centrarse en uno o en otro, ya que se corre peligro de quedarse a medias en ambos objetivos y no lograr ventajas en ninguno.



Gráfico 7 – Matriz de estrategias (Porter, 1980, págs. 1-2)

Porter establece una distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Muchas empresas creen que pueden triunfar si hacen lo mismo que sus competidores pero de manera más eficaz. Sin embargo, los competidores pueden copiar su eficacia operativa fácil y rápidamente gracias al benchmarking y otras herramientas, con lo que la ventaja de la eficacia operativa disminuye.

Porter define estrategia como (Porter, 1996, pág. 1)

"la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diversas". Una empresa puede afirmar que tiene una estrategia cuando "realiza actividades diferentes de las de sus competidores o cuando realiza actividades similares de diferente manera".

Incorrectamente hay personas que creen que serán exitosos si realizan las mismas tareas que sus competidores pero de manera más eficiente, sin embargo, esto no es una ventaja competitiva si su manera más eficiente de realizar las tareas es fácil de copiar o superar por sus competidores.

Diferentes tipos de estrategias (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, págs. 245-252)

Estrategias en función del precio

Se centra fundamentalmente en un precio reducido con bajas ventajas en el producto o servicio y se atiende a segmentos sensibles al precio, por ejemplo, *commodities*, compradores con elevado poder de compra, bajas barreras de cambio de proveedor o simplemente clientes sensibles al precio.

Las consecuencias para la organización de implementar este tipo de estrategias son:

- Reducción de márgenes
- Incapacidad para reinvertir
- Obligación de trabajar a largo plazo en la reducción de costos

Estrategias de diferenciación

Se intenta ofrecer a los clientes productos o servicios que presenten ventajas con respecto a los competidores y que sean muy valoradas por el cliente.

Se puede ofrecer un mejor producto o servicio al mismo precio que el de los competidores, de esta manera ganar cuota de mercado y aumentar el volumen de ventas o aumentar los márgenes haciendo valer las ventajas de nuestros productos en un precio mayor al de los competidores, para ello debemos lograr la preferencia del cliente por nuestro producto o servicio.

Para implementar estas estrategias debemos conocer

¿Quiénes son los clientes estratégicos?

¿Cuáles son sus preferencias?

¿Quiénes son nuestros consumidores?

Estrategias híbridas

Estas estrategias intentan lograr simultáneamente diferenciación y precio inferior al de los competidores, el éxito radica en la capacidad de la organización de ofrecer a sus clientes mayores prestaciones en sus productos sumadas a un precio inferior, al mismo tiempo que se logran suficientes márgenes para sostener y desarrollar la base de la diferenciación.

Si se logra la diferenciación, se pueden incrementar los precios y los márgenes, no es necesario ofrecer precios inferiores para obtener la preferencia de los clientes. Sin embargo, si mantenemos precios reducidos, se manejarán volúmenes superiores y es posible que los márgenes sean superiores debido a la reducción de costos.

También se pueden reducir costos en actividades de nuestra organización o atributos no esenciales de nuestros productos, debido a la baja valoración de estas actividades o atributos por parte de nuestros clientes la preferencia de los clientes no se verá afectada.

Este tipo de estrategia se utiliza para ingresar a un mercado y luego de obtener la participación deseada se define por diferenciación o precio reducido, si no se pretende salir de una estrategia híbrida deben asegurarse que los costos sean los suficientemente reducidos para mantener el precio bajo y el esfuerzo necesario para mantener la diferenciación en el tiempo.

Diferenciación segmentada

Se intenta ofrecer elevadas ventajas percibidas por el cliente para justificar precios muy elevados, normalmente dirigidos a un sector específico del mercado y acompañado de una fuerte imagen de marca.

Implementar estrategias de este tipo puede presentar los siguientes inconvenientes.

- Si se decide aumentar las ventas, se puede mantener la diferenciación segmentada y llegar a otros mercados hoy no explotados, con lo cual no habría modificaciones o pasar a una diferenciación general y modificar nuestra estrategia.
- Una estrategia segmentada puede ser difícil de aplicar cuando solo es una parte de una estrategia general, ya que las demás áreas de

la organización dirigirán sus esfuerzos a otro tipo de clientes y esto puede ser incompatible con nuestro tipo, como ejemplo, un supermercado que pretenda ser especialista en elementos para jugar golf, seguramente, el mobiliario, los empleados y demás cuestiones del supermercado se enfocarán en la eficiencia de costos, mientras que un cliente que adquiere productos para jugar golf requiere otro tipo de atención.

- La situación del mercado puede cambiar, de forma que se erosionan las diferencias entre segmentos, lo que deja a la organización vulnerable a una competencia más general.

Estrategias destinadas al fracaso

Una estrategia destinada al fracaso es aquella que no ofrece suficiente valor percibido para el cliente en cuanto a las características del producto, precio o ambas cosas.

Si se decide mantener las características del producto o servicio y aumentar el precio, seguro se perderá cuota de mercado a mano de los competidores, excepto que se trate de un monopolio.

Si se decide disminuir las características del producto o servicio y aumentar el precio, situación peor que la anterior, también perderemos cuota de mercado, excepto si se tratase de un servicio público y no se controle la relación Servicio / Precio y no haya voluntad de cerrar el servicio, también se trata de un monopolio.

Otra estrategia destinada al fracaso es no tener clara la "estrategia genérica" y "*quedar a la mitad del camino*", es decir, no se es lo suficientemente bueno en costos como para competir por precio y no se es lo suficientemente valorado por el cliente como para diferenciarse de la competencia.

II.5 Elección de la marca comercial

La *American Marketing Association* define la marca como "aquel nombre, término, signo, símbolo, diseño, o aquella combinación de los elementos anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia". Por lo tanto la marca en sí misma es un factor de diferenciación importante.

Las marcas identifican el origen y el fabricante de un producto, y permiten a los compradores, ya sean individuos u organizaciones, exigir responsabilidades a un productor o a un vendedor en particular. Con frecuencia, los consumidores evalúan un mismo producto de forma diferente en función de su marca. Asimismo, los consumidores entran en contacto con las marcas a través de experiencias pasadas con el producto o a través de su programa de marketing. De este modo descubren qué marcas satisfacen sus necesidades y qué marcas no. A medida que los consumidores ven cómo sus vidas se complican y aceleran, y cómo les empieza a faltar tiempo para hacer todo lo que quieren, la capacidad de una marca para simplificar el proceso de decisión de compra y para reducir riesgos es invaluable (Kotler & Keller, 2006, págs. 273-275).

Fundamentos de una marca fuerte

Las marcas más fuertes del mundo comparten 10 atributos:

1. ***La marca se distingue por ofrecer a los consumidores los beneficios que verdaderamente desean.*** ¿La empresa se centra en maximizar las experiencias de producto o servicio de sus clientes de manera continua?

2. **La marca siempre es relevante.** ¿Está al día de los gustos, de las condiciones de mercado actuales y de las tendencias del momento?
3. **La estrategia de precio se basa en la percepción de valor de los consumidores.** ¿Optimiza el precio, el costo y la calidad para satisfacer o sobrepasar las expectativas de los consumidores?
4. **La marca tiene un posicionamiento adecuado.** ¿Establece los puntos de comparación necesarios respecto a los competidores? ¿Determina los puntos de diferenciaciones deseables y posibles?
5. **La marca es consistente.** ¿La empresa se asegura de que sus programas de marketing no envían mensajes contradictorios?
6. **La cartera y la jerarquía de marcas son lógicas.** ¿La marca de la empresa forma un paraguas protector unificado para todas las marcas de la cartera? ¿Está la jerarquía de marca bien pensada y estructurada?
7. **La marca utiliza y coordina todo un repertorio de actividades de marketing destinadas a generar brand equity.** ¿Obtiene provecho de cada opción de comunicación, mientras se asegura de que el significado de la marca se representa de forma consistente?
8. **El gerente de marca es consciente de lo que significa la marca para los consumidores.** ¿Sabe qué les gusta y qué no les gusta a los consumidores de su marca? ¿Cuenta con perfiles detallados de su segmento meta?
9. **La marca recibe el apoyo adecuado.** ¿Se entienden perfectamente los éxitos o los fracasos de los programas de marketing antes de cambiarlos? ¿La marca recibe suficiente respaldo de investigación y desarrollo?
10. **La empresa conoce las fuentes generadoras de brand equity.** ¿Existe una carta de constitución de marca que defina el

significado y el capital de la marca, y cómo debieran administrarse? ¿Se asigna la responsabilidad explícita de controlar y mantener el *brand equity*?

Fuente: *Adaptación de Kevin Lane Keller, "The Brand Report Card", Harvard Business Review, 1o. de enero de 2000, pp. 147-157.*

A continuación detallaremos recomendaciones a tener en cuenta a la hora de elegir una marca (Cordova, 2009).

Elige un nombre único y descriptivo

Se trata de que el nombre hable al cliente de la ventaja principal del producto. Un nombre que no dice nada, no tendrá la fuerza suficiente para penetrar en la mente de la gente. Por esta razón es importante considerar que en lo posible, el nombre debe evocar la palabra clave de la marca (la idea del negocio).

En resumen, tratar de encontrar un nombre "casi" genérico es la clave. Digo "casi" por qué puede ocurrir que uno se pase a un nombre completamente genérico. A la larga esto no es lo más apropiado.

Elige un nombre que sea simple y corto

Esto es totalmente cierto acerca de un nombre memorable, cuanto más simple el nombre (fácil de recordar) más pegadizo será en la mente de la mayoría de la gente.

Para advertir este punto, primero es necesario comprender cómo funciona la mente humana. La mayoría de las mentes (el mercado) detestan la complejidad. A mayor saturación psicológica, la mente se cierra más. Pero un nombre memorable "abre" el proceso de posicionamiento.

La mejor forma de entrar en la mente es simplificando el mensaje.

Elige un nombre que no se asocie con ninguna ubicación geográfica.

Algo importante a tener en cuenta es que, si se va a crear una marca internacional, hay que tener especial cuidado en que el nombre no tenga una connotación negativa en otro país o en el mercado que se quiere ingresar. Lo que funcione en un país, no necesariamente funcionara en otro.

Para finalizar, evita usar nombres que se parecen o suenan al de la competencia (el único beneficiado es la marca del competidor). Evade los nombres con iniciales. No incluyas números en los nombres y evita en lo posible los clichés como "global", "tech", "soft", etc.

Kenny Córdova

Consultor en Identidad Corporativa y *Branding*

<http://www.justagraph.com>

Ejemplo de marcas pegadizas utilizadas en el ámbito de la panificación son Fargo y Bimbo.

Tal como se explicó en el artículo anterior, las marcas no hacen referencia a zonas geográficas, se trata de palabras cortas, fáciles de recordar aunque su nombre por sí mismo, no identifica que tipo de productos se comercializan ni alguna virtud de los mismos, por lo que en estos casos la marca debe apuntalarse en los clientes mediante presencia permanente, física y publicitaria.

II.6 La cadena de valor

Michael Porter ha ordenado las tareas que se realizan dentro en una empresa en nueve actividades relevantes, cinco principales y cuatro de

apoyo, también ha propuesto este modelo, llamado "cadena de valor", como un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes.

Cada actividad dentro de la cadena genera costo y valor en una empresa, el análisis de cada una de estas tareas nos indicará en que procesos de la empresa se genera valor o no y los costos asociados a cada una, de manera tal de mejorar.

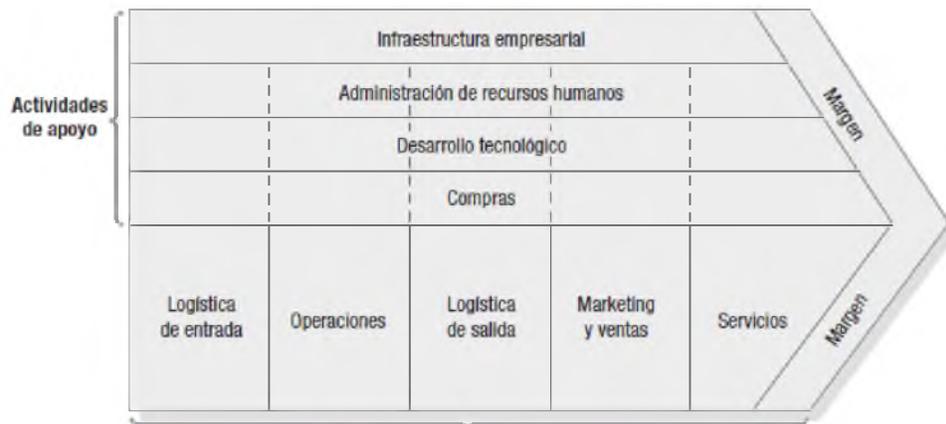


Gráfico 8 – La cadena de valor genérica (Kotler & Keller, 2006, págs. 38-41)

La cadena de valor genérica.

Fuente: Free Press, de Simon & Schuster, de Michael E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Copyright 1985 de Michael E. Porter.

Actividades primarias

Logística de entrada: Adquirir materiales para el negocio.

Transformación: Transformarlos en productos finales.

Logística de salida: Dar salida a los productos.

Marketing y ventas: Comercializarlos.

Servicios: Prestar servicios adicionales.

Actividades de apoyo

Compras

Desarrollo tecnológico

Administración de recursos humanos

Infraestructura empresarial: Administración, planeación, finanzas, contabilidad, legales, relaciones con autoridades públicas.

El éxito de la empresa no solo depende de que cada sector haga su trabajo de la mejor manera posible, sino también de la correcta coordinación entre los sectores.

La cadena de valor no se limita a las actividades de la propia empresa, sino que se extiende, alcanzando a los proveedores hacia arriba y a los distribuidores y clientes hacia abajo. Todos aquellos procesos que tienen injerencia directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades de un cliente son abarcados por el concepto de Cadena de suministro, esta cadena tiene eslabones de una o varias empresas, por ejemplo, proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y clientes. Visto desde la generación de valor, todos los eslabones tienen su aporte y la suma de todos será el valor generado para el cliente.

Competencias centrales

Las empresas deben identificar cuales procesos de la cadena de valor son clave para el éxito del negocio y asegurar un excelente desempeño en ellos y mantenerlos bajo su ejecución y control, mientras que los demás podrían ser realizados por otras empresas, siempre y cuando se obtengan mejoras en la calidad y/o en el costo. Este proceso llamado *outsourcing*, se ve a menudo en los servicios de limpieza, seguridad, mantenimiento de la flota de vehículos.

Cabe afirmar que una competencia central se compone de tres elementos principales (Kotler & Keller, 2006, págs. 38-41):

1. Constituye una fuente de ventaja competitiva, al hacer una importante contribución a las ventajas percibidas por el consumidor.
2. Tiene una amplia gama de aplicaciones potenciales en diversos mercados.
3. Es difícil de imitar por los competidores.

Las empresas que tienen capacidades distintivas también disfrutan de la ventaja competitiva.

Mientras que las competencias centrales tienden a girar en torno a aspectos técnicos específicos y a la experiencia productiva, las capacidades distintivas tienden a reflejar la excelencia en procesos empresariales más amplios.

En último término, la ventaja competitiva viene dada por la manera como la empresa ajusta sus competencias centrales y sus capacidades distintivas dentro de “sistemas de actividad” interrelacionados.

II.7 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto se define según el volumen de ventas con respecto al tiempo y normalmente se aprecia una forma de campana, como se muestra en la siguiente figura.

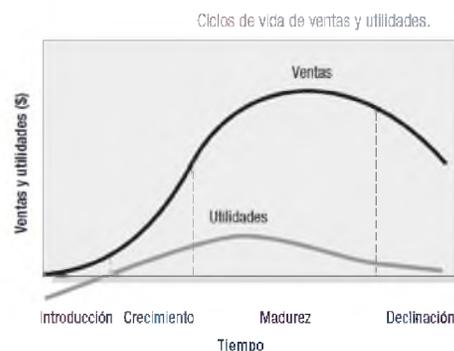


Gráfico 9 - Ciclo de vida del producto (Kotler & Keller, *Ciclo de vida del producto*, 2006, págs. 322-331)

Esta curva se divide en cuatro fases, las cuales se detallan a continuación (Kotler & Keller, 2006, págs. 322-331).

1. Introducción: Período de crecimiento lento de las ventas luego del lanzamiento del producto al mercado. Las ganancias son nulas como consecuencia de los fuertes gastos que implica el lanzamiento del producto.

2. Crecimiento: Período de aceptación del producto en el mercado en el que las ganancias aumentan de forma considerable.

3. Madurez: Período de disminución del crecimiento en ventas como consecuencia de que la mayoría de los compradores potenciales ya han aceptado el producto. Las utilidades se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.

4. Declinación: Las ventas presentan una tendencia a la baja y las utilidades disminuyen vertiginosamente.

Como no todas las curvas adoptan forma de campana, los siguientes gráficos muestran curvas alternativas.



Gráfico 10 - Ciclos de vida de productos (Kotler & Keller, 2006, págs. 322-331)

El modelo de **crecimiento, declinación y madurez**, muestra que las ventas aumentan significativamente luego del lanzamiento del producto, luego el cliente pierde interés o el producto es superado por otro, las

ventas caen hasta un nivel residual, mantenido por usuarios primerizos tardíos o aquellos que vuelven a comprarlo.

El modelo **ciclo-reciclo** puede describir el efecto causado cuando las empresas promueven intensamente sus productos, generando el primer ciclo, luego cuando las ventas declinan, realizan otra promoción para recuperar ventas, la que genera el segundo ciclo, el cual generalmente es de menor amplitud y duración que el primero (Cox, 1967, págs. 375-384).

El modelo **escalonado** se debe a que las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida sucesivos como consecuencia del descubrimiento de nuevas características del producto, usos o usuarios. Un caso típico es el de materias primas y cada ciclo se debe al descubrimiento de una o varias aplicaciones diferentes, por ende las ventas aumentan debido al nuevo uso descubierto.

Estrategias de marketing: fase de introducción y ventaja del pionero

Puesto que se requiere tiempo para solucionar los problemas técnicos, llenar los canales de distribución y lograr aceptación de los consumidores, las ventas de esta fase, en general, se mantienen en niveles bajos. Las ventas de productos nuevos y caros, como televisores de alta definición, se retrasan aún más por factores adicionales como la complejidad del producto y el menor número de compradores potenciales.

En la fase de introducción, las utilidades son negativas o muy bajas. La razón entre los costos de promoción y las ventas alcanza la cifra más elevada en esta fase, a causa de la necesidad de:

1. informar a los consumidores potenciales.
2. inducir a la prueba del producto.
3. Asegurar la distribución en los puntos de venta.

Las empresas orientan sus ventas hacia aquellos compradores con mayor predisposición a adquirir el producto, generalmente grupos sociales con ingresos altos. Los precios tienden a ser altos, ya que los costos también lo son.

Las empresas que planean lanzar un nuevo producto tienen que decidir cuándo introducirlo en el mercado. Ser el primero puede reportar una gran recompensa, pero también supone un riesgo y costos muy altos. Tomar la opción de entrar en segundo lugar es razonable cuando la empresa dispone de tecnología, calidad o fuerza de marca superiores a los de la competencia.

En una época de ciclos de vida de productos cada vez más reducidos, la velocidad en la innovación se convierte en un elemento esencial. En términos generales, llegar antes compensa (Kotler & Keller, 2006, págs. 322-331).

Estrategias de marketing en la fase de crecimiento

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento en las ventas. A los primeros compradores les gusta el producto, y otros comienzan a adquirirlo. Aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas características al producto e incrementan la distribución (Kotler & Keller, 2006, pág. 325).

Los costos son elevados debido a los esfuerzos en promoción, con la finalidad de captar nuevos clientes, al aumentar el volumen de ventas los beneficios crecen, ya que los costos por promoción se distribuyen en un número mayor de unidades, además, de la misma manera disminuyen los costos de producción debido al aumento del volumen de ventas

Durante esta fase, la empresa utiliza diversas estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado:

- Elevar la calidad del producto, añadirle nuevas características y mejorar su estilo.
- Fabricar productos nuevos bajo la forma de nuevos modelos y otros que permitan defenderse de la competencia (por ejemplo, productos de diferentes tamaños, sabores, etc., para proteger el producto principal).
- Penetrar en nuevos segmentos de mercado.
- Aumentar la cobertura de distribución y buscar nuevos canales.
- Modificar la actividad publicitaria, de una publicidad destinada a dar a conocer el producto a otra destinada a crear una mayor preferencia por éste.
- Reducir los precios para atraer a compradores más sensibles al precio.

Estas estrategias de expansión de mercado refuerzan la situación competitiva de la empresa (Kotler & Keller, 2006, págs. 322-331).

Estrategias de marketing en la fase de madurez

En esta fase del ciclo de vida, el índice del crecimiento en ventas se reduce y el producto entra en una etapa de relativa madurez, las ventas se mantendrán estables o tendrán pequeñas oscilaciones.

Las empresas ya han saturado el mercado, no hay nuevos canales de distribución que alimentar, el crecimiento en ventas subirá solo debido al incremento de la población. La forma de aumentar ventas es ganando participación de mercado, por ello las empresas optan por políticas de descuentos, incrementan sus gastos en promoción y distribución, hasta pueden llegar a producir para las marcas del distribuidor.

Los competidores más débiles se retiran del mercado y el sector es dominado por unas pocas grandes empresas, quizás líderes en diferentes

dimensiones del producto (Calidad, costo o servicio). Las empresas obtienen beneficios gracias a los altos volúmenes de ventas y bajos costos.

Estrategias de marketing en la fase de declinación

En esta fase las ventas caen por diversas razones, quizás por obsolescencia tecnológica, cambio en el gusto de los consumidores o intensificación de la competencia.

Esto lleva a un exceso de capacidad de producción, con el afán de mantener la producción en niveles altos se produce una reducción en los precios y por ende en las utilidades, si esta reducción de precios no es acompañada por una reducción en los costos.

Las empresas se retiran del mercado y las que se mantienen abandonan segmentos y canales de distribución más débiles.

Mantener productos en declinación es muy costoso para las empresas debido a costos ocultos, insume mayor tiempo de la dirección, también del personal de marketing y ventas, la producción por lotes es costosa en los ajustes y sería más beneficioso seguir produciendo productos saludables.

Retirar del mercado un producto decadente depende mucho de las barreras de salida, si estas son elevadas, es probable que la decisión de retiro se retrase. En algunos casos quienes son los últimos en retirarse obtienen beneficios al tomar las cuotas de mercado que dejan quienes se han retirado antes.

II.8 Tipos de empresas

Las empresas pueden ser *clasificadas de distintas maneras* (TiposDe.org, 2015): según la forma jurídica, el tamaño, la actividad y la procedencia del capital, entre otras.

Tipos de empresas de acuerdo a su forma jurídica:

1) **Unipersonal**: son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.

2) **Sociedad Colectiva**: son las empresas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.

3) **Cooperativas**: son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.

4) **Comanditarias**: en estas empresas existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada. Por otro, los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.

5) **Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.)**: en estas empresas, los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal.

6) **Sociedad anónima (S.A.)**: estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

Tipos de empresa de acuerdo a su tamaño:

1) **Microempresa:** son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.

2) **Pequeñas empresas:** poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

3) **Medianas Empresas:** son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.

4) **Grandes empresas:** son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

Y por último, de acuerdo a la actividad:

1) **Empresas del sector primario:** son aquellas que, para realizar sus actividades, usan algún elemento básico extraído de la naturaleza, ya sea agua, minerales, petróleo, etc.

2) **Empresas del sector secundario:** se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento.

3) **Empresas del sector terciario:** son empresas en que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.

También de acuerdo a la procedencia del capital:

1) **Empresas públicas:** son aquellas en las que el capital proviene del Estado, ya sea municipal, provincial o nacional.

2) **Empresas privadas:** su capital proviene de particulares.

3) **Empresas mixtas:** en este caso, el capital proviene tanto de particulares como del Estado.

III. MARCO CONCEPTUAL – ECONÓMICO – FINANCIERO

III.1 Análisis Económico – Financiero

III.1.1 Inversión en capital de trabajo

Nassir Sapag Chain define al capital de trabajo de la siguiente manera (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 262).

"La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados."

Entiéndase por ciclo productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar insumos de la operación y finaliza cuando se percibe el producto de la venta y queda disponible para cancelar nuevos insumos.

El capital de trabajo podría considerarse como un activo de corto plazo, si se lo ve desde el punto de vista de su administración, más no así desde su inversión, ya que esta inversión solo se recupera cuando se extingue el proyecto.

El capital de trabajo puede variar según los niveles de productividad, si la necesidad de capital de trabajo disminuye, se considerará un recupero de la inversión.

Existen tres métodos para calcular el capital de trabajo, el contable, el del período de desfase y el del déficit acumulado máximo.

III.1.2 Método contable

El método contable cuantifica la inversión requerida para cada uno de los rubros del activo corriente, teniendo en cuenta que parte de estos activos pueden financiarse con pasivo de corto plazo, el cual deberá considerarse de carácter permanente, ya que deberá renovarse al comenzar un nuevo período, tal como los créditos de proveedores y préstamos bancarios.

Para calcular el saldo óptimo de efectivo para el período, se tendrán en cuenta el nivel de existencia que se deba mantener, las cuentas por cobrar y el nivel esperado de deuda de corto plazo.

El nivel del capital de trabajo necesario puede fluctuar y el nivel del capital de trabajo asignado dependerá de tres factores (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 263).

- El costo de que se produzcan saldos insuficientes.
- El costo de tener saldos excesivos
- El costo de administración del efectivo

El costo total será la suma del costo de administración con los saldos, tanto excesivos como insuficientes. El nivel del capital de trabajo óptimo será el de menor costo total, el costo de administración siempre se encuentra presente y es fijo (remuneración del personal). Por ejemplo,

Costo de administración + costo de saldos excesivos

Costo de administración + costo de saldos insuficientes

III.1.2.1 Método del período de desfase

Nassir Sapag Chain define este método como sigue

"Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.

El cálculo de la inversión en capital de trabajo (ICT) se determina por la expresión:

$$ICT = \frac{Ca}{365} \times n_d$$

Donde Ca es el costo anual y n_d el número de días de desfase." (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 267)

El período de desfase es el ciclo productivo de la empresa, es decir, contar con capital suficiente para afrontar todos los costos desde el momento en que se generan los primeros gastos hasta que el producto o servicio es pagado por el cliente.

Este método considera que durante el ciclo productivo no existen ingresos de efectivo, por lo que si esto llegara a suceder, el monto calculado estaría sobrevaluado y llevaría a incurrir en costos de financiación mayores. Por otro lado, el valor calculado es un promedio, por lo que el método no asegura cubrir las necesidades de capital de trabajo si su demanda no es constante, como en el caso de producciones o ventas estacionales.

III.1.2.2 Método del déficit acumulado máximo

Este método nos exige calcular los ingresos y egresos proyectados de cada mes con el fin de determinar el déficit acumulado máximo del año, este será el valor del capital de trabajo determinado por este método.

A modo de ejemplo, tómesese la siguiente tabla (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 268)

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	.	.	.	40	50	110	200	200	200	200	200	200
Egresos	60	60	60	150	150	150	60	60	60	150	150	150
Saldos	-60	-60	-60	-110	-110	-40	140	140	140	50	50	50
Saldo acum.	-60	-120	-180	-290	-390	-430	-290	-150	-10	40	90	140

Déficit acumulado máximo
Capital de trabajo necesario

Gráfico 11 – Déficit acumulado máximo (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 268)

Para este ejemplo, el capital de trabajo será el mayor saldo acumulado negativo, se da en el mes 6 y asciende a \$430, este nivel permitirá financiar la operación normal del proyecto.

Cuando el saldo acumulado disminuye no disminuye el capital de trabajo, aun cuando su valor sea positivo, no significa que no se necesite esta inversión, sino que se financiará con los ingresos del proyecto.

III.1.3 Construcción de flujos de fondos

Un flujo de fondos se compone de cuatro elementos básicos.

- Egresos iniciales

- Ingresos y egresos de la operación
- El momento en el que ocurren los ingresos y egresos
- El valor de desecho o salvamento del proyecto

Los egresos iniciales corresponden a los gastos de puesta en marcha y la inversión en capital de trabajo, como esta última puede realizarse en diferentes períodos, solo se tendrá en cuenta la parte del capital de trabajo que deberá estar disponible al inicio del proyecto.

Los ingresos y egresos de la operación son todos aquellos flujos de salida y entrada reales de caja.

El flujo de caja se expresa en momentos. Todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto se reflejarán en el momento cero, si se proyecta reemplazar un activo durante el período a evaluar, en el momento del reemplazo se tomará en cuenta el egreso por la compra del nuevo activo y el ingreso por la venta del antiguo.

El valor de desecho o de salvamento del proyecto es el valor que tendrán los activos al extinguirse el proyecto y debe tenerse en cuenta como recupero de inversión, si el proyecto tiene un tiempo de vida determinado, el flujo de fondos se construirá por el mismo período.

El impuesto a las ganancias es un egreso que debe incluirse en la construcción del flujo de fondos, cuyo valor no depende enteramente de variables reales, para su cálculo deben tomarse en cuenta gastos contables que no constituyen movimiento de caja, estos gastos contables reducen el valor de la utilidad sobre la cual se deberá pagar impuesto. Estos gastos no desembolsables están constituidos por la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles y el valor de libro de los activos que se venden.

La depreciación de activos se realiza utilizando el método de la línea recta con valor residual nulo, es decir, se supone que se deprecia todo el activo de manera proporcional, en cantidades iguales cada año.

III.1.4 Estructura de un flujo de caja

N. Sapag Chain propone una estructura básica aplicable a cualquier proyecto (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 294).

La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos. Para un proyecto que busca medir la rentabilidad de la inversión, el ordenamiento propuesto es el que se muestra en la siguiente tabla:

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
= Flujo de caja

Gráfico 12 – Estructura del flujo de caja (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 294)

Aclaraciones:

Ingresos y egresos afectos a impuestos son todos aquellos que aumentan o disminuyen la utilidad contable de la empresa.

Gastos no desembolsables son los gastos que no ocasionan salida de caja pero que son deducibles de la utilidad sujeta a impuestos. Tales como la depreciación, la amortización de activos intangibles o el valor de libro de un activo que se venda. Al no tratarse de una salida de caja, se restan de la utilidad para obtener la base de cálculo del impuesto a las utilidades y luego se vuelve a sumar en "Ajuste por gastos no desembolsables" para mantener solo el efecto tributario antes mencionado.

Egresos no afectos a impuestos son las inversiones que no afectan la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Por ejemplo, aumento simultaneo del activo y del pasivo (compra de un activo mediante endeudamiento), cambio de un activo por otro (Compra de un activo en efectivo, disminuye la caja).

Beneficios no afectos a impuestos son el valor de desecho de la empresa, si este se calculó por el método de valoración de activos, ya sea contable o comercial y la recuperación del capital de trabajo.

III.1.5 Flujo de caja del inversionista

El flujo de fondos permite medir la rentabilidad del proyecto, pero si el inversor solo aporta una parte de la inversión inicial y la otra parte es financiada con deuda, la rentabilidad vista desde el inversor es diferente. Se deberá adaptar la estructura básica para agregar el efecto tributario de los intereses del préstamo, al ser estos un gasto de funcionamiento,

mientras que la amortización de capital al no modificar la riqueza de la empresa no afecta al impuesto a pagar.

+ Ingresos afectos a impuestos
- Egresos afectos a impuestos
- Intereses del préstamo
- Gastos no desembolsables
= Utilidad antes de impuesto
- Impuesto
= Utilidad después de impuesto
+ Ajustes por gastos no desembolsables
- Egresos no afectos a impuestos
+ Beneficios no afectos a impuestos
+ Préstamo
- Amortización de la deuda
= Flujo de caja

Gráfico 13 – Flujo de caja del inversionista (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 299)

El cálculo de las cuotas, si la devolución es periódica se obtiene según la siguiente ecuación

$$C = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Donde

- C = Valor de la cuota
- P = Monto del préstamo
- i = Tasa de interés
- n = Número de cuotas en que se servirá el préstamo

En Excel la función de cálculo para el valor de una cuota es PAGO.

La cuota calculada se encuentra compuesta por los intereses más la amortización de capital, siendo los intereses igual al monto adeudado multiplicado la tasa de interés y la amortización de capital igual al valor de la cuota menos lo pagado en concepto de intereses.

El pago de intereses disminuye la utilidad contable y por ende el monto de impuesto a pagar.

Otra manera de incluir el efecto de una deuda en el flujo de fondos, es calcular la cuota neta descontada la porción de impuesto que se ahorra de pagar y restarla al flujo calculado sin tener en cuenta la deuda.

Luego de realizar los cálculos necesarios, veremos que la rentabilidad del proyecto no es igual que la rentabilidad del inversionista.

III.1.6 EBITDA - *Earnings Before Interest , Taxes, Depreciation and Amortization*

Sapag Chain define EBITDA de la siguiente manera.

"El EBITDA es un indicador del rendimiento financiero de una compañía, el cual se determina por la diferencia entre los ingresos y gastos sin incluir los intereses por deuda, los impuestos a las utilidades generadas, las depreciaciones de activos y las amortizaciones de los intangibles, es decir, es un indicador operacional puro que elimina los efectos derivados de los impuestos y de la estructura de financiamiento."

El EBITDA es solo un indicador más, no puede utilizarse de manera solitaria para evaluar un proyecto.

III.1.7 Matemática financiera

Solo se enunciarán ecuaciones y fórmulas que serán útiles para armar un flujo de fondos.

III.1.7.1 Tasa de interés – VA y VF:

La tasa de descuento es el valor asignado al dinero por su disponibilidad durante un período de tiempo.

$$VF = VA \cdot (1 + i)^n$$

$$VA = \frac{VF}{(1 + i)^n}$$

Donde

VA= Valor actual

VF= Valor futuro

i= Tasa de interés

n= Número de períodos en los que se capitaliza la inversión inicial

Conversión de tasas – TEA a TEM

$$TEM = \left[(1 + TEA)^{\frac{1}{n}} \right] - 1$$

TEA: Tasa efectiva anual

TEM: Tasa efectiva mensual

n: número de períodos en el que se expresa la tasa.

Pagos mensuales, anual n=12

Conversión de tasas – TNA a TEA

Como $TEM = \frac{TNA}{n}$ reemplazamos en la ecuación anterior y obtenemos la TEA

$$TEA = \left(1 + \frac{TNA}{n}\right)^n - 1$$

TEM: Tasa efectiva mensual

TEA: Tasa efectiva anual

TNA: Tasa nominal anual

n: número de períodos en el que se expresa la tasa.

Pagos mensuales, anual n=12

III.1.7.2 VAN – Valor actual neto

“Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual.” (Sapag Chain & Sapag Chain, Capítulo 15 – Criterios de evaluación de proyectos, 2008)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Ingresos_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{Egresos_t}{(1+i)^t} - Inversión\ inicial$$

También puede expresarse como la suma de los saldos en el tiempo menos la inversión inicial.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Saldos_t}{(1+i)^t} - Inversión\ inicial$$

$VAN = 0$: El beneficio de la inversión es igual al costo del dinero necesario para financiar dicha inversión, indicado por la tasa de interés i .

$VAN > 0$: El beneficio de la inversión es superior al costo del dinero necesario para financiar dicha inversión, indicado por la tasa de interés i . Se recomienda realizar la inversión.

$VAN < 0$: El beneficio de la inversión es inferior al costo del dinero necesario para financiar dicha inversión, indicado por la tasa de interés i . Se recomienda no realizar la inversión bajo estas condiciones.

III.1.7.3 TIR – Tasa interna de retorno

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Como señalan Bierman y Smidt, la TIR "representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo" (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008, pág. 323).

De la definición anterior se puede decir que la TIR de un proyecto es la tasa que hace que VAN sea igual a cero.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Saldos_t}{(1+i)^t} - Inversión\ inicial$$

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{Saldos_t}{(1+r)^t} - Inversión\ inicial$$

Donde r es la tasa interna de retorno, la cual hace a VAN igual a cero

Una vez establecida TIR, esta puede compararse con la tasa de descuento del proyecto.

$TIR > Tasa\ de\ descuento$: Se recomienda realizar la inversión.

$TIR < Tasa\ de\ descuento$: Se recomienda no realizar la inversión.

III.1.7.4 *Payback* - Período de recupero

El período de recupero expresa cuantos períodos son necesarios para recuperar la inversión inicial, este criterio es comparativamente inferior a VAN y TIR en la calidad de su resultado, solo se analiza si el recupero de la inversión se podrá llevar a cabo en el período de tiempo deseado.

$$PB = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Beneficio por período}}$$

TRC - Tasa de retorno contable

Indica el beneficio generado en un período por cada peso invertido y viene dado por la siguiente expresión.

$$TRC = \frac{\text{Beneficio por período}}{\text{Inversión inicial}}$$

Como se puede apreciar, este criterio es el inverso del período de recupero de la inversión.

III.1.7.5 IVAN – Razón Costo – Beneficio

Indica el beneficio generado en el proyecto por cada peso invertido, expresado en valor actual y viene dado por la siguiente expresión.

$$IVAN = \frac{VAN}{Inversión\ inicial}$$

IV. RESEÑA HISTÓRICA

IV.1 Productos panificados, su historia

Resumen de la historia y actualidad del sector panadero (Maglione, 2009).

El escritor y columnista del diario “La nación” Alejandro Maglione en su habitual columna de la “La nación.com” nos cuenta la historia de la panificación en su artículo “El pan y su historia (parte II)”.

Decíamos ayer. Luego de recordar la figura de Lionel Poilâne, quizás el más grande panadero del siglo XX en Francia, habíamos hecho una ligera mención sobre la historia del pan o el pan en la historia.



Allá lejos. El primer pan fue hecho sencillamente con harina y agua, y cocinado sobre piedras calientes. Se supone que al dejar la masa preparada un par de días y sin cocer, nuestros ancestros prehistóricos tienen que haber descubierto el efecto de las levaduras naturales que todo cereal contiene. Hay rastros de estos panes ázimos que vienen del Neolítico. Se podría decir que, entre los herederos de éstos que han perdurado hasta nuestros días, están el *rod* y el *chapati* de la India; o el *lavash* que se consume en Medio Oriente; por supuesto también está el pita griego, y porque no, la tortilla mejicana.

Los egipcios, cuando no. Si bien existen rastros del trigo para pan que datan del año 8000 a.C, el pan leudado concretamente, se ha encontrado en tumbas egipcias datadas en el 4000 a.C. Justamente en Egipto, se registra la existencia de los primeros productores de levaduras en el año 300 a.C. Y la forma más moderna de molienda, dos piedras que giraban sobre un eje, se registra en el año 800 a.C., que tiene significación, porque permitió la utilización de animales, la energía hidráulica o eólica, para moverlas.

Los griegos medio lentos. Llama la atención que Grecia recién incorpora como cultivo al trigo en el año 400 a.C., siendo que eran consumidores de panes y pasteles aderezados con miel, anís, sésamo o frutas. Arquitrato, contemporáneo de Aristóteles, y autor de una crónica que se llamó Gastronomía (¿le suena el título?), cuenta que maravillas de un pan que se producía en la isla de Lesbos (sí, apreciado lector, es la isla de los cuentitos medio chanchos), y dice a su respecto: "Es un pan tan blanco que supera en pureza a la nieve etérea. Si los dioses celestiales comen pan de cebada, sin duda Hermes acude a Ereso para comprárselo".

Roma. Era importadora nata de enormes cantidades de trigo duro y normal. Plinio cuenta maravillas de lo que él llamaba los panes enriquecidos, que eran los que incorporaban leche o huevos a la masa, describiendo que su consumo se solía hacer con manteca.

El Medioevo. En la Europa medioeval los panaderos eran un gremio muy fuerte, aunque en rigor, hasta el siglo XVII eran dos gremios: los que hacían pan negro y los que hacían pan blanco. Luego terminaron unificándose.

En los banquetes se servía una enorme rebanada de pan sin levar, que servía de plato. Algunos se los comían, y los más nobles se lo daban a un mendigo, lo cual habla de la higiene de la época. Es por esos años que se comienzan a 'envolver' distintos tipos de comida para poder ser transportados, y terminan por dar nacimiento, involuntariamente quizás, a nuestra bien conocida y amiga: la empanada.



El Renacimiento. Es la época que se puede decir que da nacimiento a la repostería tal como la conocemos hoy en día. Los panes se fueron perfeccionando más y más. Aparecen en las recetas de cocina que se publican. Es el momento en que se conoce la masa de hojaldre y la masa choux. En Inglaterra aparecen las recetas de tartas y galletas.

No obstante, sigue cociéndose el pan en los hornos municipales o domésticos. Cuando se producen las grandes concentraciones urbanas como resultado de la Revolución Industrial, se desarrollan las panaderías.

Las panaderías. Su aparición fue cuestionada por razones morales, en un principio, porque era mal visto que las amas de casa no amasaran el pan para su familia. Pero una de las consecuencias más complicadas, fue fruto de la picardía de los panaderos, que comenzaron a adicionar alumbre a la masa para blanquearla; y fueron más lejos, poniendo cal o harina de hueso mezclada con la de trigo, para aumentar el volumen de la masa.

La crítica. Un folleto de economía doméstica, llamado *Cottage Economy*, editado en 1821, traía estas reflexiones del señor William Cobbett: '¡Qué desperdicio, ciertamente qué vergüenza para la mujer de un trabajador tener que ir a la panadería...!' Y enfatiza más adelante: '¡Para mí no hay escena más hermosa que una mujer pulcra y ágil atizando el fuego y horneando su propio pan!'

Y después agregaba algo bastante poco higiénico, porque decía que a sufrida ama de casa se le iba a perlar la frente de sudor, y parece que al marido, según Cobbett, le iba a encantar limpiársela a besos... No sé, será cuestión de probar. Lo malo es que el opositor a las panaderías hablaba de la mujer legítima, y esto vuelve más aburrida la prueba. ¡Bah! Que cada uno bese la frente perlada que le dé la gana, ¿qué quiere que le diga?



Polvos de hornear. Les llegó el turno de aparecer en el mercado entre 1830 y 1850, y vinieron a reemplazar la 'perlasa', que era un suerte de potasa refinada. Esta perlasa, fue a su vez la antecesora del uso de bicarbonato de sodio para esponjar la masa. Sobre todo, estos productos trajeron la novedad de un levado más rápido que con las levaduras vivas.

Amasadoras. La ciudad de Buenos Aires prohibió al comienzo del siglo XX el amasado mano del pan en las panaderías. Y allí estaba un jovencito Torcuato Di Tella, a la espera de producirlas masivamente, con lo cual dio el puntapié inicial de lo que llegaría a ser un imperio industrial, modelo en América Latina.

Máquinas caseras. Finalmente, con la evolución de la producción industrial de panes, comercializados en los supermercados, los japoneses inventaron la máquina de hacer pan, para los que, como mi amigo Víctor de Puerto Madryn, les encanta hacer el pan suyo de cada día.

Finalmente. Este tema del pan tiene mucha miga para que volvamos sobre él en algún momento, mientras tanto reflexione sobre lo que dijo Miguel de Cervantes Saavedra: "cuando el pan se acaba, desaparece la compañía". Usted me entiende...

En la actualidad existen preocupaciones sobre la imagen del pan, debido a dietas hipocalóricas y al aumento de enfermedades autoinmunes como la celiaquía, paulatinamente ha cambiado la forma en que las personas ven al pan, ha pasado de ser una fuente de carbohidratos imprescindible para la actividad humana a ser el culpable o la variable de ajuste para contener el sobrepeso, mientras que otros expertos creen que la baja en el consumo de pan se debe a una caída en la calidad del mismo, producida por la industrialización de su producción.

V. EL PROYECTO

V.1 Los emprendedores

Características de los emprendedores, motivaciones, expectativas, recursos que aportarán.

Los emprendedores, Mario y Pedro, son dos amigos desde hace muchos años, el primero no se encuentra cómodo con su actual trabajo en relación de dependencia, pretende independizarse aunque no tiene conocimientos de alguna profesión ni de administración, mientras que el otro, es empleado en una panadería de la ciudad, le interesa la posibilidad de lanzarse en una empresa propia pero no posee los recursos financieros necesarios, por ello, el primero analiza la posibilidad de abrir una panadería con su amigo como socio o empleado de confianza.

Pretenden vivir de los beneficios generados por este emprendimiento, en consecuencia, al dejar sus trabajos en relación de dependencia deben tener reservas suficientes como para soportar eventuales pérdidas o falta de rentabilidad al inicio del proyecto.

Ambos socios tienen un perfil inversor moderado, no toleran riesgos elevados y prefieren tener una rentabilidad menor a cambio de disminuir el riesgo. Reconocen que se trata de un rubro tradicional, con rentabilidad probada y los productos se encuentran en la madurez de su ciclo de vida, además observan que sus competidores no poseen preparación profesional ni habilidades que ellos no posean o puedan desarrollar, "Si a estos les va bien, a nosotros también tiene que irnos bien. Por qué no?".

Los emprendedores son oriundos de la ciudad de Alta Gracia, vivieron allí toda su vida, aunque Mario trabajó siempre en la ciudad de Córdoba. Son conscientes de que este mismo negocio en la ciudad de Córdoba podría ser más rentable pero prefieren realizarlo en Alta Gracia por comodidad, cercanía a su familia y a su casa, además, de ser necesario, sus esposas podrían ayudarles.

En resumen, los emprendedores poseen las siguientes características

Mario, quién aporta los recursos:

- Hombre
- 48 Años
- Casado con 2 hijos
- Prefiere no asumir riesgos
- Desconoce la técnica de panificación
- Posee cierto capital para realizar la inversión
- No poseerá otros ingresos, por lo que vivirá del beneficio generado por este emprendimiento
- Posee capital de respaldo reducido
- Nació y vive en la ciudad de Alta Gracia
- Prefiere no moverse de esa ciudad

Pedro, quién aporta el conocimiento:

- Hombre
- 46 Años
- Casado con 3 hijos
- Prefiere no asumir riesgos
- Conoce al detalle la técnica de panificación
- No posee capital como para realizar la inversión
- No poseerá otros ingresos, por lo que vivirá del beneficio generado por este emprendimiento
- No posee capital de respaldo
- Nació y vive en la ciudad de Alta Gracia
- Prefiere no moverse de esa ciudad

Si los resultados son alentadores, estarían dispuestos a expandir su emprendimiento, sumar puntos de venta en la ciudad de Córdoba y

aumentar volúmenes de producción pero incorporando a un tercer socio con conocimientos en administración o gerenciamiento. No se sienten capacitados para manejar correctamente varios locales y grandes volúmenes de producción.

V.2 Ubicación

La ciudad elegida es Alta Gracia, cabecera del departamento Santa María, en el centro de la provincia de Córdoba, ubicada a 35Km al sur de Córdoba Capital. Es una ciudad mediana, con una población de 48.140 habitantes (INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010) según el último censo nacional en 2010, lo que la llevo a ser la sexta ciudad de la provincia según su población (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2008).

Alta Gracia, junto a otras ciudades periféricas de la ciudad de Córdoba, son llamadas ciudades dormitorio, ya que gran parte de su fuerza laboral desempeña sus labores en la ciudad capital.

Los emprendedores decidieron llevar a cabo su empresa en Alta Gracia por ser la ciudad de donde son oriundos y en la que viven en la actualidad, además, tal como se comentó al principio del capítulo, eligen esta ciudad por comodidad, cercanía a su familia y a su casa.



Gráfico 14 - Mapa de Alta Gracia – Elaboración propia

V.3 Objetivos

Objetivos deseados, numéricos y personales.

Como se describe en este capítulo bajo el título "Los emprendedores", Mario y Pedro tienen realidades diferentes, por ello sus objetivos no serán los mismos, si bien ambos pretenden mejorar su situación económica y asegurar el futuro de sus familias, Mario pretende recuperar tiempo o poder administrarlo para tener más contacto con ella.

Objetivos de Mario

- Cansado de trabajar en relación de dependencia, pretende tener más control de su tiempo.
- Tener mayor contacto con su familia.
- A mediano plazo, obtener beneficios superiores a los que hoy percibe.

Objetivos de Pedro

- A mediano plazo, obtener beneficios superiores a los que hoy percibe.
- Asegurar un futuro mejor para sus hijos.

Tanto Mario como Pedro no tienen conocimientos administrativos o de comercialización, por ello, sus objetivos no muestran interés en volúmenes de venta, costos de producción y comercialización, márgenes de beneficios, participación en el mercado, etc.

En el capítulo "Plan de negocio" definiremos objetivos duros, de corto, mediano y largo plazo, así también, metas intermedias.

VI. EL ENTORNO

VI.1 Evolución de los productos panificados en el mundo

Historia moderna del pan, evolución la producción y consumo.

Tendencias en panificación 2015 (Industria Alimenticia, 2015)

El sector de la panificación y los dulces de panadería es uno de los más versátiles del mercado. La adaptación del mercado no sólo se produce en términos de productos sino en hábito y lugar de compra. Las panaderías y/o pastelerías cobran cada vez más importancia dentro del supermercado de gran superficie y es cada vez más común que los productos sean elaborados en su última fase de cocción o preparación en ese mismo centro.



Según el Club del Pan, en América Latina existen 230.450 panaderías y en parte gracias a estas, la adaptación de distintos tipos de pan a las

crecientes tendencias de salud, hacen que los productos libres de gluten cobren cada vez más importancia y que los tamaños se vean reducidos. Se imponen también los formatos con distintos tipos de harina y granos. La importancia de los valores alimenticios de las frutas y los frutos secos hacen que estos aparezcan cada vez más en los productos de la panadería, cubriendo así la demanda de consumidores más conscientes de su salud. Los panes dulces o artículos de pastelería están más influenciados por la "moda" que determina nuevos formatos y estilos. La sempiterna reinención del muffin o del *cupcake* continúa siendo una tendencia al alza. De la misma forma las rosquillas o *doughnuts* no dejan de cobrar importancia en los estantes de las panaderías y pastelerías. La reinención de los sabores y formatos es continua. Muchos estudiosos de las tendencias apuntan a que serán las *pies* las siguientes en hacer su aparición en las panaderías aunque por ahora este tipo de productos todavía son minoritarios y estacionales. Cabe también destacar o reivindicar el espacio de los dulces tradicionales regionales. Uno de los factores que cobra cada vez más importancia en los productos de las panaderías es la textura. Parte importante del producto pero muchas veces poco resaltada como factor de venta, la textura cobra más importancia de cara a una saturación de productos con sabores, tamaños y formatos similares.

El consumo de pan en América Latina tiene distintos crecimientos o decrecimientos dependiendo del país. De acuerdo con los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegando al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimiento y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90kg por persona y año, Argentina cerca de 80kg por persona y año como las naciones latinas que más consumen. Aun así, distan de los 100kg que consume cada alemán por año.

El punto de venta

Un factor cada vez más relevante para el mercado de panificación es el punto de venta. Muchas grandes superficies aumentan el espacio dedicado a la panadería y dulces ya que América Latina no es ajena a la tendencia europea que hace que cada vez se compre más pan en el lugar donde se compra el resto de la cesta familiar. Esto responde también al cambio de los hábitos cada vez más común entre la creciente clase media. Como consecuencia tanto el espacio de anaquel como el diseño del empaque cobran aún más fuerza de cara a una competencia cada vez mayor. Los vendedores al por menor buscan también formatos únicos, especiales y exclusividades que ayuden a atraer a los compradores por encima de otros lugares distintos.

El consumidor

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país en el que se encuentre pero por encima de todo y generalizando, es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva. Esto hace que demanden productos más saludables mientras que los productos de la panadería sigan siendo una indulgencia. Los productos fortificados o libres de gluten junto con aquellos hechos de granos más tradicionales o con harinas de maíz son cada vez más comunes. Los formatos tienen también una variación ya que según se va movilizand el estilo de vida de las personas, es más complicado poder tomar el tiempo para consumir un producto, y se hace cada vez más “sobre la marcha”. Los “*millenials*” o aquellas personas de edad comprendida entre los 15 y 35 años conforman casi dos tercios de la población mundial. Este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los

componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas. Su estilo de vida también hace que el consumo de snacks sobre la marcha o en el lugar de empleo sea cada vez más común, lo cual ha llevado y llevará a la industria a una “*snackificación*” de casi todos los tipos de alimentos. Este consumidor también distingue entre los carbohidratos y las grasas que son “buenos y malos”, con lo que demanda, especialmente del sector de panificación unos ingredientes más saludables en los productos.

Fabricantes y procesadores

Los proveedores de equipos e ingredientes junto con los procesadores son los principales encargados de poder ofrecerle al consumidor el tipo de producto que desea. Dejando aparte la elaboración artesanal, que también es importante, los procesadores necesitan ofrecer más y mejores variedades que sean capaces de satisfacer las necesidades variadas y crecientes de los consumidores. Muchos optan por una gran variedad de productos congelados y ultra congelados que permiten que los establecimientos de venta al por menor realicen la última parte de la cocción, ofreciendo un producto fresco hecho en el día. Para esto los procesadores requieren equipos con alta versatilidad en cuanto a la gama de productos que pueden preparar, menores tiempos de cambio y adaptación y un nivel de higiene total.

Consumo per cápita a nivel mundial

Para la federación chilena de industriales panaderos, FECHIPAN, Argentina y Chile lideran el consumo en Latinoamérica, muy por debajo se ubican los demás países de la región, mientras tanto, a nivel mundial se ubican en tercer y cuarto lugar respectivamente.



Gráfico 15 - Consumo de pan en el mundo (FECHIPAN, 2014)

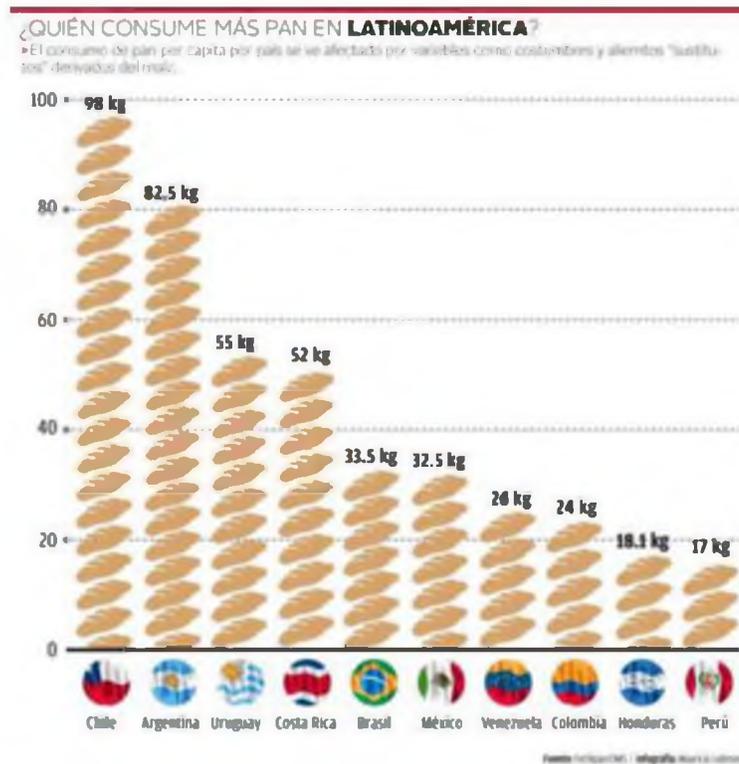


Gráfico 16 - Consumo de pan en Latinoamérica (Valdez, 2015)

VI.2 Productos panificados en Argentina

Evolución del consumo, tendencias, el avance del pan industrializado.

Dentro del Código Alimentario Argentino (C.A.A.), en el Capítulo IX: "Alimentos Farináceos - cereales, harinas y derivados", bajo el título: "Pan y productos de panadería", que agrupa a los artículos 725 al 754, se define el producto alimenticio conocido como Pan en el artículo 725.

Art. 725: "Con la denominación genérica de Pan, se entiende el producto obtenido por la cocción en hornos y a temperatura conveniente de una masa fermentada o no, hecha con harina y agua potable, con o sin el agregado de levadura, con o sin la adición de sal, con o sin la adición de otras sustancias permitidas para esta clase de productos alimenticios".

En el último informe del Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico de Mendoza, llamado "Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas de Mendoza" se realiza una descripción del sector a nivel nacional (IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, 2007).

DEMANDA DE PRODUCTOS DE PANADERÍA Y CONFITERÍA

Pan

La producción total de pan alcanza los 2,6 millones de toneladas. La producción de pan industrial está compuesta por un 55 % por pan de molde (lacteado) y un 45 % de bollerías (pan de Viena y dulces). A su vez, el 80 % corresponde a pan blanco y el resto a pan integral o negro.

La composición de la última matriz insumo- producto, generada por el INDEC en el año 1997, muestra que el consumo final representa el 89,4 % del total de productos de panadería demandados. En segundo lugar se encuentra la demanda intermedia (sectores de la economía que utilizan

los productos de panadería como insumos para elaboración de otros productos) con el 9,3 %. Le siguen las exportaciones y la formación bruta de capital (en este caso, corresponde a la variación de las existencias o stocks de productos de panadería) con el 0,9 y el 0,3 %, respectivamente. La participación relativa de cada uno de estos cuatro sectores no se vio afectada en forma significativa del año 1997 a la fecha.

- El consumo final de los productos de panadería tiene que ver casi en su totalidad con el gasto de los hogares.
- La demanda intermedia tiene como componente principal a los restaurantes.

GRÁFICO 3

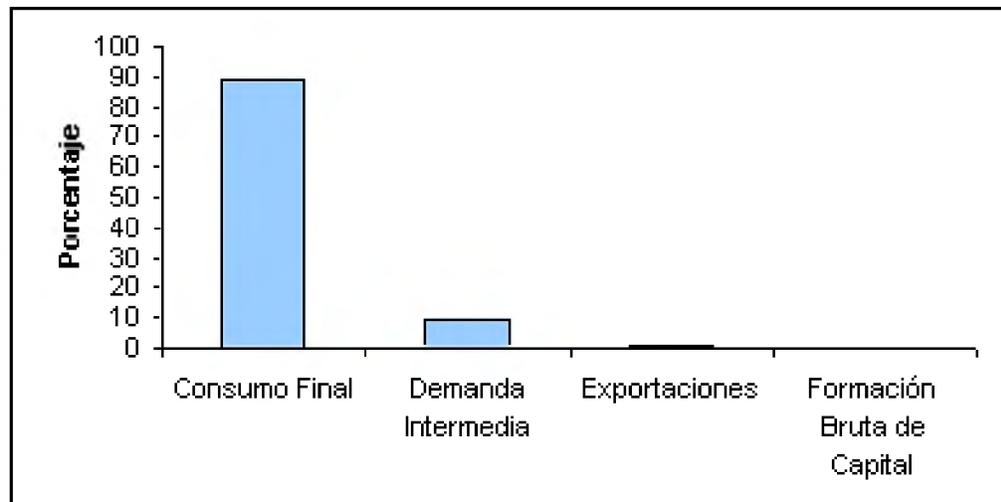


Gráfico 17 - Matriz Insumo Producto (IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, 2007)

CUADRO 5

Composición de la Demanda Intermedia - Productos de Panadería

Rama de Actividad Económica	Participación
Hoteles	2,34%
Restaurantes	79,42%
Administ. pública, defensa y planes de seguridad social afiliación obligatoria	8,05%
Enseñanza pública	2,18%
Enseñanza privada	4,61%
Salud humana pública	1,46%
Salud humana privada	1,06%
Total	100,00%

Gráfico 18 - Composición de la demanda intermedia (IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, 2007)

Mercado Mundial

- En Europa Occidental el consumo medio per cápita de pan y productos de panificación y pastelería es de 85 kg/año.
- Por otro lado, desde hace algunos años se está produciendo en la mayoría de los países europeos un retroceso del consumo de productos panificados en los hogares. A su vez, el consumo de productos panificados fuera del hogar muestra un aumento considerable.
- El volumen de productos panificados comercializados a nivel mundial continúa creciendo de manera constante, mientras que el valor de las ventas de estos productos también lo hace en forma ininterrumpida desde el año 2001.

Mercado Nacional

- El consumo anual per cápita en la Argentina se estima en 70 kg para pan artesanal y 3,8 Kg para pan industrial.
- En general el consumidor de pan industrializado posee un nivel socioeconómico medio a alto. Sin embargo, el pan artesanal es un producto de mayor popularidad consumido por una gama más amplia de consumidores.

- El pan artesanal se vende en bollos, sin embolsar y a granel, mientras que el industrial en envases, rebanado o en bollos de acuerdo a su uso y por pesos previamente determinados.

- El pan artesanal se vende en panaderías sin distinción específica de la marca del producto. Uno de los mayores atributos del pan industrial es su marca.

- La frecuencia de compra por parte de los consumidores de pan artesanal e industrial es también distinta. El estudio del *Food Marketing Institute* muestra que el 66,2 % de los consumidores de pan industrial lo compra una vez por semana o con una frecuencia menor, y sólo el 2,1 % de los consumidores lo compra en forma diaria. Por el contrario, el 75 % de los consumidores de pan artesanal lo compran diariamente.

- Una de las cualidades más valoradas del pan artesanal es su frescura. En cambio, la posibilidad de almacenar el pan industrial hace que sus consumidores valoren la comodidad de no tener que abastecerse con tanta frecuencia.

- El pan artesanal es consumido principalmente en las comidas, durante el almuerzo y cena, en cambio, el pan industrial se consume en las colaciones.

- El principal uso del pan industrial es la preparación de sándwiches, tostadas, hamburguesas y panchos, mientras que el pan artesanal se utiliza en su mayoría para acompañar las comidas.

- El pan industrial se distribuye a través de diversos canales: supermercados e hipermercados, y autoservicios. Asimismo, estos productos se distribuyen a bares, restaurantes y clubes, los que se agrupan en canales "institucionales". El principal canal de distribución de los mismos es el de los supermercados. El pan artesanal se vende siempre en las panaderías "tradicionales" y su red de distribuidores (camiones de reparto propios o tercerizados que generalmente abastecen a almacenes de barrios).

- En los años 2002 y 2003 se ha producido una sustitución entre marcas en el mercado de pan industrializado blanco y negro y de bollería desde "primeras" marcas, hacia "segundas" marcas (muchas veces producidas por las mismas industrias). Este cambio de hábitos de consumo se presentó como consecuencia de la crisis del año 2001. Sin embargo la tendencia indica que las "primeras" marcas (como "Fargo" o "Bimbo" a nivel nacional), están recuperando mercado.

- El traspaso del consumo a "segundas" marcas no ha sido consecuencia de una fuerte política de competencia por parte de ellas sino más bien de una elección de los consumidores en período de recesión o crisis económica.

- Se estima que a nivel nacional el 75 % de la comercialización total de pan industrial se concentra en la región de GBA, Capital Federal y provincia de Buenos Aires. El área litoral participaría con un 10 %, la andina con un 8 %, la provincia de Córdoba con un 5 % y el área sur con un 2 %.

- Existen marcadas diferencias entre los precios por kilo del pan industrial y el artesanal. Para septiembre de 2007 el INDEC informó que el precio promedio del kilo de pan industrial fue 2,77 veces superior al del pan artesanal.

- Luego de la devaluación, el precio del pan francés en Mendoza tuvo un crecimiento del 137%.

Galletitas y Bizcochos

Es interesante analizar el consumo nacional per cápita de galletitas y bizcochos en los últimos diez años. El año 2002 ha sido el de más bajo consumo anual por habitante registrado en todo el período. Claramente esto se relaciona con la devaluación que sufriera nuestro país durante ese año, con lo cual el poder adquisitivo de los argentinos cayó de manera considerable y las galletitas y bizcochos resultaron afectados como tantos otros productos de consumo no considerados de primera necesidad.

Entre 1996 y 1999 el consumo per cápita de galletitas y bizcochos promedió los 7,4 Kg, anuales por habitante, en 2000 se registró una recuperación (7,6 Kg/hab./año) cayendo el mismo nuevamente al año siguiente a 7,1 Kg. Sin embargo, estas variaciones son mínimas comparadas con la caída producida en 2002: 42,8%. Ese año, el consumo nacional per cápita de galletitas y bizcochos fue de 4,1 Kg, el más bajo de toda la década.

Al año siguiente, los efectos de la estabilización económica incrementaron este indicador en 0,6 puntos. Pero correspondió al 2004 marcar el resurgimiento del mercado doméstico de galletitas y bizcochos, con un consumo per cápita de 5,7 Kg. (incremento del 21,5 % - el más importante de la década). La tendencia positiva continuó en 2005, cierre del período bajo consideración, donde se alcanzó un consumo per cápita de 6,0 kg.

Las estimaciones para 2007 indican que el consumo de galletitas y bizcochos alcanzará los 7,4 Kg por habitante y por año, variación interanual positiva del 23,0 %. La producción alcanza las 285.000 toneladas.

Luego de la devaluación el precio de las galletitas de agua sueltas por kg tuvo un aumento del 57%.

VII. PLAN DE NEGOCIOS

VII.1 La empresa

VII.1.1 Nombre comercial

Al momento de la confección de este trabajo no se encontraba definido el nombre del establecimiento, ni de sus marcas comerciales.

En el apartado II.5 "Elección de la marca comercial" se enumeran consejos para definir la marca comercial del establecimiento y los nombres de sus productos.

VII.1.2 Misión, Visión y Valores de la organización

Misión

Producir y comercializar productos de panadería, pastelería, cafetería y refrigerios en general, con excelente calidad y servicio.

Visión

Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y sobresaliente en el mercado local de panaderías, alcanzando un alto nivel de desarrollo humano y tecnológico.

Valores

- *Personas*: Asegurar las oportunidades de desarrollo basadas en el mérito y el aporte profesional.
- *Orientación al cliente*: Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente.
- *Innovación*: Promovemos mejoras continuas e innovación para alcanzar la máxima calidad teniendo en cuenta la rentabilidad.

- *Ética y conducta*: Actuamos con profesionalidad, honestidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

VII.1.3 Tipo de empresa

Vista desde la cantidad de empleados, en un principio se formará una microempresa, ya que no superará los 10 empleados, luego, evaluando el crecimiento y las perspectivas futuras, podría pasar a ser una pequeña empresa al tomar mayor cantidad de empleados.

Analizado desde el punto de vista del riesgo, podría tener la estructura societaria de una S.R.L. o una S.A., desde el costo y requerimientos, es mucho más conveniente la S.R.L. y desde el de acceso a fondos para financiar el crecimiento, sin dudas las S.A. ofrece mejores oportunidades.

En el apartado VII.1.5 "Estructura societaria" se definirá cual estructura es la más conveniente.

VII.1.4 Ubicación

La ciudad elegida es Alta Gracia, cabecera del departamento Santa María, en el centro de la provincia de Córdoba, a 35Km de Córdoba Capital. Es una ciudad mediana, con una población de 48.140 habitantes (INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010) según el último censo nacional en 2010, lo que la llevo a ser la sexta ciudad de la provincia según su población (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2008).

Alta Gracia, junto a otras ciudades periféricas de la ciudad de Córdoba, son llamadas ciudades dormitorio, ya que gran parte de su fuerza laboral desempeña sus labores en la ciudad capital.

Los emprendedores decidieron llevar a cabo su empresa en Alta Gracia por ser la ciudad de donde son oriundos y en la que viven en la

VII.1.6 Objetivos

General

- Crear una panificadora capaz de competir por el liderazgo en la ciudad de Alta Gracia tanto en calidad de productos, como en volumen de ventas.

Específicos

- Desarrollo de productos. Desarrollar los productos y locales comerciales para obtener elevada calidad, costo adecuado, satisfacción del cliente y una excelente experiencia.
Tiempo estimado: 60 días.
- Comercializar nuestros productos en un local propio en la ciudad de Alta Gracia.
Tiempo estimado: 60 días.
- Generar una red de distribución. Comercializar nuestros productos a través de otros comercios, almacenes y mini mercados de la ciudad de Alta Gracia y otros locales propios.
Lograr una participación de mercado del 25%.
Tiempo estimado: 12 meses.
- Consolidar nuestra marca. Asegurar la calidad, aumentar la capacidad de producción, lograr competitividad y expandir el mercado objetivo ciudades cercanas.
Tiempo estimado: 12 meses.

Objetivos de servicio

- Ofrecer productos de elevada calidad a nuestros clientes internos y externos.
- Lograr una excelente experiencia de compra.

- Generar recordación de marca en nuestros clientes.

Beneficios buscados

El inversor pretende una rentabilidad superior en 8 puntos a la obtenida en un plazo fijo.

VII.2 Análisis del entorno

VII.2.1 Sector panificación

VII.2.1.1 Escenario País

Como se puede apreciar en el apartado VI.2 "Productos panificados en Argentina", el consumo de productos panificados y su precio dependen en gran medida del poder adquisitivo de la población, desde 2001 el consumo y precio de estos productos han aumentado de manera leve pero constante, se debería tener en cuenta el efecto de la inflación y los controles que el gobierno mantiene sobre el precio y los cupos de exportación del trigo.

La población acostumbra a consumir pan artesanal, aunque el pan industrializado va ganando terreno en las grandes ciudades, fundamentalmente por su presencia en las grandes superficies, además, estas han comenzado a dedicar mayor espacio de su local comercial a la venta de pan tradicional, lo que las convierte en un competidor directo de las panaderías tradicionales. La comodidad de comprar todos los productos en un mismo local hace que los supermercados se conviertan en grandes competidores.

El futuro de la economía nacional dependerá del nuevo gobierno y los pronósticos son muy diferentes como para obtener conclusiones y realizar proyecciones.

VII.2.1.2 Escenario Alta Gracia

La ciudad de Alta Gracia se enmarca en el contexto nacional, en cuanto al consumo de productos panificados de la población.

La competencia directa se encuentra formada por negocios familiares con poca especialización, sin gerenciamiento profesional. Como se verá en el apartado VII.4 "Competencia", casi la totalidad de los competidores poseen un local comercial y todos ellos poseen un reparto diario de sus productos a almacenes y despensas.

VII.2.1.3 Ciclo de vida de los productos

El sector panificación se encuentra en la madurez de su ciclo de vida.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- El ritmo de ventas no crece o disminuye muy lentamente.
- La competencia es intensa, al resultar probado que los consumidores aceptan estos productos.
- Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- Existe una intensa competencia de precios al existir gran cantidad de competidores.
- Existe una fuerte promoción que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca, ya que los consumidores conocen los productos, debemos diferenciarnos de nuestros competidores para generar preferencia por parte de estos.
- Las actividades de distribución son intensivas debido a que la reducción de precios lleva a una caída en los beneficios unitarios, por lo tanto la forma de mejorar la rentabilidad es el volumen.

- Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.

Al tratarse de un sector y productos maduros, debemos centrarnos en diferenciar nuestros productos de los de nuestros competidores y asegurar calidad uniforme para lograr la preferencia de los consumidores, además de reducir los costos de producción y comercialización para obtener un precio competitivo y aumentar los beneficios.

VII.2.1.4 El mercado y la segmentación de la demanda

Nos concentraremos en el siguiente segmento

Género:	Hombres y mujeres
Edad:	15 a 75 años
Clase social:	Media y media alta
Geografía:	Ciudad de Alta Gracia

Población objetivo: 29050 personas

Debemos tener en cuenta que estas personas compran para los consumidores menores de 15 años, formados por 11625 personas, debido a ello, el total de potenciales consumidores alcanzaría las 40675 personas.

En ciudades pequeñas y medianas, la cercanía al comercio no es un factor importante en la decisión de compra, debido a que las personas se encuentran acostumbradas a caminar (Alta Gracia tiene un radio de 19 cuadras aproximadamente) o movilizarse en sus vehículos hacia el área central.

Pirámide Poblacional del Municipio de Alta Gracia

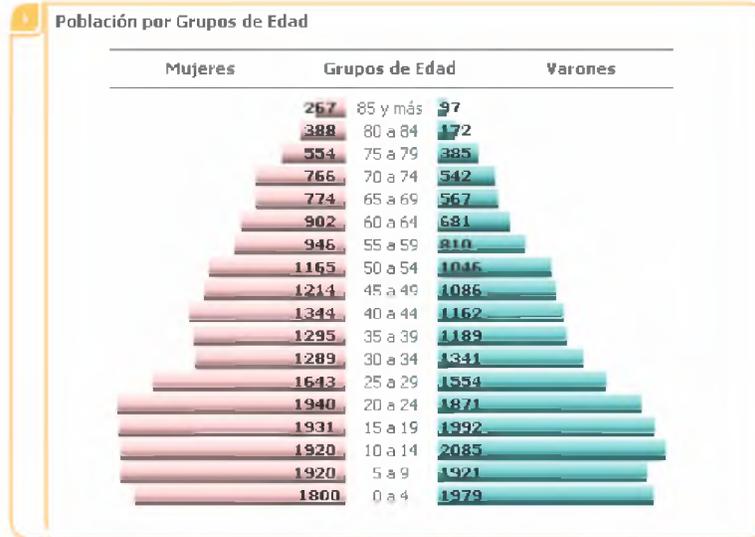


Gráfico 20-
Población por
grupos de edad
(INDEC, 2010)

Fuente: Ministerio del Interior en base a Censo Nacional 2001

Tanto el Presidente del CIPAC (Centro de industriales panaderos y afines de Córdoba) (Sr. Corradini - Presidente de CIPAC, 2015) como el informe de IDITS (IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, 2007), concuerdan en que el consumo anual promedio de productos panificados por persona para la provincia de Córdoba es aproximadamente 70Kgs.

Se estima que en el área central de la ciudad de Alta Gracia se interactúa con aproximadamente 10000 personas diariamente, según cálculo de densidad poblacional en el área central (Población que vive en el área central: 36 manzanas con 40 viviendas y 3 habitantes por vivienda igual a 4320), por lo que la demanda estimada, teniendo en cuenta el consumo anual promedio y la población impactada, será

$$\text{Demanda diaria estimada} = \text{Consumo diario} \times \text{Población impactada}$$

$$\text{Demanda diaria estimada} = \frac{70 \text{ Kgs Año/Persona}}{365 \text{ días}} \times 10000 \text{ personas}$$

$$\text{Demanda diaria estimada} = 1917 \text{ Kgs}$$

Nuestro objetivo es lograr una participación en el mercado del 25% durante el primer año, esto equivale a una producción de 480 Kgs de harina diarios.

VII.3 Productos

Analizaremos en detalle solo los productos principales, en base a estos, se deberá asegurar la rentabilidad de la empresa, consideraremos a los demás como accesorios.

PANIFICACIÓN



- **PANES LEUDADOS:** Francés, miñón, individual, caseros, flautines, hamburguesas, lomo, Viena.
- **PANES OLEICOS:** Criollo, criollo de hojaldre, biscochos, chipaca, cuernitos, grasitas, etc.
- **PANES SALUDABLES:** Panes de salvado, etc.
- **MASA DULCE:** Facturas, medias lunas, medias lunas saladas, cara sucia, vigilante, mafaldas, mini facturas, sacramentos, masas secas, etc.

PASTELERÍA



- **MASA HOJALDRADA:** Pericos, cañoncitos con dulce de leche, milhojas, tartitas de manzana, cocas, pastelitos, palmeritas, etc.

- **MASA DULCE:** Bollitos de anís, madrileños, donas, borlas de fraile, etc.
- **ALFAJORES:** Cordobeses con dulce de leche y membrillo, de maicena, santafesinos, de chocolate, etc.
- **GALLETAS:** Hojaldradas, de miel, mantecados, pepitas, marmoladas, chocolate, vainilla, coco, de salvado, sin sal, etc.

CONFITERÍA



- **MASAS FINAS:** Bombitas de crema, *brownies*, flancitos, arrolladitos, tocinillo del cielo, masas secas, merenguitos, etc.
- **TORTAS:** Selva negra, chocolate, tiramisú, bombón, vinilla, *rogel*, milhojas, etc.
- **TARTAS:** De manzana, durazno, *lemon pie*, ricota.
- **PORDIONES:** *Brownie*, Merengues con dulce de leche y crema, palo de Jacobo, cuadrado de coco, cuadrados de manzana, cuadrado de nuez, etc.
- **BATIDOS:** Vainillas, bizcochuelos, piononos, rosquitas santa clara, *mufines*, *mufines* rellenos con chocolate, *mufines* rellenos con dulce de leche, etc.

SANDWICHERÍA



- **PAN DE MIGA:** Jamón y queso, verdura, jamón crudo, etc.
- **TARTAS:** Jamón y queso, pollo, verduras, etc.
- **EMPANADAS:** Criollas, árabes, jamón y queso, etc.

VII.3.1 Catálogo de productos

Si bien, los productos que se pueden ofrecer son muchos y variados, los cuales se listaron en el apartado 6.1 "Productos", centraremos la planificación y la búsqueda de rentabilidad en tres productos, cuyo volumen y rotación son sustancialmente mayores a los demás. Estos son

- **PANES LEUDADOS:** Francés, miñón, individual, caseros, flautines, hamburguesas, lomo, Viena.
- **PANES OLEICOS:** Criollo, criollo de hojaldre, biscochos, chipacas, cuernitos, grasitas, etc.
- **MASA DULCE:** Facturas, medias lunas, medias lunas saladas, cara sucia, vigilante, mafaldas, mini facturas, sacramentos, masas secas, etc.

Hojas de costo de los productos principales

Tabla 1 - Hoja de costos - Pan

Producto	Pan				
Precio de venta	\$ 12,00				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo total	PPCI	Observaciones
Harina	1	Kg	\$ 6,00	78%	
Levadura	2	g	\$ 0,07	1%	
Malta	2	g	\$ 0,02	0%	
Sal	25	g	\$ 0,15	2%	
Agua	500	ml			
Energía eléct. [KW/H]	1,008	KW/H	\$ 1,34	17%	
Gas [M3]	0,667	M3	\$ 0,13	2%	
Total			\$ 7,71		
	Insumos	MO	Costo Total	PV Comercio	PV Públ.
Precios de Venta - Costos	\$ 7,71	\$ 7,31	\$ 7,71	\$ 14,40	\$ 24,00
Margen Bruto x Kg				87%	67%

Tabla 2 - Hoja de costos - Pan criollo

Producto	Pan criollo				
Precio de venta	\$ 40,00				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo total	PPCI	Observaciones
Harina	1	Kg	\$ 6,00	36%	
Levadura	5	g	\$ 0,18	1%	
Grasa	150	g	\$ 2,55	15%	
Sal	150	g	\$ 0,90	5%	
Agua	300	ml			
Margarina (Para hojaldrad	300	g	\$ 5,85	35%	
Energía eléct. [KW/H]	0,850	KW/H	\$ 1,13	7%	
Gas [M3]	0,333	M3	\$ 0,07	0%	
Total			\$ 16,67		
	Insumos	MO	Costo Total	PV Comercio	PV Públ.
Precios de Venta - Costos	\$ 16,67		\$ 16,67	\$ 24,00	\$ 40,00
Margen Bruto x Kg				44%	67%

Tabla 3 - Hoja de costos - Facturas

Producto	Facturas				
Precio de venta	\$ 54,00				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo total	PPCI	Observaciones
Harina	0,6	Kg	\$ 3,60	18%	
Levadura	5	g	\$ 0,18	1%	
Huevo	3	u	\$ 2,00	10%	
Azúcar	100	g	\$ 1,10	6%	
Agua	300	mi			
Margarina (Para hojaldrad	200	g	\$ 3,90	20%	
Decorado	150	g	\$ 4,50	23%	
Jalea	50	g	\$ 3,33	17%	
Energía eléct. [KW/H]	0,883	KW/H	\$ 1,17	6%	
Gas [M3]	0,333	M3	\$ 0,07	0%	
Total			\$ 19,84		
	Insumos	MO	Costo Total	PV Comercio	PV Públ.
Precios de Venta - Costos	\$ 19,84		\$ 19,84	\$ 32,40	\$ 54,00
Margen Bruto x Doc				63%	67%

Tabla 4 - Hoja de costos - Masas secas

Producto	Masas secas	Pepas			
Precio de venta	\$ 50,00				
Concepto	Cantidad	Unidad	Costo total	PPCI	Observaciones
Harina	1	Kg	\$ 6,00	27%	
Margarina de batido	250	g	\$ 4,88	22%	
Huevo	4	u	\$ 2,67	12%	
Azúcar	250	g	\$ 2,75	12%	
Membrillo	200	g	\$ 2,70	12%	
Almidón de maíz	350	g	\$ 2,60	12%	
Energía eléct. [KW/H]	0,300	KW/H	\$ 0,40	2%	
Gas [M3]	0,083	M3	\$ 0,02	0%	
Total			\$ 22,01		
	Insumos	MO	Costo Total	PV Comercio	PV Públ.
Precios de Venta - Costos	\$ 22,01	\$ 7,31	\$ 22,01	\$ 30,00	\$ 50,00
Margen Bruto x Kg				36%	67%

VII.3.2 Productos o servicios complementarios

Se podrá ofrecer el servicio de entrega a domicilio a clientes importantes del área central, tales como restaurantes, almacenes, rotiserías, etc., de manera de poder realizar la entrega sin la utilización de vehículos de mediano o gran porte.



Si las dimensiones del local lo permite, se ofrecerá el servicio de cafetería, la inversión en mobiliario es baja, puede ser atendida por los mismos empleados dedicados a la venta de panadería y los márgenes brutos son importantes.



VII.4 Competencia

Los competidores son empresas familiares (Relevamiento propio), basan sus ventas a través de despensas y almacenes, es decir, poseen un reparto diario de sus productos, el 54% posee solo un local comercial, mientras que solo el 8% posee 3 o más locales propios.

Por tratarse de empresas familiares, la mayoría de sus empleados son parte de la familia dueña, por este motivo no son registrados, además parte de las ventas no se facturan, principalmente en las panaderías de menor tamaño y en los repartos de todas, hasta las más grandes.

Tabla 5 - Panificadoras en la ciudad de Alta Gracia

Nombre	Dirección	Local	Marc.	Diferenciación		
Mazzalay Juan P	Belgrano 157	0	1	Precio		
Oswaldo H Morcillo	Liniers 351	0	2	Precio		
La florida	Av del libertador 845	1	3		Calidad	Imagen
La francesa	Avenida Belgrano 285	1	4		Calidad	Imagen
Lingua	Paraguay 219	1	5	Precio		
Olmos	Ing. Emilio Olmos 515	1	6	Precio		
Panific. Alta Gracia	Belgrano 201	1	7			Ubicación
Pino Hermanos	Av del libertador 1235	1	8		Calidad	
La suiza	Av del libertador 1901	1	9		Calidad	
Danubio	Av del libertador 1280	2	10	Precio		
La europea	España 172	2	11	Precio		
Las Delicias	Av del libertador 1066	2	12		Calidad	Imagen
El trigal	Cjal José Alonso 772	3	13	Precio		

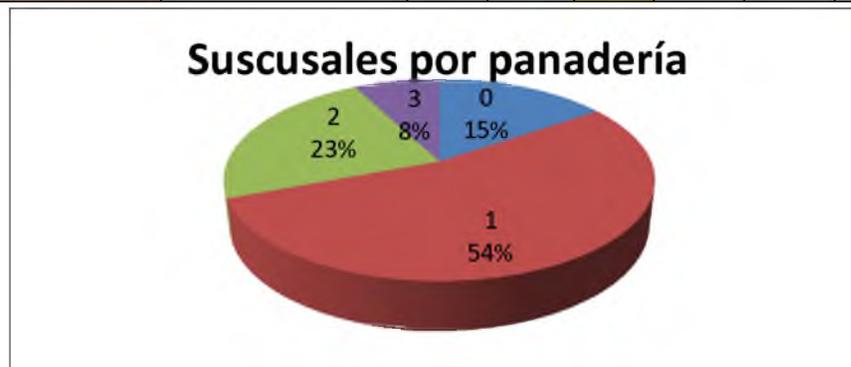


Gráfico 21 - Cantidad de sucursales por panificadora
Fuente: Elaboración propia

Ubicación geográfica de las panificadoras

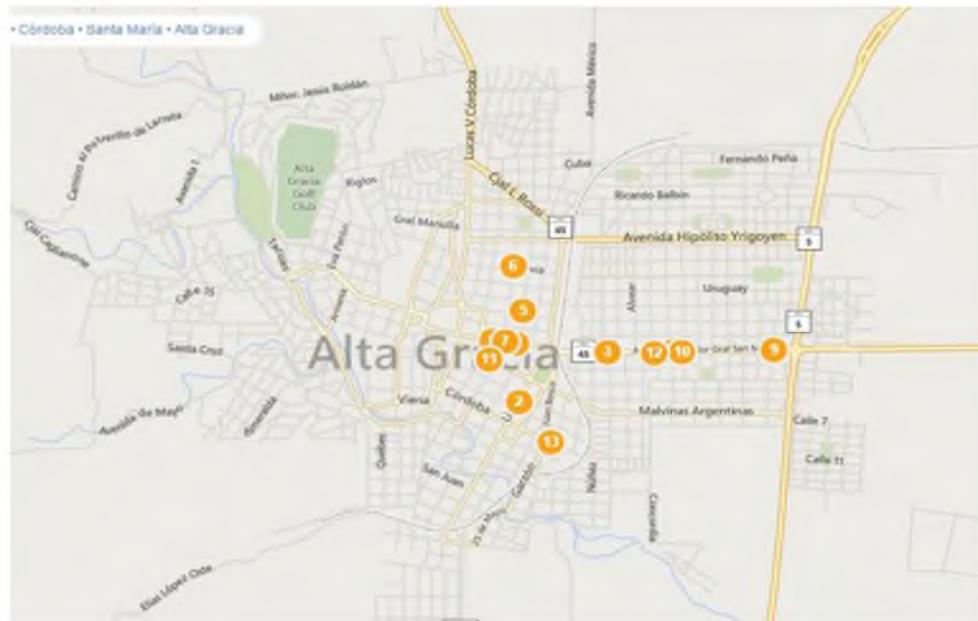


Gráfico 22 - Ubicación de panificadoras en la ciudad de Alta Gracia – Fuente: Elaboración propia

Análisis FODA de la competencia

Fortalezas

- Crecimiento de las ventas de acuerdo a la economía nacional.
- Las barreras de entrada a la industria son altas.
- Poseen los canales de distribución desarrollados

Debilidades

- La mayoría no tiene gerentes profesionales.
- No poseen los recursos financieros necesarios ni posibilidad de acceso.
- No poseen la estructura necesaria para desarrollar el negocio.
- No han desarrollado una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas.

- La mayoría no posee el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
- No poseen sistemas de control de gestión de negocios.
- No poseen la estructura de ventas necesaria.
- No poseen un programa de inteligencia comercial o plan de negocios.
- Publicidad escasa.

Oportunidades

- Pueden desarrollar nuevos productos.
- Tienen la posibilidad de mejorar sus costos operativos.

Amenazas

- No pueden desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación.
- Los proveedores tiene mayor poder de negociación. No tienen posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina y azúcar).
- El mercado está cambiando de hábito y creciendo hacia un mayor consumo en pan industrializado.
- La situación inflacionaria del país parece inestable.
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte).

VII.5 Proveedores

Los proveedores tienen sede en la ciudad de Córdoba y repartos semanales a la ciudad de Alta Gracia, además, son los mismos proveedores que tiene la competencia.

Tabla 6 - Proveedores

Concepto	Observaciones	Dirección
Reano Nb Srl	Insumos	Luis Braille 1435 , Córdoba
Panhel	Insumos	Carlos Tejedor 2061, Córdoba
Belum	Postres y repostería	Centro América 1532, Córdoba
Vallve	Insumos y equipamiento	De los rodeos S/N , Córdoba
Distribuidora Don Jose Srl	Insumos	Av L N Alem 2682 , Córdoba
Establecimiento Dge	Insumos	Méjico 1370 , Córdoba
Distribuidora Chiatti	Insumos	Alte Brown 1887 , Córdoba
Princor	Insumos y equipamiento	Potosí 1340, Córdoba
ICEAR Molino harinero	Molino harinero	Gaucha Rivero 655, Malv. Arg.

VII.6 Análisis estratégico

VII.6.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Gráfico 23 - Porter, las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008, pág. 2)

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:

Barreras de entrada.

1. Economías de escala por el lado de la oferta.

No hay competidores que produzcan volúmenes importantes.

2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.

No existen clientes que demanden grandes volúmenes.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.

No tiene costo para los clientes cambiar de proveedor.

4. Requisitos de capital.

Es necesario invertir una cantidad importante de dinero para montar un establecimiento de panificación.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.

Los actores establecidos no poseen ventajas tecnológicas, ya que la tecnología y los conocimientos técnicos son de dominio público.

Costumbre de los consumidores a comprar siempre en el mismo lugar.

6. Acceso desigual a los canales de distribución.

El canal de distribución mayorista pertenece a cada establecimiento, por lo que deberá desarrollarse un canal mayorista propio, luego habrá que desplazar a los competidores de las góndolas de los almacenes y despensas.

7. Políticas gubernamentales restrictivas.

No existen.

Represalias esperadas: No se esperan represalias por parte de los competidores actuales.

Conclusión: La amenaza de nuevos entrantes es moderada.

EL PODER DE LOS PROVEEDORES.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.
Los proveedores son pocos y los mismos para todos los competidores.
2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
Dependen del sector, pero el sector se encuentra compuesto por muchos pequeños consumidores.
3. Los participantes del sector no deben asumir costos por cambiar de proveedor.
No hay costos por cambiar de proveedor
4. Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
No hay diferenciación entre los productos.
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.
No existe sustituto.
6. El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.
No hay amenaza creíble de integrarse en el sector.

Conclusión: El poder de los proveedores es moderado.

EL PODER DE LOS COMPRADORES.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

1. Pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

Existen muchos compradores de pequeños volúmenes.

2. Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

Los productos son similares, existen diferencias.

3. Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

No existen costos para los compradores por cambiar de proveedor.

4. Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Los compradores no pueden integrarse hacia atrás en el sector.

Conclusión: El poder de los compradores es reducido.

LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS.

La amenaza de un sustituto es alta si:

1. Ofrece un atractivo de precio y desempeño respecto del producto del sector.
2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

No se aprecia la aparición de sustitutos.

Conclusión: La amenaza de ingreso de sustitutos es reducida.

LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

1. Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

Los competidores son varios y tienen un tamaño similar.

2. El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

El crecimiento del sector depende del crecimiento de la población y de la situación económica nacional, para crecer debemos apoderarnos de cuotas de mercado de los competidores.

3. Las barreras de salida son altas.

Las barreras de salida no son altas, ya que el recupero por la venta de la maquinaria tiene un valor considerable.

El costo más importante es la indemnización de los empleados.

4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

Los competidores se encuentran muy comprometidos con la empresa al tratarse en su totalidad de empresas familiares.

5. Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

Conclusión: La rivalidad entre los competidores es elevada.

Resumen

- ✓ **La amenaza de nuevos entrantes** es moderada.
- ✓ **El poder de los proveedores** es moderado.
- ✓ **El poder de los compradores** es reducido.
- ✓ **La amenaza de ingreso de sustitutos** es reducida.
- ✓ **La rivalidad entre los competidores** es elevada.

La rentabilidad del sector será moderada siempre y cuando los competidores no adviertan pérdida de cuota de mercado.

VII.6.2 Análisis FODA – Empresa – Situación actual

El análisis se toma al momento de comenzar a funcionar la empresa.

Fortalezas

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado
- Las barreras de entrada a la industria son altas

Debilidades

- No posee gerentes profesionales
- No posee los recursos financieros necesarios
- No existe la estructura necesaria para desarrollar el negocio
- No existe una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas
- No posee los canales de distribución desarrollados
- No posee el personal idóneo en cada puesto de trabajo.
- No posee sistemas de control de gestión de negocios
- No posee la estructura de ventas necesaria
- Publicidad escasa

Oportunidades

- Existe la posibilidad de mejorar sus costos operativos
- Se pueden desarrollar nuevos mercados

Amenazas

- La empresa no puede conseguir financiamiento a un plazo y tasa atractivos.
- Los proveedores tiene mayor poder de negociación. No tiene posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina y azúcar).
- El mercado está cambiando de hábito y creciendo muy lentamente hacia un mayor consumo de pan industrializado.
- La situación inflacionaria del país parece inestable.
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)

VII.6.3 Estrategias emergentes del análisis FODA

Oportunidades	→	Maxi
Amenazas	→	Mini
Fortalezas	→	Maxi
Debilidades	→	Mini

Maxi – Maxi – Aprovechar oportunidades utilizando nuestras fortalezas

La empresa no posee fortalezas desarrolladas.

Maxi – Mini – Aprovechar oportunidades transformando previamente nuestras debilidades en fortalezas.

1. Como toda empresa nueva, los procesos no son lo eficiente que podrían ser. En un primer momento el objetivo es cumplir la tarea a costa de ser ineficiente, mientras que con el tiempo y debido a la curva de experiencia, el proceso se mejora y se

realiza eficientemente, la oportunidad de mejorar los costos operativos solo podrá ser aprovechada si se capacita al personal, de manera tal de acortar en tiempo la curva de experiencia.

2. Una empresa nueva se desarrolla en el mercado local, una vez que se afianza técnicamente, luego puede expandir su mercado a nuevos territorios o segmentos, para aprovechar esta oportunidad de crecimiento es necesario.
 - a. Capacitar a los gerentes para afrontar el cambio en las mejores condiciones.
 - b. Capacitar al personal, tanto técnico como administrativo con el fin de mejorar los procesos, hacerlos eficientes y manejar volúmenes mayores.
 - c. Desarrollar la estructura básica de producción, ventas y distribución.
 - d. Desarrollar estrategias de largo plazo y sistemas de control de gestión para monitorear el estado de la empresa.
 - e. Generar confianza en inversores y entidades financieras para poder financiar los costos previos e iniciales de la expansión.

Mini – Maxi – Enfrentar amenazas utilizando nuestras fortalezas

La empresa no posee fortalezas desarrolladas.

Mini – Maxi – Enfrentar amenazas transformando previamente nuestras debilidades en fortalezas.

Generar confianza en inversores y entidades financieras para poder financiar los costos previos e iniciales a una expansión, para ello debemos llevar una contabilidad ordenada, afianzar los procesos donde se genera valor y demostrar que existe rentabilidad en nuestra empresa.

El mercado está cambiando de hábito y creciendo muy lentamente hacia un mayor consumo de pan industrializado, esta es una amenaza a largo plazo, ya que su avance es muy lento pero firme, por ello debemos capacitar al personal y adquirir el equipamiento necesario para poder ingresar en ese mercado.

VII.6.4 Análisis FODA – Empresa – Situación futura

Fortalezas

- Crecimiento de las ventas de acuerdo al mercado.
- Las barreras de entrada a la industria son altas.
- Poseer un gerente profesional.
- Desarrollar estrategias de largo plazo.
- Poseer un sistema de control de gestión del negocio.
- Posibilidad de obtener recursos financieros a través de inversores y entidades crediticias.
- Poseer una estructura organizacional que permite expandir el negocio.
- Canales de distribución desarrollados.

Debilidades:

- Publicidad escasa.

Oportunidades

- Existe la posibilidad de mejorar sus costos operativos.
- Aumentar la escala del negocio mediante expansión geográfica.

Amenazas

- Los proveedores tiene mayor poder de negociación. No tiene posibilidades de mejorar el abastecimiento de materias primas (oligopolios de la harina y azúcar).
- El mercado está cambiando de hábito y creciendo lentamente hacia un mayor consumo de pan industrializado.
- La situación inflacionaria del país parece inestable.
- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)

VII.7 Estrategia

VII.7.1 Objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en el apartado VII.1.6 “Objetivos” y las estrategias emergentes del análisis FODA, definidas en el apartado 0 “Estrategias emergentes del análisis FODA”.

Objetivos emergentes del análisis FODA

- Capacitar a los gerentes para afrontar el cambio en las mejores condiciones.

Pastelería profesional y avanzada – Instituto de Gastronomía de las Américas.

Diplomado en gestión gerencial – Instituto de Ciencias de la Administración, UCC.

Debido a no tener formación universitaria de grado no podrá realizar un MBA.

- Capacitar al personal, tanto técnico como administrativo con el fin de mejorar los procesos, hacerlos eficientes y manejar volúmenes mayores.

Panadería y Pastelería - CIPAC: Escuela de capacitación "Don Remo Muzzolon".

- Desarrollar la estructura básica de producción, ventas y distribución.
- Reducir costos operativos.
- Desarrollar estrategias de largo plazo y sistemas de control de gestión para monitorear el estado de la empresa.
- Generar confianza en inversores y entidades financieras para poder financiar los costos previos e iniciales de la expansión.

VII.7.2 Formulación de la estrategia

Estrategia general

Lograr diferenciación mediante la calidad y uniformidad de nuestros productos, además de una muy buena experiencia de compra por parte del cliente.

Al mismo tiempo se trabajará en la reducción de costos, como herramienta para aumentar el beneficio, poder financiar el desarrollo de nuevas características de diferenciación, mantener las existentes o para competir en precio dentro del mismo segmento de mercado. Si se diera una competencia de precio, se evitará entrar en una guerra.

La capacidad de poder elevar el precio como resultado de la estrategia de diferenciación implementada no nos habilita a descuidar el manejo de los costos, para ello debemos identificar los factores clave del éxito y los factores de diferenciación, no subordinar estos a los costos y trabajar en costos sobre el resto de la organización.

Factores clave de éxito y de diferenciación

- Productos de calidad, identificables como tales.
- Excelente experiencia de compra. Ej. atención por parte del personal, ambientación del local comercial, horario de atención extenso, etc.
- Tener producto disponible en el momento en que lo solicita el cliente.

VII.8 Plan operativo

VII.8.1 Capacitaciones

Uno de los emergentes del análisis FODA, enumerado en VII.7.1 “Objetivos estratégicos”, es la falta de profesionalismo, para revertir esta debilidad se debe capacitar al personal, a continuación se detallan las capacitaciones iniciales.

Capacitaciones para personal de producción

IGA - Instituto de Gastronomía de las Américas



Pastelería Profesional & Avanzada

2 años de duración

“Pastelería Profesional & Avanzada” lo capacita en la utilización de nuevas técnicas de pastelería y *pâtisserie* implementando materias primas de vanguardia. Realice postres y productos de pastelería con presentaciones novedosas y diferentes para cada tipo de evento, obteniendo productos sabrosos y delicados de calidad.

IncurSIONá en el mundo de la repostería y la panadería, develando los secretos de los especialistas! Adquirí los conocimientos necesarios para ser un profesional de la pastelería!

Cursado el 1º año recibís el certificado de

PASTELERÍA PROFESIONAL

Cursado el 2º año recibís el certificado de

PASTELERÍA PROFESIONAL & AVANZADA

Material de estudio

Cada curso de IGA está respaldado por un material de estudio de primerísimo nivel y calidad, elaborado por profesionales altamente capacitados en el área de la gastronomía y la educación.

El alumno que cursa "Pastelería Profesional y Avanzada" dispone de libros de excelencia; un tomo por cuatrimestre, cuatro libros en total. Los mismos contienen cada una de las materias de la currícula, incluidas las denominadas prácticas en las cuales se desarrollan las principales recetas paso a paso acompañadas de fotos full color.

Con la inscripción al curso, IGA hace entrega de un uniforme completo de cocinero, compuesto por un delantal, un gorro y una chaqueta.

El alumno recibirá dos uniformes, uno para el primer año de cursado y otro para el segundo año.

Malla curricular

1er CUATRIMESTRE

PANADERÍA Y PASTELERÍA		
SEGURIDAD E HIGIENE	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING GASTRONÓMICO	FRANCÉS

2do CUATRIMESTRE

PANADERÍA Y PASTELERÍA		
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS CEREMONIAL Y PROTOCOLO	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING GASTRONÓMICO	FRANCÉS

3er CUATRIMESTRE

PASTELERÍA II		
ADMINISTRACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	ADMINISTRACIÓN Y MARKETING GASTRONÓMICO II	INGLÉS

4to CUATRIMESTRE

PASTELERÍA II		
APRECIACIÓN SENSORIAL	INGLÉS	TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Nuestros objetivos

-Capacitar al alumno para desempeñarse como panadero, pastelero o *patissier* profesional en los servicios de hotelería, restaurantes, catering y eventos o negocios independientes.

-Adquirir nuevos conocimientos y técnicas sobre instrumentos de administración empresarial, realizar presupuestos de eventos, marketing y publicidad.

-Instruir en la correcta administración de recursos, implementando diferentes presentaciones de menús para cada servicio.



IGA – Córdoba

Dirección: Deán Funes 1047

Localidad: Córdoba

Teléfono: (0351) 421 1356

Correo electrónico: cordoba@e-iga.com.ar

Link a sitio web: <https://www.iga-la.com/es/ar/curso/pasteleria-profesional/>

CIPAC – Centro de Industriales Panaderos y Afines de Córdoba

Escuela de panadería

ESCUELA DE CAPACITACIÓN "DON REMO MUZZOLON"

CURSOS

1 - Panadería

[AMPLIAR INFORMACION](#)

2 - Facturería y Pastelería

[AMPLIAR INFORMACION](#)

3 - Pastelería Fina

[AMPLIAR INFORMACION](#)

4 - Decoración de Tortas

[AMPLIAR INFORMACION](#)

El CIPAC cuenta con una de las mejores escuelas de panadería del país. En el subsuelo de su propio edificio en calle Malpú 250 de la Ciudad de Córdoba, y con todas las instalaciones necesarias, se encuentra la Escuela de Capacitación Don Remo Muzzolon.

Por iniciativa de un grupo visionario de dirigentes del CIPAC, hace más de 20 años fue creada la escuela de panadería del CIPAC. Durante muchos años, la misma fue utilizada principalmente por las empresas proveedoras para la realización de demostraciones y cursos sobre temas muy puntuales. Fue a partir del año 2002 que se comienzan a dar cursos y clases de manera regular; poco a poco pero de manera incesante se fue transformando en la verdadera escuela que es hoy.

Los Cursos de Panadería, de Facturería y Pastelería, así como el de Pastelería Fina, se dictan regularmente en las instalaciones de la escuela y, en estos últimos años, han sido un aporte importante a la solución del problema de capacitación de la mano de obra que requiere nuestra industria. La posibilidad de capacitar personal en actividad, así como todo aquel que quiera formarse en el oficio, permitió al CIPAC ir creando una base de datos con los alumnos egresados que ha sido y es de utilidad para las industrias cuando la requieran.

La permanente capacitación de sus docentes, como las inversiones que se realizan en sus instalaciones, la han transformado en una de las principales actividades y servicio que la entidad brinda a todos los industriales panaderos de la provincia de Córdoba.

CIPAC

Dirección: Maipú 250, Local 12.

Localidad: Córdoba

Teléfono: (0351) 4237986 4224382

Correo electrónico: escuela@cipac.org.ar

Link a sitio web: <http://www.cipac.org.ar/escuela>

Capacitaciones para personal de gestión

ICDA UCC - Instituto de Ciencias de la Administración

DGG – Diplomado en gestión gerencial



El DGG es uno de los programas académicos en Management con mayor trayectoria del interior de Argentina, dictándose de manera ininterrumpida desde 1972.

Se trata de una propuesta de formación que permite adquirir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para afrontar de manera eficiente y competitiva, las permanentes y crecientes exigencias y responsabilidades de gestión en las organizaciones.

Objetivos

El objetivo del DGG es proporcionar a sus participantes una formación multidisciplinaria en áreas que son cruciales para la gestión y la creación de valor en las organizaciones, desde una perspectiva estratégica.

Perfil del participante

Esta propuesta de pregrado está orientada a empresarios PyMEs, gerentes, ejecutivos y mandos medios de organizaciones industriales, comerciales o de servicios, que se desempeñan en entornos fuertemente competitivos y que requieren complementar su experiencia laboral con herramientas técnicas.

Duración y modalidades de cursado

El Diplomado en Gestión Gerencial tiene una duración de 24 meses.

Puede optarse entre dos modalidades de cursado:

Semanal: 2 días entre semana de 19:00 a 22:00.

Fines de semana: 2 fines de semana al mes, viernes de 17:00 a 22:00, y sábados de 8:30 a 16:30.

ICDA UCC

Dirección: Obispo Trejo 323, 2° Piso.

Localidad: Córdoba

Teléfono: (0351) 4213213 - int. 1

Correo electrónico: info@icda.ucc.edu.ar

Link a sitio web: <http://icda.ucc.edu.ar/contenido/carrera/62>

VII.8.2 Precios

Debemos manejar dos precios, uno para la venta mayorista, es con el que la planta de producción le vende a los locales comerciales y otro minorista, el cual se utilizará para la venta de locales comerciales a clientes finales.

Los precios de venta mayorista intentarán mantener los márgenes necesarios para que la actividad minorista sea rentable, comprendiendo que el local comercial es un socio de la planta productora y parte necesaria para la actividad de esta última, no un eslabón más de la cadena, al cual podemos arrebatarse rentabilidad sin sufrir consecuencias negativas.

Productos principales

Precios (01/12/2015)							
Productos	Producción (Mayorista)			Locales comerciales (Minorista)			
	Costo	PV Comercio	Margen bruto	Costo	PV Públ.	Margen bruto	
Pan	\$ 7,71	\$ 14,40	87%	\$ 14,40	\$ 24,00	67%	
Pan criollo	\$ 16,67	\$ 24,00	44%	\$ 24,00	\$ 40,00	67%	
Masas secas	\$ 22,01	\$ 30,00	36%	\$ 30,00	\$ 50,00	67%	
Facturas	\$ 19,84	\$ 32,40	63%	\$ 32,40	\$ 54,00	67%	

Tabla 7 - Precios de productos

VII.8.3 Administración

La administración inicialmente será gestionada por una sola persona y podrá adicionarse un asistente de ser necesario.

Tareas atribuibles al administrador

- Compra de insumos
- Gestión del mantenimiento de maquinarias y edilicio
- Gestión administrativa del personal
- Gestión de la producción y comercialización
- Gestión de aspectos contables

Se ubicará en la misma locación que el departamento de producción.

Costos fijos

- 1 Gerente / Responsable.
- Gastos varios

Sueldos Administración Anual: \$263250 (Sueldo + aportes)

Gastos varios: \$12000 (Librería, etc.)

Total Administración Anual: \$275250

VII.8.4 Distribución

Reparto a almacenes y despensas

Las ventas se realizarán en persona, habitualmente en el momento del reparto, ya que esta es la práctica habitual y aceptada por los clientes intermedios, es simple de implementar debido a que los volúmenes de comercialización diarios son conocidos.

Para optimizar la compra de insumos, producción y distribución es recomendable predecir la demanda o anticipar la venta mediante medios tecnológicos de bajo costo operativo, el cual sería sencillo de implementar si los locales comerciales son propios o se encuentran bajo nuestra marca, mientras que podría ser impracticable si se tratase de almacenes o despensas de la ciudad.

La venta a locales propios se realizará mediante pedidos y entrega al día siguiente, de esta manera se podrá planificar de manera más adecuada la producción en caso de comercializar productos pre-cocidos el reparto será semanal.

Tareas atribuibles a operarios de comercialización en repartos.

- Atención comercial y distribución a clientes intermedios.
- Gestión de cobranza a clientes intermedios.
- Soporte de las áreas comercial y de producción según necesidad.

Costos fijos

- 1 Vendedores / Cajeros.

Cantidad recomendada para un reparto diario de tamaño medio, **sin tener en cuenta ausentismos y licencias**, con una carga laboral de 7Hs diarias por persona.

Además del reparto realizará tareas de soporte en producción o comercialización, según sea necesario.

Categorías	Total 7 Hs	Aportes	Sueldo+Aportes
Cajero / Rep.	\$ 8788	\$ 2449.30	\$ 11237.30

Total: \$11237.30

Alquiler de un vehículo

Total: \$5000

Total Comercialización reparto Mensual: \$16237

Total Comercialización reparto Anual: \$206085

VII.8.5 Producción

Contratar al menos un maestro panadero y pastelero con título para asegurar el desarrollo de los productos y definir correctamente la producción.

Tareas atribuibles a operarios de producción

- Manufactura de los productos.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Limpieza y mantenimiento menor de la zona productiva
- Despacho de productos a locales comerciales y repartidores.

Costos fijos

- 3 Operarios.

Cantidad recomendada para un manejo diario de 1044Kgs de Harina, teniendo en cuenta ausentismos y licencias, con una carga laboral de 7Hs diarias por persona.

Categorías	Total 7 Hs	Aportes	Sueldo+Aportes
Maestro Pan	\$ 10392	\$ 2569.70	\$ 12961.70

\$38886

- Alquiler del edificio productivo

No es necesario que se encuentre ubicado junto a un local comercial, aunque si esto resulta en un ahorro importante debe tenerse en cuenta, se debe tener en cuenta el acceso de vehículos, empleados y proveedores.

\$20000

- Impuestos y servicios (Agua, Gas, Energía eléctrica, Teléfono)

\$10000

- Gastos varios

\$4000

Sueldos Producción: \$505506 (Sueldo + aportes + agui.)

Costos fijos: \$360000 (Alquiler + Imp y serv)

Gastos varios: \$48000 (Librería, limpieza, etc.)

Total Anual Producción: \$913506

VII.8.6 Comercialización

Locales comerciales propios

Tareas atribuibles a operarios de comercialización en locales comerciales propios

- Atención comercial a clientes finales.
- Horneado de productos según necesidad.

- Limpieza y mantenimiento menor de la zona comercial y sus maquinarias.

Costos fijos

- 5 Vendedores / Cajeros.

Cantidad recomendada para la atención diaria de un local comercial, teniendo en cuenta ausentismos y licencias, con una carga laboral de 7Hs diarias por persona.

Además de la atención comercial realizarán el horneado de productos.

Categorías	Total 7 Hs	Aportes	Sueldo+Aportes
Cajero	\$ 9019	\$ 2299.15	\$ 11318.15

Sueldos Local comercial Anual: \$735679 (Sueldo + aportes + aguinaldo)

- Alquiler del local comercial

No es necesario que se encuentre ubicado junto al edificio productivo, aunque si esto resulta en un ahorro importante debe tenerse en cuenta, se debe privilegiar el acceso de vehículos, empleados y proveedores.

\$15000

- Impuestos y servicios (Agua, Gas, Energía eléctrica, Teléfono)

\$5000

- Gastos varios (Librería, limpieza, etc.....).

\$1000

Sueldos local comercial: \$735679 (Sueldo + aportes + agui.)

Costos fijos: \$240000 (Alquiler + Imp. y serv.)

Gastos varios: \$12000 (Librería, limpieza, etc.)

Total anual local comercial: \$987679

VII.8.7 Publicidad / Promoción

El local comercial se ubicará en una avenida importante de la ciudad, puede ser Avda. Belgrano o Avda. del Libertador, la vidriera de estos locales serán los principales elementos de publicidad para este emprendimiento, eventualmente se podrá realizar algún tipo de publicidad en medios locales.

Deberemos instalar nuestros locales donde se encuentra el mercado, no fuera del mismo, ya que atraer al mercado a nuestra locación es costoso y en muchos casos imposible.

Prevalecerá la cercanía a los clientes, ya sea cerca del lugar de consumo o en el trayecto habitual que recorren los mismos. De aquí deviene la importancia de ubicarse en una avenida, la cual debe cumplir los siguientes requisitos.

- Elevada densidad poblacional
- Elevado tránsito de peatones (Cercanía a comercios o zonas comerciales que atraigan público, paradas de colectivos, etc.)
- Elevado tránsito de vehículos, en este caso deberá existir facilidad para estacionar los mismos.

VII.9 Marco legal

VII.9.1 Forma jurídica

Se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada, de manera de limitar la responsabilidad de los socios, poder acceder a fuentes de financiamiento, si fuere necesario y tener gastos administrativos menores, comparados con una sociedad anónima.

La relación laboral para con los empleados se regirá por el convenio colectivo de trabajo de PANADEROS DE CORDOBA - C.C.T. N° 321/99.

El gremio se encuentra muy poco sindicalizado en panificadoras menores, ya que la cantidad de empleados es menor a 10 y normalmente se trata de familiares de los dueños. Los sueldos y escalas se definen en paritarias entre el gremio y la Cámara de industriales panaderos.

Escala salarial establecida en el CCT correspondiente al año 2016.

Tabla 8 - Escala salarial conv. colectivo de trabajo - Gremio Panaderos de Córdoba

ESCALA CON VIGENCIA A PARTIR DEL 1° DE ENERO DEL 2016

RAMA PANADERIA CATEGORIAS	BASICO	PRESENTISMO	PUNTUALIDAD	TOTAL SUJETO APORTE	VIATICO ART. 106 LCT	TOTAL 7 HS.
MAESTRO	7342	390	260	7992	2400	10392
OFICIAL	6206	390	260	6856	2000	8856
ALYUDANTE	5698	390	260	6348	1800	8148
DEPENDIENTE 1°	6402	390	260	7052	1800	8852
DEPENDIENTE 2°	5887	390	260	6537	1800	8337
CAJERO	6569	390	260	7219	1800	9019
PEON DE LIMPIEZA	5275	390	260	5925	1800	7725
APRENDIZ	5275	390	260	5925	1800	7725
RAMA ESPECIALIDADES						
MAESTRO	7678	390	260	8328	2400	10728
OFICIAL	6372	390	260	7022	2000	9022
AYUDANTE	5921	390	260	6571	1800	8371
PEON LIMPIEZA	5275	390	260	5925	1800	7725
APRENDIZ	5306	390	260	5956	1800	7756
RAMA ADMINISTRACION Y EXPEDICION						
ADMINIST. 1°	6301	390	260	6951	1800	8751
ADMINIST. 2°	5762	390	260	6412	1800	8212
REPARTO	6338	390	260	6988	1800	8788
MANTENIMIENTO	5926	390	260	6576	1800	8376

VII.9.2 Impuestos

VII.9.2.1 Nacionales

De acuerdo a lo expresado en la ley de impuesto a las ganancias, en su artículo 69, define que las SRL deberán tributar en concepto de impuesto a las ganancias, una tasa del 35% de sus ganancias netas imponibles.

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

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

1. Las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones, en la parte que corresponda a los socios comanditarios, constituidas en el país.

2. Las sociedades de responsabilidad limitada, las sociedades en comandita simple y la parte correspondiente a los socios comanditados de las sociedades en comandita por acciones, en todos los casos cuando se trate de sociedades constituidas en el país."

Además se deberá tributar el impuesto al valor agregado (IVA), según indica la Ley de Impuesto al Valor Agregado, en su artículo 28.

"ARTICULO 28 — La alícuota del impuesto será del veintiuno por ciento (21%)."

VII.9.2.2 Provinciales

En el orden provincial un emprendimiento de este tipo es alcanzado por el impuesto a los ingresos brutos.

Ley 10250 - Ley impositiva año 2015

<https://www.justiciacordoba.gob.ar/JusticiaCordoba/files/TasaJusticia.pdf>

Impuesto a los ingresos brutos:

Página 13 - *Industrias*

Artículo 17 – 31001 - Elaboración de pan **Alícuota 0%**

Página 15 - *Comercio por Menor y Expendio al Público de Combustibles y Gas Natural Comprimido*

Artículo 17 – 62102 - Pan **Alícuota 3,5%**

VII.9.2.3 Municipales

VII.9.2.3.1 Inscripciones y habilitaciones

La información necesaria para habilitar un establecimiento comercial se encuentra en el sitio web de la municipalidad de Alta Gracia.

Sitio web: <http://altagracia.gov.ar/municipio/secretaria-general-y-de-servicios-publicos/habilitaciones-comerciales.html>



Se deben consultar los siguientes archivos:

[Instructivos para solicitar la Habilitación Comercial](#)

<http://altagracia.gov.ar/pdf/Instructivo-para-solicitar-la-Habilitacion-Comercial.pdf>

[Formulario hoja de ruta para Habilitación Comercial](#)

<http://altagracia.gov.ar/pdf/Form-Hoja-de-ruta-para-Habilitacion-Comercial.pdf>

[Ord. 2441 Habilitación Fabricación Productos Alimenticios](#)

<http://altagracia.gov.ar/pdf/Ord.2441-Habilitacion-Fabricacion-Productos-Alimenticios.pdf>

Procedimiento para la habilitación comercial:

- INSCRIBIRSE como contribuyente responsable a la Tasa por Servicios de Inspección General e Higiene. DIRECCIÓN DE INGRESOS PÚBLICOS (España 135 ex. Bingo) sector de Comercio e Industria.
- Solicitar HABILITACIÓN COMERCIAL del Local SECRETARIA GENERAL, (España 135), área de Inspección.

Documentación a presentar

1. Duplicado de toda la documentación presentada en la DIRECCIÓN DE INGRESOS PÚBLICOS al solicitar la inscripción en la misma.
2. Solicitar el formulario de HOJA DE RUTA, donde se facilitan las distintas autorizaciones de las reparticiones intervinientes, según el rubro a explotar.
3. Una vez completados los informes de la HOJA DE RUTA, se deberá presentar la misma en Inspección General.-

HOJA DE RUTA

A. SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

España 135

- Informe de Catastro
- Informe de Planeamiento
- Informe sobre uso del suelo

B. COORDINACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

Av. Presidente Perón esq. Pedro Butori- 1º piso - Terminal de Ómnibus

- Dirección de Ambiente y Espacios Verdes - Bromatología
- Apto bromatológico
- Dirección de Ambiente y Espacios Verdes
- Impacto Ambiental

C. ASOCIACIÓN DE BOMBEROS VOLUNTARIOS

Bv. Raúl Alfonsín 549 / 571

- Certificación de la existencia de los procedimientos necesarios para la prevención de este tipo de siniestro, la adecuación del local y la disponibilidad de los elementos requeridos para dicha prevención.-

D. SECRETARÍA GENERAL - Área de Inspección General

- Inspección de Seguridad e Higiene según lo establecido por Ordenanza. N° 2797.

E. SECRETARÍA GENERAL

- Emite la resolución de Habilitación del Local, para la actividad solicitada, notifica y entrega copia al solicitante.-

Requisitos para la inscripción tributaria de comercio

Documentación original y dos copias.

DNI del titular (Ambos lados).

Servicios del domicilio particular.

Tasa de servicio a la propiedad municipal (Comercial).

Contrato de locación a nombre del titular del comercio (Timbrado).

Inventario de bienes de uso y de cambio.

Inscripción en la AFIP o constancia de CUIL.

En caso de ser una sociedad, del contrato social – Acta constitutiva.

Informe del juzgado administrativo de faltas municipal (Libre de multa).

Certificado de libre deuda en todo concepto.

Libro de inspección: \$270

Cálculo del impuesto municipal mensual

- Item 522410 – Venta de artículos de panadería:
Mínimo \$192
7 por 1000 del total facturado más sobretasa del 16,7% del cálculo anterior.
- Item 154120 – Fabricación de productos de panificación:
Mínimo \$380
7 por 1000 del total facturado más sobretasa del 16,7% del cálculo anterior.

VII.10 Evaluación económica – financiera

VII.10.1 Locales comerciales

Se analizará un local comercial, para determinar las condiciones de funcionamiento individual, sin importar cuantos locales comerciales se decida instalar, e independientes de la planta productiva.

El objetivo es corroborar si un local comercial es rentable para cualquier persona ajena a la producción, de manera de poder aumentar la cantidad de locales comerciales sin necesidad de que los socios de la planta productiva inviertan y/o gerencien directamente los mismos.

VII.10.1.1 Demanda proyectada

Se realizaron dos entrevistas personales con el fin de estimar la demanda para un local comercial en una ciudad como Alta Gracia.

Presidente del CIPAC (Centro de industriales panaderos y afines de Córdoba) (Sr. Corradini - Presidente de CIPAC, 2015).

La entrevista se realizó en octubre de 2015.

Según su experiencia en el rubro y basado solo en eso, nos indica que un establecimiento panadero con venta y producción puede ser rentable si procesa más de 250 Kgs diarios de harina, mientras que estima que para un establecimiento ubicado en Alta Gracia con la competencia existente y si se trabaja bien con el fin de quitar mercado a los competidores se puede llegar a los 250kgs diarios y hasta superarlos.

Composición de la demanda estimada de un local comercial en la ciudad de Córdoba.

Tabla 9 - Demanda proyectada - Local comercial

Demanda Local comercial			
Productos		Demanda	% del total
Pan		220	63%
Pan criollo		80	23%
Masas secas		18	5%
Facturas		30	9%
Total		348	100%

Encargado de franquicias de importante franquiciante en el rubro panificación (Sin autorización para publicación de nombres).

La entrevista se realizó en junio de 2015.

Según su experiencia en el rubro, con más de 140 franquicias activas, considera 3 escenarios posibles para mostrar a los interesados en suscribir una franquicia.

Para la ciudad de Alta Gracia, la facturación promedio mensual de un local comercial sería, para un escenario malo de \$186000, mientras que para un escenario bueno de \$233000 y por último, para un escenario muy bueno de \$ 280000. En todos los casos, incrementándose la venta hasta un 35% en los meses de otoño e invierno y disminuyendo durante los meses de verano.

El representante no pudo precisar la composición de las ventas por producto y entiende que en la ciudad de Alta Gracia tendría por lo menos un escenario bueno en cuanto a ventas.

Para proyectar la demanda, basaremos nuestro análisis en el volumen de ventas del representante de franquicias para un escenario bueno y estimaremos los volúmenes de los productos principales según la participación de cada producto que me indicara anteriormente el Sr. Corradini (Sr. Corradini - Presidente de CIPAC, 2015), en cuanto a la composición de la demanda / producción y a los precios correspondientes a esa fecha, que sería un equivalente a 334 Kgs de harina para el escenario malo.

Tal como se describió en el apartado VII.2.1.4 "El mercado y la segmentación de la demanda".

Tanto el Presidente del CIPAC (Centro de industriales panaderos y afines de Córdoba) (Sr. Corradini - Presidente de CIPAC, 2015), como el informe de IDITS (IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, 2007), concuerdan en que el consumo anual promedio de productos panificados por persona para la provincia de Córdoba es aproximadamente de 70Kgs.

Se estima que en el área central de la ciudad de Alta Gracia se interactúa con aproximadamente 10000 personas diariamente.

Por lo que la demanda será

Demanda diaria estimada = Consumo diario × Población impactada

$$\text{Demanda diaria estimada} = \frac{70 \text{ Kgs Año/Persona}}{365 \text{ días}} \times 10000 \text{ personas}$$

Demanda diaria estimada = 1917 Kgs

Nuestro objetivo es lograr una participación en el mercado del 25% durante el primer año, esto equivale a una producción de 480 Kgs de harina diarios.

Conocedores del negocio como los nombrados anteriormente nos indican que una demanda esperada se encontrará en torno a los 348Kgs, la cual tomaremos como referencia para la demanda de un local comercial. Lograr el objetivo del 25% del mercado o su equivalente de 480Kgs diarios de harina implicará la instalación de por lo menos dos locales comerciales.

Durante el primer año definiremos como demanda anual el 70% de la demanda proyectada, mientras que para los siguientes años utilizaremos el 100 % de esta.

Demanda proyectada y participación de los productos en la misma.

Tabla 10 - Demanda proyectada y participación de los productos

Demanda Local comercial								
Productos	Locales comerciales (Minorista)				Venta			
	Costo	PV Comercio	Margen bruto	Demanda	Costo	Diaria	Mensual	Anual
Pan	\$ 14,40	\$ 24,00	67%	220	\$ 3.168	\$ 5.280	\$ 116.160	\$ 1.393.920
Pan criollo	\$ 24,00	\$ 40,00	67%	80	\$ 1.920	\$ 3.200	\$ 70.400	\$ 844.800
Masas secas	\$ 30,00	\$ 50,00	67%	18	\$ 540	\$ 900	\$ 19.800	\$ 237.600
Facturas	\$ 32,40	\$ 54,00	67%	30	\$ 972	\$ 1.620	\$ 35.640	\$ 427.680
Ventas				348	\$ 6.600	\$ 11.000	\$ 242.000	\$ 2.904.000
Costos MV						\$ 6.600	\$ 145.200	\$ 1.742.400
Saldo						\$ 4.400	\$ 96.800	\$ 1.161.600

VII.10.1.2 Inversión

Inversión inicial

La inversión inicial está formada por el costo de instalación, más el capital de trabajo necesario para sostener normal funcionamiento y soportar eventuales pérdidas iniciales.

Instalación física

Tabla 11 - Instalación - Local comercial

Local comercial		
Cant	Elementos	Precio
3	Vitrina vidrio curvo ancho 0,9 mts	\$ 7.500
3	Estanterías factureras ancho 0,9 mts	\$ 7.500
1	Heladera exhibidora vertical	\$ 6.500
1	Mostrador plano ancho 0,9 mts	\$ 2.500
1	Horno convector para 5 asaderas de 45 x 70	\$ 33.500
1	Balanza Systel Clipse hasta 30Kgs	\$ 2.236
1	Freezer	\$ 8.000
2	Mesada de trabajo	\$ 8.000
1	Otros gastos (contador, comisión inmob, etc)	\$ 35.000
1	Adecuación edilicia	\$ 40.000
	Total	\$ 150.736

Capital de trabajo

La compra y venta de los productos se realiza diariamente, se cobra en el momento de la venta y se paga al día siguiente.

La estimación del capital de trabajo se obtendrá a partir del método del déficit acumulado máximo.

Tabla 12 – Estimación del capital de trabajo - Local comercial

Flujo económico mensual - 1er. Año												
Local comercial												
Demanda proyectada Concepto	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Q	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 145.200	\$ 169.400	\$ 169.400	\$ 193.600	\$ 193.600	\$ 193.600	\$ 242.000	\$ 242.000
Egresos por insumos	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -87.120	\$ -101.640	\$ -101.640	\$ -116.160	\$ -116.160	\$ -116.160	\$ -145.200	\$ -145.200
Margen Bruto	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 58.080	\$ 67.760	\$ 67.760	\$ 77.440	\$ 77.440	\$ 77.440	\$ 96.800	\$ 96.800
Impuesto al valor agregado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -11.197	\$ -14.130	\$ -14.130	\$ -16.262	\$ -16.262	\$ -16.262	\$ -20.318	\$ -20.318
Salarios	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591
Alg. e Impuestos e Servicios	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000
Librería, limpieza, etc.	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000
Costos fijos	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591	\$ -27.591
Intereses por préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (netos fijos)	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256
Amortizaciones de impuesto	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -32.864	\$ -33.812	\$ -35.318	\$ -37.009	\$ -37.889	\$ -37.889	\$ -42.875	\$ -42.875
Imp. a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. a las ganancias - Ajuste	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -32.864	\$ -33.812	\$ -35.318	\$ -37.009	\$ -37.889	\$ -37.889	\$ -42.875	\$ -42.875
Amortizaciones - Ajuste	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256
Inversión en activos fijos	\$ -150.736											
Inversión en capital de trabajo	\$ -313.660											
Ingresos no afectos a impuestos	\$ -											
Egresos no afectos a impuestos	\$ -											
Préstamos	\$ -											
Dev. Cap prestado	\$ -											
Saldo	\$ -464.396	\$ -29.191	\$ -29.191	\$ -29.191	\$ -38.192	\$ -52.356	\$ -62.050	\$ -76.413	\$ -91.413	\$ -116.413	\$ -145.200	\$ -184.818
Déficit acumulado máximo	\$ -29.191	\$ -53.382	\$ -87.572	\$ -125.764	\$ -157.472	\$ -209.828	\$ -233.838	\$ -250.301	\$ -266.724	\$ -283.218	\$ -314.245	\$ -313.660
Saldo Actual	\$ -464.396	\$ -28.541	\$ -27.906	\$ -27.265	\$ -34.505	\$ -28.330	\$ -45.743	\$ -20.554	\$ -13.709	\$ -13.404	\$ -13.106	\$ -12.456
Saldo Actual acumulado	\$ -464.396	\$ -492.938	\$ -520.844	\$ -548.129	\$ -583.034	\$ -613.367	\$ -677.664	\$ -691.374	\$ -704.778	\$ -717.884	\$ -718.757	\$ -743.215

Déficit Acumulado Máximo

Como se observa en el flujo de fondos de la Tabla 12 – Estimación del capital de trabajo - Local comercial, todos los meses es necesario aportar dinero para cubrir pérdidas y el déficit acumulado mayor se ubica en el mes de diciembre.

Debe tenerse en cuenta que solo se estimó el primer año, si la demanda no llegara al 100% de la proyectada para el segundo año el déficit seguirá incrementándose.

El capital de trabajo para el primer año es de \$ 313660.

Resumen:

Capital de trabajo	\$ 313.660
Inversión Inicial	\$ 150.736
Total	\$ 464.396

La inversión inicial corresponde a los gastos previos a la puesta en marcha, tal como la instalación del local comercial y la adquisición de maquinaria, herramientas y mobiliario necesarios para la explotación. El capital de trabajo se estimó mediante el método del déficit acumulado máximo.

VII.10.1.3 Flujo de fondos

Aclaración:

Las existencias iniciales y finales de cada período son idénticas, debido a que se trata de productos perecederos de muy corto plazo, días de entrega de proveedores y condiciones de pago, se decide manejar un stock necesario para atender las necesidades de 7 días.

El pago a proveedores, por lo menos en los primeros meses, será de contado y las ventas son de este mismo modo por tratarse de un comercio minorista y es la costumbre en el rubro.

De esta manera el costo de las mercancías vendidas es igual a las compras realizadas en el período.

Condiciones

Horizonte Temporal de Análisis	5		
Costo de oportunidad	23%	Tasa de un plazo fijo	
Adicional riesgo	8%		
Tasa deseada	31%	TEM	2,28%
Inv - Cap de trabajo	Determinado por el método de deficit acumulado máximo		
Impuesto a las ganancias	35%		

Tabla 13 - Flujo económico 1er. año - Local comercial

Flujo económico mensual - 1er. Año															
Local comercial															
	0	50%	50%	50%	50%	50%	50%	70%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	75%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		Total
Demanda proyectada															
Concepto															
Ingresos		\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 145.200	\$ 169.400	\$ 169.400	\$ 193.600	\$ 193.600	\$ 193.600	\$ 242.000	\$ 242.000	\$ 242.000	\$ 2.032.800
Egresos por insumos		\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -87.120	\$ -101.640	\$ -101.640	\$ -116.160	\$ -116.160	\$ -116.160	\$ -145.200	\$ -145.200	\$ -145.200	\$ -1.219.680
Margen Bruto		\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 58.080	\$ 67.760	\$ 67.760	\$ 77.440	\$ 77.440	\$ 77.440	\$ 96.800	\$ 96.800	\$ 96.800	\$ 813.120
Impuesto al valor agregado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios		\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -84.886	\$ -84.886	\$ -84.886	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -56.591	\$ -84.886
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -240.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -12.000
Costos fijos		\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -105.886	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -77.591	\$ -887.886
Ingresos por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -15.074
Utilidad antes de impuestos		\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -31.964	\$ -53.612	\$ -35.316	\$ -17.669	\$ -17.669	\$ -17.669	\$ -2.375	\$ -30.572	\$ -30.572	\$ -243.734
Imp. a las ganancias		\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -30.447	\$ -31.964	\$ -53.612	\$ -35.316	\$ -17.669	\$ -17.669	\$ -17.669	\$ -2.375	\$ -30.572	\$ -30.572	\$ -243.734
Utilidad después de impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones - Ajuste		\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 15.074
Inversión en activos fijos		\$ -150.736													\$ -150.736
Inversión en capital de trabajo		\$ -313.660													\$ -313.660
Ingresos no afectos a impuestos															\$ -
Egresos no afectos a impuestos															\$ -
Préstamos		\$ -													\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -													\$ -
Saldo		\$ -464.336	\$ -29.191	\$ -29.191	\$ -29.191	\$ -31.708	\$ -53.356	\$ -24.060	\$ -16.413	\$ -16.413	\$ -16.413	\$ -1.115	\$ -29.414	\$ -313.660	\$ -313.660
Deficit acumulado máximo		\$ -464.336	\$ -58.382	\$ -87.572	\$ -125.764	\$ -157.472	\$ -209.828	\$ -233.893	\$ -250.201	\$ -266.714	\$ -283.128	\$ -304.246	\$ -313.660	\$ -313.660	\$ -313.660
Saldo Actual		\$ -464.336	\$ -28.541	\$ -27.906	\$ -24.925	\$ -21.313	\$ -15.743	\$ -20.554	\$ -13.709	\$ -13.404	\$ -18.106	\$ -873	\$ -22.454	\$ -22.454	\$ -22.454
Saldo Actual acumulado		\$ -464.336	\$ -492.938	\$ -520.844	\$ -546.128	\$ -563.034	\$ -611.367	\$ -652.111	\$ -691.314	\$ -704.218	\$ -718.684	\$ -718.751	\$ -741.111	\$ -741.111	\$ -741.111

Tabla 14 - Flujo económico anual - Local comercial

Flujo económico anual							
Local comercial							
Demanda proyectada		70%	100%	100%	100%	100%	94%
Concepto	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos		\$ 2.032.800	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 13.648.800
Egresos por insumos		\$ -1.219.680	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -8.189.280
Margen Bruto	\$ -	\$ 813.120	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 5.459.520
Impuesto al valor agregado		\$ -139.101	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -1.114.849
Salarios		\$ -735.680	\$ -735.680	\$ -735.680	\$ -735.680	\$ -735.680	\$ -3.678.399
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -1.200.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -60.000
Costos fijos		\$ -987.680	\$ -987.680	\$ -987.680	\$ -987.680	\$ -987.680	\$ -4.938.399
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -75.368
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ -328.734	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -669.091
Imp. a las ganancias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuesto		\$ -328.734	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -85.089	\$ -669.091
Amortizaciones - Ajuste		\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 75.368
Inversión en activos fijos	\$ -150.736						\$ -150.736
Inversión en capital de trabajo	\$ -313.660						\$ -313.660
Ingresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Egresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -					\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -464.396	\$ -313.660	\$ -70.016	\$ -70.016	\$ -70.016	\$ -70.016	\$ -593.723
Deficit acumulado máximo		\$ -313.660	\$ -383.676	\$ -453.692	\$ -523.708	\$ -593.723	
Saldo Actual	\$ -464.396	\$ -239.435	\$ -40.799	\$ -31.145	\$ -23.774	\$ -18.148	
Saldo Actual acumulado	\$ -464.396	\$ -703.832	\$ -744.631	\$ -775.776	\$ -799.550	\$ -817.699	

Referencias sobre el flujo de fondos

Ingresos: Ingresos totales, se cobra de contado.

Egresos por insumos: Costo de los productos que fueron vendidos durante el período, se considera que no hay variación de existencias iniciales o finales, por lo que no se tendrá en cuenta. El pago a proveedores es de contado.

Margen Bruto: Diferencia entre Ingresos y egresos por insumos.

Impuesto al valor agregado: 21% de la diferencia en entre Margen Bruto – (Gastos previos a puesta en marcha+ Inv, Activo Fijo)

Costos Fijos: El costo fijo depende en gran medida de la costo de comercialización, es decir el costo del funcionamiento de un local comercial.

Costo de comercialización

Sueldos local comercial: \$735679 (Sueldo + aportes + agui.)

Costos fijos: \$240000 (Alquiler + Imp. y serv.)

Gastos varios: \$12000 (Librería, limpieza, etc.)

Total anual local comercial: \$987680

Intereses por préstamos: Intereses sobre préstamos tomados.

Amortizaciones: Amortizaciones del activo fijo.

Inversión en activos fijos: Formado por elementos muebles y maquinaria necesaria para la instalación del local comercial.

Tabla 15 - Instalación - Local comercial

Local comercial		
Cant	Elementos	Precio
3	Vitrina vidrio curvo ancho 0,9 mts	\$ 7.500
3	Estanterías factureras ancho 0,9 mts	\$ 7.500
1	Heladera exhibidora vertical	\$ 6.500
1	Mostrador plano ancho 0,9 mts	\$ 2.500
1	Horno convector para 5 asaderas de 45 x 70	\$ 33.500
1	Balanza Systel Clipse hasta 30Kgs	\$ 2.236
1	Freezer	\$ 8.000
2	Mesada de trabajo	\$ 8.000
1	Otros gastos (contador, comisión inmob, etc)	\$ 35.000
1	Adecuación edilicia	\$ 40.000
	Total	\$ 150.736

Inversión en capital de trabajo: Inversión en capital de trabajo para asegurar el correcto funcionamiento, se obtiene por el método de déficit acumulado máximo durante el primer año.

Préstamos: Capital de préstamos tomados en el período.

Dev. Cap Prestado: Devolución de capital de los préstamos tomados en el período.

VII.10.1.4 Indicadores

Tabla 16 - Indicadores económicos - Flujo económico anual - Local comercial

VAN	\$ -817.699	K
TIR	Sin estimación	31%
PB	Rendim. inferior al deseado	
IVAN	\$ -1,76	

Referencias sobre Indicadores

VAN: Valor actual neto

TIR: Tasa interna de retorno

PB: Payback – Período de recupero de la inversión

IVAN: Índice de Valor actual neto = VAN/ Inversión

VII.10.1.5 Conclusiones

La panificación es una de las industrias más antiguas y extendidas del mundo, por ende hay muy pocos o ningún secreto en su elaboración y sus productos son ampliamente aceptados, estos factores llevan a pensar a pequeños inversores que si se sabe producir panificados, la venta está asegurada y por lo tanto la rentabilidad de su inversión.

Bajo el supuesto anterior vemos que en la mayoría de las ciudades de nuestro país abundan las panaderías artesanales, estas se transforman en una competencia que si bien poseen una escala menor que las panaderías establecidas y líderes en su comunidad, restan a estas últimas, pequeñas porciones de mercado, si tenemos en cuenta la gran

cantidad de pequeñas panaderías artesanales, termina siendo una porción de mercado considerable.

Las pequeñas panaderías en la ciudad de Alta Gracia no poseen empleados, la producción y comercialización es llevada a cabo por integrantes de una misma familia, en muchos casos se inscriben en las municipalidades como pequeños comercios, en AFIP como monotributistas y no realizan aportes patronales por no tener empleados.

Estas pequeñas empresas no pueden crecer por varios motivos, uno de ellos es la financiación de la inversión necesaria para el crecimiento, al no registrar todos sus ingresos (con el fin de evadir impuestos) no califican para préstamos bancarios. Otro motivo es que su estructura funcional no puede aplicarse a medianas o grandes panificadoras, en esta categoría, no registrar todas sus ventas no es posible, ya que debe haber una correlación entre lo que se vende como producto y lo que se compra como insumo, las categorías de monotributistas ya no aplican y debe convertirse a categorías tributarias con mayores costos asociados. La necesidad de mayor cantidad de mano de obra hace que se deba buscar empleados fuera del núcleo familiar y mantenerlos como no registrados se convierte en una complicación, por ende los costos de mano de obra suben.

La realidad de la pequeña panadería es que debe financiarse por sí misma, el crecimiento no es tan rentable como su estructura actual y en todos los casos, los dueños no se encuentran preparados para manejar recursos de manera eficiente.

Por otro lado, las panaderías establecidas desde hace muchos años cuentan entre sus activos, una demanda consolidada en el tiempo, grandes volúmenes de producción y compra de insumos, además de una estructura registrada en su totalidad, estos activos hacen que califique

para préstamos bancarios y concesiones por parte de sus proveedores en las condiciones de pago y/o precio, en lo que respecta a este grupo, la financiación no es un problema, aunque si es una preocupación mantener o aumentar sus cuotas de mercado, ya que los costos fijos son importantes.

Según nos indica Porter en sus estrategias genéricas (Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980), para que nuestra empresa subsista y obtenga mayores beneficios, debemos ser exitosos en una dimensión, ya sea en costos o en diferenciación, intentar ser exitosos en ambos podría llevarnos al fracaso, ya que no seremos buenos ni en uno ni en otro y nuestros competidores tendrán la preferencia del mercado en ambos segmentos, algunos por mejores precios otros por mayor diferenciación, pero en ninguno de los casos seremos nosotros los elegidos.

Como se expone en el apartado VII.4 "Competencia", en el mercado de Alta Gracia, quienes compiten por costo son pequeñas panaderías familiares, con estructuras informales y prácticamente no registradas, esta informalidad hace que sus costos sean bajos, debido entre otros factores a la evasión impositiva, de aportes patronales y en la mayoría de los casos de alquiler de las instalaciones. A esta categoría se suman competidores constantemente y siempre habrá alguno que ofrezca sus productos a un precio menor.

Nuestro proyecto es instalar una panificadora de tamaño mediano, por lo que su estructura operativa es totalmente formal y registrada, en estas condiciones, competir por costos no es viable.

El camino que nos queda por transitar es plantear una estrategia de diferenciación, en esta categoría deberemos competir con los más grandes, los líderes del mercado, los establecidos hace muchos años,

cuyos productos tienen la preferencia de los clientes. Los costos por diferenciarse pueden ser importantes, asegurar la uniformidad de productos y de su calidad, lograr una muy buena experiencia de compra, lograr recordación de la marca, pueden hacer que nuestros costos se eleven. Si bien podremos obtener un mejor precio de venta de nuestros productos, debido a sus diferencias con los de los competidores, este precio puede no ser suficiente para asegurar rentabilidad.

En esta categoría, se debe apostar a la economía de escala, de manera de que los costos fijos se dividan en una mayor cantidad de productos y su incidencia en el precio sea la menor posible. En el apartado VII.10.1.1 "Demanda proyectada", teniendo en cuenta el consumo per cápita, la población de la ciudad y la opinión de expertos en el rubro, se determina que se comercializarán productos por un equivalente a 348Kgs de harina para un local comercial ubicado sobre Avda. del Libertador o Avda. Belgrano con una inversión de \$496051.

El flujo de fondos para un local comercial se desarrolla en el apartado VII.10.1.3 "Flujo de fondos", en este se puede ver que la demanda proyectada (348Kgs de harina), no es suficiente para que la inversión sea rentable, ya que los ingresos, en todos los períodos es menor que los egresos, por ende, los todos los indicadores son negativos, tales como VAN (Valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno).

En estas condiciones no es rentable realizar una inversión en la instalación de un local comercial.

VII.10.1.6 Opción para mejorar la rentabilidad

Ante la imposibilidad de controlar la demanda, para poder lograr rentabilidad deberíamos bajar los costos, los mismos se encuentran detallados en el apartado VII.8.6 "Comercialización".

No podemos reducir los siguientes costos

- Alquiler del local comercial

No es necesario que se encuentre ubicado junto al edificio productivo, aunque si esto resulta en un ahorro importante debe tenerse en cuenta, se debe privilegiar el acceso de vehículos, empleados y proveedores.

\$15000

- Impuestos y servicios (Agua, Gas, Energía eléctrica, Teléfono)

\$5000

- Gastos varios (Librería, limpieza, etc.....).

\$1000

Costos fijos: \$240000 (Alquiler + Imp. y serv.)

Gastos varios: \$ 12000 (Librería, limpieza, etc.)

Mientras que se podría reducir la cantidad de empleados de 5 a 3 personas.

Costo por empleado

Categorías	Total 7 Hs	Aportes	Sueldo+Aportes
Cajero	\$ 9019	\$ 2299.15	\$ 11318.15

Reducción de costo:

Mensual: \$ 22636

Anual: \$294271

Sueldos local comercial: \$441407 (Sueldo + aportes + agui.)

Costos fijos: \$240000 (Alquiler + Imp. y serv.)

Gastos varios: \$ 12000 (Librería, limpieza, etc.)

Total anual local comercial: \$693407

Si se realiza este recorte en la mano de obra deberemos tener en cuenta que en caso de licencias, enfermedades, francos y cualquier tipo de ausencia tendremos grandes problemas en la atención, además nos limitaría en la extensión del horario de atención, obligándonos a trabajar en horario cortado (7 a 13 y 17 a 21).

VII.10.1.6.1 Inversión

Como se verá en la Tabla 17 - "Flujo de fondos de local comercial mensual – Alternativa", la reducción de costos afecta directamente al capital de trabajo necesario, pasando de \$ 313660 a \$ 64116, lo que implica una reducción del 80%, mientras que los gastos en la inversión inicial se mantienen, la reducción en la inversión necesaria afectará positivamente todos los indicadores económicos.

Resumen de inversión

Capital de trabajo	\$ 64.116
Inversión Inicial	\$ 150.736
Total	\$ 214.852

VII.10.1.6.2 Flujo de fondos

Tabla 17 - Flujo de fondos de local comercial mensual - Alternativa

Flujo económico mensual - 1er. Año													
Local comercial													
	0	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	70%	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Demanda proyectada													
Concepto													
Ingresos		\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 121.000	\$ 145.200	\$ 145.200	\$ 169.400	\$ 169.400	\$ 193.600	\$ 193.600	\$ 242.000	\$ 2.032.800
Egresos por insumos		\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -72.600	\$ -87.120	\$ -87.120	\$ -101.640	\$ -101.640	\$ -116.160	\$ -116.160	\$ -145.200	\$ -1.239.680
Margen Bruto		\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 48.400	\$ 58.080	\$ 58.080	\$ 67.760	\$ 67.760	\$ 77.440	\$ 77.440	\$ 96.800	\$ 793.120
Impuesto al valor agregado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -9.001	\$ -12.197	\$ -14.222	\$ -14.222	\$ -16.247	\$ -16.247	\$ -20.212	\$ -129.101
Salarios		\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -33.954	\$ -411.408
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -20.000	\$ -240.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -1.000	\$ -12.000
Costos fijos		\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -54.954	\$ -653.606
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -1.256	\$ -15.074
Utilidad antes de impuesto		\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -10.227	\$ -10.227	\$ -12.643	\$ -12.643	\$ -15.059	\$ -15.059	\$ -17.475	\$ -214.651
Imp. a las ganancias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuesto		\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -7.811	\$ -10.227	\$ -10.227	\$ -12.643	\$ -12.643	\$ -15.059	\$ -15.059	\$ -17.475	\$ -214.651
Amortizaciones - Ajuste		\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 1.256	\$ 15.074
Inversión en activos fijos		\$ -150.736											
Inversión en capital de trabajo		\$ -64.116											
Ingresos no afectos a impuestos													
Egresos no afectos a impuestos													
Préstamos													
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo		\$ -214.852	\$ -6.554	\$ -6.554	\$ -15.556	\$ -9.071	\$ -24.042	\$ -32.844	\$ -41.646	\$ -50.448	\$ -59.250	\$ -68.052	\$ -76.854
Deficit acumulado máximo		\$ -6.554	\$ -13.109	\$ -19.663	\$ -26.217	\$ -32.771	\$ -39.325	\$ -45.879	\$ -52.433	\$ -58.987	\$ -65.541	\$ -72.095	\$ -78.649
Saldo Actual		\$ -214.852	\$ -6.409	\$ -4.366	\$ -6.323	\$ -8.279	\$ -10.236	\$ -12.192	\$ -14.148	\$ -16.105	\$ -18.061	\$ -20.018	\$ -21.974
Saldo Actual acumulado		\$ -214.852	\$ -221.290	\$ -227.726	\$ -234.162	\$ -240.598	\$ -247.034	\$ -253.470	\$ -259.906	\$ -266.342	\$ -272.778	\$ -279.214	\$ -285.650

Deficit Acumulado Máximo

Tabla 18 - Flujo de fondos de local comercial anual - Alternativa

Flujo económico anual							
Local comercial							
Demanda proyectada		70%	100%	100%	100%	100%	94%
Concepto	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos		\$ 2.032.800	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 2.904.000	\$ 13.648.800
Egresos por insumos		\$ -1.219.680	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -1.742.400	\$ -8.189.280
Margen Bruto	\$ -	\$ 813.120	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 1.161.600	\$ 5.459.520
Impuesto al valor agregado		\$ -139.101	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -243.936	\$ -1.114.845
Salarios		\$ -441.408	\$ -441.408	\$ -441.408	\$ -441.408	\$ -441.408	\$ -2.207.039
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -240.000	\$ -1.200.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -12.000	\$ -60.000
Costos fijos		\$ -693.408	\$ -693.408	\$ -693.408	\$ -693.408	\$ -693.408	\$ -3.467.039
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -15.074	\$ -75.368
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ -34.462	\$ 209.183	\$ 209.183	\$ 209.183	\$ 209.183	\$ 802.268
Imp. a las ganancias		\$ -	\$ -61.152	\$ -73.214	\$ -73.214	\$ -73.214	\$ -280.794
Utilidad después de impuesto		\$ -34.462	\$ 148.030	\$ 135.969	\$ 135.969	\$ 135.969	\$ 521.474
Amortizaciones - Ajuste		\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 15.074	\$ 75.368
Inversión en activos fijos	\$ -150.736						\$ -150.736
Inversión en capital de trabajo	\$ -64.116						\$ -64.116
Ingresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Egresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -					\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -214.852	\$ -19.388	\$ 163.104	\$ 151.042	\$ 151.042	\$ 151.042	\$ 596.842
Deficit acumulado máximo		\$ -19.388	\$ 143.715	\$ 294.758	\$ 445.800	\$ 596.842	
Saldo Actual	\$ -214.852	\$ -14.800	\$ 95.043	\$ 67.187	\$ 51.288	\$ 39.151	
Saldo Actual acumulado	\$ -214.852	\$ -229.652	\$ -134.609	\$ -67.422	\$ -16.134	\$ 23.017	

VII.10.1.6.3 Indicadores

Tabla 19 - Indicadores económicos de local comercial - Alternativa

VAN	\$ 23.017	K
TIR	35%	31%
PB	5	
IVAN	\$ 0,11	

En estas condiciones existe beneficio, con una TIR del 35%, 4 puntos por encima del 31% requerido como rentabilidad de la inversión.

El recupero de la inversión (Payback) es de 5 años, se encuentra dentro del período del Horizonte Temporal de Análisis (HTA) definido.

Indicadores con un endeudamiento de \$100000 con tasa del 31%.

Plazo: 5 años con pagos mensuales

Tabla 20 - Préstamo - Total de pagos anuales

Período	Total anual - Pagos mensuales					Total
	1	2	3	4	5	
Préstamo						
Capital	\$ -10.846,94	\$ -14.209,49	\$ -18.614,43	\$ -24.384,91	\$ -31.944,23	\$ 100.000,00
Intereses	\$ -26.017,27	\$ -22.654,72	\$ -18.249,77	\$ -12.479,30	\$ -4.919,98	\$ 84.321,03
Total cuotas	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ 184.321,03

El pago de esta deuda implicará aumentar los saldos negativos durante los primeros 7 meses del primer año, debido a esto el déficit acumulado máximo será mayor, por ende, sucederá lo mismo con el capital de trabajo, mientras que la inversión total se verá reducida por el aporte de la deuda contraída.

Capital de trabajo	\$	85.620
Inversión Inicial	\$	150.736
Endeudamiento	\$	-100.000
Total	\$	136.356

Tabla 21 – Indicadores económicos de local comercial con endeudamiento – Alternativa

VAN	\$	28.117	K
TIR		38%	31%
PB		5	
IVAN	\$	0,21	

El efecto del endeudamiento es un saldo negativo mayor en el primer año, mientras que la TIR alcanza el 38%, apenas 3% por encima de la obtenida sin adquirir deuda, por lo tanto el rendimiento de la inversión es superior si parte de la inversión es realizada con deuda al mismo costo o menor que el costo del capital aportado por los socios.

VII.10.2 Planta productiva

Se analizará una planta productiva, separada de los posibles locales comerciales y se dimensionará para abastecer 3 locales comerciales, debido a que los costos fijos, maquinaria, mano de obra, espacio físico etc., son iguales para la demanda necesaria para abastecer 1, 2 o 3 locales comerciales. Se debe aprovechar esta capacidad instalada al máximo.

VII.10.2.1 Demanda proyectada

Teniendo en cuenta que para cada local comercial se proyecta una demanda de 348Kgs de harina diarios, según lo visto en el apartado VII.2.1.4 "El mercado y segmentación de la demanda" y que la planta productiva deberá abastecer a al menos 3 locales comerciales, por lo tanto, la demanda proyectada para la planta productiva será de 1044 Kg de harina diarios.

Durante el primer año definiremos como demanda anual el 70% de la demanda proyectada, mientras que para los siguientes años utilizaremos el 100 % de esta.

La ciudad de Alta Gracia posee dos zonas donde, por su distribución urbanística, densidad poblacional y cantidad de personas que las transitan, tendrían la capacidad de demandar la cantidad de producto que se definió en el apartado VII.10.1.1 "Demanda proyectada", es decir, la producción equivalente a 348Kgs de harina.

Estas zonas son el ingreso principal a la ciudad, es decir, la Avenida del Libertador y en el centro, es decir, la Avenida Belgrano, estas zonas sumadas tienen una capacidad de demanda de 1044Kgs de harina diarios, es decir 3 locales comerciales.

Demanda proyectada y participación de los productos en la misma

Tabla 22 - Demanda proyectada - Planta productiva

Demanda Planta productiva - 3 Locales comerciales									
Productos	Producción (Mayorista)				Venta				
	Costo	PV Comercio	Margen bruto	Demanda	Costo	Diaria	Mensual	Anual	
Pan	\$ 7,71	\$ 14,40	87%	660	\$ 5.089	\$ 9.504	\$ 209.088	\$ 2.509.056	
Pan criollo	\$ 16,67	\$ 24,00	44%	240	\$ 4.001	\$ 5.760	\$ 126.720	\$ 1.520.640	
Masas secas	\$ 22,01	\$ 30,00	36%	54	\$ 1.189	\$ 1.620	\$ 35.640	\$ 427.680	
Facturas	\$ 19,84	\$ 32,40	63%	90	\$ 1.786	\$ 2.916	\$ 64.152	\$ 769.824	
Ventas				1044	\$ 12.065	\$ 19.800	\$ 435.600	\$ 5.227.200	
Costos MV						\$ 12.065	\$ 265.426	\$ 3.185.109	
Saldo						\$ 7.735	\$ 170.174	\$ 2.042.091	

VII.10.2.2 Inversión

La Planta productiva

Tabla 23 - Costos fijos - Planta productiva

Planta productiva - Costos fijos			
Cant	Descripción	Mensual	Anual
1	Administración	\$ 22.938	\$ 275.250
1	Producción	\$ 76.125	\$ 913.505
1	Distribución	\$ 17.174	\$ 206.084
	Total	\$ 116.237	\$ 1.394.839

Inversión inicial

La inversión inicial está formada por el costo de instalación, más el capital de trabajo necesario para sostener normal funcionamiento y soportar eventuales pérdidas iniciales.

Instalación

Tabla 24 - Instalación - Planta productiva

Planta productiva		
Cant	Elementos	Precio
1	Amasadora pesada para 50 Kgs/Hora	\$ 49.500
1	Batidora de 5 litros marca Simpa	\$ 7.750
1	Sobadora de pie modelo 600 X 120	\$ 41.739
2	Horno rotativo para 10 asaderas de 45 x 70	\$ 116.000
1	Balanza Systel Clipse hasta 30Kgs	\$ 2.236
1	Trinchadora Juniors Fermani 30 Moldes 1HP	\$ 35.000
2	Mesada 1800x600x90 de acero inoxidable	\$ 13.460
4	Carro para 15 asaderas de 45x70	\$ 12.000
60	Bandejas 45 x 70	\$ 9.900
2	Freezer	\$ 16.000
1	Otros gastos (contador, comisión inmob, etc)	\$ 35.000
1	Adecuación edilicia	\$ 40.000
	Total	\$ 378.585

Capital de trabajo

Las compras a proveedores se realizan una vez por semana, debido a la logística de entrega de sus productos y el pago de los mismos es a 7 días. La venta de los productos obtenidos con las materias primas adquiridas se realiza diariamente y se cobra en el momento de la venta.

La estimación del capital de trabajo se obtendrá a partir del método del déficit acumulado máximo.

Tabla 25 – Estimación del capital de trabajo - Planta productiva

Flujo económico mensual - 1er. Año												
Planta productiva												
Concepto	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Demandas proyectadas												
Concepto												
Ingresos	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 2.613.600
Egresos por insumos	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -1.592.556
Margen Bruto	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 1.021.044
Impuesto al valor agregado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -844.841
Alg. + Impuestos + Servicios	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -420.000
Librería, limpieza, etc.	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -60.000
Costos fijos	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -1.324.841
Intereses por préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -37.859
Utilidad antes del impuesto	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -342.240
Imp. a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después del impuesto	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -342.240
Amortizaciones - Ajuar	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 37.859
Inversión en activos fijos	\$ -378.858	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -378.858
Inversión en capital de trabajo	\$ -199.006	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -199.006
Ingresos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dev. Cap prestado	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -577.591	\$ -6.931.092
Saldo	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -35.285	\$ -423.423
Deficit acumulado máximo	\$ -35.285	\$ -60.571	\$ -95.856	\$ -131.141	\$ -166.426	\$ -201.711	\$ -237.000	\$ -272.285	\$ -307.570	\$ -342.855	\$ -378.140	\$ -413.425
Saldo Actual	\$ -577.591	\$ -24.721	\$ 24.721	\$ 49.442	\$ 74.163	\$ 98.884	\$ 123.605	\$ 148.326	\$ 173.047	\$ 197.768	\$ 222.489	\$ 247.210
Saldo Actual (sin inversión)	\$ -577.591	\$ -602.344	\$ -657.097	\$ -711.850	\$ -766.603	\$ -821.356	\$ -876.109	\$ -930.862	\$ -985.615	\$ -1.040.368	\$ -1.095.121	\$ -1.149.874

Deficit Acumulado Máximo

Como se observa en el flujo de fondos de la Tabla 25 – Estimación del capital de trabajo - Planta productiva, todos los meses es necesario aportar dinero para cubrir pérdidas y el déficit acumulado mayor se ubica en el mes de octubre.

Debe tenerse en cuenta que solo se estimó el primer año, si la demanda no aumenta para el segundo año el déficit seguirá incrementándose.

El capital de trabajo para el primer año es de \$ 199006.

Resumen:

Capital de trabajo	\$ 199.006
Inversión Inicial	\$ 378.585
Total	\$ 577.591

La inversión inicial corresponde a los gastos previos a la puesta en marcha, tal como la instalación de la planta productiva y la adquisición de maquinaria, herramientas y mobiliario necesarios para la explotación. El capital de trabajo se estimó mediante el método del déficit acumulado máximo.

VII.10.2.3 Flujo de fondos

Aclaración:

Las existencias iniciales y finales de cada período son idénticas, debido a que la compra de insumos se realizará de acuerdo a la producción necesaria, se prevé tener un stock de insumos para sostener la producción de 7 días.

El pago a proveedores, por lo menos en el primer período, será de contado y las ventas son de este mismo modo debido a que los

locales comerciales, a quienes abasteceremos tienen ingresos de contado por tratarse de un comercio minorista y es la costumbre en el rubro.

De esta manera el costo de las mercancías vendidas es igual a las compras realizadas en el período.

Condiciones

Horizonte Temporal de Análisis	5		
Costo de oportunidad	23%	Tasa de un plazo fijo	
Adicional riesgo	8%		
Tasa deseada	31%	TEM	2,28%
Inv - Cap de trabajo	Determinado por el método de deficit acumulado máximo		
Impuesto a las ganancias	35%		

Tabla 26 - Flujo económico mensual - 1er. año - Planta productiva

Flujo económico mensual - 1er. Año														
Planta productiva														
Demanda proyectada		50%	50%	50%	50%	60%	70%	70%	80%	80%	80%	100%	100%	70%
Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos		\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 217.800	\$ 261.360	\$ 304.920	\$ 304.920	\$ 348.480	\$ 348.480	\$ 348.480	\$ 435.600	\$ 435.600	\$ 3.659.040
Egresos por insumos		\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -132.713	\$ -159.255	\$ -185.798	\$ -185.798	\$ -212.341	\$ -212.341	\$ -212.341	\$ -265.426	\$ -265.426	\$ -2.229.576
Margen Bruto		\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 85.087	\$ 102.105	\$ 119.122	\$ 119.122	\$ 136.139	\$ 136.139	\$ 136.139	\$ 170.174	\$ 170.174	\$ 1.429.464
Impuesto al valor agregado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -13.412	\$ -25.016	\$ -25.016	\$ -28.589	\$ -28.589	\$ -28.589	\$ -35.737	\$ -35.737	\$ -220.688
Salarios		\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -105.559	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -105.559	\$ -914.841
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -420.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -60.000
Costos fijos		\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -145.559	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -145.559	\$ -1.384.841
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -37.859
Utilidad antes de impuesto		\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -24.835	\$ -54.607	\$ -19.421	\$ -5.977	\$ -5.977	\$ -5.977	\$ 20.910	\$ -14.276	\$ -229.920
Imp. a las ganancias		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de impuesto		\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -28.440	\$ -24.835	\$ -54.607	\$ -19.421	\$ -5.977	\$ -5.977	\$ -5.977	\$ 20.910	\$ -14.276	\$ -229.920
Amortizaciones - Ajuste		\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 37.859
Inversión en activos fijos	\$ -378.585													\$ -378.585
Inversión en capital de trabajo	\$ -199.006													\$ -199.006
Ingresos no afectos a impuestos														\$ -
Egresos no afectos a impuestos														\$ -
Préstamos														\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -577.591	\$ -25.285	\$ -25.285	\$ -25.285	\$ -25.285	\$ -21.680	\$ -51.452	\$ -16.266	\$ -2.822	\$ -2.822	\$ -2.822	\$ 24.065	\$ -11.121	\$ -186.062
Deficit acumulado máximo		\$ -25.285	\$ -50.571	\$ -75.856	\$ -101.141	\$ -122.821	\$ -174.273	\$ -190.539	\$ -193.362	\$ -196.184	\$ -199.006	\$ -174.941	\$ -186.062	
Saldo Actual	\$ -577.591	\$ -24.723	\$ -24.173	\$ -23.635	\$ -23.109	\$ -19.373	\$ -44.954	\$ -13.895	\$ -2.357	\$ -2.305	\$ -2.254	\$ 18.789	\$ -8.489	
Saldo Actual acumulado	\$ -577.591	\$ -602.314	\$ -626.486	\$ -650.121	\$ -673.283	\$ -692.603	\$ -732.557	\$ -753.452	\$ -753.810	\$ -756.114	\$ -758.368	\$ -739.579	\$ -748.069	

Tabla 27 - Flujo económico anual - Planta productiva

Flujo económico anual							
Planta productiva							
Demanda proyectada		70%	100%	100%	100%	100%	94%
Concepto	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos		\$ 3.659.040	\$ 5.227.200	\$ 5.227.200	\$ 5.227.200	\$ 5.227.200	\$ 24.567.840
Egresos por insumos		\$ -2.229.576	\$ -3.185.109	\$ -3.185.109	\$ -3.185.109	\$ -3.185.109	\$ -14.970.010
Margen Bruto	\$ -	\$ 1.429.464	\$ 2.042.091	\$ 2.042.091	\$ 2.042.091	\$ 2.042.091	\$ 9.597.830
Impuesto al valor agregado		\$ -220.685	\$ -428.839	\$ -428.839	\$ -428.839	\$ -428.839	\$ -1.936.041
Salarios		\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -4.574.206
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -2.100.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -300.000
Costos fijos		\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -6.974.206
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -189.293
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ -223.920	\$ 180.553	\$ 180.553	\$ 180.553	\$ 180.553	\$ 498.290
Imp. a las ganancias		\$ -	\$ -	\$ -48.015	\$ -63.193	\$ -63.193	\$ -174.402
Utilidad después de impuesto		\$ -223.920	\$ 180.553	\$ 132.538	\$ 117.359	\$ 117.359	\$ 323.889
Amortizaciones - Ajuste		\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 189.293
Inversión en activos fijos	\$ -378.585						\$ -378.585
Inversión en capital de trabajo	\$ -199.006						\$ -199.006
Ingresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Egresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -					\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -577.591	\$ -186.062	\$ 218.411	\$ 170.396	\$ 155.218	\$ 155.218	\$ 513.181
Deficit acumulado máximo		\$ -186.062	\$ 32.349	\$ 202.746	\$ 357.963	\$ 513.181	
Saldo Actual	\$ -577.591	\$ -142.032	\$ 127.272	\$ 75.796	\$ 52.706	\$ 40.233	
Saldo Actual acumulado	\$ -577.591	\$ -719.623	\$ -592.351	\$ -516.555	\$ -463.850	\$ -423.616	

Referencias sobre el flujo de fondos

Ingresos: Ingresos totales, el pago es de contado.

Egresos por insumos: Costo de los insumos necesarios para la producción del período, se considera que no hay variación de existencias iniciales o finales, por lo que no se tendrá en cuenta. El pago a proveedores es de contado.

Margen Bruto: Diferencia entre Ingresos y egresos.

Impuesto al valor agregado: 21% de la diferencia en entre Margen Bruto – (Gastos previos a puesta en marcha+ Inv, Activo Fijo)

Costos Fijos: El costo fijo depende en gran medida del costo de producción, es decir el costo del funcionamiento de la planta productiva.

Costo de producción

Sueldos Producción: \$505506 (Sueldo + aportes + aguín.)

Costos fijos: \$360000 (Alquiler + Imp y serv)

Gastos varios: \$48000 (Librería, limpieza, etc.)

Total Anual Producción: \$913506

Intereses por préstamos: Intereses sobre préstamos tomados.

Amortizaciones: Amortizaciones del activo fijo.

Inversión en activos fijos: Formado por elementos muebles y maquinaria necesaria para la instalación de la planta productiva.

Tabla 28 - Instalación - Local comercial

Planta productiva		
Cant	Elementos	Precio
1	Amasadora pesada para 50 Kgs/Hora	\$ 49.500
1	Batidora de 5 litros marca Simpa	\$ 7.750
1	Sobadora de pie modelo 600 X 120	\$ 41.739
2	Horno rotativo para 10 asaderas de 45 x 70	\$ 116.000
1	Balanza Systel Clipse hasta 30Kgs	\$ 2.236
1	Trinchadora Juniors Fermani 30 Moldes 1HP	\$ 35.000
2	Mesada 1800x600x90 de acero inoxidable	\$ 13.460
4	Carro para 15 asaderas de 45x70	\$ 12.000
60	Bandejas 45 x 70	\$ 9.900
2	Freezer	\$ 16.000
1	Otros gastos (contador, comisión inmob, etc)	\$ 35.000
1	Adecuación edilicia	\$ 40.000
	Total	\$ 378.585

Inversión en capital de trabajo: Inversión en capital de trabajo para asegurar el correcto funcionamiento, obtenido por el método de déficit acumulado máximo durante el primer año.

Préstamos: Capital de préstamos tomados en el período.

Dev. Cap Prestado: Devolución de capital de los préstamos tomados en el período.

VII.10.2.4 Indicadores

Tabla 29 - Indicadores económicos - Planta productiva

VAN	\$ -423.616	K
TIR	-3%	31%
PB	Rendim. inferior al deseado	
IVAN	\$ -0,73	

Referencias sobre Indicadores

VAN: Valor actual neto

TIR: Tasa interna de retorno

PB: Payback – Período de recupero de la inversión

IVAN: Índice de Valor actual neto = VAN/ Inversión

VII.10.2.5 Conclusiones

La panificación es una de las industrias más antiguas y extendidas del mundo, por ende hay muy pocos o ningún secreto en su elaboración y sus productos son ampliamente aceptados, estos factores llevan a pensar a pequeños inversores que si se sabe producir panificados, la venta está asegurada y por lo tanto la rentabilidad de su inversión.

Bajo el supuesto anterior vemos que en la mayoría de las ciudades de nuestro país abundan las panaderías artesanales, estas se transforman en una competencia que si bien poseen una escala menor que las panaderías establecidas y líderes en su comunidad, restan a estas últimas, pequeñas porciones de mercado, si tenemos en cuenta la gran

cantidad de pequeñas panaderías artesanales, termina siendo una porción de mercado considerable.

Las pequeñas panaderías en la ciudad de Alta Gracia no poseen empleados, la producción y comercialización es llevada a cabo por integrantes de una misma familia, en muchos casos se inscriben en las municipalidades como pequeños comercios, en AFIP como monotributistas y no realizan aportes patronales por no tener empleados.

Estas pequeñas empresas no pueden crecer por varios motivos, uno de ellos es la financiación de la inversión necesaria para el crecimiento, al no registrar todos sus ingresos (con el fin de evadir impuestos) no califican para préstamos bancarios. Otro motivo es que su estructura funcional no puede aplicarse a medianas o grandes panificadoras, en esta categoría, no registrar todas sus ventas no es posible, ya que debe haber una correlación entre lo que se vende como producto y lo que se compra como insumo, las categorías de monotributistas ya no aplican y debe convertirse a categorías tributarias con mayores costos asociados. La necesidad de un mayor volumen de mano de obra hace que se deba buscar empleados fuera del núcleo familiar y mantenerlos como no registrados se convierte en una complicación, por ende los costos de mano de obra suben.

La realidad de la pequeña panadería es que debe financiarse por sí misma, el crecimiento no es tan rentable como su estructura actual y en todos los casos, los dueños no se encuentran preparados para manejar recursos de manera eficiente.

Por otro lado, las panaderías establecidas desde hace muchos años cuentan entre sus activos, una demanda consolidada en el tiempo, grandes volúmenes de producción y compra de insumos, además de una estructura registrada en su totalidad, estos activos hacen que califique

para préstamos bancarios y concesiones por parte de sus proveedores en las condiciones de pago y/o precio, en lo que respecta a este grupo, la financiación no es un problema, aunque si es una preocupación mantener o aumentar sus cuotas de mercado, ya que los costos fijos son importantes.

Según nos indica Porter en sus estrategias genéricas (Porter, 1980), para que nuestra empresa subsista y obtenga mayores beneficios, debemos ser exitosos en una dimensión, ya sea en costos o en diferenciación, intentar ser exitosos en ambos podría llevarnos al fracaso, ya que no seremos buenos ni en uno ni en otro y nuestros competidores tendrán la preferencia del mercado en ambos segmentos, algunos por mejores precios otros por mayor diferenciación, pero en ninguno de los casos seremos nosotros los elegidos.

Como se expone en el apartado VII.4 "Competencia", en el mercado de Alta Gracia, quienes compiten por costo son pequeñas panaderías familiares, con estructuras informales y prácticamente no registradas, esta informalidad hace que sus costos sean bajos, debido entre otros factores a la evasión impositiva, de aportes patronales y en la mayoría de los casos de alquiler de las instalaciones. A esta categoría se suman competidores constantemente y siempre habrá alguno que ofrezca sus productos a un precio menor.

Nuestro proyecto es instalar una panificadora de tamaño mediano, por lo que su estructura operativa es totalmente formal y registrada, en estas condiciones, competir por costos no es viable.

El camino que nos queda por transitar es plantear una estrategia de diferenciación, en esta categoría deberemos competir con los más grandes, los líderes del mercado, los establecidos hace muchos años, cuyos productos tienen la preferencia de los clientes. Los costos por

diferenciarse pueden ser importantes, asegurar la uniformidad de productos y de su calidad, lograr una muy buena experiencia de compra, lograr recordación de la marca, pueden hacer que nuestros costos se eleven. Si bien podremos obtener un mejor precio de venta de nuestros productos, debido a sus diferencias con los de los competidores, este precio puede no ser suficiente para asegurar rentabilidad.

En esta categoría, se debe apostar a la economía de escala, de manera de que los costos fijos se dividan en una mayor cantidad de productos y su incidencia en el precio sea la menor posible.

Tal como se ve en el apartado VII.10.2.1 "Demanda proyectada", esta es de un equivalente a 1044Kgs de harina, es decir, la demanda de 3 locales comerciales, a esta demanda de cada local no podemos controlarla de manera tal de aumentar la misma, ni abrir más de 3 locales comerciales.

El flujo de fondos para una planta productiva se desarrolla en los apartados VII.10.2.3 "Flujo de fondos" y VII.10.2.4 "Indicadores", en este se puede ver que el beneficio generado por la demanda proyectada (1044Kgs de harina), no es suficiente para obtener la rentabilidad deseada del 31% y mucho menos para que el retorno de inversión (*PayBack*) sea menor a 5 años.

Durante el primer año las pérdidas son considerables debido a que se estima que la demanda no llegará hasta el 100% de la proyectada durante este período, en los períodos siguientes se obtienen beneficios, aunque su cuantía no es la necesaria para obtener la rentabilidad deseada.

En estas condiciones no se recomienda la instalación de una planta panificadora.

VII.10.2.6 Opción para mejorar la rentabilidad

No podemos reducir costos en ninguno de los rubros que afectan a la planta productiva ya que la dotación es la mínima necesaria y los demás gastos no pueden evitarse o reducirse.

Planta productiva - Costos fijos			
Cant	Descripción	Mensual	Anual
1	Administración	\$ 22.938	\$ 275.250
1	Producción	\$ 76.125	\$ 913.505
1	Distribución	\$ 17.174	\$ 206.084
1			
	Total	\$ 116.237	\$ 1.394.839

La alternativa es incrementar las ventas, como se expresó en el apartado anterior, la demanda para cada local comercial y la cantidad de locales no puede aumentar, por factores diversos del mercado. Las zonas con mayor demanda se encontrarían ocupadas por los 3 locales anteriores y las zonas con menor demanda no tienen la suficiente para que un local sea rentable.

Las ventas pueden aumentarse si ofrecemos nuestros productos a través de almacenes y despensas, el costo de distribución ya se ha tenido en cuenta entre los costos fijos de la planta productiva. En el apartado VII.8.4 "Distribución" se detallan los siguientes costos.

- 1 Vendedores / Cajeros.

Cantidad recomendada para un reparto diario de tamaño medio, **sin tener en cuenta ausentismos y licencias**, con una carga laboral de 7Hs diarias por persona.

Además del reparto realizará tareas de soporte en producción o comercialización, según sea necesario.

Categorías	Total 7 Hs	Aportes	Sueldo+Aportes
Cajero / Rep.	\$ 8788	\$ 2449.30	\$ 11237.30

Sueldos: **Total: \$ 11237.30**

Alquiler de un vehículo: **Total: \$ 5000**

Total Comercialización reparto Mensual: \$16237

Total Comercialización reparto Anual: \$206084

La distribución a despensas y almacenes deberá representar el 60% de la demanda proyectada para un local comercial, para obtener un período de recupero de inversión (*PayBack*) menor a 5 años y una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la deseada del 31%.

Demanda total teniendo en cuenta 3 locales comerciales más un reparto equivalente al 60% de un local comercial.

VII.10.2.6.1 Demanda proyectada

Se debe implementar un reparto a almacenes y despensas equivalente al 60% de la demanda de un local comercial, la demanda proyectada será la siguiente.

Tabla 301 - Demanda proyectada de planta productiva - Alternativa

Demanda Planta productiva - 3 Locales comerciales + reparto (0,6 LC)									
Productos	Producción (Mayorista)					Venta			
	Costo	PV Comercio	Margen bruto	Demanda	Costo	Diaria	Mensual	Anual	
Pan	\$ 7,71	\$ 14,40	87%	792	\$ 6.107	\$ 11.405	\$ 250.906	\$ 3.010.867	
Pan criollo	\$ 16,67	\$ 24,00	44%	288	\$ 4.801	\$ 6.912	\$ 152.064	\$ 1.824.768	
Masas secas	\$ 22,01	\$ 30,00	36%	64,8	\$ 1.426	\$ 1.944	\$ 42.768	\$ 513.216	
Facturas	\$ 19,84	\$ 32,40	63%	108	\$ 2.143	\$ 3.499	\$ 76.982	\$ 923.789	
Ventas				1252,8	\$ 14.478	\$ 23.760	\$ 522.720	\$ 6.272.640	
Costos MV						\$ 14.478	\$ 318.511	\$ 3.822.130	
Saldo						\$ 9.282	\$ 204.209	\$ 2.450.510	

VII.10.2.6.2 Inversión

Como se verá en la Tabla 31 - Flujo económico mensual – 1er. año - Planta productiva - Alternativa, el aumento en la demanda afecta al capital de trabajo necesario, pasando de \$ 199006 a \$ 85544, lo que implica una reducción del 57%, mientras que los gastos en la inversión inicial se mantienen, la reducción en la inversión necesaria afectará positivamente todos los indicadores económicos.

Resumen de inversión

Capital de trabajo	\$ 85.544
Inversión Inicial	\$ 378.585
Total	\$ 464.129

VII.10.2.6.3 Flujo de fondos

Tabla 31 - Flujo económico mensual – 1er. año - Planta productiva - Alternativa

Flujo económico mensual - 1er. Año												
Planta productiva												
Demanda proyectada	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360	\$ 261.360
Egresos por insumos	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255	\$ -159.255
Margen Bruto	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105	\$ 102.105
Impuesto al Valor Agregado	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245	\$ -4.245
Salarios	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372	\$ -70.372
Alq. + Impuestos + Servicios	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000	\$ -35.000
Librería, limpieza, etc.	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Costos fijos	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372	\$ -110.372
Intereses por préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155	\$ -3.155
Ignoradas antes de impuesto	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423
Imp. a las ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Unidad después de impuesto	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423	\$ -11.423
Amortizaciones - Ajuste	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155	\$ 3.155
Inversión en activos fijos	\$ -378.585	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en capital de trabajo	\$ -85.544	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dev. Cap prestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -464.119	\$ -8.268	\$ -8.268	\$ -14.208	\$ -18.377	\$ -21.622	\$ -23.955	\$ -25.378	\$ -25.891	\$ -25.494	\$ -24.187	\$ -21.969
Déficit acumulado máximo	\$ -8.268	\$ -16.536	\$ -24.803	\$ -33.036	\$ -39.781	\$ -45.026	\$ -48.771	\$ -50.016	\$ -48.771	\$ -46.021	\$ -41.776	\$ -36.531
Saldo Actual	\$ -464.119	\$ -8.084	\$ -7.904	\$ -7.718	\$ -7.532	\$ -7.346	\$ -7.160	\$ -6.974	\$ -6.788	\$ -6.602	\$ -6.416	\$ -6.230
Saldo Actual acumulado	\$ -464.119	\$ -472.219	\$ -480.317	\$ -487.845	\$ -494.729	\$ -500.947	\$ -506.457	\$ -511.317	\$ -515.585	\$ -519.311	\$ -522.464	\$ -525.000

Déficit Acumulado Máximo

Tabla 32 - Flujo económico anual - Planta productiva - Alternativa

Flujo económico anual							
Planta productiva							
Demanda proyectada		70%	100%	100%	100%	100%	94%
Concepto	0	1	2	3	4	5	Total
Ingresos		\$ 4.390.848	\$ 6.272.640	\$ 6.272.640	\$ 6.272.640	\$ 6.272.640	\$ 29.481.408
Egresos por insumos		\$ -2.675.491	\$ -3.822.130	\$ -3.822.130	\$ -3.822.130	\$ -3.822.130	\$ -17.964.012
Margen Bruto	\$	\$ 1.715.357	\$ 2.450.510	\$ 2.450.510	\$ 2.450.510	\$ 2.450.510	\$ 11.517.396
Impuesto al valor agregado		\$ -280.722	\$ -514.607	\$ -514.607	\$ -514.607	\$ -514.607	\$ -2.339.150
Salarios		\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -914.841	\$ -4.574.206
Alq. + Impuestos + Servicios		\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -420.000	\$ -2.100.000
Librería, limpieza, etc.		\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -60.000	\$ -300.000
Costos fijos		\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -1.394.841	\$ -6.974.206
Intereses por préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (Activos fijos)		\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -37.859	\$ -189.293
Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ 1.935	\$ 503.203	\$ 503.203	\$ 503.203	\$ 503.203	\$ 2.014.747
Imp. a las ganancias		\$ -677	\$ -176.121	\$ -176.121	\$ -176.121	\$ -176.121	\$ -705.162
Utilidad después de impuesto		\$ 1.258	\$ 327.082	\$ 327.082	\$ 327.082	\$ 327.082	\$ 1.309.585
Amortizaciones - Ajuste		\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 37.859	\$ 189.293
Inversión en activos fijos	\$ -378.585						\$ -378.585
Inversión en capital de trabajo	\$ -85.544						\$ -85.544
Ingresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Egresos no afectos a impuestos		\$ -					\$ -
Préstamos	\$ -	\$ -					\$ -
Dev. Cap prestado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ -464.129	\$ 39.116	\$ 364.940	\$ 364.940	\$ 364.940	\$ 364.940	\$ 1.498.878
Deficit acumulado maximo		\$ 39.116	\$ 404.057	\$ 768.997	\$ 1.133.938	\$ 1.498.878	
Saldo Actual	\$ -464.129	\$ 29.860	\$ 212.657	\$ 162.333	\$ 123.919	\$ 94.594	
Sado Actual acumulado	\$ -464.129	\$ -434.270	\$ -221.613	\$ -59.279	\$ 64.639	\$ 159.234	

VII.10.2.6.4 Indicadores

Tabla 33 - Indicadores económicos - Planta productiva - Alternativa

VAN	\$ 159.234	K
TIR	45%	31%
PB	4	
IVAN	\$ 0,34	

En estas condiciones existe beneficio, con una TIR del 45%, 14 puntos por encima del 31% requerido como rentabilidad de la inversión.

El recupero de la inversión (*Payback*) es de 4 años, se encuentra dentro del período del Horizonte Temporal de Análisis (HTA) definido.

Indicadores con un endeudamiento de \$100000 con tasa del 31%.

Plazo: 5 años con pagos mensuales

Tabla 34 - Préstamo - Total de pagos anuales

Período	Total anual - Pagos mensuales					Total
	1	2	3	4	5	
Préstamo						
Capital	\$ -10.846,94	\$ -14.209,49	\$ -18.614,43	\$ -24.384,91	\$ -31.944,23	\$ 100.000,00
Intereses	\$ -26.017,27	\$ -22.654,72	\$ -18.249,77	\$ -12.479,30	\$ -4.919,98	\$ 84.321,03
Total cuotas	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ -36.864,21	\$ 184.321,03

El pago de esta deuda implicará aumentar los saldos negativos durante los primeros 6 meses del primer año, debido a esto el déficit acumulado máximo será mayor, por ende, sucederá lo mismo con el capital de trabajo, mientras que la inversión total se verá reducida por el aporte de la deuda contraída.

Capital de trabajo	\$	104.493
Inversión Inicial	\$	378.585
Endeudamiento	\$	-100.000
Total	\$	383.078

Tabla 35 – Indicadores económicos de local comercial con endeudamiento – Alternativa

VAN	\$	167.012	K
TIR		47%	31%
PB		4	
IVAN	\$	0,44	

El efecto del endeudamiento es un saldo negativo mayor en el primer año, mientras que la TIR alcanza el 47%, apenas 2% por encima de la obtenida sin adquirir deuda, por lo tanto el rendimiento de la inversión es superior si parte de la inversión es realizada con deuda al mismo costo o menor que el costo del capital aportado por los socios.

VII.11 Conclusiones sobre el proyecto

Todo proyecto es un gran desafío, el cual debe ser afrontado profesionalmente y como tales, debemos prepararnos, reunir información analizarla, plantearnos diversos escenarios posibles, determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Nuestro trabajo y esfuerzo se verá reflejado en la estrategia a seguir y su implementación, mientras que el resultado obtenido validará o no las el camino que hemos decidido tomar.

La instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia ha demostrado ser un tema complejo, quienes han incursionado anteriormente, lo han realizado sin el más mínimo análisis o planificación, en algunos pocos casos la fortuna les ha sonreído y son quienes hoy compiten por ser los líderes en el mercado, pero en gran cantidad de casos han debido abandonar el rubro.

Uno de los objetivos de este proyecto es aumentar la probabilidad de que el emprendimiento sobreviva y se encuentre entre los líderes del mercado, en el desarrollo del mismo hemos visto que son muchos los factores a tener en cuenta, tales como preparación y utilización de la mano de obra, costos fijos, variables, demanda, competencia, ubicaciones, uso de tecnología, solo por nombrar a los principales.

Hemos podido determinar que el proyecto es rentable solo bajo ciertas condiciones que deben ser tenidas en cuenta, para los locales comerciales la mano de obra es la variable de ajuste, deberá ser la mínima indispensable para poder brindar el servicio, mientras que para la planta productiva la forma de hacerla rentable es aumentando la demanda, por ello debemos prestar especial atención a los canales de comercialización,

manejar un reparto a minoristas es importante y necesario, desarrollar a futuro el proceso de pan pre-cocido nos permitirá disminuir los costos de distribución y llegar a localidades vecinas con un precio competitivo.

El proyecto es viable si se vigilan las condiciones descriptas anteriormente, el éxito en gran medida dependerá del monitoreo de las mismas y de las acciones que se tomen en caso de que estas se modifiquen o desaparezcan.

VIII. CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO FINAL

El tema desarrollado surge a partir de la necesidad de dos emprendedores de reducir el riesgo de fracasar en un emprendimiento al momento de tomar la decisión de invertir, el aporte de lo desarrollado en el presente trabajo apunta en esa dirección.

En el desarrollo se han analizado diversos factores que sin duda alguna influyen en el resultado final de este emprendimiento, aquí se podrán ver factores externos como el entorno, la demanda, las normativas institucionales, los competidores, los proveedores, etc. y factores internos como los costos, las capacidades de producción, la fuerza laboral, las habilidades del personal, etc. con el fin de delinear las posibles estrategias a tomar.

El primer resultado obtenido no es alentador, aunque no necesariamente echa por tierra el proyecto, se han planteado algunas alternativas para mejorar el beneficio obtenido y darle viabilidad al proyecto, estas quedarán a consideración de los interesados al momento de la toma de decisión.

Además de los resultados estratégicos y operativos de la inversión, he podido cumplir un importante paso académico y profesional necesario en mi formación como magister en administración de empresas.

Durante el cursado del Magister en administración de empresas, en innumerables oportunidades he sentido que no asimilaba todos los contenidos que se proponían en el aula, la reflexión constante era "sí, lo entiendo pero...". Lo que en su momento creí que eran dudas, en realidad se trataba de falta de confirmación de que algunos conceptos y definiciones que había incorporado, eran correctos.

El desarrollo del trabajo final fue el entorno que me permitió afianzar los conceptos adquiridos durante el cursado y confirmar o refutar en

algunos casos los conceptos y definiciones que durante el cursado quedaron "enganchados con alfileres".

Hoy, después de haber recorrido todo el camino he entendido que ser un administrador no significa utilizar los conceptos, definiciones y herramientas adquiridas sobre una situación como si se tratase de una receta, sino que se trata de observar la situación desde diferentes ángulos y anticiparse al cambio en las condiciones del entorno, estar preparado, tanto para los golpes como para las oportunidades.

En definitiva ser un hombre diferente, alguien que mira más allá que el común de la gente, tener una mirada crítica, ser un líder.

El trabajo final es el cierre de esta etapa, y representa solo una posta más en un camino que nunca acabará.

Agradezco a todos los profesores que han puesto su conocimiento a disposición de los alumnos, especialmente a mí director de trabajo final Magister Cr. Pablo Gil, sin el cual este trabajo no sería el mismo.

IX. Bibliografía

- Batalla, D. (24 de Febrero de 2014). *Nociones de economía y empresa*. Obtenido de <https://nocionesdeeeconomiyempresa.wordpress.com/2014/02/24/el-analisis-pestel-critico-en-la-estrategia-empresarial>
- Cordova, K. (2009). *Puro Marketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/3/5855/para-elegir-nombre-marca.html>
- Corradini, O. (15 de Junio de 2015). Demanda en locales comerciales de productos de panadería. (A. Pérez, Entrevistador)
- Cox, W. (1967). Product Life Cycles as Marketing Models. *Journal of Business*, 375-384.
- EducRecursos. (06 de Octubre de 2013). *EducRecursos*. Obtenido de La Matriz FODA en educación: <https://educrecursos.wordpress.com/tag/matriz-foda/>
- FECHIPAN, F. (Junio de 2014). *Panadería-Pastelería chilena - Industria Pyme de Alimentos procesados - Análisis sectorial de Bakery - Chile*. Obtenido de <http://www.fechipan.cl/>: <http://es.slideshare.net/pedro0559/reduccion-de-la-salsodio-en-el-pan-presentacin-en-uandes>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2008). *Censo de Población 2008. Resultados Provisionales. Población Total en Municipios y Comunas*. Obtenido de http://web.archive.org/web/http://www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/censo_resultados_provisionales2.ppt
- IDITS - Instituto de Desarrollo Industrial, T. y. (2007). *www.idits.org.ar*. Obtenido de Informe sectorial de la Industria de Alimentos y Bebidas de Mendoza: http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorTextil/Inf_sectorial_textil_Mza-IDITS.pdf
- INDEC. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Obtenido de <http://www.censo2010.indec.gov.ar>

Tesis de Maestría en Dirección de Empresas - 2015 - "Análisis de factibilidad para la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia", en la Ciudad de Alta Gracia, Provincia de Córdoba.

Alejandro R. Pérez 2015

INDEC. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Obtenido de [indec.gov.ar](http://www.censo2010.indec.gov.ar):

<http://www.censo2010.indec.gov.ar>

Industria Alimenticia. (2015). *Tendencias en panificación 2015*. Obtenido de

Industriaalimenticia.com: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). Introducción - ¿Qué es la estrategia? En *Dirección Estratégica* (págs. 10-11). Madrid: Pearson Educación.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio. En G. Johnson, K. Scholes, & R. Whittington, *Dirección Estratégica* (págs. 245-252). Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Ciclo de vida del producto. En *Dirección de marketing - 20E* (págs. 322-331). Méjico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Ciclo de vida del producto. En *Dirección de marketing - 20E* (págs. 322-331). Méjico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Ciclo de vida del producto. En *Dirección de marketing - 20E* (pág. 325). Méjico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). La cadena de valor. En *Dirección de marketing - 20E* (págs. 38-41). Méjico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Análisis SWOT o FODA. En *Dirección de marketing - 20E* (pág. 53). Méjico: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Capítulo 9 - El brand equity. En *Dirección de Marketing 12 Ed* (págs. 273-275). México: Pearson.

Maglione, A. (11 de Junio de 2009). *Lanacion.com*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1194032-el-pan-y-su-historia-parte-ii>

Meléndez Caruci, R. (15 de Julio de 2014). Obtenido de *Cómo formular estrategias considerando la matriz FODA en el contexto educativo*:

Tesis de Maestría en Dirección de Empresas - 2015 - "Análisis de factibilidad para la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia", en la Ciudad de Alta Gracia, Provincia de Córdoba.

Alejandro R. Pérez

2015

<http://matrizfodacontextoeducativo.blogspot.com.ar/2014/07/como-formular-estrategiasconsiderando.html>

Peña Castro, J. C. (16 de Octubre de 2013). *ESIC - Business & Marketing School*. Obtenido de

<http://esic.edu/andaluciablog/la-planificacion-y-control-inteligente>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. *The Free Press*.

Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-8.

Representante de importante panificadora de Córdoba. (7 de Julio de 2015). Franquicia para un local comercial. (A. Pérez, Entrevistador)

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 12 - Las inversiones del proyecto. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 263). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 12 - Las inversiones del proyecto. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 267). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 12 – Las inversiones del proyecto. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 262). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 12 – Las inversiones del proyecto. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 268). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 14 - Construcción de flujos de caja. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 299). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 14 – Construcción de flujos de caja. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 294). Colombia: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 15 – Criterios de evaluación de proyectos. En *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición* (pág. 321). Colombia: Mc Graw Hill.

Tesis de Maestría en Dirección de Empresas - 2015 - "Análisis de factibilidad para la instalación de una panificadora en la ciudad de Alta Gracia", en la Ciudad de Alta Gracia, Provincia de Córdoba.

Alejandro R. Pérez

2015

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Capítulo 15 – Criterios de evaluación de proyectos. En

Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición (pág. 323). Colombia: Mc Graw Hill.

Sr. Corradini - Presidente de CIPAC. (2 de Junio de 2015). Consultas sobre la actualidad del sector.

(A. Pérez, Entrevistador)

TiposDe.org. (2015). *TiposDe.org*. Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>

Valdez, B. (9 de Octubre de 2015). *Cultura: Alimentación equilibrada contra el sobrepeso*.

Obtenido de Milenio.com: http://www.milenio.com/cultura/Alimentacion_equilibrada-sobrepeso-Dia_Mundial_de_la_Alimentacion-beneficios_del_pan_0_606539354.html

X. ANEXOS

X.1 Convenio colectivo de trabajo



CCT 321-99
PANADEROS INTERIC



Escala salarial -
2016-01 - Panaderos

X.2 Análisis sectorial



Informe Sectorial de
alimentos no conservi

X.3 Habilitaciones e impuestos – Municipales



Form-Hoja-de-ruta-p
ara-Habilitacion-Com



Instructivo-para-solic
itar-la-Habilitacion-Co



Ord.2441-Habilitacio
n-Fabricacion-Product

X.4 Impuestos provinciales



Ingresos brutos -
Ley impositiva 2015 -

X.5 Impuestos nacionales



LEY DE IMPUESTO A
LAS GANANCIAS.doc:



Ley de Impuesto al
Valor Agregado.docx

X.6 Flujo de fondos en formato Excel



Panificación en Alta
Gracia - Flujo de fond



Panificación en Alta
Gracia - Flujo de fond