

TRABAJO FINAL DE GRADO

Universidad Empresarial Siglo 21

“Desarrollo Plan de Negocios

Panadería BAKERY”



SAHADE CINTIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

2012

Resumen

El presente Trabajo Final consiste en desarrollar un Plan de Negocios para el establecimiento de una Empresa dedicada al rubro Panadería.

Mediante este trabajo se evalúa la viabilidad de establecer el comercio y se analizan las posibilidades de crecimiento y expansión del mismo.

Se desarrollan los pasos de un plan de negocios abarcando todas las áreas de la empresa y el desarrollo de cada una.

Se realiza una reseña del marco teórico, dando justamente un contexto a toda la teoría que luego se expone, se explica la metodología que se implementa en el trabajo útil para recabar información, analizarla procesarla y exponer resultados de la misma.

Mediante un contexto económico-financiero se analiza a través de esta perspectiva la viabilidad de llevar a cabo el proyecto y la rentabilidad del mismo.

Finalmente se enumeran las actividades que se necesitan realizar para iniciar el negocio, se les da un orden de prioridad y se construye un cronograma para llevar a cabo las mismas, en vistas del inicio de la empresa.

La concepción de la empresa se enfoca en la creación e implementación de un comercio minorista con manufactura y venta de panes salados únicamente, saborizados y rellenos, de distintas variedades; en la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

Abstract

This final work is to develop a business plan for establishing a company dedicated to the Bakery category.

By Here we evaluate the feasibility of establishing trade and analyze the possibilities for growth and expansion.

They develop all the steps of a business plan covering all areas of the company and development of each.

We performed a review of the theoretical framework, just giving context to the whole theory which is then exposed, explains the methodology that is implemented into useful work to gather information, analyze and present results to process it.

Using an economic-financial analysis is analyzed through this perspective the feasibility of carrying out the project and profitability.

Finally, list the activities that need to be made to start the business, they are given a priority order and builds a schedule for carrying out the same, in view of the implementation of the company.

The conception of the company focuses on creating and implementing a manufacturing and retail sales with savory bread alone, flavored and filling, of different varieties, in the north of the city of Cordoba.

Agradecimientos

Este proyecto ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte del autor, pero no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación se mencionan.

Primero y antes que nada, agradecer a la familia natural y la del corazón; por siempre estar presente, cada uno desde su lugar, brindando ayuda incondicional, con las herramientas que cada uno tiene para dar. Por la convicción y aliento, y el recordar siempre que se puede y que “ya falta poco”.

En segundo lugar a mis amigos y a la vez compañeros de carrera. Por el apoyo, la información siempre justa a tiempo, y por las todas las excelentes horas compartidas.

Y sin dejar de agradecer tampoco, a los profesores de todas las materias, a los tutores de tesis y a esta Institución Educativa, que con profesionalismo y dedicación, hacen que una carrera, en conjunto con obligaciones laborales, familiares y otras, sea una experiencia placentera, rica, pero por sobre todas las cosas: posible.

Indice

Tema	Página nro.
Capítulo I. Planteamiento del problema	14
1. Naturaleza del Proyecto	15
1.1 Objetivos del Trabajo Final	15
1.1.1 Objetivo general	15
1.1.2 Objetivos específicos	15
1.2 Nombre y descripción de la empresa	16
1.3 Ubicación y tamaño de la empresa	17
1.4 Misión de la empresa	17
1.5 Objetivos de la empresa	17
1.5.1 Objetivos de corto plazo	17
1.5.2 Objetivos de mediano plazo	17
1.5.3 Objetivos de largo plazo	18
1.6 Ventajas competitivas	18
1.7 Definición y análisis del sector	19
1.7.1 Producción en Argentina	20
1.7.2 Tendencias del Sector	20
1.7.3 Indicadores de Consumo	21
1.8 Productos	22
Capítulo II. Marco Teórico	23

2.1 Plan de negocios	24
2.1.1 Pasos para armar un plan de negocios	25
2.1.1.1 Naturaleza del proyecto	25
2.1.1.2 El Mercado	28
2.1.1.3 Producción	38
2.1.1.4 Organización	45
2.1.1.5 Finanzas	58
2.1.1.6 Plan de trabajo	73
2.1.1.7 Resumen Ejecutivo	75
2.1.1.8 Anexos	76
2.1.2 Objetivos del plan de negocios	77
2.1.3 Planificación	77
Capítulo III. Metodología	79
3.1 Fuentes primarias de información	80
3.1.1 Entrevista directa	80
3.1.2 Encuestas	81
3.1.3 Observación	81
3.1.4 Reuniones de trabajo	81
3.2 Fuentes secundarias de información	82
3.3 Diagrama de flujo	82
3.4 Fuerzas de Porter	82
3.5 Organigrama	82

3.6 Evaluación económica – financiera	82
3.7 Segmentación de mercado	83
3.8 Matriz F.O.D.A	83
3.9 Gráfico de Gantt	83
Capítulo IV. Desarrollo	84
4. El Mercado	85
4.1 Objetivos de la Mercadotecnia	85
4.2 Análisis de Macro entorno	85
4.2.1 Situación inflacionaria	85
4.2.2 Índices de desocupación	86
4.2.3 Crisis financiera de 2008	87
4.2.4 Eliminación subsidio harina	87
4.2.5 Situación importaciones-exportaciones	87
4.2.6 Conflicto Agropecuario	88
4.2.7. Mercado cambiario	89
4.3 Investigación del mercado	90
4.3.1 Fuerza 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	90
4.3.2 Fuerza 2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	91
4.3.3 Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores	91
4.3.4 Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores	92
4.3.5 Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores	93
4.4 Estudio del Mercado	94

4.4.1 Estudio de la Competencia	94
4.4.2 Estudio de los consumidores	98
4.4.3 Segmentos del mercado	99
4.5 Definición del mercado objetivo	101
4.6 Estimación de la demanda	101
4.7 Distribución y punto de venta	104
4.8 Promoción del producto	105
4.8.1 Publicidad gráfica	105
4.8.2 Publicidad en medios radiales	105
4.8.3 Página web	106
4.8.4 Participación y auspicios	106
4.9 Fijación y política de precio	106
4.10 Análisis F.O.D.A	108
4.11 Riesgos y oportunidades del mercado	109
4.11.1 Riesgos del Mercado	110
4.11.2 Oportunidades	111
5. Producción	113
5.1 Objetivos del área de producción	113
5.2 Especificaciones del producto	113
5.2.1 Harina	114
5.2.1.1 Clasificación de las harinas en la Argentina	115
5.2.2 Agua	116

5.2.3 Sal	116
5.2.4 Levadura	117
5.2.5 Azúcar	118
5.2.6 Grasa vacuna	118
5.2.7 Otros ingredientes	119
5.3 Descripción del proceso productivo de panes saborizados	120
5.3.1 Mezcla	120
5.3.2 Amasado	121
5.3.3 Reposo y fermentación	121
5.3.4 Armado de los panes	121
5.3.5 Estibado	121
5.3.6 Pintado de la masa y pulverizado	122
5.3.7 Horneado	122
5.3.8 Enfriado	123
5.4 Descripción del proceso productivo de panes rellenos	123
5.4.1 Mezcla	123
5.4.2 Amasado	123
5.4.3 Reposo y fermentación	124
5.4.4 Armado de los panes	124
5.4.5 Relleno de los panes	124
5.4.6 Estibado	125
5.4.7 Pintado de la masa y pulverizado	125

5.4.8 Horneado	125
5.4.9 Enfriado	125
5.5 Equipo e instalaciones	126
5.5.1 Limpieza y mantenimiento	129
5.6 Materia prima e inventarios	129
5.6.1 Compras	133
5.6.2 Consideraciones de inventarios	133
5.7 Ubicación de la empresa	134
5.8 Diseño y distribución de planta	136
5.9 Mano de obra requerida	136
5.10 Programa de producción	137
5.10.1 Actividades pre-operativas	137
5.10.2 Actividades operativas	137
6. Organización	138
6.1 Objetivos del área de organización	138
6.2 Estructura organizacional	138
6.2.1 Descripción y perfil de puestos	138
6.2.2 Organigrama	143
6.3 Captación del personal	143
6.3.1 Reclutamiento	143
6.3.2 Selección	145
6.3.3 Contratación	145

6.3.3.1 Carnet Sanitario	146
6.3.4 Aspectos laborales a considerar	146
6.3.5 Inducción	147
6.3.6 Desarrollo del personal	147
6.4 Administración de sueldos, salarios y horarios	148
6.4.1 Días francos	148
6.4.2 Vacaciones	149
6.4.3 Licencias	149
6.4.4 Día del Panadero	149
6.5 Evaluaciones de desempeño	150
6.6 Relaciones de trabajo	150
6.6.1 Esquema de premios y castigos	151
7. Finanzas	152
7.1 Objetivos del Área Contable	152
7.2 Contabilidad de la empresa	152
7.3 Flujos de efectivo	152
7.3.1 Costos	152
7.3.1.1 Costos fijos	152
7.3.1.2 Costos variables	154
7.3.2 Ingresos	156
7.3.3 Consideraciones	156
7.3.4 Proyecciones de flujos	157

7.4 Costos unitarios y contribución marginal	159
7.5 Inversión inicial	160
7.6 Criterios de aceptación o rechazo proyecto	160
7.6.1 Valor Actual Neto	160
7.6.2 Período de Recupero	161
7.6.3 Tasa Interna de Retorno (T.I.R)	161
8. Plan de puesta en marcha	162
8.1 Aspectos legales de implantación y operación	162
8.2 Sistema de planeación	163
8.2.1 Naturaleza del proyecto	163
8.2.2 Mercadotecnia	163
8.2.3 Producción	164
8.2.4 Organización	165
8.2.5 Finanzas	165
8.2.6 Aspectos legales y funcionales	166
8.3 Integración de actividades	166
Capítulo V Conclusiones	170
Anexos	173
Bibliografía	221

Indice de Tablas	Página nro.
Tabla n° 1 Estado de resultados	64
Tabla n°2 Fórmula VAN	71
Tabla n° 3 Fórmula TIR	72
Tabla n° 4 Población por C.P.C	102
Tabla n° 5 Demanda proyectada	104
Tabla n° 6 Maquinarias y herramientas requeridas	126
Tabla n° 7. Materia prima requerida	130
Tabla n° 8 Costo materias primas por mes	155
Tabla n° 9 Flujos de fondo	158
Tabla n° 10 Costo unitario y margen de utilidad	159
Tabla n° 11 Flujos de efectivo neto	160
Tabla n° 12 Tabla de actividades	167
Tabla n° 13 Cronograma de actividades	169
Indice de anexos	
Anexo n° 1. Fotografías maquinarias y herramientas	174
Anexo n° 2. Datos Estadísticos	177
Anexo n° 3. Plano de la zona	181
Anexo n°4. Categorías monotributo	182
Anexo n° 5. Escala salarial Sindicato	183
Anexo n° 6. Fotografías local de la empresa y competencia	184
Anexo n° 7. Modelo de entrevista utilizada	193
Anexo n° 8. Modelo de encuestada utilizada	198
Anexo n° 9. Resultados encuesta de consumo	203
Anexo n° 10. Modelo de contrato de trabajo	215
Anexo n° 11. Planos de distribución	219

Capítulo I

Planteamiento del problema

1. Naturaleza del proyecto

1.1 Objetivos del Trabajo Final

1.1.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios con el fin de evaluar factibilidad para el establecimiento de un comercio de manufactura y venta minorista de productos de panes saborizados.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Definir la actividad de la empresa, con su misión, visión y objetivos. Así mismo analizar el sector en el cual se inserta para determinar los requerimientos y variables a tener en cuenta y fijar los planes de acción para alcanzarlos.

b) Definir y aplicar técnicas de investigación de mercado a fin de identificar los distintos actores del medio, y a su vez poder definir el segmento de consumidores meta.

c) Describir variables fundamentales tales como: definición de precio, descripción del producto en si, estrategias de promoción y red de distribución del producto comercializado, con el fin de captar los consumidores objetivo.

d) Describir procesos productivos con el fin de determinar tiempos de producción, costos, requerimiento de mano de obra, maquinaria, insumos, herramientas e instalaciones, para estimar las erogaciones necesarias para poner a punto el negocio.

e) Desarrollar la organización de la empresa, para determinar las funciones básicas necesarias para llevar a cabo la actividad del negocio, las

habilidades del personal, capacitación, sueldos, horarios y demás variables inherentes a las relaciones de trabajo.

f) Determinar variables financieras para establecer el sistema contable de la empresa, los flujos de efectivo, el sistema de financiamiento y demás variables que sirven para determinar viabilidad del proyecto e inversión inicial requerida.

g) Establecer tiempos de implantación y puesta en marcha, considerando aspectos legales, operativos, organizacionales, y demás; a fin de estimar tiempo requerido para el funcionamiento del proyecto.

1.2 Nombre y descripción de la Empresa

El nombre de la Empresa es “Bakery” vocablo proveniente del inglés que significa: “Panadería”, fonéticamente se pronuncia: “beikeri”. El nombre se escoge debido a su originalidad, por ser un nombre corto, fuerte, fácil de recordar y que alude directamente, sin dejar dudas ni confusiones, acerca de la actividad que desarrolla la Empresa. Se elige un nombre en inglés ya que le da un toque de sofisticación y originalidad; teniendo en cuenta que el producto apunta a un segmento de la sociedad con buen nivel de alfabetización donde el conocimiento del idioma inglés es alto.

Esta es una empresa unipersonal manufacturera y comercial que forma parte de la Industria Alimenticia, enfocándose dentro de esta industria en la elaboración y comercialización de productos de panadería.

1.3 Ubicación y tamaño de la Empresa

La empresa se localiza en Av. Recta Martinolli 8679 Barrio Argüello Córdoba Capital, Argentina. Con atención al público de Lunes a Domingo de 8:00 hs a 21:00 hs.

Está catalogada como una MicroEmpresa debido a que tiene menos de 30 empleados.

1.4 Misión de la Empresa

Cautivar y satisfacer la necesidad y el gusto de toda la familia con panes de calidad y sabores únicos.

1.5 Objetivos de la Empresa

1.5.1 Objetivos de Corto Plazo

- a) Elaborar un producto de calidad y sabor distintivo
- b) Estandarización y uniformidad en el producto final
- c) Establecimiento y reconocimiento de la marca en la zona de influencia
- d) Posicionamiento y preferencia del consumidor

1.5.2 Objetivos de Mediano Plazo

- a) Anexar servicio de consumo en el local
- c) Ampliar la red de distribución
- d) Establecer sistema de entrega a domicilio
- c) Comercializar producto a bares y restaurantes
- d) Apertura de sucursales

e) Incorporación de línea de panes libre de gluten, apto para celíacos.

1.5.3 Objetivos de Largo Plazo

a) Establecer política de franquicias en todo el país

1.6 Ventajas Competitivas

Esta es una propuesta de negocios innovadora con una oferta única y pionera en la industria de la Panadería en Córdoba. Existen numerosas panaderías y distintos puntos de venta de este producto, pero ninguno se especializa en variedades de panes salados únicamente. Lo que da un factor diferencial importante a la Empresa y sobre su competencia.

Se busca a través de este negocio la especialización en un producto de consumo masivo, ofreciendo al consumidor una amplia gama de variedad para un producto tradicional y cotidiano.

Se trabaja sobre el concepto de negocio con características artesanales, una dedicada atención al cliente, extrema limpieza y aseo, un lugar con cálida ambientación, amoblamientos de madera, empaque diferenciado y especial enfoque en mantener intactas las propiedades del producto que se comercializa.

Se busca la excelencia en los productos y servicios ofrecidos de modo de posicionar la marca y que sea conocida y reconocida por el consumidor como sello de calidad, fresca y delicioso sabor.

1.7 Definición y análisis del Sector

El Sector o Industria donde se encuentra la empresa es el sector de manufactura y venta de productos de panificación de la zona norte de la Ciudad de Córdoba.

En el Sector Industrial de referencia, actualmente, se encuentra dos clases de pan claramente diferenciados, y una tercera con una participación baja en el Sector:

- El pan Industrial, envasado al vacío, el cual contiene conservantes para hacerlo más durable. Existen una gran diversidad dentro de este segmento donde se encuentran: pan integral, pan lactal, pan para panchos, pan para hamburguesas, pan con cereales, entre otros; como así también infinita diversidad en galletas y tostadas. Este producto principalmente se comercializa en supermercados, hipermercados, despensas y almacenes.

- El pan Artesanal, es el producido en las panificadoras, sin conservantes ni aditivos agregados en la mayoría de los casos, la duración del mismo es más acotada. Se comercializa en panaderías principalmente y en segundo término en almacenes, supermercados e hipermercados.

- Pan ultracongelado, Es una novedad en nuestro país. Se trata de productos congelados crudos y pre-cocidos con sus variedades de bagettes, panes rústicos, pan francés y pancitos saborizados.

Actualmente son producidos y comercializados por empresas que proveen a otras panaderías, cadenas de hoteles y restaurantes. No se comercializa al consumidor final.

1.7.1 Producción en Argentina

En el país se producen unos 3,05 millones de toneladas anuales de productos panificados, el 94% de éste corresponde al pan tradicional de panadería y el 6% al pan industrial. Así mismo los formatos industriales representaron en 2010 el 14% de las ventas totales minoristas de pan del país. (Fuente: F.A.I.P.A-Federación Argentina de la Industria del Pan).

Se calcula que en Argentina se cuenta con una panadería tradicional cada 1150 habitantes. Con lo cual en 2010 se contabilizan 33.000 establecimientos.

En términos de tendencia y posicionamiento estratégico, las grandes industrias de panificado están centrando su atención en el contenido funcional y nutricional de sus productos

1.7.2 Tendencias del Sector

De acuerdo a investigación realizada por Euromonitor Internacional publicada en Énfasis Alimentación online del 13 de noviembre de 2009 son las siguientes:

a) Puede decirse que el pan envasado, de elaboración industrial no compite con el pan no envasado tradicional, porque quienes compran este último lo hacen porque prefieren el pan fresco, mientras que quienes optan por aquel lo hacen por razones de conveniencia (compran pan solamente una vez por semana). El pan envasado, de elaboración industrial, parece estar sustituyendo al no envasado/tradicional porque está creciendo a una tasa más veloz.

b) Es probable que las ventas de productos de panadería aumenten a una tasa compuesta de crecimiento anual del 2% en el periodo 2008/ 2013. Ello ocurrirá

como consecuencia del redescubrimiento del pan como producto saludable, que puede consumirse sin preocupación alguna, y que no es causante de sobrepeso.

c) Se anticipa que las empresas más importantes del sector lanzarán productos funcionales, ya que los consumidores parecen cada vez más proclives a su adquisición, por los beneficios que aportan para la salud. No se esperan innovaciones en el sector artesanal, donde los productos son relativamente estáticos. Se estima, sin embargo, que los panes gourmet crecerán en popularidad, ya que los consumidores muestran claro interés por las novedades.

1.7.3 Indicadores de Consumo

En 2010, el consumo anual per cápita en la Argentina se estimó en 70,6 Kg para el pan tradicional de panadería, es decir 200 gramos por día por habitante y en 4,6 Kg para el pan industrial (pan de molde y bollería) (Fuente: F.A.I.P.A-Federación Argentina de la Industria del Pan).

Según datos del Centro de Panaderos de Córdoba, el consumo de pan aumentó entre un 15% y un 20% entre el año 2008 y el año 2011.

El incremento del consumo de pan industrial se atribuye a una mayor oferta de variedades, entre ellos los panes con ingredientes funcionales, y a la mayor participación de marcas del distribuidor en el mercado.

Una de las cualidades más valoradas del pan tradicional de panadería 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.

1.8 Productos

Los panes artesanales están elaborados con productos de calidad y principalmente con productos naturales, elaborados en el día, y en envase de papel madera lo cuál favorece la conservación de los mismos y mantiene el sabor intacto. La oferta satisface las tendencias actuales del Mercado de productos saludables y nutritivos pero a su vez innovadores y especializados. Las variedades que se producen y comercializan son:

a) Panes con:

- Albahaca
- Orégano
- Ajo
- Cebolla
- Tomillo
- Tomates confitados
- Parmesano y gruyere
- Blanco Multicereal

b) Panes rellenos de:

- Mozzarella y cebollas confitadas
- Mozzarella y hongos
- Tomates confitados y cebolla de verdeo
- Olivas negras y mozzarella.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Plan de negocios

Un plan de negocios, también conocido como plan de empresa, consiste en un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello, tal como los objetivos del negocio o proyecto, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado en el cual se va a incursionar, la forma en que se van a comercializar los productos o servicios, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Se trata de seguir una serie de pasos finalmente analizar la viabilidad y facilitar la toma de decisiones, acerca de una nueva empresa, un nuevo negocio o un nuevo producto.

Debe ser claro, conciso e informativo; y constituir una herramienta que sea útil no solamente al inicio de la actividad, sino ser un documento de permanente consulta para evaluar posibles desvíos y asegurar que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

Reforzando este concepto es oportuno citar un extracto del artículo publicado por el sitio “soyentrepreneur.com” del año 2010 que indica: “Escribir un plan de negocios no es un asunto de una sola vez en la vida. No escriba un plan, se congratule por ello y luego lo eche en el olvido. Este deberá convertirse en una herramienta que le servirá para dirigir su compañía todos los días. Si usted busca obtener un préstamo de cualquier tipo, ya sea de una institución bancaria o de otros inversionistas posibles, necesitará mostrarles por escrito un plan conciso que demuestre la viabilidad de su negocio. Su plan deberá contener una proyección a futuro a, por lo menos, cinco años.

Bajo el paraguas del término plan de negocios usted necesita un plan a un año; uno a dos años y uno a cinco años".

A continuación se describen los pasos que componen un plan de negocios, de acuerdo a lo expresado por Rafael Alcaraz Rodriguez en su libro "El emprendedor de éxito: Guía de planes de acción".

2.1.1 Pasos para armar un plan de negocios

2.1.1.1 Naturaleza del proyecto

Consiste en la introducción hacia la empresa o el proyecto que se planifique.

En esta etapa se define:

a) El nombre, el cual debe intentar ser descriptivo, original (legalmente que no exista ya en el mercado), atractivo, claro, simple, significativo y agradable. Luego se debe justificar su elección, explicando su significado y el motivo de elección.

b) Descripción de la empresa, definir su objeto u ocupación principal estableciendo si su giro es comercial, dedicada a la compraventa de un producto determinado; industrial, producción o manufactura; y de servicios, aquellas que ofrecen un producto intangible. También la empresa se puede describir como una combinación de estos giros.

c) Ubicación y tamaño, definir ubicación y si se trata de una Micro, pequeña, mediana o gran empresa, esta calificación varía de acuerdo a la cantidad de empleados que la componen y el volumen de facturación anual.

d) Misión, es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

e) Objetivos, son premisas, deseos cumplidos, que sirven de guía para cumplir la misión. Deben ser establecidos con claridad, flexibilidad, medibles, realistas, coherentes y motivadores.

Deben obedecer a un horizonte de tiempo específico, de esta forma se determinan:

- Objetivos a corto plazo, de 6 meses a 1 año
- Objetivos a media plazo, de 1 a 5 años.
- Objetivos a largo plazo, de 5 a 10 años.

f) Ventajas competitivas, factores diferenciales que distinguen o diferencias un producto de otros similares.

g) Análisis de la Industria o Sector, establecer las condiciones actuales del Sector donde se encuentra o se intenta ingresar. Para este análisis es útil la herramienta que desarrolla el profesor y economista Michael Porter, denominadas “Las cinco fuerzas Porter”, de acuerdo a lo publicado por los autores Kotler y

Armstrong en su libro “Mercadotecnia”, año 1996. Este modelo desarrolla las fuerzas que ejercen presión en un sector o industria, a saber;

- Fuerza 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- Fuerza 2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se torna mas crítica aún si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

- Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no es atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores: Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

h) Productos y/o servicios, establecer los productos o servicios que la empresa ofrece.

i) Calificaciones para entrar al área.

2.1.1.2 El Mercado

Se describe y caracteriza el mercado en el cuál se desenvuelve la empresa o producto en cuestión, de acuerdo a Kinneer y Taylor en su libro “Investigación de mercado” año 1998, definen:

a) Objetivos de la mercadotecnia, de la comercialización, aquí se definen los objetivos dentro del área de marketing que se pretenden lograr en diferentes horizontes de tiempo

b) Investigación del mercado, herramienta para obtención de información respecto a la satisfacción del cliente, conociendo las necesidades del mismo y cómo pueden ser satisfechas.

Para esto se debe definir:

- Tamaño del mercado, establecer mediante fuentes de información confiables cuántos clientes potenciales tiene la empresa, dónde se ubican y quiénes son. Una vez recabada esta información, se segmenta el mercado, es decir se agrupan en distintos bloques de clientes de acuerdo a un criterio de clasificación determinado, por ejemplo: en edades, en poder adquisitivo, en ubicación geográfica, en deseos de consumo, entre otros. De esta forma se puede definir con precisión al segmento al cuál va dirigido el producto que se oferta.

- Consumo aparente y demanda potencial, del segmento que se define como objetivo.

- Participación de la competencia en el mercado, identificar a principales competidores, área geográfica que abarcan y el factor diferencial que les permite ganar mercado, de esta forma se puede determinar la estrategia de posicionamiento que debe seguir la empresa para ingresar y lograr desarrollo en el mercado.

c) Estudio de mercado, es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

Para esto se utilizan distintas técnicas, las principales son:

- La encuesta
- La entrevista
- La técnica de observación
- La prueba de mercado
- Focus group
- Sondeo

d) Distribución y punto de venta. Luego se identifica las necesidades del consumidor y desarrollar un producto que les satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para esto se debe escoger rutas para hacer llegar el producto de la manera más eficiente posible.

Aquí se deben diseñar los canales de distribución estableciendo costos, tiempos y logística entre productor, mayorista, minorista y consumidor final; teniendo en cuenta estos actores en el caso de distribución de bienes de consumo.

Así mismo, en el diseño del canal, se debe tener en cuenta capacidad de producción y conveniencia del consumidor.

e) Promoción del producto. Consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto o servicio (incluyendo sus características, atributos y beneficios) a los consumidores, así como persuadir, estimular, motivar o inducir su compra, adquisición, consumo o uso. Esta se divide en seis elementos:

- La venta personal

Consiste en promocionar un producto o servicio a través de una interacción directa o personal entre un determinado vendedor y un determinado consumidor individual.

Se basa en una comunicación personal ya que va de una persona (el vendedor) a otra persona (el cliente potencial o comprador), a diferencia de por ejemplo la publicidad, que utiliza una comunicación impersonal ya que va dirigida a varios consumidores a la vez.

- La promoción de ventas

Consiste en promocionar un producto o servicio a través del uso de incentivos o actividades destinados a inducir al consumidor a decidirse por su compra.

Incentivos o actividades que pueden estar conformados por ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, bonificaciones, premios, muestras gratis, etc.

- La publicidad

Consiste en dar a conocer, informar, persuadir o estimular su compra o consumo, y hacer recordar un producto o servicio a los consumidores.

Es uno de los medios más efectivos para la promoción de un producto pero, por otro lado, uno de los más costosos. Se basa en una comunicación y medios impersonales ya que va dirigida a varios consumidores a la vez.

- Las relaciones públicas

Consisten en el conjunto de acciones destinadas a crear y mantener una buena imagen de la empresa, tanto ante el público en general como ante sus propios trabajadores.

A diferencia de la publicidad, se trata de una promoción no pagada o, en todo caso, de bajo costo, sin que ello signifique que tenga una menor efectividad que la publicidad en la promoción de un producto.

- El marketing directo

Consiste en promocionar un producto o servicio a un determinado consumidor individual, generalmente, a través de medios que permitan una comunicación directa con éste tales como el teléfono, el correo, el fax, el correo electrónico y el Internet.

Se da de uno a uno, es decir, va dirigido directamente a un sólo consumidor, a diferencia del marketing tradicional que suele ir dirigido a varios consumidores a la vez.

- El merchandising

Consiste en el conjunto de técnicas, características o actividades que se dan en un establecimiento o punto de venta, y que tienen como finalidad estimular la afluencia de público o aumentar las ventas en dicho punto de venta.

Técnicas, características o actividades tales como la buena exhibición de los productos, el uso de puestos de degustación, la entrega de artículos publicitarios tales como lapiceros, llaveros o cartucheras que lleven consigo el logo o la marca de la empresa, etc.

A su vez, dentro de la promoción se analiza y establece:

- Marca. Nombre, término, signo, símbolo o diseño que identifican los bienes o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia. Otros elementos que contribuyen a esta diferenciación lo constituyen el logotipo y el slogan

- Etiqueta. Formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

- Empaque. Se busca que también agregue valor al producto y sirva como medio publicitario.

f) Fijación y política de precios. Se conforma por la cantidad de dinero que se paga por el bien adquirido. Respecto a la política de fijación de precios, existe

diversas políticas que la empresa puede adoptar, según indican Kotler y Armstrong en su libro “Mercadotecnia” año 1996, a saber;

- Precio Promedio del Mercado

Consiste en determinar el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares en el mercado, y en base a ello fijar el precio.

El cálculo del precio promedio debe hacerse sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico (cuidando que sean productos dirigidos al mismo segmento), eliminando el precio más alto y el más bajo y dividiendo entre el total de precios que se sumaron. El resultado es el PPM, que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.

- La estrategia del precio alto

Una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen, pudiendo ser éstos tangibles o intangibles.

Lo importante en esta táctica es que el producto ofrezca al consumidor un beneficio real y diferenciable, sólo así se podrá cobrar un precio superior que los productos y marcas semejantes en el mercado.

- La estrategia del precio bajo

La estrategia del precio bajo, es decir, un precio por abajo del promedio de la competencia, es un método que se debe manejar con sumo cuidado, ya que supone riesgos importantes.

La decisión de establecer un precio bajo de mercado para un producto se utiliza en alguno de los siguientes casos: cuando se trata de un nuevo producto y se

quiere obtener una penetración rápida, cuando el producto está en peligro de desaparecer del mercado por una competencia muy agresiva o como táctica para frenar el crecimiento de la competencia.

Cualquiera que sea el caso, la estrategia permitirá colocarse de manera rápida en el mercado, sin embargo, esto puede provocar problemas en el largo plazo, ya que al incrementarse el volumen del negocio, será necesario aumentar paulatinamente el precio para poder mantener finanzas sanas. Esto puede provocar que el consumidor se sienta engañado, lo quedaría una mala imagen a la empresa y al producto.

- La estrategia del precio promedio

Esta táctica es recomendable cuando el mercado al que se dirige se encuentra muy pulverizado, es decir, tiene gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes.

A través de esta estrategia tendremos ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que se puede incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

Este es un camino viable para mantener las condiciones de una competencia de mercado sana.

g) Plan de introducción al mercado. Consiste en el ordenamiento de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado, el plan debe tomar consideración de la manera en que se dará a conocer la empresa a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado

Para definir esto, una herramienta importante que se utiliza, es también la creada por Michael Porter, referida a la clasificación de estrategias competitivas genéricas, se definen principalmente 3 estrategias a adoptar por una empresa, o la combinación de alguna de ellas; éstas son:

- El liderazgo en costos totales bajos

Esta se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. El liderazgo en costos puede obtenerse a través de Economías de Escala, y de Curvas de Aprendizaje. Puede exigir también un diseño del producto que facilite su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

- La Diferenciación

Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia, es crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

- El enfoque o alta segmentación

La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación. Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

h) Riesgo y oportunidades del mercado. Toda nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en el que está incursionando posee.

Esto permite desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se presente alguna contingencia. Este listado debe tomar en cuenta: factores medioambientales, políticas gubernamentales, acciones de la competencia, tendencias, y todo aquello que se considere pueda afectar a la empresa.

Para este análisis es útil valerse de la herramienta denominada F.O.D.A. Esta herramienta consiste en la creación de una matriz que contempla cuatro factores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las iniciales conforman las siglas de F.O.D.A. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

i) Sistema y plan de ventas. Se trata de diseñar un sistema de manera tal de adecuar las ventas hacia el mercado meta de la empresa, para esto es necesario tener bien identificadas las características de éste y en el caso que se presenten distintos mercado de interés es recomendable proceder a la segmentación o división del mismo.

Segmentar el mercado consiste en dividirlo en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios de segmentación son muy diversos, pueden obedecer a características demográficas tales como edad, sexo, poder adquisitivo, entre otras; regiones geográficas; patrones de consumo, etc. Los segmentos de mercado hacia los cuales se oriente el esfuerzo de marketing determinan aspectos importantes para el

área de ventas como: puntos de venta, esfuerzos publicitarios, cantidad a distribuir, etc.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas es el aspecto organizacional de la misma. Es de suma importancia que se definan en forma clara y precisa las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para esto es útil utilizar un organigrama, un organigrama es un esquema gráfico que indica las funciones y dependencias entre el personal de la empresa.

2.1.1.3 Producción

Describir todo lo inherente a la producción y a los procesos productivos, los pasos a seguir en esta etapa, de acuerdo a Chase, Aquilano y Jacobs en su libro “Administración de Producción y Operaciones”, año 2000; son:

a) **Objetivos del área de producción.** La producción se refiere a la transformación de insumos a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos finales requeridos por consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios.

Los productos se dividen en industriales: productos que se utilizan para producir otros bienes; o bienes de consumo: usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales, a su vez se pueden clasificar en bienes durables o perecederos.

Los servicios se pueden clasificar en comerciales o profesionales.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretende alcanzar en el área de producción, con el propósito de contribuir a los objetivos de la empresa. Éstos, como

todo objetivo, deben ser cuantificables y medibles e ir en relación con los recursos disponibles por la empresa. Es útil en este paso distinguir los objetivos como de corto, mediano y largo plazo.

b) Especificaciones del Producto. Consiste en el diseño del producto que debe cumplir con las características de simplicidad, practicidad, confiabilidad y calidad.

Aquí se especifica en qué consiste el producto o servicio, a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

c) Descripción del proceso de producción. Se establece siguiendo el procedimiento siguiente:

1° Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio

2° Organizar las actividades de manera secuencial

3° Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

d) Diagrama de flujo. Se trata de un esquema gráfico que representa la secuencia de operaciones involucradas en un proceso productivo.

Así mismo sobre cada tarea se consigna el tiempo estimativo de duración de la misma.

e) Características de la tecnología. Se determina la tecnología disponible para elaborar el producto.

Esta tecnología se debe escoger teniendo en cuenta aspectos tales como: facilidad para adquirirla, condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdo, etc.), aspectos especiales para su uso (capacitación, instalaciones, etc.)

f) Equipos e instalación. El proceso productivo anteriormente descrito es útil para determinar los equipos y las instalaciones que se requieren, para esto es necesario:

- Descomponer el proceso en actividades específicas
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad
- Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad
- Calcular la materia prima requerida en el proceso
- Determinar el espacio necesario para cada actividad
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones para cada actividad.

Además es necesario contemplar un programa de mantenimiento del equipo a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

g) Materia prima. Se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o bien los insumos necesarios para prestar un servicio.

Aquí se identifican y enumeran las materias primas que se necesitan para el proceso productivo y las cantidades requeridas. Es importante determinar el volumen de producción alcanzado con dada cantidad de materia prima, así de esta forma establecer un patrón de requerimiento de insumos para una cantidad de producción deseada.

Para definir la provisión de esta materia prima es conveniente definir los siguientes puntos:

- Identificación de proveedores y cotizaciones.

Enumerar todos los posibles proveedores de cada uno de los insumos requeridos; a su vez establecer factores de evaluación, tales como: precio, calidad, localización, financiamiento, reputación, descuentos por cantidad, etc.; y aplicarlos a cada uno de los proveedores analizados. De esta forma queda expuesto en forma clara el proveedor que se elige y conviene para la compra de cada materia prima.

- Compras

Establecer una política de compras de modo que se establezcan las especificaciones de lo que se va a comprar y detectar cuándo se necesita la materia prima. También se debe establecer, cuando sea posible, el costo y modalidad de flete, como así también detectar posibles aumentos de los costos fijos

h) Capacidad instalada. Determinar el mayor nivel de producción que puede alcanzar la empresa con los recursos con los que cuenta, esto permite detectar tiempos de respuesta al mercado y permite conocer posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo

i) Manejo de inventario. Inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y evitar que el proceso productivo se vea afectado por escasez de materia prima, esto representa: costos de ventas perdidas, clientes insatisfechos, costos por retrasar o parar producción, entre otros. Para evitar esto se debe tener un stock de protección, conocido como inventario de seguridad

En contrapartida el exceso de stock repercute en un perjuicio económico para la empresa, debido a que esto representa una mayor cantidad de capital improductivo, aumentando de esta forma los costos de almacenamiento tales como: seguro, electricidad, personal, entre otros.

Es importante en la evaluación de los inventarios tener en cuenta:

- La adquisición de lotes más grandes pueden incrementar los costos de materias primas y representar mayor stock inmovilizado, sin embargo es importante comparar el costo de este stock improductivo contra los descuentos que se suelen hacer por compras en cantidad.
- Cuando se inicia la producción, el riesgo que resulten algunos procesos defectuosos es grande. Esto responde a la curva de aprendizaje existente en todo recurso humano frente a un nuevo proceso productivo, y a la puesta a punto de la maquinaria. Para esto de debe prever un excedente en el stock inicial.

j) Ubicación de la empresa. Definir la ubicación ideal considerando: distancia al cliente, distancia de los proveedores, distancia de los trabajadores y requerimientos legales e impositivos de acuerdo a la ubicación geográfica seleccionada.

k) Mano de obra requerida. Definir cantidad de mano de obra que se necesita y características o habilidades técnicas que el recurso humano debe poseer para desempeñar todas y cada una de las actividades de la empresa

l) Programa de producción. Se trata de la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área. Este programa productivo se divide en tareas pre-operativas que comprende todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar la producción; y en tareas operativas que incluye todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto.

Así mismo, los sistemas productivos que se utilizan se pueden clasificar en:

- Sistema de producción por encargo: Este se basa en el encargo o pedido de uno o más productos o servicios. La empresa que lo utiliza sólo produce después de haber recibido el contrato o encargo de un determinado producto o servicio.
- Sistema de producción por lotes: Lo utilizan las empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto o servicio por vez. Se realiza anticipadamente en relación a las ventas.

- Sistema de producción continua: Lo utilizan las empresas que producen un determinado bien sin modificaciones por un largo período, el ritmo de producción es rápido y las operaciones se ejecutan sin interrupciones.

- Sistemas Nuevos de Producción:

Just in Time (Justo a tiempo). Es una filosofía de trabajo, a nivel de toda la empresa, más que un sistema de producción. Esta define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios. Es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

A través de la correcta aplicación de este método la empresa adquiere la capacidad para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida, evitando los costos que no producen valor añadido.

Producción Flexible. Un sistema de producción flexible consiste en instalaciones (máquinas, manipuladores de carga y descarga, etc.) totalmente controladas por un ordenador central, de modo que la instalación pueda funcionar sin atención de personal. Este sistema de producción es sumamente caro y se utiliza en muy limitadas situaciones.

2.1.1.4 Organización

Definir y diagramar la Organización con todos sus componentes, estructuras y gestión de recursos humanos. Los pasos a seguir en esta etapa son:

a) **Objetivo del área de organización.** La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos por la misma.

Al igual que las otras áreas, aquí se deben definir los objetivos de esta, los cuales deben ser medibles y cuantificables.

b) **Estructura organizacional.** De acuerdo a Werther y Heith en su libro “Administración de personal y recursos humanos”, año 1999; la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Al momento de definir la estructura organizacional se debe tener en cuenta:

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. Es impartida por la misma Organización.

- La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad. Se genera por la misma interrelación del personal.

Para definir una estructura organizacional en necesario:

1° Definir qué se hace, cómo se hace, con qué se hace, dónde se hace y en cuánto tiempo se hace; con respecto a cada proceso operativo y funciones de la empresa.

2° Descripción de los puestos. Agrupar las funciones por similitud, crear los puestos por actividades y cargas de trabajo, y diseñar el organigrama de la empresa.

3° Definición del perfil del puesto en función de lo que se requiere para cada uno en cuanto a: habilidades mentales, características físicas, preparación académica, habilidades técnicas y experiencia laboral.

Para definir la estructura organizacional resulta útil la utilización de la herramienta del Organigrama.

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, interrelaciones de las mismas, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Existen distintos tipos de organigrama, la clasificación mas utilizada contempla:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración.

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

c) **Funciones específicas por puesto.** Definir el manual operativo para cada puesto, para esto se debe:

1° Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función en general, siempre deben ser acordes a los objetivos establecidos con anterioridad para el área.

2° Desarrollar las funciones específicas, actividades necesarias para llevar a cabo cada función general.

3° Describir los proceso de cada actividad, es decir paso por paso describir cómo se hace, indicando tiempo, recursos necesarios así como el resultado final esperado.

4° Determinar los indicadores operativos de desempeño y de calidad de cada actividad.

El conjunto de estos manuales operativos individuales constituyen los manuales operativos de la empresa.

También se deben definir las políticas operativas indicando: sistemas de comunicación, procesos para la resolución de conflictos, carácter moral de la empresa (valores) y comportamientos esperados tales como actitudes, cumplimiento, etc.; y otros conceptos que la empresa considere conveniente definir.

d) Captación del personal. Se divide en :

- Reclutamiento. Establecer proceso formal de reclutamiento que garantice la captación de personal requerido, de acuerdo a los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee. Se debe así mismo definir el proceso, medio y costo que está dispuesto a afrontar la empresa para reclutar personal.

- Selección. Proceso se compone:

1. Entrevista. Comienza con la entrevista de los candidatos seleccionados luego del reclutamiento. El Proceso de Entrevista consta de cinco etapas:

- Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indican la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

- Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador debe representar a la organización y dejar en el candidato una imagen agradable. Se intenta: iniciar con preguntas sencillas, evitar las interrupciones, alejar documentos ajenos a la entrevista y por último es importante que la actitud del entrevistador no trasluzca aprobación o rechazo.

- Intercambio de información. Se basa en una conversación. Se establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información.

- Terminación. No es conveniente indicarle al entrevistado qué perspectivas tiene de obtener el puesto.

- Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

2. Verificación de datos y referencias. A través de bases de datos privadas y públicas disponibles para tal fin, y contacto con las referencias laborales y personales consignadas por el entrevistado.

3. Exámenes. Definir que tipo de exámenes se utilizarán y cómo, los utilizados regularmente son:

- Psicométricos.
- Físicos
- De conocimiento

- Contratación. Identificar los requisitos legales para la contratación del personal, tales como: formas de contratación, cláusulas esenciales del contrato, duración del contrato, derechos, obligaciones, etc.; relaciones sindicales y requisitos y prestaciones de ley.

- Inducción. Se dan a conocer tanto las políticas y códigos escritos y no escritos que la empresa posee, como así también la misión, valores y carácter de la empresa.

Se debe determinar: quién realiza la inducción, el material de apoyo que se utiliza en el proceso y momento, lugar, y duración de dicha actividad.

e) Desarrollo del personal. Involucra:

- Adiestramiento. Entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.

- Capacitación. Entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional.

Para establecer un programa efectivo y eficiente de entrenamiento al personal se deben seguir los siguientes pasos:

1- Definición clara del objetivo de entrenamiento

2- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.

3- Determinación del contenido del entrenamiento

4- Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible.

5- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales manuales, etc.

6-Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:

* Número de personas

* Disponibilidad de tiempo

* Grado de habilidad, conocimientos y tiempos de actitudes

* Características personales de comportamiento

7- Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

8- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

9- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

f) Administración de sueldos y salarios. Definir escalas salariales para cada puesto de la organización, para esto se debe recurrir a las escalas salariales correspondientes al gremio de trabajadores donde se encuentra la actividad que la empresa desarrolla. Se deben tener en cuenta estos valores debido a que por ley no pueden, los sueldos, ser inferiores a éstos.

Luego se puede fijar una escala de remuneración propia de acuerdo a cada empresa, por lo que considera una retribución monetaria justa y acorde a las responsabilidades y obligaciones de cada puesto.

Se debe también prever el pago de cargas salariales a cargo del empleador definidas por ley: jubilación, salario familiar, adicional por título, obra social, etc.

g) Evaluación de desempeño. Definir un sistema de evaluación del desempeño del trabajador fundamentada en las funciones operativas individuales y los objetivos planteados para cada actividad.

Se recomienda establecer políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen desempeño, como así también medidas correctivas para desempeño deficiente.

La periodicidad con que se realicen depende del criterio de cada empresa, pueden ser semanales, mensuales o anuales.

Es recomendable entregar una copia de esta evaluación al trabajador, y guardar otra copia firmada por él en su legajo.

Las ventajas de utilizar este método de evaluación redundan en:

- Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de Compensación: la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la Información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el Diseño de Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos Externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Existen distintos métodos para llevar a cabo una evaluación de desempeño, lo más relevante es saber que estas evaluaciones pueden ser realizadas tanto por los superiores de un trabajador, por los clientes o una autoevaluación realizada por el mismo trabajador.

h) Relaciones de trabajo. Consiste en la contribución de la empresa en propiciar y crear un clima organizacional adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. Para lograr este clima, la empresa debe contemplar y atender los siguientes factores:

- La motivación, identificando las herramientas motivacionales que permiten reforzar las conductas positivas que se desea impulsar en el personal, tales como: programas deportivos, reconocimiento por desempeño, etc.
- La comunicación, estableciendo un sistema efectivo que facilite el intercambio de información entre el personal y evite o ayude a solucionar rápidamente cualquier conflicto interpersonal que pueda surgir. Se debe establecer los diversos tipos de información, formales o informales, como así también las variadas direcciones de la misma, ascendente, descendente, horizontal.

Es importante identificar y filtrar solo la información justa y necesaria que se brinda al personal, la información en exceso puede resultar perjudicial, creando confusión y abrumando a los trabajadores.

- El trabajo en equipo, conociendo las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo, propiciando su buena implantación, así como la incorporación de los miembros al mismo.
- Calidad en las relaciones laborales, contemplando el desarrollo del trabajador como un ser humano, considerando la relación con la persona y su calidad de vida.

i) Marco legal de la organización. Al momento de constitución de una empresa, se debe tener en cuenta legalmente aspectos como: número de socios que

inician el negocio, cuantía de capital social, responsabilidades que se adquieren frente a terceros, gastos de constitución de la empresa, los trámites a realizar para constituir la legalmente, las obligaciones fiscales que se deben afrontar y las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

Así mismo se debe definir la figura legal que establece la empresa, es decir la figura jurídica que toma frente al Estado, las opciones más utilizadas son:

- **Empresarios o empresas individuales:** Persona física que realiza una actividad empresarial o profesional en nombre y por cuenta propia.

El empresario individual reúne las condiciones de capacidad legal: mayor de edad o menor emancipado y de libre disposición de sus bienes, habitualidad y actuación en nombre y por cuenta propia.

Realiza la actividad propia de su giro comercial (el relativo a su empresa), respondiendo ante sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. No existe limitación de responsabilidad, es decir, su responsabilidad es ilimitada. No existe diferencia entre su patrimonio personal y su patrimonio comercial. El empresario individual es titular de un único patrimonio. Puede inscribirse en el Registro Público de Comercio, esta inscripción es voluntaria.

- **Sociedad Civil:** cuando dos o más partes mutuamente se obligan a una prestación con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero que habrán de distribuir entre los socios. Los aportes pueden ser en dinero o en especie.

El administrador puede ser socio o no. La voluntad social se forma en asamblea de socios. No es necesario que lleven contabilidad regular. Es una forma jurídica que no posee la importancia de las sociedades comerciales. No se la registra en el Registro Público de Comercio. Es una forma jurídica poco usada en Argentina.

- **Sociedades Comerciales:** una sociedad comercial existe cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en la ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas. La constitución no regular se configura cuando la sociedad no se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio, es por ello que se denominan Sociedades No Regularmente Constituidas. La regularidad se logra con la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio correspondiente al domicilio de la sociedad, y se denominan Sociedades Regularmente Constituidas. Existen varias subclasificaciones de este tipo de sociedades, pero se enumeran las dos mas comunes:

- * **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.):** dividen su capital en cuotas. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran.

- * **Sociedad Anónima:** su capital se representa en acciones. Los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.

- **Sociedades de Hecho:** tienen un objeto comercial, pero no se adecuan a un tipo societario. Son aquellas que no se instrumentan ni se escriben ni tienen contrato escrito con un objeto comercial.

- **Sociedades Irregulares:** son aquellas que se adecuan a un tipo societario pero no alcanzan la regularidad por no inscribirse en el Registro Público de Comercio. Adolecen de un vicio formal por lo que no se inscriben en el Registro Público de Comercio.

A su vez la empresa debe considerar y prever aspectos laborales a los que la legislación obliga para conformarse como tal, estos son:

- Contrato de trabajo, con lo comprendido en todas sus cláusulas
- Relación de trabajo por tiempo determinado, indeterminado o temporal.
- Lugar donde se presta el trabajo
- Duración de la jornada
- Día, lugar y forma del pago del salario
- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones,

licencias, y otros que la empresa considere necesario

Al momento del inicio de la empresa, existen también otros trámites legales que deben cumplimentarse para que la misma pueda empezar a funcionar, tale como:

- Licencias sanitarias
- Obtención de patentes, marcas, diseños industriales, registro de nombres comerciales, logotipo y slogans.
- Registro antes las cámaras, ser socio de algunas de las cámaras existentes en el país permite a la empresa tener un apoyo en la solución de múltiples problemas a los que se enfrentan.
- Secretaria de Relaciones Exteriores, en el caso de aplicarse.
- Escribano público, para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad.
- Secretaría de Desarrollo Urbano, para la autorización del uso del suelo y servicios relacionados con el mismo.

- Demás habilitaciones nacionales, provinciales y municipales que apliquen de acuerdo a la jurisdicción donde se ubique la empresa.

2.1.1.5 Finanzas

Recopilar, analizar, procesar y obtener información relevante de datos financieros del proyecto. Esto comprende, según Brealey, Myers y Marcus en su libro “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, año 2007:

a) Objetivos del área contable

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento.

El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se refleja en la salud financiera de la empresa.

b) Sistema contable de la empresa

El proceso contable debe ser establecido antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, poder registrar detalladamente cada operación; para esto es necesario planear el sistema contable que se utiliza y capacitarse para implementarlo o bien contratar la persona que lo haga.

Aquí es necesario definir:

- Catálogo de cuentas. Se utiliza este catálogo de cuentas para anotar las operaciones que realiza diariamente la empresa de manera ordenada y homogénea.

El catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para activo, pasivo, capital, ingresos y gastos.

Este catálogo constituye el marco de referencia para asentar los movimientos contables a lo largo de la vida de la empresa, utilizando un código (número), que consultado en este catálogo, indique a qué cuenta se refiere.

- Software a utilizar. El proceso contable, en la actualidad, se lleva de manera automatizada, por lo que hay que definir que sistema se utilizará y considerar la capacitación de la persona que lo manejará.

c) Flujo de efectivo. Identificar y agrupar los movimientos de dinero de acuerdo a los siguientes criterios:

- Costos y gastos.

El costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en el giro de la empresa, no tiene como fin la ganancia. En contrapartida el gasto si tiene como fin último obtener utilidades.

Los costos se dividen en:

- Costos variables. Un costo variable es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

- Costos fijos. Son los que se tienen que afrontar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos.

- Rango relevante: Se refiere a un periodo específico y a un rango designado en cuanto al volumen o actividades de producción dentro del cual se determina que un costo permanece fijo y/o variable. Es decir que los costos son fijos para un determinado rango de volumen de producción, cuando exceden ese rango, o es inferior, los costos fijos y variables no permanecen constantes.

- Capital Social

Es la cantidad de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de operaciones de ésta.

- Asistencia Financiera (créditos)

Definir fuentes de financiamiento (entidades financieras, proveedores, inversionistas, etc.), si es necesario solicitar financiamiento externo, a qué condiciones se consigue (tasas, plazos, sistema de amortización, etc.), cuáles son los requisitos, y demás condiciones que la empresa crea conveniente.

- Entradas

Todo ingreso de dinero que la empresa recibe

- Salidas.

Todos los egresos de dinero que la empresa realiza, tales como costos y gastos.

- Proyección del flujo de efectivo.

Mientras que la contabilidad se basa en el criterio de lo devengado, es decir que cuando se realiza un movimiento o se produce un hecho ya sea una venta, compra, inversión, etc., se asienta contablemente; la administración financiera en

cambio, se basa en el criterio de lo percibido, es decir que el movimiento se asienta cuando efectivamente se percibe o eroga el monto de dinero proveniente de ese movimiento (venta, compra, inversión, etc.).

La administración financiera se basa principalmente en los flujos de efectivo que ingresan y egresan de una empresa. El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, las situación económica futura de la empresa, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requieren en fechas posteriores, como las cantidades de dinero que ingresan a la empresa por concepto de venta, intereses, etc. Para comprender esto es necesario definir algunos conceptos:

- Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de dinero con la que se cuenta al inicio de las actividades de la empresa.
- Entradas de operación. Suma de todos los ingresos en un periodo, que corresponden al giro principal del negocio, tales como:
 - Cuentas por cobrar. Cantidad que se cobra en efectivo como resultado de ventas a crédito.
 - Ventas de contado: ventas que se abonan en el momento de la entrega de mercaderías en efectivo en su totalidad.
 - Otras entradas
- Salidas de operación. Desembolsos de efectivo de un período que corresponde al giro principal de la empresa, tales como:
 - Cuentas por pagar. Pagos en efectivo que se realizan a los proveedores por compras realizadas a crédito.

- Compras de contado. Egreso de efectivo erogado en el momento mismo de la compra.
- Otras salidas
- Flujo de Efectivo Operativo (F.E.O). Suma de las entradas totales menos las salidas totales fruto del giro habitual de la empresa.
- Entradas de financiamiento e inversión. Ingresos de efectivo a la empresa por fomentar una actividad (expansión por ejemplo) a través de:
 - Préstamo bancario. Ingreso de efectivo por crédito de una entidad financiera hacia la empresa
 - Aumento de capital. Socios o dueños aportan capital a la empresa, significando un incremento de capital.
 - Otras entradas de financiamiento/inversión
- Salidas de financiamiento e inversión. Egresos de efectivo de la empresa para el fomento de actividades a través de:
 - Adquisición de activos.
 - Pago de deuda o intereses
 - Otras salidas de financiamiento/inversión.
- Flujo de Efectivo de los Activos (F.E.A). Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del período, el cual consiste en el saldo inicial de efectivo, mas las entradas de efectivos totales, menos las salidas de efectivos totales.

d) Estados financieros proyectados. Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en un período determinado.

Los estados financieros se proyectan a través del flujo de efectivo, tanto del F.E.O como del F.E.A. Estos estados financieros son:

- Estado de resultados. Es el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que realiza la empresa en un período determinado, de esta manera la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se determina restando los gastos a los ingresos. Este es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa. Se construye de la forma que se describe a continuación, incluyendo los conceptos que se utilizan habitualmente, pero pueden existir también otros conceptos;

Tabla n° 1. Estado de resultados

Ventas netas
(costo de ventas y materias primas)
(mano de obra)

Utilidad Bruta
(Gastos de administración y ventas)
(otros gastos)
(depreciación)

Utilidad Operativa antes de intereses e impuestos
(Intereses)

Utilidad Operativa antes de impuestos
(Impuestos)

Utilidad neta

Fuente: elaboración propia

Donde:

El texto consignado entre paréntesis indica que se resta y el concepto impuesto se calcula y resta únicamente en el caso de que la “Utilidad Operativa antes de Impuestos” sea positiva, de lo contrario no existe impuesto sobre las pérdidas.

- Balance General.

Presenta la situación de la empresa en un momento particular. Instrumento que muestra a una fecha determinada cuáles son los activo, cuáles son los pasivos y capital contable con que cuenta la empresa. Las cuentas de balance se ordenan de acuerdo a su liquidez, es decir el tiempo que conlleva cada activo en convertirse en efectivo sin pérdida de su valor.

Estas cuentas son:

- Activos. Son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Estos se dividen en:

- Activos corrientes, son todos los activos y efectivo que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un período inferior a un año, tales como: caja y bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventario, etc.

- Por otra parte los Activos no corrientes que la empresa no planea vender en el transcurso de un año puesto que han sido adquiridos no con esa finalidad, sino que sirven para ser utilizados en las actividades de la empresa, tales como: maquinarias, terreno, edificio, etc. Los activos no corrientes conllevan la depreciación, que significa la pérdida de valor que van teniendo por el desgaste mismo del uso, año tras año.

- Pasivos. Representa lo que la empresa adeuda a otras entidades, de acuerdo su vencimientos también se divide en pasivo corriente: obligaciones a

cancelar en el plazo de un año; y pasivo no corriente: obligaciones a cancelar en un plazo mayor a un año.

○ Capital. Capital social está representado por las aportaciones de recursos de los dueños a la empresa, representa entonces la parte de los activos que pertenece a los accionistas. Se distingue:

-Capital contable: representa el patrimonio de los accionistas, el cuál está integrado por sus propias aportaciones más las utilidades que no se hayan repartido.

-Dividendos: representa la distribución de utilidades obtenidas por la empresa hacia los accionistas.

-Utilidad retenida: importe acumulado que se haya obtenido al finalizar el período (ganancia o pérdida) menos los dividendos pagados a los accionistas.

Por consiguiente, el Balance general se construye justamente mostrando el balance y la composición de los activos totales (activos corrientes más activos no corrientes), menos los pasivos totales (pasivos corrientes más pasivos no corrientes), igualando esta sustracción al capital de la empresa.

e) Indicadores o razones financieras

Son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicarlos simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas.

Algunas razones más comúnmente utilizadas y útiles son:

- Razón de liquidez, mide la capacidad de la empresa para afrontar su pasivo corriente sin endeudamiento externo, simplemente con el flujo de efectivo derivado de los activos corrientes. Mientras mas cerca se encuentre de uno, más capacidad de afrontar las deudas existe.

Activo corriente / Pasivo corriente

- Prueba del ácido, relacionada con la razón de liquidez, excepto que al activo corriente se le resta el inventario, ya que éstos son los activos corrientes mas difíciles de convertir en efectivo. Mientras mas cerca esté de uno, más liquidez tiene la empresa.

(Activo corriente – Inventarios)/Pasivo corriente

- Capital de trabajo, son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir una deuda a corto plazo, es decir los recursos que se tienen (activo corriente) menos los que se deben (pasivo corriente).

Activos corrientes –Pasivos corrientes

- Razón de endeudamiento, indica la proporción en que los activos totales (corrientes y no corrientes) han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos o capital.

Pasivos / Activos

- Rotación de activo total, mide el grado de utilización de activos totales para generar ventas.

$$\text{Ventas netas} / \text{Activos totales}$$

- Rentabilidad sobre ventas, ésta razón indica cuánto pasa a ser utilidad neta de cada peso que se vende, mientras mas cercana al 100% indica mayor rentabilidad.

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100$$

- Rentabilidad sobre activo total, indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento, es decir de utilidad neta en el período; mientras mas cercano a 100% mas rentabilidad

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Activo}) * 100$$

- Rentabilidad sobre capital, por cada peso que invierten los accionistas al capital, qué porcentaje se convierte en utilidad, es el rendimiento que obtienen los accionistas por cada peso que invierte; mientras mas cerca de 100% mayor rentabilidad.

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Capital}) * 100$$

- f) Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Aquí es necesario aclarar los supuestos sobre los que se calcularon las razones financieras, esto va ligado a la situación actual del medio, tales como: situación

inflacionaria del país, tendencias económicas de la región, aspectos sociales, culturales, políticos, entre otros.

g) Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para comenzar a operar la empresa, sin embargo cada una de ellas, presenta ventajas y desventajas que deben ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente.

Se debe analizar, en base a los estados financieros proyectados, cuánto dinero se requiere para llevar a cabo sus actividades y cuándo se necesitan.

Entre las diversas formas de financiamiento, las más comunes en el medio son:

- Socios particulares,
- Préstamos bancarios,
- Aportaciones personales,
- Sociedades de inversión,
- Créditos de proveedores,
- Otros.

Normalmente se tiende a suponer que es mejor el financiamiento con fondos propios, que el financiamiento obtenido en forma externa a la empresa, sin embargo hay dos factores que se deben evaluar al momento de tomar esta decisión, estos son:

- Se debe investigar en el mercado cuál es la tasa pasiva que se abona en el caso de invertir el dinero que se destinaría a financiar el proyecto, en activos tales como plazo fijo, cajas de ahorro, bonos, acciones, etc. De éste análisis puede surgir el

hecho de que la tasa que se abona por éstos depósitos pasivos es superior a la tasa activa que cobran las entidades por tomar préstamo. Así la empresa se puede beneficiar con la diferencia que surge de los intereses recibidos por estos depósitos, menos los que debe abonar por la deuda contraída.

- La empresa se puede beneficiar por una reducción impositiva, cuando una empresa tiene deuda tomada, ésta se descarga en la declaración de impuestos a las ganancias, resultando así que el proporcional correspondiente de impuesto sobre la deuda declarada no se abona. Este porcentaje no pagado, puede ser mayor a los intereses que se deben abonar por mantener la deuda, logrando así un diferencial a favor de la empresa. Se debe investigar que líneas de créditos están alcanzados por este beneficio.

h) Indicadores para la toma de decisión en un proyecto de inversión.

Son herramientas que se utilizan en el momento de analizar la conveniencia de llevar a cabo un proyecto, existen numerosos indicadores, pero los más utilizados son:

- Valor Actual Neto (V.A.N), consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Si la equivalencia es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta.

Para el cálculo de éste se proyectan los flujos futuros esperados que brinda el proyecto en un tiempo determinado, tomando en cuenta tanto el flujo negativo del momento cero que representa la inversión inicial, y luego los flujos esperados para iguales períodos de tiempo. Estos valores se descuentan a una tasa de descuento de

mercado, debido al valor del dinero en el tiempo, éste cálculo arroja un número, que en el caso de ser positivo, el proyecto es conveniente, y en el caso de ser negativo el proyecto se descarta.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

Tabla n°2. Fórmula VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Fuente: elaboración propia

Donde:

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considera

- Tasa Interna de Retorno (T.I.R)

La tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el costo de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad

utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto (expresada por la TIR) supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La fórmula con que se calcula, y grafica la igualdad de la VAN a cero es:

Tabla n°3. Fórmula TIR

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Fuente: elaboración propia

Donde:

F_t es el flujo de caja en el periodo t.

n es el número de períodos.

I es el valor de la inversión inicial.

- Período de Recupero (P.R.)

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año, donde los flujos de caja acumulados superen a la inversión inicial. No se

considera un método adecuado si se toma como criterio único, pero si cuando se compaña del análisis de VAN y/o TIR.

Los proyectos que ofrezcan un período de recupero PR inferior a cierto número de años (n) determinado por la empresa, se aceptan, en caso contrario, se rechazan.

- **Período de Recupero descontado**

Es el mismo método PR, excepto que los flujos futuros esperados se descuentan a una tasa de descuento de mercado y se toman esos valores descontados para el cálculo.

2.1.1.6 Plan de trabajo

Consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de las operaciones.

- a) **Mercadotecnia**

Se deben definir, diseñar, desarrollar y elaborar las actividades inherentes a esta área descriptas en el punto 2.1.1.2 “El Mercado”

- b) **Producción**

Se deben definir, diseñar, desarrollar y elaborar las actividades inherentes a esta área descriptas en el punto 2.1.1.3 “Producción”, incluyendo la compra efectiva de materias primas, maquinarias, determinar disposición y ubicación de áreas productivas y maquinarias, reclutar y capacitar personal.

c) Organización

Se deben definir, diseñar, desarrollar y elaborar las actividades inherentes a esta área descriptas en el punto 2.1.1.4 “Organización”

d) Aspectos legales de implantación y operación.

Se deben desarrollar las siguientes actividades:

- Régimen de constitución de la empresa
- Trámites de implantación
- Trámites fiscales
- Trámites laborales

e) Finanzas

Se deben definir, diseñar, desarrollar y elaborar las actividades inherentes a esta área descriptas en el punto 2.1.1.5 “Finanzas”

f) Integración de actividades

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar la empresa, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El primer paso es realizar un listado con todas las actividades anteriores (de los puntos de: Mercadotecnia, Producción, Organización, aspectos legales de implantación y operación y Finanzas), en un orden secuencial (clasificando las que van primero y las que siguen).

El segundo paso es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar qué actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente.

El tercer paso es asignar tiempos de duración de cada actividad, así como responsables de cumplimiento y recursos necesarios.

El cuarto paso es graficar las actividades (gráfico de Gantt), para llevar un control visual del plan de trabajo.

El quinto y último paso es establecer fechas de inicio y finalización para cada actividad.

2.1.1.7 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. El resumen debe ser claro, conciso, explicativo y no más extenso que cinco hojas.

Este resumen representa la carta de presentación del proyecto y de la empresa, está dirigido principalmente a inversionistas y entidades financieras, por consiguiente debe realizarse teniendo en cuenta éstos receptores y destacando la información que les sea de utilidad.

2.1.1.8 Anexos

Se enumeran a continuación los más utilizados, pero en esta sección se puede incorporar toda aquella información adicional que la empresa considere oportuno exponer;

- a) Listado de clientes potenciales
- b) Cartas de intención de compra
- c) Encuesta de mercado aplicada
- d) Formato de trámites legales realizados y por realizar
- e) Información relevante complementaria
- f) Directorio de fuentes de información
- g) Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante

que la empresa haya celebrado.

h) Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales.

2.1.2 Objetivos del plan de negocios

Las razones para elaborar un plan de negocios, son:

1. Guía para iniciar un negocio o proyecto, y para poder gestionarlo: el plan de negocios permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión del negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.

2. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto: el plan de negocios permite conocer la viabilidad y rentabilidad del negocio o proyecto y, de ese modo, saber si vale la pena realizarlo, o si se debe buscar nuevas ideas o proyectos.

3. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas: el plan de negocios permite demostrar ante terceros, lo atractivo y lo rentable de la idea o proyecto, y, de ese modo, poder obtener asistencia financiera y atraer nuevos inversores o socios.

2.1.3 Planificación

Un plan de negocios consiste en una extensa y completa tarea de planificar, referido a esto, Kotler y Armstrong en su libro “Mercadotecnia” sexta edición, año 1996, exponen: “Muchas empresas funcionan sin planes formales. Tratándose de empresas nuevas, los gerentes suelen estar tan ocupados que no tienen tiempo para hacer planes. En el caso de empresas pequeñas, los gerentes, en ocasiones, piensan que solo las grandes sociedades requieren planes formales. En las empresas maduras, muchos gerentes argumentan que han podido funcionar bien sin planes formales y que, por ende, éstos no son demasiados importantes. Los gerentes quizás se resistan a dedicar tiempo a preparar un plan por escrito; quizás argumenten que los mercados

cambian con demasiada rapidez como para que los planes sean útiles, que éstos acabarán empolvándose en el fondo de un cajón.

Sin embargo los planes formales pueden ofrecerle muchas ventajas a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Estos planes hacen que la gerencia sistemáticamente piense en el futuro. Obligan a la empresa a afinar sus objetivos y políticas, permiten coordinar mejor las actividades de la empresa y ofrecen normas mas claras para controlar el rendimiento...”

Refiriéndose a éste tema se presenta en el libro “Estrategias para alcanzar los objetivos del negocio”, de Litrenta y Camporro, año 2008, que: “Si no se planifica no se conoce el rumbo de la organización, los recursos y las estrategias se utilizan para solucionar situaciones imprevistas, no es posible controlar y no hay medida para conocer el éxito o el fracaso, no existe guía para la acción, no se determinan criterios para tomar decisiones, las situaciones críticas salen de control y no es posible proyectar hacia el futuro a la empresa”

Capítulo III

Metodología

Para el desarrollo del Plan de Negocios se emplea la siguiente metodología:

3.1 Fuentes primarias de información. Métodos de investigación y recopilación de datos.

3.1.1 Entrevista directa. Concertando una reunión con comerciantes del rubro, proveedores, vendedores, etc. De ésta forma se obtienen las respuestas en forma verbal directamente de la fuente con la ventaja de encerrar otros elementos de la comunicación tales como gestos, expresiones, posturas etc., únicamente posibles de apreciar en una comunicación “cara a cara” y constituyendo éstos instrumentos de información muy valiosa, y no solamente la mera respuesta, al momento de analizar los datos recabados.

En la investigación se utilizan los dos tipos de entrevistas. Tanto estructuradas como no estructuradas. Tomando como base un cuestionario con preguntas ya estipuladas y dejando lugar a que el entrevistado pueda ahondar tanto como lo desee en cada pregunta, conformando así la parte no estructurada de la misma.

De acuerdo a la clasificación en cuánto a la forma, las entrevistas que se realizan son de preguntas abiertas, que posibiliten al encuestado poder explayarse sobre puntos de vista, opiniones personales, información de su experiencia personal, entre otros.

Entrevista utilizada en Anexo n° 7

3.1.2 Encuestas. Se aplica técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Estas encuestas se utilizan para recopilar datos entre el público objetivo de la empresa y consumidores en general y así obtener información a cerca de gustos, patrones de consumo, hábitos y costumbres, entre otros.

Encuesta utilizada en Anexo n° 8

3.1.3 Observación. Percepción directa del objeto de investigación, este método permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

Con un previo conocimiento sobre el proceso a investigar se aplica esta técnica en negocios del rubro con asesoramiento especializado y explicación de los procesos.

Se intenta mantener una observación objetiva, despojada lo más posible de todo elemento de subjetividad, evitando que los juicios valorativos puedan verse reflejados en la información registrada.

Dentro de los tipos de observaciones se utilizará la observación simple, participativa y abierta.

3.1.4 Reuniones de trabajo

Se efectúan reuniones periódicas de trabajo con especialistas en el campo de panificación y logística, los cuales darán asesoría para el desarrollo de este proyecto.

3.2 Fuentes secundarias de información

Se utilizan las siguientes fuentes:

- Informes y publicaciones propias del Sector
- Libros de consultas.
- Internet – Publicaciones, estudios y artículos.

3.3 Diagrama de flujo, para describir el proceso productivo, estableciendo tiempos, duración de cada actividad, correlación entre las distintas actividades, insumos utilizados, etc.

3.4 Fuerzas de Porter para determinar las fuerzas que inciden en el sector industrial de Panaderías.

3.5 Organigrama para describir la estructura organizacional de la empresa

3.6 Evaluación económica – financiera.

Para evaluar la viabilidad financiera de este proyecto se utilizan las siguientes herramientas:

- Análisis de demanda proyectada
- Análisis de costos fijos y variables.
- Análisis de inversión del proyecto.
- Análisis de capital de trabajo.
- Construcción de los flujos de caja
- Criterio de la tasa interna de retorno

- Valor actual neto y período de recupero.

3.7 Segmentación de mercado para determinar público objetivo y diferenciar hábitos de consumo, y demás características relevantes.

3.8 Matriz F.O.D.A para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas de los productos comercializados por la empresa.

3.9 Gráfico de Gantt, para establecer tiempos, duración y correlación de todas las actividades necesarias para el inicio de las actividades.

Capítulo IV

Desarrollo

4. El Mercado

4.1 Objetivos de la Mercadotecnia

- Determinar, delimitar y caracterizar los participantes del sector industrial en que se encuentra la empresa
- Identificar a los principales competidores
- Determinar las acciones de promoción, precio y distribución
- Definir el mercado objetivo del negocio
- Establecer los riesgos y oportunidades, como así también las fortalezas y debilidades.

4.2 Análisis de Macro entorno

A continuación se exponen algunos conceptos considerados relevantes en cuanto a la realidad situacional de la Argentina, los cuales dan un marco importante y establecen factores que afectan directa e indirectamente al Sector Industrial de Panaderías y Panificadores donde la empresa se inserta.

4.2.1 Situación inflacionaria

El país tiene una vasta historia de inestabilidad en cuánto a índices de precios y por ende salarios. Según datos del I.N.D.E.C. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), la inflación acumulada en el año 2011 fue del 9.28% en la canasta básica y del 8.25% en el rubro bebidas y alimentos, mientras que fuentes privadas (de acuerdo a observaciones realizadas directamente en el mercado), la inflación acumulada del año 2011 fue del 24.50% para la canasta básica y del 29.40% para el rubro alimentos y bebidas.

La inflación es una realidad en Argentina, y es necesario considerarla, puesto que de esta forma se ven afectados directamente los precios que maneja la empresa, ya sea para los precios que cobra al consumidor, como los precios a los que se adquiere la materia prima y los insumos.

4.2.2 Índices de desocupación

Este es un índice que también es necesario considerar, ya que afecta directamente al mercado laboral del cuál se vale la empresa para la contratación de sus recursos humanos.

Los índices de desocupación han ido mermando en los últimos años, alcanzó su pico en el año 2001 con la crisis argentina que azotó al país desde el año 1999 al 2002 y que dio fin al plan de convertibilidad, entre otros, para luego los años posteriores ir disminuyendo, según datos de INDEC, el año 2011 cerró con un 7.1% de la Población Económicamente Activa.

También es importante considerar aquí la realidad de los planes sociales que el gobierno nacional ha otorgado a distintos sectores de la sociedad, fenómeno que ha derivado indirectamente en un grupo (aproximadamente el 32% de la población económicamente activa en el año 2010) que está desempleada, pero tampoco busca empleo. Es decir que 1 de cada 3 personas que está en edad de trabajar no se incorpora al mercado laboral. Prueba de ello es que entre los años 2004 y 2010, la actividad económica creció en más de un 50%, pero la proporción de los inactivos se mantuvo prácticamente estable, según datos de IDESA (Instituto de Desarrollo Social Argentino).

4.2.3 Crisis financiera de 2008

A partir del año 2008 comenzó una crisis mundial, conocida como la crisis de los países desarrollados, ya que se observa fundamentalmente en los países más ricos del mundo.

Comenzó con la caída de las garantías hipotecarias en Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis se encuentran los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial y energética, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

Si bien Argentina no ha sido uno de los países protagonistas de esta crisis, indirectamente ha tenido sus efectos y es importante no estar ajeno a ello.

4.2.4 Eliminación subsidio harina

A partir del año 2007, a raíz de una resolución del organismo estatal ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario), la harina estaba subsidiada, pero con la disolución de este Organismo, a fines del año 2011 el subsidio fue desapareciendo; hasta que finalmente a comienzos del año 2012 la Secretaria de Comercio Interior decidió eliminar los subsidios a la producción de harina de trigo, lo que repercute directamente en el precio de costo del pan, y por ende este aumento se traslada al consumidor final.

4.2.5 Situación importaciones-exportaciones

Bajo el marco de protección de la producción nacional, el gobierno, desde el año 2011 estableció varias restricciones y requisitos adicionales para la importación y

la exportación; en la actualidad es una realidad que este sector de la economía está demostrando una gran desaceleración, logrando así que haya varios productos faltantes, y que no se consigan en el mercado interno. Como así también, al disminuir la variedad de productos similares en el mercado, los que quedan en competencia tienden a aumentar los precios, debido a que la demanda permanece constante mientras la oferta se reduce.

Si bien la empresa no prevé exportaciones, ni tampoco se abastece de insumos importados, es importante tener en cuenta esta situación para anticiparse a aumentos de precios por el motivo expuesto, o bien tener presente, que en el desarrollo del negocio, tanto para insumos como para maquinarias, puede necesitar proveerse de productos extranjeros.

4.2.6 Conflicto Agropecuario

En el año 2009 el gobierno intentó imponer un aumento unilateral de impuestos al sector agropecuario. A partir de ese momento el campo se encuentra en conflicto, y aún no se define este decreto que pretende el mencionado aumento de impuestos.

Para las entidades que nuclean a los productores agropecuarios, hoy los problemas van desde las trabas en la comercialización, las restricciones para exportar, la destrucción de los mercados; la falta de rentabilidad en algunos sectores como el de la lechería; la inconsulta suba en los impuestos inmobiliarios rurales y en la valuación de la tierra; y la suba de los costos del transporte.

Debido a que la principal materia prima que utiliza la empresa es la harina, es de suma importancia tener presente este conflicto, debido a que esto repercute

directamente en los precios a los cuales se comercializan estos “comodities”, y amenaza además en retomar parcial o totalmente los paros y asambleas de este sector, significando esto, además de suba de precios, escasez de materia prima.

Sumado a esto hay que tomar conciencia que el insumo harina que la empresa utiliza lo produce el sector agropecuario, quien, además de verse afectado por esta situación coyuntural, también tienen incidencia directa los factores climáticos, los cuales son fortuitos y ajenos a toda voluntad, redundando en también suba de precios y escasez. Por lo que es fundamental tener en cuenta que el precio de esta materia prima es altamente sensible a todos estos factores.

4.2.7. Mercado cambiario

Desde octubre del año 2011 el gobierno restringió la venta de dólares, incrementando con el tiempo los controles para la compra de esta divisa.

Estableció como organismo de control y filtro a AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), hasta una situación actual en la que la compra de esta moneda solo se autoriza a un porcentaje muy bajo de la población, acreditando constancias de un viaje por realizar.

A su vez, estas medidas adoptadas e impartidas por el gobierno, hicieron que crezca el mercado ilegal de venta de dólares, fomentando esto la informalidad en la economía, la suba del precio real de la moneda y la pérdida de valor del peso argentino.

Si bien esta situación no afecta directamente al ámbito económico – financiero de la empresa, es importante considerar que esta situación provoca en toda la sociedad

una sensación de incertidumbre e inestabilidad, generando recesión en todo los ámbitos incluyendo el sector industrial donde se ubica la empresa y sus consumidores.

4.3 Investigación del mercado

Para definir el mercado y el sector industrial en cuestión se utiliza la herramienta de las fuerzas de Porter, las cuáles quedan conformadas de la siguiente forma:

4.3.1 Fuerza 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores está condicionada por:

- Economías de escala. No existen grandes economías de escala, si bien se reducen costos al fabricar en mayor cantidad, las maquinarias que se utilizan tienen un tope de producción así como también la mano de obra requerida.

- Requisitos de capital e inversión. Los requisitos de inversión dependen de la envergadura del negocio, existen diversos tipos de maquinarias, con mayor o menor sofisticación, funciones, cualidades; pero en general ingresar a este mercado no significa una alta inversión en capital.

- Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor. No existen costos al cambiar de proveedor, las empresas que proveen las materias primas son diversas y todas accesibles.

- Libre acceso a los canales de distribución de la industria.

- Fácil acceso a tecnología. Se pueden invertir en tecnología o maquinarias tanto nuevas como usadas.

- Lealtad a la marca. Los clientes en este rubro persiguen principalmente calidad y precio. No existe una gran diferenciación de marcas en este sector.

- Regulaciones del gobierno. Las regulares para el asentamiento de cualquier negocio, no existen regímenes especiales, ni regulaciones distintas que sean difíciles de cumplimentar.

4.3.2 Fuerza 2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos, tales como pan industrial, galletas y demás productos de panificación

La amenaza de sustitutos depende de:

- Calidad. En este sector la diferenciación se encuentra principalmente en la calidad, por lo que el producto podría ser fácilmente remplazado por un sustituto que el cliente considere de mejor calidad.
 - El precio y desempeño relativos de los sustitutos.
 - Los costos de cambiar al uso de sustitutos. Es fácil cambiar a otro producto, para el comprador no representa ningún tipo de costo extra el cambiar de negocio y/o producto.

4.3.3 Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores

El Poder de negociación de los proveedores depende de:

- Concentración de proveedores. Atomizado, en Córdoba hay más de 40 proveedores de harina, por lo que el sector no está condensado en solo unos pocos.
- Poder de la marca del proveedor. No existen marcas diferenciales, además se trata de materias primas, que luego del proceso productivo, se transforman completamente, resultando no distinguibles en el producto final. Si existen variaciones en el factor calidad entre las marcas disponibles, afectando esto al sabor y calidad final del bien producido.

- No existe marcado interés de los proveedores ni los compradores en integrarse hacia atrás o hacia adelante.
- Nivel actual de calidad y servicio. La calidad, el servicio y tiempos de entrega que poseen están directamente relacionados con las fluctuaciones en los precios y la disponibilidad de la materia prima.
- Proveedores abastecen a numeras empresas y con una demanda constante, debido a que los negocios de Panadería se encuentran en gran cantidad, por lo que el costo de sustituirlos representa para el proveedor un costo prácticamente nulo.

4.3.4 Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores depende de:

- Concentración de compradores. En esta industria existen infinidad de compradores, por lo que no hay compradores concentrados ni demasiado poderosos como para hacer variar las condiciones de los proveedores.
- Rentabilidad de los compradores. Los compradores están forzados a ser exigentes, al tratarse de la misma materia prima que ofrecen diversos distribuidores, el comprador busca principalmente precio, calidad y tiempo de entrega.
- Costos de sustituir. Representa prácticamente un costo nulo el cambiar de proveedor para el comprador

4.3.5 Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores

La intensidad de la rivalidad interna en la industria, depende de:

- La rivalidad es bastante intensa debido a que existen muchos competidores pequeños, la estrategia a seguir actualmente es la diferenciación en calidad y servicio. Muchos negocios del rubro anexan diferentes servicios para ofrecer una propuesta más integral, tales como: cafetería, heladería, confitería, desayunos, meriendas, etc.
- No se trata de una industria con altos costos fijos, por lo que no es necesaria la producción a grandes escalas, para cubrirlos.
- Grado de diferenciación del producto. Los productos que ofrecen actualmente las panaderías son prácticamente similares, por eso la diferencia se busca en la calidad, el precio, y el servicio que brindan a sus clientes. La propuesta que se estudia en este trabajo final apunta a una estrategia básicamente de diferenciación y especialización, donde el producto que se ofrezca sea distinto al que el comprador pueda encontrar en otras panaderías. En la zona donde se estudia establecer este negocio, no existen negocios con propuestas idénticas.
- El grado de rivalidad es de moderado a bajo, no existen negocios con estrategias de competencia agresivas, al tratarse de negocios con estructuras de funcionamiento pequeñas buscan tener supremacía en su zona de influencia, pero no existen grandes cadenas que amenacen con apoderarse de una gran porción del mercado.
- Barreras de salida. No existen grandes barreras de salida para dejar la industria, la maquinaria o herramientas adquiridas para desarrollar el negocio pueden ser fácilmente realizables en el mercado.

4.4 Estudio del Mercado

4.4.1 Estudio de la Competencia

A partir del Nudo Vial de la Seccional 14, existe dos grandes y principales vías de acceso a la zona de influencia de la empresa, una es la Avenida Recta Martinolli (las últimas 6 cuadras de ésta la avenida cambia de nombre y se llama Manuel de Falla), y la otra es la continuación de la misma Avenida Rafael Nuñez. Cada una de ellas conformadas por 36 cuadras de extensión aproximadamente cada una, para finalmente volver a unirse en la Avenida Ricardo Rojas (continuación de Av. Rafael Nuñez).

Esta zona compuesta por estas dos principales avenidas, y las calles comprendidas entre éstas, se constituye como la zona de influencia de la empresa, en el anexo n° 3 se puede observar la zona aquí descripta.

En esta área se encuentran 15 panaderías de las cuales 10 son panificadoras. Las cuales se detallan a continuación, y en el anexo n° 6 se pueden observar las fotografías.

- Panificadora El Roble, con tres locales, uno en Recta Martinolli al 5800, otro al 8000 y Av. Ricardo Rojas 7700. Se trata de una panificadora fuerte en la Ciudad de Córdoba con presencia a través de varios puntos de ventas a lo largo de toda la ciudad. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$14

- Panificadora Camboriú. Av. Recta Martinolli al 5100. Se trata de una panadería bastante tradicional y reconocida en la zona, con más de 20 años de vida. El precio del Kg. de pan individual en bollos es de \$15.

- Panadería La Pana. Av. Recta Martinolli al 5400 y Av. Rafael Nuñez 5050 (ex local de Sopelssa, frente al nudo de la 14) Se trata de una red de franquicias con reciente presencia en la Ciudad de Córdoba, ofrecen además servicio de consumo en el propio local con disposición de mesas y sillas, ofreciendo desayunos, meriendas y servicio de cafetería. No poseen producción propia al tratarse de una franquicia, sino que los productos son estandarizados, se entregan crudos al local, donde son únicamente cocinados y comercializados. El precio del Kg. de pan individual en bollos es de \$15.50.

- Panificadora D'Lito. Se encuentra en la Av. Manuel de Falla al 6900 a 3 cuadras de la Av. Ricardo Rojas. El precio del Kg. De pan individual en bollos es de \$12.70.

- Panificadora San Alfonso. Av. Recta Martinolli al 8000 y Av. Recta Martinolli y Heriberto Martínez. Se trata de una panificadora fuerte en la Ciudad de Córdoba con presencia a través de varios puntos de ventas a lo largo de toda la ciudad. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$14.

- Panificadora Buen día. Av. Rafael Nuñez 5886. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$13.70.

- Panificadora Tentaciones. Av. Rafael Nuñez 6700. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$13.20
- Panificadora familiar, ubicada en el garaje de una casa con venta al público, con años de presencia en la zona. Heriberto Martinez 6492. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$12.80
- Panificadora Mamma Grande. Av. Gauss 5243. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$14
- Panadería Del Pilar. Av. Gauss 5700. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$15
- Panadería Los Cubanitos. Av. Rafael Nuñez 5751. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$15
- Panadería Crocanto. Francisco Vidal 7270. El precio del kg. de pan individual en bollos es de \$13.50

Por otra parte, el otro punto fuerte de venta de pan, son los supermercados. En la zona se encuentran dos supermercados y dos hipermercados. A saber:

- Supermercados Disco. Con dos sucursales, una en Av. Recta Martinolli al 7100 y otra al 8400. Disco además de los productos de panadería no industriales que comercializan estos grandes puntos de venta, cuenta con una línea “premium” de productos de panificadora, con panes especiales, individuales, a un precio mayor. El precio del Kg de pan individual en bollos es de \$ 11.50 y el precio del KG. De pan especial es de \$15.90

- Hipermercado Carrefour. Av. Recta Martinolli al 7500. Comercializa los productos de panadería habituales y básicos de una gran superficie como ésta. No posee sección de panadería, los productos son exhibidos en una góndola, fraccionados en bolsas, al igual que los productos de panadería industriales. El precio del KG. De pan individual en bollos es de \$10.50

- Hipermercado Libertad. Ubicado dentro del Centro Comercial Paseo Rivera en Av. Ricardo Rojas y Av. Manuel de Falla. Posee sección de Panadería. Comercializa los productos de panadería habituales y clásicos de una gran superficie como ésta. El precio del Kg. De pan individual en bollos es de \$10.80

Además es importante analizar la competencia de productos industriales, comercializados por lo general en supermercados e hipermercados, donde se encuentra principalmente:

- Pan lactal en rodajas. Marcas: Fargo, Bimbo, la Veneciana, Lactal, PractiPan entre otros. El precio por Kg. promedia en los \$29.38
- Pan para panchos y hamburguesa. Marcas: Fargo Bimbo, La Veneciana, Lactal. El precio por Kg. es de \$27.35
- Pan de campo semillado, blanco y negro. Marcas: Fargo y Bimbo. Con semilla de sésamo, chia, lino y girasol. Su precio promedia los \$36.97
- Pan tipo roseta. Marca: Fargo. Precio por KG \$29

4.4.2 Estudio de los consumidores, Encuesta

Mediante la aplicación de la encuesta del Anexo n° 8 se obtienen las conclusiones detalladas a continuación.

La encuesta se aplica al mercado potencial, residentes y personas que la frecuenta, de la zona de influencia de la empresa. Los resultados obtenidos se exponen en detalle en el Anexo n° 9.

De las conclusiones de las mismas se pueden agrupar a los consumidores en segmentos de mercado, y por consiguiente definir el segmento objetivo de la empresa.

4.4.3 Segmentos del mercado

Si bien la segmentación se puede realizar de acuerdo a múltiples factores, se expone aquí la segmentación que se considera mas adecuada para definir el segmento objetivo

4.4.3.1 Consumidores que persiguen la practicidad

Generalmente se encuentran dentro de este segmento a la población comprendida entre las edades de 20 años hasta los 45 años, independientemente si se trata de hombre o mujer; esta población se caracteriza por integrar una familia en la cual las exigencias diarias tales como trabajo, ocupaciones domésticas, horarios y actividades, entre otros hacen que los productos que adquieran sean seleccionados principalmente de acuerdo al tiempo y la practicidad de adquirirlos. Normalmente los integrantes de este segmento buscan adquirir sus productos alimenticios y demás necesarios para la vida cotidiana “todo en un solo lugar”. Por lo que este tipo de consumidor es el que acudirá a un supermercado o hipermercado para la obtención de pan junto con otros productos.

Se inclinan por el pan industrial, ya que tiene una vida útil más larga que el pan artesanal, por lo que hace más práctico y menos asiduo la compra del mismo.

Preponderantemente se encuentra aquí la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y alto. Y en menor medida los compradores con poder adquisitivo y nivel socioeconómico entre medio y bajo.

4.4.3.2 Consumidores que persiguen la calidad y el sabor

Dentro de este segmento se comprende principalmente el intervalo de edades desde los 40 años en adelante, sin embargo se incluyen también algunos

consumidores, pero no la mayoría, de la población comprendida entre los 20 a los 40 años.

Las características de estos consumidores se dan en tomarse su tiempo para adquirir productos alimenticios de calidad, dándole su espacio en las actividades cotidianas. Al regirse por este factor, se trata de un consumidor que asistirá, así le signifique demorar más tiempo o repartir sus compras entre distintos lugares, al negocio puntual donde sabe que el pan es de buen sabor y buena calidad; independientemente del precio también, siguiendo un patrón razonable por supuesto.

Preponderantemente se encuentra aquí la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y alto.

4.4.3.3 Consumidores que persiguen únicamente el factor monetario.

Aquí se ubican consumidores de todas las edades, sin importar sexo. Se trata de consumidores que buscan el ahorro monetario en sus compras diarias, sin priorizar calidad ni tiempo insumido para conseguirlo.

En la actualidad se observa que esta cultura está fomentada por todo el sistema financiero: en primer lugar por la necesidad de buscar los precios más bajos debido a la situación de crisis económica presente en muchos hogares argentinos, y en segundo lugar es una cultura incentivada también por el propio Sistema Financiero, donde diariamente se observan anuncios de descuentos ofrecidos por diversos Bancos u otras Entidades con determinada tarjeta de crédito, determinado día, en determinado lugar, etc. Estas dos situaciones planteadas claramente inducen a que, en muchos casos involuntariamente, el consumidor se vea atraído por seguir este patrón y así pierde el

objetivo de perseguir los beneficios para la salud y la calidad en los productos que adquiere.

Preponderantemente se encuentra aquí la población con poder adquisitivo y socioeconómico entre medio y bajo, y en menor medida la población con poder adquisitivo y nivel socioeconómico entre medio y alto.

4.5 Definición del mercado objetivo

De acuerdo a la propuesta que presenta la empresa, claramente el mercado objetivo es el definido como los consumidores que persiguen la calidad y el sabor, dirigiendo todas las acciones comerciales del negocio hacia una población con poder adquisitivo medio-alto, comprendiendo las edades de entre 35 y 40 años en adelante. Con un abastecimiento diario o casi diario de pan, que sea consumido fresco, ofreciendo calidad y sabor, logrando así fidelizar a los clientes y en futuro prever la entrega a domicilio.

El rango de precio al cual, el mercado objetivo seleccionado, está dispuesto a conseguir el pan es primordialmente entre los \$12 y \$17 y ocasionalmente a más de \$17.

4.6 Estimación de la demanda

Para cuantificar el mercado potencial se tiene en cuenta la información expuesta en el anexo n° 2 donde se puede observar la densidad demográfica de la Ciudad de Córdoba, la población agrupada por C.P.C, los rangos etarios, la conformación de los hogares, etc.

Pero haciendo hincapié en la información descripta a continuación, obtenida de acuerdo al último censo de 2001, y corresponde a información publicada por la Municipalidad de Córdoba, se observa:

Tabla n° 4. Población por C.P.C

Población según grupos etarios por área de CPC (2001)

	0 a 14	15 a 24	25 a 64	65 y más
Centroamérica	37.328	25.239	66.413	16.327
Monseñor Pablo Cabrera	20.878	16.159	43.079	10.682
Argüello	40.952	26.987	64.679	10.337
Colón	28.907	19.948	51.113	11.035
Ruta 20	35.321	22.138	52.611	10.420
Libertador	40.927	26.466	61.379	9.708
Empalme	70.226	44.168	105.726	20.857
Pueyrredón	19.593	13.219	35.249	9.668
Rancagua	24.600	15.423	38.248	7.938
Mercado de la Ciudad	16.736	38.913	60.060	14.924

Fuente: www.cordoba.gov.ar

Donde la zona de influencia de la empresa está delimitada por el C.P.C de Argüello, y el mercado objetivo está comprendido entre los dos últimos rangos de edades, es decir 75.016 personas.

De acuerdo a las encuestas aplicadas, se observa en los rangos de edades de interés, que en promedio el 7.5% de los encuestados consumen menos de 5 panes por día, el 47.5% consumen entre 5 a 10 panes por día y el 45% consume mas de 10 panes por día. Por lo que se puede afirmar que está población, en promedio, consume 9.375 bollos de pan por día.

Así mismo el 75% de este grupo de personas prefiere el pan artesanal que al pan industrial, de esta forma se obtiene el promedio final de consumo por día de bollos de 200 gramos artesanal por persona encuestada, que sería de 7 bollos por día.

Si ese número se transfiere a los 75.016 habitantes de la zona de influencia, se obtiene que se consumen 525.112 bollos por día, esto es equivalente a 105.022,4 kg. por día.

Se proyecta en esta primera etapa obtener un market share del 0.095% del consumo diario de pan (100 kg. diarios) de este mercado total, incrementando esta participación en un 7% bimestral, crecimiento fundado en el conocimiento que vaya adquiriendo el consumidor del producto, y la penetración esperada de la marca entre los consumidores potenciales.

Acompañando a este análisis, la estimación de ventas está dada también en relación a los datos de ventas recabados mediante entrevistas realizadas a empresas del sector.

De esta forma la demanda proyectada para el primer año de vida de la empresa se define de la siguiente forma:

Tabla n° 5 Demanda proyectada

Mes	Demanda proyectada (en kg.)
Mes 1	3000
Mes 2	3000
Mes 3	3210
Mes 4	3210
Mes 5	3434
Mes 6	3434
Mes 7	3675
Mes 8	3675
Mes 9	3932
Mes 10	3932
Mes 11	4207
Mes 12	4207

Fuente: elaboración propia

4.7 Distribución y punto de venta

El punto de venta en el momento del lanzamiento de la empresa es único, con red de distribución directa desde el proceso productivo, en el mismo punto de venta, a la entrega del producto final al consumidor.

En un mediano plazo, se prevé desarrollar entrega en domicilio y apertura de otros puntos de venta.

4.8 Promoción del producto

Al tratarse de un negocio artesanal, se trata de inducir a la publicidad “de boca en boca”, imprimiendo folletos de buena calidad y entregando uno por cada venta realizada y comentando a cada uno de nuestros clientes toda la variedad que ofrecemos y disponiendo bandejas para que el consumidor pueda degustar en forma gratuita la especialidad que desee. También se prevé realizar imanes para heladera para que el cliente pueda hacer su pedido desde el domicilio y coordinar el horario en que lo puede retirar por el local.

Así mismo se planifica realizar publicidad de la siguiente manera:

4.8.1 Publicidad gráfica

- Presencia en medios gráficos de publicación Local: Revista Matices, con tirada mensual de aproximadamente 32.000 ejemplares, distribución gratuita casa por casa, abarca zonas de influencia de nuestro negocio. Precio por aviso: \$350.
- Revista La Recta, con tirada mensual de aproximadamente 10.000 ejemplares, distribución gratuita casa por casa, abarca zonas de influencia del local. Precio por aviso: \$190.
- Pasacalles anunciando apertura en zona de influencia del negocio.

4.8.2 Publicidad en medios radiales

Publicación en radio Blas Pascal FM 93.3, radio con alcance local. Precio del segundo: \$1.90.

4.8.3 Página web

Con diseño amigable y de presentación agradable, que invite al consumo. Página a través de la cual los clientes también puedan realizar los pedidos.

4.8.4 Participación y auspicios en eventos sociales-solidarios de la zona

Por otra parte se destina especial énfasis en el packaging a utilizar, no se utilizan bolsas de polietileno, solo envoltorios de papel madera con la marca del producto, permitiendo esto mantener intactas las propiedades del mismo, dar un diferencial en la presentación y contribuir con el medio ambiente para su degradación.

4.9 Fijación y política de precio

La política de precios que se utiliza en un comienzo es la Estrategia del Precio Promedio, se adopta esta política ya que el mercado al que se apunta se encuentra bastante atomizado, tiene numerosos competidores y un grupo de consumidores exigentes.

Debido a que el producto y la marca son nuevos en el mercado, no se considera viable iniciar con una política de precios demasiada alta, ya que se corre el riesgo de que el consumidor rechace la oferta sin siquiera probar nuestros productos, por considerarla excesivamente cara, y al no conocer la empresa sentirá que no lo vale. Y por otra parte no se considera atinado introducir el producto a un precio bajo, ya que esto puede resultar en detrimento a los atributos de calidad y exclusividad que

se pretende darle a la producción, asociando directamente el consumidor el bajo precio con la baja calidad.

A través de esta política se tiene la ventaja de poder en un mediano plazo, una vez que el producto esté posicionado, incrementar los precios en un porcentaje no muy excesivo, ya que se intenta que consumidor comprenda y note la calidad y la especialización, logrando que el concepto del producto resulte más relevante que el precio. En contrapartida, esta estrategia también da la posibilidad de hacer una disminución de precios, observando el comportamiento de la demanda.

La política adoptada se selecciona con cautela, debido a que puede resultar negativo, y hasta quizás el fin de la reputación del negocio, el hacer una disminución abrupta de precios, ya que puede en el preconcepto anunciado anteriormente en que la disminución de precios está directamente ligada a la disminución en la calidad; por el contrario, si el consumidor percibe un leve incremento de los precios, puede caer en el concepto de que: “la calidad se paga”.

El precio de venta de acuerdo a la política seleccionada es de \$15 por kilogramo para pan saborizado y \$17 para pan relleno.

4.10 Análisis F.O.D.A

Fortalezas

- Gran variedad de un mismo producto,
- Único negocio en la zona de influencia con esta propuesta,
- Inversión inicial requerida relativamente baja,
- No se requiere de un local físicamente grande para operar.
- No se requiere de personal altamente especializado,
- No se necesita gran cantidad de personal,
- Localización estratégica,
- Producto incluido en la pirámide básica de alimentos, no nocivo para la salud, y aporta grandes nutrientes y demás elementos necesarios para el crecimiento,
- Producto de bajo costo unitario y plausible a la fabricación en serie,
- Considerado para el consumo alimentario básico de una persona,
- No presenta declive en su demanda por factores de estacionalidad,
- Producto de consumo habitual, para todas las edades,
- Lanzar un concepto de panadería pionero en el mercado.

Debilidades

- Oferta acotada de productos con respecto a una panadería tradicional,
- Capacidad de producción limitada,
- Concepto nuevo que se introduce en el mercado, dependiente de buena aceptación o rechazo,

- Se debe realizar esfuerzos extra para posicionar la marca,
- Producto no considerado en una dieta alimenticia hipocalórica,
- Producto perecedero con vida útil limitada y relativamente corta,
- Requiere una cautelosa realización,
- Requiere producción diaria y disciplinada,
- Gran oferta de productos sustitutos o genéricos.

Oportunidades

- Expansión demográfica en crecimiento de la zona de influencia,
- Sector socio-económico de zona de influencia concordante con mercado objetivo,
- Posibilidad de conseguir maquinaria usada a precio más bajo.

Amenazas

- Cambios que afecten directamente a la actividad económica en el país tales como: aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.
- Posible instalación de competencia en una radio cercano a la empresa,
- Incorporación o desarrollo de igual propuesta por la competencia.

4.11 Riesgos y oportunidades del mercado

Como toda nueva empresa que se introduce en el mercado es conveniente realizar un listado de los eventos que pueden ocurrir y no se planean. Esto permite definir planes de acciones ante estos hechos, y anticiparse y tener rápida reacción ante la eventual ocurrencia de los mismos.

4.11.1 Riesgos del Mercado

a) Que el concepto de Panadería de panes salados únicamente no tenga repercusión en el mercado objetivo.

Acciones a realizar: diseñar y desarrollar campañas promocionales de tipo informativo y persuasivo.

b) Que las encuestas no hayan sido representativas o no reflejen el comportamiento verdadero del mercado.

Acciones a realizar: Realizar una segunda encuesta, ya entre los clientes que asisten al negocio y el público en general

c) Al tratarse de un concepto nuevo, de que la competencia desarrolle o copie la misma idea y la lance con acciones más agresivas, de modo de anular la empresa.

Acciones a realizar: Diseñar y desarrollar campañas promocionales tendientes a crear lealtad de marca. Patentar la marca.

d) Que los consumidores perciban el precio como excesivo.

Acciones a realizar: Reevaluar la política de precios utilizada, recalcularlo, analizar posibilidad de reducir los márgenes de utilidad para lograr un precio final mas bajo. Así mismo realizar campañas para hacer notar y valer la calidad, originalidad y sabor del producto, para que se perciba como un precio justo.

e) Que los consumidores requieran mas variedad de productos, o bien que alguna de las variedades del producto no presente demanda, o esta sea muy baja.

Acciones a realizar: Revaluar los tipos de panes que se realizan, y compararlos con su demanda, de esta forma adecuar la oferta a los consumidores eliminando alguno de estos tipos y remplazándolos por las especialidades que el mercado requiere. Realizar encuestas en forma periódica entre los clientes de la empresa para determinar esto.

4.11.2 Oportunidades

a) Propuesta innovadora, no existe en el mercado.

Acciones a implementar: Dar a conocer este diferencial a través de la promoción.

b) Tiene precio medio, se ubica en el promedio de mercado.

Acciones a implementar: Dar a conocer esta ventaja a través de promoción

c) Producto adaptable a los gustos del consumidor, se pueden realizar fácilmente cambios en la producción de acuerdo a la valoración de los clientes.

Acciones a implementar: Realizar encuestas entre los consumidores en forma frecuente para determinar que la propuesta es acorde a los deseos del cliente.

d) Se consigue siempre fresco, debido a los procesos productivos planificados para cada día.

Acciones a implementar: medir adecuadamente la demanda de modo que se produzca lo necesario para abastecerla y poder realizar varios procesos productivos al día para mantener este diferencial de pan fresco y caliente a todo momento del día.

e) Ubicación estratégica del local, ubicado a 4 cuadras del principal acceso a los countries Lomas de la Carolina, El Bosque, La Rufina y Las Delicias; barrios cerrados donde las familias que lo integran pertenecen mayormente al segmento pretendido.

Acciones a realizar: inversión en cartelería visible, clara y atractiva a la vista, para que el local no pase desapercibido.

f) Local ubicado sobre la mano de la avenida que corresponde al sentido en que circulan los vehículos hacia estas concentraciones antes mencionadas, constituyendo una oportunidad dado que “queda de paso” para el consumidor que va a su hogar, lugar donde serán consumidos los productos.

Acciones a realizar: inversión en cartelería visible, clara y atractiva a la vista, para que el local no pase desapercibido.

g) Local con estacionamiento propio

Acciones a realizar: inversión en cartelería visible, clara y atractiva a la vista, para que el local no pase desapercibido.

5. Producción

5.1 Objetivos del área de producción

- Definir materias primas y maquinarias necesarias
- Establecer costos de las mismas
- Describir proceso productivo con todas sus fases y tiempos requeridos
- Establecer nivel de inventarios y compras
- Seleccionar proveedores
- Identificar mano de obra requerida para proceso productivo.
- Planear distribución de la planta de producción

5.2 Especificaciones del producto. Componentes

El producto final se produce y comercializa como bollos individuales de pan de 200 gramos de peso aproximadamente cada uno. La forma es ligeramente ovalada, con medidas individuales de 20 centímetro de largo, por 12 centímetros de ancho y 8 centímetros de alto.

Los ingredientes básicos, y necesarios para la elaboración del pan son sólo dos: harina y agua. La sal es un componente opcional que se emplea para dar sabor y fortalecer la masa, se puede incluir como cuarto ingrediente la levadura.

En la elaboración de este producto se utiliza como materia prima principal: harina, agua, levadura y sal.

5.2.1 Harina

La harina es el polvo fino que se obtiene de la molienda de los granos de trigo y de otros cereales y alimentos ricos en almidón.

Al moler el trigo se diferencian tres partes de su grano:

- La cubierta exterior o "salvado" (13 al 15% del peso del grano)
- La parte interior y de la cual se extrae la harina, conocida como "endospermo" (80 a 85% del peso del grano)
- La parte reproductiva o "germen" (3% del peso del grano)

De todas estas partes la más importante en panadería es el endospermo, por ser de donde se extrae la harina en el proceso de la molienda al contener tanto el almidón como las proteínas del grano.

Para comprender el proceso de panificación conviene entender la harina como un conjunto de dos sustancias:

- **Gluten.** Corresponden al conjunto de proteínas insolubles en agua procedentes de los cereales molidos, son las responsables de proporcionar a la masa un aspecto compacto similar al del chicle. El gluten es también el responsable de atrapar el dióxido de carbono liberado durante la fermentación y provocar el hinchamiento de la masa. El gluten se compone principalmente de glutenina (proporciona resistencia y fortaleza) y la gliadina (es la que proporciona la cualidad pegajosa a la masa).
- **Almidón.** Representa aproximadamente el 70% de peso de la harina. El almidón se presenta en forma de gránulos que poseen dos moléculas de almidón distintas: la amilosa y la amilopectina. Cumple la misión de repartir la humedad de forma homogénea durante el amasado y de proporcionar una estructura semi-sólida a

la masa. La harina junto con los lípidos existentes en los granos son los que proporcionan los olores característicos del pan.

El porcentaje de gluten define a veces los tipos de harina: por ejemplo las harinas de fuerza son aquellas que poseen un alto contenido de gluten (puede superar el 11% de peso total), es por esta razón que un alto contenido de gluten hace que el amasado requiera más fuerza ya que la masa de estas harinas es más resistente al estirado manual. Al contrario, las harinas débiles son aquellas con un contenido bajo en gluten que proporcionan masas más fáciles de manipular.

La harina posee también otras sustancias (en un porcentaje en peso inferior al 1%), como puede ser una proporción diminuta de lípidos, su misión es la favorecer las uniones de las proteínas del gluten (gliadina y glutenina), contiene otros hidratos de carbono (aparte del almidón) y algunas enzimas: las amilasas, proteasas (actúan sobre las proteínas del gluten, transformándolas en cadenas más cortas, la sal inhibe la acción de esta enzima) y las lipasas.

5.2.1.1 Clasificación de las harinas en la Argentina

En Argentina las harinas se clasifican en:

- Harina Integral: Contiene todas las partes del trigo.
- Harinas ½ 0, 0, y 00: Son las que se obtienen de la porción del endospermo más cercano a la cáscara (salvado). Se utilizan para galletas o balanceados.
- Harina 000: Son las más corrientes, las que se obtienen al moler el trigo, separando sólo el salvado y el germen, tiene la mejor calidad panadera, se utiliza siempre en la elaboración de panes, ya que su alto contenido de proteínas

posibilita la formación de gluten y se consigue un buen leudado sin que las piezas pierdan su forma.

- Harina 0000: Es una harina blanca que se obtiene del centro del endospermo y tiene la mejor calidad pastelera, es más refinada y más blanca, al tener escasa formación de gluten no es un buen contenedor de gas y los panes pierden forma. Por ese motivo sólo se utiliza en panes de molde y en pastelería, en batido de tortas, hojaldres, etc.

Se las divide además en: harinas duras, si provienen de un trigo de gran contenido proteico y harinas blandas, si provienen de un trigo de bajo contenido proteico

5.2.2 Agua

El agua es uno de los ingredientes indispensables en la elaboración del pan, su misión: activar los mecanismos de formación de la masa.

El agua tiene como misión activar las proteínas de la harina para que la masa adquiera textura blanda y moldeable. Posee además la capacidad disolvente acuoso de las substancias añadidas a la masa, siendo además necesaria para la marcha de la fermentación

5.2.3 Sal

La sal es un ingrediente opcional en algunos panes, la misión de la sal es por una parte la de reforzar los sabores y aromas del propio pan, y por otra parte afectar a la textura final de la masa (pueden alcanzar hasta un 2% del peso total de la harina).

La sal tiene además un ligero efecto fungicida, su presencia en el pan permite alargar su vida comestible.

5.2.4 Levadura

La levadura es un conjunto de microorganismos unicelulares que tienen por objeto alimentarse del almidón y de los azúcares existentes en la harina. Las levaduras forman parte de la familia de los hongos. Este proceso metabólico da lugar a la fermentación alcohólica cuyo resultado es etanol, dióxido de carbono en forma de gas. El gas liberado hace que la masa del pan se hinche, aumentando de volumen. El alcohol etílico se evapora durante el horneado del pan, debido a las temperaturas alcanzadas en su interior. La clave del empleo de las levaduras es la generación gaseosa que hincha la masa mezcla de harina y agua. Se sabe que el proceso de fermentación es altamente dependiente de la temperatura y que se produce a su máxima velocidad a los 35°C. Las levaduras se incorporan durante las primeras etapas de mezcla entre la harina y el agua.

Bajo la denominación de levaduras se pueden encontrar tres tipos:

- Levadura seca: se obtiene de los tanques de fermentación y posteriormente se desecan para detener los procesos metabólicos de las levaduras. Los panaderos profesionales emplean cada vez más este tipo de levaduras secas instantáneas debido a la conveniencia en la rapidez de su trabajo así como su larga vida media.
- Levadura fresca: obtenida inmediatamente de una fermentación y posteriormente refrigerada en forma de cubos con textura de pasta comprimida que poseen una vida útil de escasas semanas. Los elaboradores de pan suelen preferir este

tipo de levadura, el problema es que posee una vida media inferior a otras levaduras. La levadura fresca es similar a la levadura seca, la única consideración es que debe emplearse el doble.

- Levadura química: se trata de compuestos químicos capaces de generar gases (generalmente dióxido de carbono), tal y como lo haría una levadura
- Levaduras naturales: son aquellas presentes en el propio cereal, en la atmósfera, etcétera. Estas levaduras se caracterizan por un lento proceso de fermentación (proporcionan menos dióxido de carbono).

5.2.5 Azúcar

En panificación se utiliza la sacarosa o azúcar de caña. Las principales funciones son:

- Sirve de alimento para la levadura, permitiendo un proceso de leudado o crecimiento mas rápido.
- Ayuda a una rápida formación de la corteza del pan debido a la caramelización del azúcar permitiendo que la temperatura del horno no ingrese directamente dentro del pan para que pueda cocinarse y también para evitar la pérdida del agua.
- El azúcar es higroscópico, absorbe humedad y trata de guardarse con el agua. Le da suavidad al producto.

5.2.6 Grasa vacuna

La utilización de la grasa permite dar mas elasticidad a la masa, favorece la incorporación de aire en el proceso de batido.

Se denomina grasa de matanza ya que proviene de las partes grasas de la vaca. La grasa a temperatura ambiente tiene consistencia dura y porosa; el punto de fusión se da entre lo 40° y 45°.

En la panificación la grasa cumple las siguientes funciones:

- Mejora la apariencia, produciendo un efecto lubricante
- Mejora la conservación, la grasa disminuye la perdida de humedad y ayuda a mantener fresco el pan.

5.2.7 Otros ingredientes. De acuerdo al tipo de pan que se trate se incorpora los siguientes ingredientes frescos, en trozos, rallados, enteros o picados. Todos tienen la particularidad de no sufrir factores estacionales, por lo que pueden ser obtenidos en cualquier época del año. Estos son:

- Albahaca (proveniente de plantaciones propias)
- Orégano (proveniente de plantaciones propias)
- Ajo
- Cebolla
- Tomillo (proveniente de plantaciones propias)
- Tomates confitados
- Queso parmesano
- Quedo gruyere
- Mozzarella
- Semillas de chia, lino, sésamo, girasol.
- Champignones frescos
- Cebolla de verdeo

- Aceitunas negras
- Aceite de girasol , para cocinar las cebollas de los panes saborizados
- Huevo batido, para pintar la superficie del pan crudo

5.3 Descripción del proceso productivo de panes saborizados (para una producción de 20 kilogramos, 100 panes individuales)

5.3.1 Mezcla

Se realiza la mezcla de 10 kilogramos de harina, con 200 gramos de sal.

Luego se une 500 gramos de grasa vacuna derretida con 400 gramos de levadura en polvo, 250 gramos de azúcar y 4 litros de agua tibia.

De acuerdo al tipo de pan que se elabore se le añade:

- 50 gramos de albahaca u oregano o tomillo o ajo picados
- 500 gramos de cebollas picadas, y cocinadas en 100 centímetros

cúbicos de aceite de girasol

- 500 gramos de tomates confitados picados y escurridos
- 500 gramos de queso gruyere rallado
- 500 gramos de queso parmesano rallado
- 1 kilogramo de mix de semillas, compuesto por: 250 gramos de

semillas de chia, 250 gramos de semillas de lino, 250 gramos de semillas de girasol y 250 gramos de semillas de sésamo.

La mezcla se coloca en la máquina amasadora, máquina que funciona con energía eléctrica y mezcla todos los ingredientes mediante un movimiento en forma continua y pareja formando así la masa.

Tiempo requerido: 15 minutos.

5.3.2 Amasado

Una vez armado el bollo se amasa mediante la máquina sobadora, máquina eléctrica que consta de un sistema de rodillos donde estira la masa la cantidad de veces que se desee y del grosor que nosotros especifiquemos.

Tiempo requerido: 5 minutos.

5.3.3 Reposo y fermentación

Se deja reposar y leudar la masa a temperatura ambiente. A este proceso se le denomina como leudado.

Tiempo requerido: 20 minutos.

5.3.4 Armado de los panes

Mediante una máquina trinchadora o armadora, dándole a la masa la forma deseada. En este caso panes individuales de forma ligeramente ovalada, de 13 centímetros de largo, por 7 centímetros de ancho, por 4 centímetros de alto.

Tiempo requerido: 5 minutos

5.3.5 Estibado

Aquí nuevamente se deja reposar el pan y se permite una vez mas su leudado para pasar a la fase de cocción. Este estibado se realiza en una cámara leudadora a una temperatura de 27 grados (tiempo requerido: 13 minutos); o bien dependiendo de la temperatura ambiente y la disponibilidad de la máquina leudadora, se pueden estibar y dejar leudar a la temperatura del ambiente, estibando los bollos en un carro con latas (tiempo requerido: 30 minutos).

5.3.6 Pintado de la masa y pulverizado

Se pinta con un pincel cada pan por encima con 3 huevos batidos, para darle brillo y color dorado al pan una vez cocinado, se espolvorea por encima una pizca de el insumo utilizado para la variedad que se esté produciendo (tomillo si se trata de pan de tomillo, queso rallado si se trata de pan de queso, semillas si se trata de pan multicereal, etc).

Luego con un rociador se los pulveriza con agua fría, esto se debe a que en la fase de horneado, la temperatura crece progresivamente desde el exterior hacia el interior, motivo por el cual se suele resecar la corteza del pan, a través del pulverizado con agua se permite mantener la humedad y la textura tierna del pan.

Tiempo requerido: 5 minutos.

5.3.7 Horneado

Período en que se somete la masa a una fuente de calor para que se cocine.

Existen dos métodos de cocción, a saber:

- Método tradicional. En el cuál la cocción del pan es realizada en horno con combustión a leña.
- Método Directo. La cocción es realizada con hornos a gas o eléctrico, el horno que se usa en este caso es un horno vertical rotativo a gas.

La cocción se realiza entre los 190° y 250°, con una duración de horneado de 15 minutos aproximadamente.

5.3.8 Enfriado

Tras el horneado se deja reposar el pan tapado con un paño para que no pierda humedad la corteza, unos 10 minutos.

El proceso productivo se da por concluido, quedando el producto final ya disponible para la exhibición y comercialización.

Total de tiempo insumido para producción de 20 Kg. de panes saborizados: 1 hora 28 minutos.

5.4 Descripción del proceso productivo de panes rellenos (para una producción de 22 kilogramos, 110 panes individuales)

5.4.1 Mezcla

Se realiza la mezcla de 10 kilogramos de harina, con 200 gramos de sal.

Luego se une 500 gramos de grasa vacuna derretida con 400 gramos de levadura en polvo, 250 gramos de azúcar y 3 litros 750 centímetros cúbicos de agua tibia.

Tiempo requerido: 10 minutos.

5.4.2 Amasado

Igual procedimiento que para panes saborizados.

Tiempo requerido: 5 minutos.

5.4.3 Reposo y fermentación

Igual procedimiento que para panes saborizados.

Tiempo requerido: 20 minutos.

5.4.4 Armado de los panes

Mediante una máquina trinchadora o armadora, se estira y corta la masa en rectángulos de 13 centímetros de largo, 14 centímetros de ancho y 4 centímetros de alto.

Tiempo requerido: 5 minutos

5.4.5 Relleno de los panes

De acuerdo al relleno seleccionado se prepara:

- 1,250 kilogramos de mozzarella rallada con 500 gramos de cebollas cortadas en láminas y cocinadas por 10 minutos en 100 centímetros cúbicos de aceite de girasol y 200 gramos de azúcar.
- 1,250 kilogramos de mozzarella rallada con 500 gramos de champignones frescos cortados en láminas.
- 1,250 kilogramos de tomates confitados escurridos cortados en trozos con 500 gramos de cebolla de verdeo cocida en 100 centímetros cúbicos de aceite de girasol por 10 minutos.
- 1,250 kilogramos de mozzarella rallada con 500 gramos de aceitunas negras descaroizadas picadas.

Y luego se coloca 80 gramos de la preparación seleccionada en el centro del rectángulo de masa y se cierra.

Tiempo requerido: 20 minutos

5.4.6 Estibado

Igual procedimiento que para panes saborizados.

Tiempo requerido: 13 minutos

5.4.7 Pintado de la masa y pulverizado

Se pinta con un pincel cada pan por encima con 3 huevos batidos, para darle brillo y color dorado al pan una vez cocinado.

Luego con un rociador se los pulveriza con agua fría

Tiempo requerido: 5 minutos.

5.4.8 Horneado

Igual procedimiento que para panes saborizados.

Tiempo requerido: 15 minutos.

5.4.9 Enfriado

Igual procedimiento que para panes saborizados.

Tiempo requerido: 10 minutos

Total de tiempo insumido para producción de 22 kg. de panes rellenos: 1 hora, 43 minutos.

En los anexos n° 1 se pueden observar las fotos de las maquinarias aquí mencionadas.

5.5 Equipo e instalaciones

Para el funcionamiento de la empresa se requiere de la compra e instalación de las siguientes maquinarias y herramientas:

Tabla n° 6 Maquinarias y herramientas requeridas

Herramienta	Estado	Proveedor	Cantidad	Precio
Horno Argentel For Export Plus 684 60 X 80	Usado	vendedor particular	1	\$35.000
Amasadora para 50 Kg	Nuevo	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	1	\$3.200
Sobadora De 500mm Reforzada Gastrosol	Nuevo	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	1	\$2.150
Armadora y formadora de panes (trinchadora) trifásica	Usada	Vendedor particular	1	\$6.200
Heladera sin freezer Patrick capacidad 290 Lts	Nueva	Garbarino. Rivera Indarte 171. Córdoba	1	\$2.300

Mesa de trabajo de 2,30 metros x 1,50 metros	Nueva	Vendedor particular	1	\$1.500
Mueble exhibidor de 1.50 x 1.00 x 0.80 enchapado lustrado en wengue oscuro, bandejas con correderas telescópicas, vidrio frontal de 0.6 mm, moldura de frente	Nuevo	Vendedor particular	4	\$6.400
Maquina registradora fiscal	Usada	Vendedor particular	1	\$1.100
Cartelería e iluminación	Nuevo	Intersign. Bv. De los Toscanos 5991. Córdoba	1	\$20.000
Mostrador y exhibidor	Nuevo	Vendedor particular	1	\$3.800
Bacha lavadero con mesada acero inoxidable	Nuevo	Habitar. Alvear 536. Córdoba	1	\$1.800
Grifería acero inoxidable	Nueva	Habitar. Alvear 536. Córdoba	1	\$430
Utensilios de cocina	Nuevos	Oswaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	Varios	\$3.000
Mueble para guardar utensilios de cocina	Nuevo	Easy. Cárcano s/n. Córdoba	1	\$1.600

Carros	Nuevo	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	2	\$1.300
Placas	Nuevas	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	30	\$1.500
Cestos de mimbre	Nuevos	Paseo de los artesanos. Belgrano y San Luis, Córdoba.	3	\$800
Uniformes	Nuevos	Ma-se-fer. Entre Ríos 231, Córdoba	10	\$2.500
Notebook Sony Vaio	Nueva	Garbarino. S.A. Rivera Indarte 171, Córdoba	1	\$4.900
Balanza electrónica Croma Systel 30 kg. (para uso en salón de ventas)	Nueva	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	1	\$990
Balanza industrial MJC, capacidad 125 kilos (para uso en cocina)	Nueva	Osvaldo D´Arcangelo. Bv. Illia 427, Córdoba	1	\$450

Fuente: elaboración propia

5.5.1 Limpieza y mantenimiento

Es recomendable realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria 1 vez cada 2 meses.

Los utensilios de cocina, así como el espacio físico donde se realiza el proceso productivo requieren limpieza diaria, cada vez que finaliza un proceso productivo.

5.6 Materia prima e inventarios

Se estima una producción diaria de 100 kilogramos de pan en el comienzo de la actividad de la empresa, para lo cual se describen los materiales necesarios de acuerdo a las cantidades requeridas en forma semanal, se debe tener en cuenta que la variedad de la producción se decide de acuerdo a la demanda que se va observando en la actividad diaria, pero se expresa aquí el requerimiento de materias primas en el caso de dividirse la producción en un 60% de panes saborizados, y el 40% restante en panes rellenos.

Tabla n° 7. Materia prima requerida

Insumo	Cantidad semanal requerida	Proveedor	Precio
Harina	350 Kg.	Molinos Minetti S.R.L.	\$546
Azúcar	15,750 Kg.	Supermercado mayorista Tadicor	\$47.25
Levadura	14 Kg.	Supermercado mayorista Tadicor	\$280
Sal	7 Kg.	Supermercado mayorista Tadicor	\$35
Agua	20 litros	Fuente propia	Incluido en los costos que se abonan en concepto de servicio de agua del negocio
Grasa	17,500 Kg.	Supermercado mayorista Tadicor	\$437.50
Albahaca	1,750 Kg	Huerta propia	\$15.75 (en base a costo de plantines y materiales necesarios para cultivo)

Oregano	1,750 Kg.	Huerta propia	\$15.75 (en base a costo de plantines y materiales necesarios para cultivo)
Ajo	1,750 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$78.75
Cebolla	21 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$63
Tomillo	1,750 Kg.	Huerta propia	\$15.75 (en base a costo de plantines y materiales necesarios para cultivo)
Tomate	28 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$112
Queso parmesano	10,500 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$420

Queso gruyere	10,500 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$525
Queso mozzarella	17,500 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$437
Mix de semillas	21 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$339
Champignones	7 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$280
Cebolla de verdeo	7 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$42
Aceitunas negras	7 Kg.	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$203
Aceite de girasol	7 litros	Supermercado mayorista Tadicor	\$23.80
Huevos	105 unidades	Mercado Norte. Oncativo 50, Córdoba	\$63

Fuente: elaboración propia

5.6.1 Compras

Las compras se realizarán de manera semanal los días lunes. El propietario de la empresa realiza el aprovisionamiento de las materias primas, por lo que se reduce el costo de flete. Excepto en el caso de la harina que es entregada en el local directamente por el proveedor en forma semanal.

Los proveedores antes descriptos van a ser analizados periódicamente en cuanto a calidad y precio, significando que se pueden sustituir por otros proveedores de acuerdo a la conveniencia de la empresa.

5.6.2 Consideraciones de inventarios

Debido a que las compras se hacen en forma semanal, y además en el único insumo donde hay que tener la precaución de hacer el pedido con el tiempo de anticipación necesario para que no se acabe y el pedido nuevo aun no llegue, es con la harina.

Con el resto de los insumos, debido a que lo adquiere el propietario una vez por semana, no es necesario trabajar con un stock de seguridad demasiado grande, debido a que en el caso de algún faltante inesperado, se puede programar otra compra en la semana y reabastecerse la empresa de manera casi inmediata.

En el caso de la harina, el proveedor tiene una demora de entrega de dos días desde el momento que se realiza el pedido, por lo que, para mayor seguridad, se trabaja con un stock de seguridad del 43% del total requerido semanal, es decir 150 kilos de harina, equivalente a 3 días de producción.

Con el resto de los insumos se intenta trabajar con un stock de seguridad equivalente a al 15% de las cantidades requeridas para la producción mensual. Este

15% equivale a las cantidades requeridas de materia prima para un día completo de producción, dando ese día de margen, en el caso que no se puedan realizar las compras, por diversos motivos inmediatamente.

Es importante tener en cuenta también, que casi la mayoría de los insumos requeridos para producir este bien, son bienes perecederos, por lo que, si bien se podría realizar una compra mensual por ejemplo y de esta forma ganar tiempo, transporte, etc. en comparación a las idas semanales; se necesita que los productos sean frescos y de calidad; motivo por el cual las compras se programan con la frecuencia indicada.

Por otra parte se señala que no se tendrá inventario de productos terminados, ya que se trata justamente de un producto perecedero cuyas cualidades distintivas son la frescura y el sabor; por lo cual la producción se va ajustando diariamente de acuerdo a la demanda observada y pronosticada, de manera que sea lo justo para comercializar en el día. No se comercializan panes que no sean los producidos en el día.

5.7 Ubicación de la empresa

Se trata de un local alquilado, ubicado en un complejo de 5 locales comerciales, actualmente todos los locales se encuentran desocupados, ya que la construcción de los mismos ha finalizado recientemente.

El local es el número 3, tiene 75 m². En planta baja y 40 m². de entrepiso, posee 2 baños, uno en cada planta, tiene acceso a energía eléctrica, agua corriente y gas natural. Es de simple estacionamiento y está ubicado directamente sobre la avenida. (ver anexo n° 6)

Las instalaciones son de frente vidriado, una sola puerta de acceso al público, con espacio bien diferenciado para venta al público y producción.

La localización es estratégica ya que la Avenida Recta Martinolli es una de las vías principales en la zona norte de la ciudad, ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, constituyéndose en un importante y concurrido lugar de locales comerciales aportando al consumidor gran variedad de productos abarcando una amplia gama de rubros, a saber: alimentos, indumentaria, electrodomésticos, gastronomía, artículos para el hogar, ferretería y corralones, diseño de interiores, decoración etc.

Además se trata de la principal vía de acceso a localidades como Villa Allende, Villa Warcalde, Villa Rivera Indarte, Río Ceballos, entre otros; zonas donde en la última década hubo un desarrollo demográfico muy importante, además de ubicarse allí varios de los principales Barrios Cerrados (countries) de la Ciudad.

De acuerdo a la información suministrada por el sitio oficial de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, la población en el año 2010 de la ciudad es de 1.330.023, representando la Zona Norte de la Ciudad el 18% de población con respecto al total de la ciudad- Dentro de esta concentración demográfica de la zona encontramos que el 26% de la población se encuentra en el rango de 0 a 14 años de edad, el 18% en el rango de los 15 a los 24 años de edad, el 47% en el rango de los 25 a los 64 años y solo el 9% a los mayores de 65 años. (ver anexos n° 2)

Esto sin contar los municipios contiguos de Villa Allende, Villa Warcalde y los ya mencionados, los cuales han tenido también un importante crecimiento demográfico y no están incluidos estadísticamente por no pertenecer al ejido municipal de la ciudad.

Se trata de una zona de fácil acceso tanto para los consumidores como para los distribuidores y proveedores

5.8 Diseño y distribución de planta

La distribución física será la siguiente: en la planta baja se ubicará el mostrador de atención al público y los exhibidores de mercadería, además de ubicarse detrás del mostrador el horno rotativo. En la planta alta se realizará todo el proceso productivo y se ubicarán el resto de las maquinarias y utensilios de fabricación.

Ver planos de distribución en anexos n° 11.

5.9 Mano de obra requerida

El proceso productivo se organiza de acuerdo a la siguiente manera:

Desde las 4:00 hs hasta las 10:00 hs se realiza la producción cruda, es decir que se realizan las fases de mezcla, amasado, reposo y fermentación, armado de panes, relleno, estibado, pintado y pulverizado.

Luego los vendedores se encargan de la fase de horneado y enfriamiento, realizándola en lapsos de 3 horas a lo largo de toda la jornada.

Por lo que la mano de obra que posee la empresa interviene en su totalidad en el proceso productivo del bien final.

Las siete primeras etapas de la fase productiva la realizan 1 Maestro Panadero con 1 ayudante de cocina.

Las últimas dos fases del proceso productivo la realizan 2 vendedores, para lo cual va a ser necesario que reciban una capacitación sobre la tarea encomendada por parte del maestro panadero.

5.10 Programa de producción

El sistema productivo que se utiliza es el sistema de producción por lotes, de forma anticipada a la demanda.

Para llevar a cabo esta producción existen diariamente actividades pre-operativas y operativas que deben realizarse, a saber:

5.10.1 Actividades pre-operativas:

- Acondicionamiento y preparación de utensilios a utilizar
- Preparación de maquinarias
- Picado de tomillo, albahaca, orégano, ajo, cebolla y cebolla de verdeo
- Cocción en aceite de cebolla picada
- Rallado de queso gruyere, parmesano y mozzarella
- Preparación de tomates confitados cocinándolos en aceite y azúcar
- Corte de champignones
- Picado de aceitunas

5.10.2 Actividades operativas

- Adquirir materia primas
- Almacenarlas
- Medir y separar los insumos que se necesiten para el tipo y tamaño de producción que se está por realizar.

- Hacer la mezcla de ingredientes
- Ir colocando la masa en las distintas maquinarias de acuerdo a la etapa del proceso que corresponda

- Acomodar panes en latas
- Pintar y pulverizarlos.
- Limpieza de materiales y maquinarias utilizadas

6. Organización

6.1 Objetivos del área de organización

- Definir necesidades de personal
- Describir perfil y funciones para cada puesto
- Graficar relaciones laborales y jerarquías
- Establecer sistema de remuneraciones, licencias, premios, tipo de contratación, etc.

- Describir proceso de búsqueda, selección y capacitación del personal

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Descripción y perfil de puestos

Los puestos que inicialmente se prevén para el inicio de las actividades son 6, a saber:

- a) Maestro Panadero. Personal calificado con experiencia en el uso de maquinarias para panadería y manejo de cocina.

Funciones:

- Preparación y limpieza de equipamientos.

- Preparación de la materia prima para el horneo, incorporándole insumos para su presentación final.

- Monitorear tiempo de reposo del pan y otros.
- Regulación de la temperatura del horno.
- Guiar proceso productivo siendo asistido por ayudante
- Supervisar y velar por la finalización satisfactoria de cada fase del proceso productivo.

- Sugerir modificaciones e ideas en vistas de mejoras en el producto final.

Requisitos:

- Sexo masculino
- Entre 20 y 50 años de edad
- Secundario finalizado
- Con experiencia mínima de 1 año en la elaboración de pan artesanal y pastelería

- Puntual, responsable y honesto
- Buenas referencia personales y laborales

b) Administrador. Profesional con experiencia en manejo de pequeños negocios que cuente con conocimientos en contabilidad, procesos de control y un buen manejo del personal a su cargo. En el comienzo de la vida del emprendimiento este cargo estará ocupado por el dueño de la empresa.

Funciones:

- Establecimiento de la demanda

- Recepción de pedidos telefónicos
- Realización de pedidos de materias primas a proveedores y encargado de compras

- Control de Inventarios
- Pago a proveedores
- Elaboración de Estados Financieros.
- Implementación y seguimientos de procesos de control.
- Supervisión del proceso de elaboración y horneado del pan.
- Cierre de caja diario
- Manejo de Bancos

Requisitos:

- Entre 28 y 30 años de edad.
- Licenciado o cursando últimas materias en Contador Público,

Economía o carreras afines.

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos contables y tributarios.
- Liderazgo, proactividad, autonomía y capacidad de servicio al cliente.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas referencias personales y laborales.

c) Servicio al cliente. Persona con orientación de servicio al cliente y experiencia en asistencia a la administración.

Funciones:

- Atención al cliente

- Preparación de órdenes de acuerdo a pedidos de clientes.
- Cobro
- Horneado de pan
- Encargado de mantener limpio y ordenado el salón de ventas.
- Soporte operativo al Administrador.

Requisitos:

- Sexo femenino
- Entre 25 y 40 años de edad
- Título Secundario
- Experiencia mínima 2 años en puestos similares
- Capacidad de servicio al cliente
- Buenas relaciones interpersonales
- Puntual, responsable y honesto
- Buenas referencias personales y laborales
- Buena predisposición, proactividad y cordialidad

d) Asistente de Maestro Panadero

Funciones:

- Recepción y almacenamiento de materia prima.
- Asistir a la función de maestro panadero supeditado a órdenes de éste.
- Encargado de todas las tareas pre-operativas del proceso productivo
- Realizar tareas de las distintas fases operativas guiado por maestro

panadero

- Mantener orden y limpieza en cocina.

Requisitos:

- Sexo masculino
- Entre 22 y 32 años de edad
- Título Secundario
- Puntual, responsable y honesto
- Experiencia mínima de 1 año en puestos similares
- Buenas referencias personales y laborales
- Buena predisposición, proactividad.

e) Limpieza. Persona que realiza limpieza y desinfección de instalaciones, tanto del salón de venta al público como de la cocina.

Funciones:

- Aseo completo una vez al día
- Reportar a administrador faltante de insumos para limpieza

Requisitos:

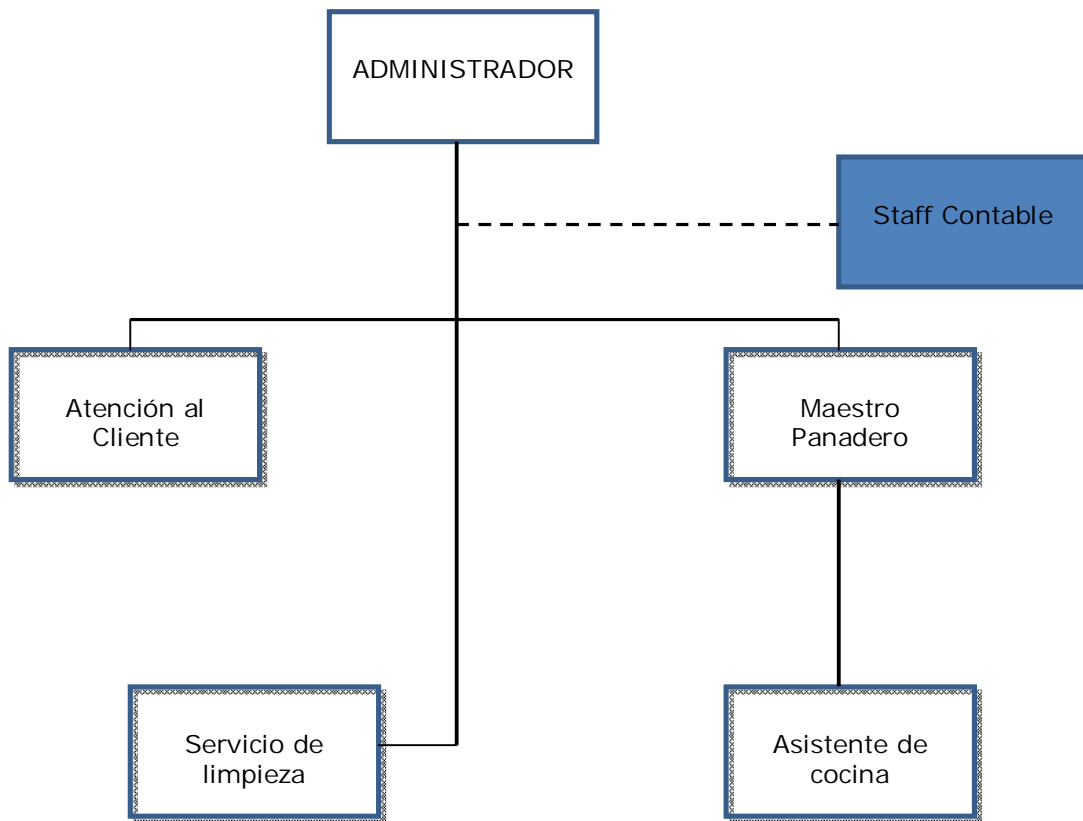
- Sexo femenino
- Entre 25 y 40 años de edad
- Puntual, responsable y honesto
- Buena predisposición y proactividad

f) Staff externo: Soporte contable.

Se contrata Contador Público para que lleve todo lo inherente a impuestos, cuestiones tributarias, legales, liquidación de sueldos, contabilidad de la empresa y elaboración de estados financieros. Así como también asesoramiento en lo

relacionado a su materia con respecto a la empresa, relaciones laborales contractuales, etc.

6.2.2 Organigrama



6.3 Captación del personal

6.3.1 Reclutamiento

Se busca personal para ocupar los puestos descritos anteriormente mediante recomendaciones y ofertas personales, entre conocidos, familiares, amistades, etc.; especialmente para el puesto de Limpieza.

Consulta en la Cámara de Panaderos y Afines de la Pvcia. De Córdoba.

Y, por último, mediante búsqueda laboral en avisos clasificados de Diario La Voz del Interior y web de Cadena 3 para los puestos de Maestro Panadero, asistente de cocina y servicio al cliente.

Los textos de los avisos clasificados, de acuerdo al puesto que se busca ocupar, es:

- “Se busca Maestro Panadero, secundario completo, masculino, entre 25-50 años, experiencia de 1 año en puestos similares. Responsabilidad, proactividad. Zona norte Cba., full time. Comunicarse al ...”
- “Se busca Atención al cliente para panadería zona norte Cba., full time, femenino, entre 25-40 años, secundario completo. Proactividad, cordialidad y capacidad para organizar y administrar. Comunicarse al...”
- “Se busca Asistente de Cocina para panadería zona norte Cba., full time, masculino, secundario completo, entre 22 y 32 años, experiencia de 1 año en puestos similares. Responsabilidad, proactividad, capacidad, eficiencia. Comunicarse al...”

El precio por aviso clasificado en diario La Voz del Interior es de alrededor de \$70 para que se publique sábado, domingo y repite lunes gratis. El costo de publicación en la web de cadena 3 es gratis. De esta forma el costo de búsqueda laboral por fin de semana es de \$210. Se prevé la publicación durante 1 mes, salvo contratación de personal realizada inferior al lapso de un mes.

Todos los tipos de búsqueda expuestos se realizan de manera simultánea.

6.3.2 Selección

La selección de personal se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes se comunican con el dueño de la empresa, se realiza entrevista telefónica con los mismos, realizando preguntas sobre referencias laborales, experiencias adquiridas, zona de residencia, medios de transporte, edad, estado civil, entre otros. De acuerdo a la percepción del propietario de la empresa se concreta entrevista personal en el punto de venta.
- Se entrevista personalmente a los candidatos, se recepta CV, se amplia información brindada en cuestionario telefónico con el candidato presente. De coincidir con los requisitos solicitados para el puesto, y luego de verificar las referencias laborales y personales, se procede a la contratación.

6.3.3 Contratación

Para la contratación se solicita al empleado que aporte la siguiente documentación:

- Fotocopia DNI (1ra, 2da hoja y cambio de domicilio)
- Fotocopia de libreta de familia
- Certificado de domicilio expedido por la Policía de Córdoba
- Copia de certificado analítico secundario
- Constancia de CUIL
- Certificado de buena salud expedido por cualquier dependencia pública
- Carnet Sanitario, de poseer, de lo contrario el empleado deberá hacer el trámite en la Municipalidad de Córdoba, el cual se detalla brevemente a continuación:

6.3.3.1 Carnet Sanitario

El Carnet Sanitario es un requisito para ejercer la actividad laboral abocada a la sanidad, venta o manipulación de alimentos. Se realiza en la Dirección de Medicina Preventiva, ubicada en Santa Rosa 360, Córdoba Centro.

El interesado debe aportar: DNI o Cédula de la Policía Provincial o Federal, y foto Carnet 4x4 actualizada.

El trámite y la entrega del carnet se realiza en el día, el costo del mismo es de \$10 si es nuevo o \$9 si es renovación.

6.3.4 Aspectos laborales a considerar

Con la documentación aportada por el personal se abre una carpeta con sus datos denominada legajo. Luego:

- Alta en AFIP. Se procede a realizar el alta del empleado en Afip, mediante internet a través de la página de Mi Simplificación, y se procede a la confección y firma del contrato laboral
- Tipo de contrato. Se realiza la firma del contrato, el cual es del tipo: por tiempo indeterminado. Ver modelo que se utiliza en anexo n° 10.
- Relaciones Sindicales. Los trabajadores se nuclean bajo el Gremio “Sociedad de Obreros Panaderos de Córdoba Capital y su zona de actuación”, Sindicato donde se debe inscribir la empresa y sus trabajadores, dándoles el alta, y abonando cuota social por parte de la empresa, y aportes sindicales por los empleados.

La relación laboral se rige por el convenio colectivo de trabajo 461/06.

El Sindicato se ubica en la calle Rodriguez Peña 363, Córdoba Capital.

- A.R.T. Se debe dar de alta los empleados los empleados en la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (A.R.T), como así también se realiza un seguro de accidentes personales por cada trabajador contratado. Se utiliza Asociart ART, ubicada en Bv. Chacabuco 445, Córdoba, lugar donde se realizan las altas, bajas y todo tipo de trámites relacionados.

6.3.5 Inducción

La inducción al personal, como así también las pruebas de procesos productivos y maquinarias, se realizan en el puesto de trabajo, las cuales tienen una duración de una semana, antes de la apertura del local al público.

La inducción la brinda Cuervo Mauro, titular de “Panaderías El Escondrijo” en Villa Carlos Paz Córdoba, empresario con mas de 5 años de trayectoria en la industria; en conjunto con el propietario de la empresa.

6.3.6 Desarrollo del personal

Al tratarse de una estructura laboral pequeña, no se prevén cronogramas de capacitaciones ni entrenamiento a futuro.

El propietario de la empresa detectará a futuro las necesidades de capacitación, conocimientos, y mejoras en los procedimientos. Si se percibe esta necesidad, se prevén conversaciones directas con el personal para corregir desvíos o re-entrenarlos.

6.4 Administración de sueldos, salarios y horarios

- Para Maestro Panadero, jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a domingo con 1 y medio de descanso obligatorio. Su jornada laboral comienza a las 3:00 hs. finalizando a las 11:00 hs. El sueldo mensual bruto, de acuerdo a escala salarial expuesta en anexo n°5 por convenio colectivo de trabajo, es de \$3520,62

- Ayudante de Cocina, jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a domingo con 1 y medio de descanso obligatorio. Su jornada laboral comienza a las 3:00 hs. finalizando a las 11:00 hs. El sueldo mensual bruto, de acuerdo a escala salarial expuesta en anexo n° 5 por convenio colectivo de trabajo, es de \$2922.32

- Atención al cliente, dos trabajadores, con jornada laboral de 6 horas y media diarias, de lunes a domingo con 1 y medio de descanso obligatorio. El primer trabajador ingresa a las 8:00 hs. finalizando la jornada a las 14:30 hs., el segundo vendedor comienza su jornada al término del primero finalizando la misma a las 21 p.m. El sueldo mensual bruto, de acuerdo a escala salarial expuesta en anexo n° 5 por convenio colectivo de trabajo, es de \$2705.85

- Mantenimiento, jornada laboral de 3 horas diarias de lunes a domingo con 1 día de descanso obligatorio. Su jornada laboral comienza a las 19:00 hs. finalizando a las 22:00 hs. El sueldo mensual bruto, de acuerdo a escala salarial expuesta en anexo n° 5 por convenio colectivo de trabajo, es de \$1324.68

6.4.1 Días francos

Estos se otorgan en distintos días de la semana para cada puesto, de modo que no se superpongan dos o más días francos de cualquier puesto en un mismo día laborable.

Estas ausencias se remplazan, al inicio de la actividad de la empresa, por el propietario de la misma; realizando las tareas inherentes al puesto que se trate, excepto en el caso de franco del maestro panadero, donde el asistente lo reemplaza (debido a la mayor idoneidad en las tareas) y el propietario cumplirá el rol de asistente. En el mediano plazo se analiza necesidad de incorporar más personal.

6.4.2 Vacaciones

Se otorgan de modo que las vacaciones de cualquier trabajador no se superpongan con las de otro.

Se contrata personal eventual para remplazos en licencias.

6.4.3 Licencias

En el caso de licencias, ya sea por enfermedad, maternidad, paternidad, y cualquiera de las previstas en los artículos 35 y 36 del convenio colectivo de trabajos 461/06; se analizará la conveniencia para cada caso puntual según la duración de la licencia, de contratación de personal eventual.

6.4.4 Día del Panadero

De acuerdo al artículo 13 del convenio colectivo de trabajo ya mencionado, “el día del Trabajador Panadero se celebrará en toda la Provincia el 4 de agosto de cada año, y será considerado no laborable, con pago de la jornada normal. En el supuesto que el empleador requiera la prestación de servicios del trabajador en dicho día y éste accediera, deberá abonar las remuneraciones con un cien por cien (100%) de recargo”.

Para este día se realiza contratación de personal eventual, o se analiza posibilidad de abonar lo que el convenio indica en el caso que los trabajadores decidan cumplir con su jornada laboral ese día.

6.5 Evaluaciones de desempeño

Debido a la estructura laboral pequeña de la empresa, no se prevé la realización de evaluaciones de desempeño formales.

Si, en cambio, se establece un esquema de reuniones individuales entre el propietario de la empresa y cada trabajador, dejando por escrito y quedándose con una copia ambas partes, de los factores positivos relevados del empleado, y los factores a corregir o mejorar. Esto da lugar a conversación abierta con el empleado sobre estos puntos, debate, puntos de vista, planes de acción y compromisos.

Estas reuniones se realizan cada 60 días, analizando grados de avance de lo acordado en la última reunión, y exponer nuevamente los puntos favorables y los que el propietario considera corregir.

6.6 Relaciones de trabajo

La empresa tiene como política un trato cálido y cordial entre todos los empleados. Evitando diferencias y discusiones entre los mismos, y sancionando cualquier tipo de comportamiento en contra de ésta política.

Al formar parte del equipo de trabajo, el propietario, mantiene un contacto directo con el personal, lo que otorga una visión mas clara de las necesidades de ellos, a la vez que beneficia y propicia una buena relación de trabajo.

Se permite de esta forma receptar en cualquier momento, y de forma abierta, sugerencias, dudas, peticiones u opiniones personales.

Esto sirve para que exista confianza entre el empleado y el empleador, que se de un clima de respeto, compañerismo, que cada trabajador sienta la empresa como propia y se trabaje con mayor entusiasmo.

6.6.1 Esquema de premios y castigos

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, en base a esta relación y al comportamiento y cumplimiento observado por el dueño de la empresa, para con sus empleados, se prevé otorgar premios de manera periódica, de acuerdo a la necesidad y conveniencia del trabajador, como por ejemplo: días francos, mercadería, posibilidad de finalizar la jornada laboral antes de cumplirla en su totalidad, etc.

En contrapartida, para el caso de que el empleador observe incumplimiento, falta de compromiso, actitudes negativas, etc., se tendrá una conversación personal con el trabajador en cuestión, intimando a que modifique su comportamiento, de no cumplirse esto se aplicarán sanciones a convenir en su momento.

7. Finanzas

7.1 Objetivos del Área Contable

- Definir responsable de contabilidad y finanzas
- Calcular costos fijos y costos variables
- Proyectar flujos de caja
- Establecer contribución marginal
- Aceptar o rechazar proyecto de acuerdo a criterios de decisión

7.2 Contabilidad de la empresa

Para llevar el proceso contable de la empresa se contrata personal externo. Para esto se cuenta con el Contador Público Raúl Antún, cuyo pago de honorarios mensuales se establece en \$2500 por el primer año.

7.3 Flujos de efectivo

Se proyecta en base a los flujos de efectivo que se estiman percibir en 1 año de ejercicio de la empresa.

7.3.1 Costos

7.3.1.1 Los costos fijos de la empresa son los siguientes:

- Sueldos. Se tiene en cuenta 13 sueldos por cada empleado, ya que en la proyección de un año de debe tener en cuenta los dos aguinaldos correspondientes a julio y diciembre.
- Honorarios profesionales.

- Pago monotributo
- Seguro. Integral de comercio (cobertura de incendio, responsabilidad civil, maquinarias, robo, hurto, etc.) y Seguro de Accidentes Personales que cubre la clientela que ingresa al local.
 - Cuota Cámara CIPAC (Centro Industriales Panaderos y Afines de Córdoba). Cuota mensual por ser asociado de esta cámara.
 - Alquiler local. El alquiler está fijado a un precio determinado durante el primer año, y una actualización del 20% para el segundo año.
 - Sindicato. Además de los aportes patronales por ley, se debe abonar un monto fijo por empleado por estar afiliado al sindicato.
 - Publicidad:
 - a) Radio. Se calcula 15 segundos diarios de publicidad, distribuidos en 3 avisos de 5 segundos cada uno a lo largo del día, 3 días a la semana, durante los 6 primeros meses. Costo diario: \$28.50.
 - b) Revista Matices. Publicación mensual, costo de \$350. Se abona el año completo de forma adelantada logrando con esto que el precio quede fijo durante todo el año de duración de la publicidad.
 - c) Revista La Recta. Publicación mensual, costo de \$190. Se abona el año completo de forma adelantada logrando con esto que el precio quede fijo durante todo el año de duración de la publicidad.
 - Impuesto inmobiliario municipal y Rentas de la propiedad. Lo abona el propietario del local, no es un costo de la empresa.

- Mantenimiento, uso y provisión de rollos de papel de equipo POSNET inalámbrico. Se fija precio del contrato de comodato del equipo por dos años, por lo que durante este lapso de tiempo el precio permanece constante.

- Internet. Abono servicio internet wi-fi mensual.

7.3.1.2 Los costos variables de la empresa son:

- Gas. Se estima en base a promedio observado de acuerdo a entrevistas realizadas con comerciantes del rubro, se respeta aumento en el costo de 7% bimestral siendo directamente proporcional con el aumento estimado de las ventas.

- Luz. Se estima en base a promedio observado de acuerdo a entrevistas realizadas con comerciantes del rubro, se respeta aumento en el costo de 7% bimestral siendo directamente proporcional con el aumento estimado de las ventas.

- Ingresos Brutos. Impuesto provincial de la Dirección General de Rentas que se debe abonar en base a las ventas realizadas, representa un 2.8% sobre el total de ventas.

- Municipal. Impuesto sobre la ventas, es de 0.6% sobre las mismas.

- Agua. Se estima en base a promedio observado de acuerdo a entrevistas realizadas con comerciantes del rubro, se respeta aumento en el costo de 7% bimestral siendo directamente proporcional con el aumento estimado de las ventas.

- Materias primas. Se expone el costo mensual de todos los insumos necesarios para la producción del mes. Para los ingredientes de los panes rellenos se calcula el 40% del requerimiento mensual, y el 60% restante de pan saborizado.

Aquí se exponen los costos para una producción de 100 kg. diarios (3000 kg. mensuales) que sería la demanda inicial proyectada para el primer bimestre.

Tabla n° 8 Costo materias primas por mes

Materia Prima	Costo mensual
Harina	\$2.184
Azúcar	\$189
Levadura	\$1.120
Sal	140
Grasa	\$1.750
Albahaca	\$63
Orégano	\$63
Ajo	\$315
Cebolla	\$252
Tomillo	\$63
Queso parmesano	\$1.680
Queso gruyere	\$2.100
Mix de semillas	\$1.356
Mozzarella	\$1.748
Champignones	\$1.120
Cebolla de verdeo	\$168
Aceitunas negras	\$812
Aceite	\$95
Huevos	\$252

Fuente: elaboración propia

- Costos varios. Son costos propios del giro comercial de la empresa, que no están estipulados con exactitud, o corresponden a imprevistos, tales como: nafta, costo de mantenimiento y reparación de maquinarias, etc. Para esto se calcula \$2000 mensuales.

7.3.2 Ingresos

Para calcular los ingresos se toma en cuenta la proyección de demanda realizada en el punto 4.6, multiplicada por el precio promedio de los dos productos que comercializa la empresa: pan saborizado precio por kg. \$15 y pan relleno precio por kg. \$17. Precio promedio: \$16.

7.3.3 Consideraciones

Para la estimación de costos se toma 1 año calendario, teniendo en cuenta los siguientes supuestos:

- Considerando, según se expone en el estudio del mercado en el punto 4.2.1, que la inflación acumulada del año 2011 de la canasta básica fue del 9.28% según datos de INDEC, y del 24.50% según fuentes privadas; se proyecta una inflación para el año de ejercicio promedio de los dos valores, es decir una inflación del 17%. La que se aplica cuatrimestralmente en porcentajes de 5.66%, de modo de sumar un 17% acumulado anual.

Se aplica a todos los costos, excepto los que son fijados por anterioridad ya sea por pago adelantado o por contrato, caso de honorarios de staff contable, monotributo, alquiler, publicidad y mantenimiento Posnet. Como así también este porcentaje es aplicado a los insumos y por consiguiente al precio de venta final.

- Se estipula a partir del mes 7 un incremento en los sueldos del 15%, en base al aumento salarial obtenido para este gremio en el año 2011.
- Se estima también un incremento en las ventas bimestral del 7%.

7.3.4 Proyecciones de flujos

A continuación se expone cuadro donde se calcula mes a mes, durante un período de 12 meses, los ingresos y egresos de la empresa, teniendo en cuenta las consideraciones del punto anterior.

Tabla n° 9 Flujos de fondo

Ingresos												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Precio x.KgProm	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,00	\$ 16,90	\$ 16,90	\$ 16,90	\$ 16,90	\$ 17,80	\$ 17,80	\$ 17,80	\$ 17,80
Cantidad en Kg. mes	3000	3000	3210	3210	3434	3434	3675	3675	3932	3932	4207	4207
Ingresos Brutos Mensuales	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 51.360,00	\$ 51.360,00	\$ 58.034,60	\$ 58.034,60	\$ 62.107,50	\$ 62.107,50	\$ 69.989,60	\$ 69.989,60	\$ 74.884,60	\$ 74.884,60
Egresos												
	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Costos Fijos												
Sueldos	\$ 13.179,32	\$ 13.179,32	\$ 13.179,32	\$ 13.179,32	\$ 13.179,32	\$ 19.768,98	\$ 15.156,21	\$ 15.156,21	\$ 15.156,21	\$ 15.156,21	\$ 15.156,21	\$ 22.734,31
Honorarios Staff Contable	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Monotributo	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00	\$ 880,00
Seguros	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 845,00	\$ 893,00	\$ 893,00	\$ 893,00	\$ 893,00
Cuota CIPAC	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 232,00	\$ 232,00	\$ 232,00	\$ 232,00	\$ 245,00	\$ 245,00	\$ 245,00	\$ 245,00
Alquiler	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Cuota Sindicato	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.236,00	\$ 1.236,00	\$ 1.236,00	\$ 1.236,00	\$ 1.306,00	\$ 1.306,00	\$ 1.306,00	\$ 1.306,00
Publicidad	\$ 882,00	\$ 882,00	\$ 882,00	\$ 882,00	\$ 882,00	\$ 882,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Mantenimiento POSNET	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00	\$ 236,00
Fibertel (Internet)	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 128,00	\$ 128,00	\$ 128,00	\$ 128,00
Total Costos Fijos	\$ 23.282,32	\$ 23.282,32	\$ 23.282,32	\$ 23.282,32	\$ 23.411,32	\$ 30.000,98	\$ 25.046,21	\$ 25.046,21	\$ 25.184,21	\$ 25.184,21	\$ 25.184,21	\$ 32.762,31
Costos Variables												
Gas	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 243,00	\$ 256,00	\$ 256,00	\$ 256,00	\$ 256,00
Luz	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.056,00	\$ 1.056,00	\$ 1.056,00	\$ 1.056,00	\$ 1.116,00	\$ 1.116,00	\$ 1.116,00	\$ 1.116,00
IBB(2,8%/ventas)	\$ 1.344,00	\$ 1.344,00	\$ 1.438,08	\$ 1.438,08	\$ 1.624,97	\$ 1.624,97	\$ 1.739,01	\$ 1.739,01	\$ 1.959,71	\$ 1.959,71	\$ 2.096,77	\$ 2.096,77
Municipalidad (0,6%/vtas.)	\$ 288,00	\$ 288,00	\$ 308,16	\$ 308,16	\$ 348,21	\$ 348,21	\$ 372,65	\$ 372,65	\$ 419,94	\$ 419,94	\$ 449,31	\$ 449,31
Agua	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 63,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00	\$ 67,00
Materia primas	\$ 15.918,00	\$ 15.918,00	\$ 17.032,00	\$ 17.032,00	\$ 19.076,00	\$ 19.076,00	\$ 20.411,00	\$ 20.411,00	\$ 22.860,00	\$ 22.860,00	\$ 24.461,00	\$ 24.461,00
Costos varios	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.113,00	\$ 2.113,00	\$ 2.113,00	\$ 2.113,00	\$ 2.232,00	\$ 2.232,00	\$ 2.232,00	\$ 2.232,00
Total Costos Variables	\$ 20.840,00	\$ 20.840,00	\$ 22.068,24	\$ 22.068,24	\$ 24.524,18	\$ 24.524,18	\$ 25.997,66	\$ 25.997,66	\$ 28.910,65	\$ 28.910,65	\$ 30.678,08	\$ 30.678,08
Costos Totales (CV+CF)	\$ 44.122,32	\$ 44.122,32	\$ 45.350,56	\$ 45.350,56	\$ 47.935,50	\$ 54.525,16	\$ 51.043,87	\$ 51.043,87	\$ 54.094,86	\$ 54.094,86	\$ 55.862,29	\$ 63.440,39
Ingreso Neto	\$ 3.877,68	\$ 3.877,68	\$ 6.009,44	\$ 6.009,44	\$ 10.099,10	\$ 3.509,44	\$ 11.063,64	\$ 11.063,64	\$ 15.894,74	\$ 15.894,74	\$ 19.022,31	\$ 11.444,21
Saldo acumulado	\$ 3.877,68	\$ 7.755,36	\$ 13.764,80	\$ 19.774,24	\$ 29.873,34	\$ 33.382,79	\$ 44.446,42	\$ 55.510,06	\$ 71.404,80	\$ 87.299,54	\$ 106.321,86	\$ 117.766,07

Fuente: elaboración propia

7.4 Costos unitarios y contribución marginal

Se toma en cuenta la sumatoria de costos fijos más costos variables para cada mes de proyección. De esta forma se obtiene el precio de costo por cada kilogramo de pan, y así se puede saber la contribución marginal en pesos y porcentajes.

Tabla n° 10. Costo unitario y margen de utilidad

Mes	Costo unitario (por kg.)	Margen de utilidad en \$	Margen de utilidad en %
1	\$ 14,71	\$ 1,29	8%
2	\$ 14,71	\$ 1,29	8%
3	\$ 14,13	\$ 1,87	12%
4	\$ 14,13	\$ 1,87	12%
5	\$ 13,96	\$ 2,94	17%
6	\$ 15,88	\$ 1,02	6%
7	\$ 13,89	\$ 3,01	18%
8	\$ 13,89	\$ 3,01	18%
9	\$ 13,76	\$ 4,04	23%
10	\$ 13,76	\$ 4,04	23%
11	\$ 13,28	\$ 4,52	25%
12	\$ 15,08	\$ 2,72	15%

Fuente: elaboración propia

Es importante destacar dos aspectos fundamentales:

- Se observa como la contribución marginal se va incrementando a medida que pasan los meses, y se aumenta el nivel de producción; es decir que para igual porcentual de aumento para producción como para los costos, el margen de utilidad se va elevando.
- Nótese como en los meses 6 y 12, meses de pago de aguinaldo, el margen se reduce bastante; pero así y todo la diferencia notoria en el 6% del mes 6 y

el 15% en el mes 12. Por lo que a mayor nivel de producción y ventas, cualquier incremento en costos, hace menos sensible el cambio en la contribución marginal.

7.5 Inversión inicial

Se realiza con fondos propios, capital aportado por propietario de la empresa.

La inversión inicial en herramientas y maquinarias, de acuerdo a lo expuesto en el punto 5.5, es de \$100.920.

7.6 Criterios de aceptación o rechazo proyecto

7.6.1 Valor Actual Neto (V.A.N)

Se toman los flujos de fondo correspondientes a cada uno de los 12 meses proyectados, expresados en la siguiente tabla:

Tabla n° 11 Flujos de efectivo neto

Mes	Flujo de efectivo (ingresos - costos)
0	\$ -100.920,00
1	\$ 3.877,68
2	\$ 3.877,68
3	\$ 6.009,44
4	\$ 6.009,44
5	\$ 10.099,10
6	\$ 3.509,44
7	\$ 11.063,64
8	\$ 11.063,64
9	\$ 15.894,74
10	\$ 15.894,74
11	\$ 19.022,31
12	\$ 11.444,21

Fuente: elaboración propia

Considerando la tasa de mercado de Plazo Fijo, tasa nominal anual de 11,50%, que constituiría la inversión alternativa a la cual se podrían dirigir los fondos en vez del proyecto presente. Y el momento cero como el desembolso del capital inicial.

Se obtiene entonces, VAN positiva de 8334.18, al obtener un VAN POSITIVO el proyecto puede ser aceptado.

Este importe de 8334.18 representa el diferencial de ganancia por invertir en este proyecto y no en otro.

Si la VAN hubiera sido negativa, el proyecto se hubiera descartado.

7.6.2 Criterio de decisión de acuerdo al Período de Recupero (Payback)

El recupero de la inversión inicial se realiza durante el primer año de vida de la empresa.

Exactamente a los 10 meses y 21 días.

7.6.3 Tasa Interna de Retorno (T.I.R)

La tasa interna de retorno del proyecto es 1.977%, esta es la tasa a la cual el VAN del proyecto da cero, es decir que a esta tasa resulta indiferente tomar el proyecto, no se proyectan pérdidas ni ganancias.

8 Plan de puesta en marcha

8.1 Aspectos legales de implantación y operación

La empresa se constituye como una Empresa Unipersonal, la cual hay que inscribirla en los tres niveles del estado, a saber:

- A nivel Nacional se inscribe en AFIP como monotributista (en esto se incluye Ganancias, IVA y Aportes Jubilatorios), la categoría a suscribir se realiza de acuerdo a ciertos parámetros tales como monto de facturación, energía consumida y superficie del local; cómo aún no se cuenta con esta información en forma certera, se realiza una estimación de éstos parámetros, obligando Afip a revisarlos a los cuatro meses de comenzada la actividad, anualizando los valores, y realizar la recategorización correspondiente en el caso de ser necesaria. Lo primero que se obtiene como comerciante es el CUIT (Clave Única de Identificación Tributaria) y clave fiscal, con ello se hace las inscripciones por internet.

AFIP no cobra sellados ni timbrados por lo tanto no tiene gastos en este Organismo. De acuerdo a la tabla de monotributos (ver anexo n° 4) la empresa se inscribe en la categoría H como “locación y prestación de servicios”, coincidiendo si en forma cierta en el rango de cantidad de empleados previstos para la categoría.

- A nivel Provincial se debe hacer la inscripción en Ingresos Brutos, la cual no tiene costos de timbrados ni sellados y el impuesto se abona mediante la fórmula de Base Imponible por alícuota es decir monto vendido por la alícuota que le corresponda a la actividad.

La fabricación de pan está exenta, pero si está gravada la venta al consumidor final, la alícuota es el 2,8%. En resumen, no se tributa por la fabricación, pero si por las ventas mensuales declaradas.

- A nivel Municipal es necesario hacer la inscripción en Comercio e Industria y habilitar el local para lo cual se tiene que cumplimentar con los requisitos estipulados por diversas normas y ordenanzas de la Municipalidad de Córdoba, como así también las normas de seguridad que solicita bomberos. El trámite es algo complejo, en la Municipalidad hay diversas reparticiones que tienen que dar el visto bueno, a saber: Uso del suelo, Higiene, Bromatología, Habilitación de Negocios, entre otros. Aquí se tiene que abonar un timbrado cuyo costo es de \$ 50,00.

El impuesto mensual es similar a Ingresos Brutos, en cuanto a que tributa por ventas mensuales declaradas, solo que la alícuota es menor, es del 0,6% mensual.

8.2 Sistema de planeación

Es necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

8.2.1 Naturaleza del proyecto

- Proceso creativo, generación y selección de ideas
- Justificación de la empresa, nombre y misión
- Definir objetivos de la empresa
- Describir el producto

8.2.2 Mercadotecnia

- Realizar análisis de macro y micro entorno

- Investigación de competidores. Ubicación, productos, precios
- Definir encuestas y entrevistas
- Aplicar entrevistas a comercios del rubro
- Aplicar encuestas a consumidores
- Segmentar mercado
- Definir mercado objetivo
- Estimar demanda
- Establecer distribución, promoción (buscar, analizar, elegir y contratar

medios) y precio

- Diseñar y comprar packaging
- Definir riesgos y oportunidades del mercado

8.2.3 Producción

- Especificar componentes del producto
- Describir proceso productivo (cantidades, ingredientes, métodos,

tiempos de cada fase)

- Definir necesidad de maquinarias y herramientas, establecer proveedor

y precio de adquisición

- Comprar maquinarias y herramientas
- Definir requerimientos de materia prima, establecer proveedor,

cantidades y precio de adquisición

- Comprar materia prima
- Establecer sistema de compras e inventarios
- Diseñar y distribuir las instalaciones

- Detectar mano de obra requerida

8.2.4 Organización

- Definir requerimiento de recursos humanos con la descripción del perfil de cada puesto y su función

- Realizar organigrama
- Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Contratar personal
- Realizar trámites legales de contratación
- Dar de alta en ART y Sindicato
- Planear y ejecutar inducción
- Determinar sueldos y horarios de los trabajadores
- Definir evaluaciones de desempeño, esquema de premiaciones y relaciones de trabajo

8.2.5 Finanzas

- Definir y contratar encargado de Contabilidad y Finanzas
- Determinar costos fijos y variables
- Proyectar ingresos esperados y flujos de caja
- Definir requerimientos de inversión inicial
- Investigación de posibilidades de financiamiento, definir origen de los fondos
- Realizar análisis de VAN, TIR y período de recupero

8.2.6 Aspectos legales y funcionales de implantación y operación

- Iniciar trámites de inscripción de la empresa en los niveles municipal, provincial y nacional
- Cumplimentar requisitos solicitados para trámites de implantación
- Realizar alta de servicios (luz, agua, gas, internet)
- Realizar adhesiones a Visa, Maestro y MC Debit (para trabajar con tarjeta de débito)
- Instalación Posnet
- Firmar contrato de alquiler del local
- Trámites fiscales
- Trámites laborales
- Contratación de seguros
- Inscripción a CIPAC
- Realizar pruebas de producción
- Comprar e instalar cartelería
- Limpieza general previo a apertura de local

8.3 Integración de actividades

El orden en que se realizan las tareas enumeradas con anterioridad se describen a continuación;

Tabla n° 12 Lista de actividades

NRO. DE ACTIVIDAD (en orden secuencial)	TAREA	TIEMPO NECESARIO
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas	7 DIAS
2	Justificación de la empresa, nombre y misión	2 DIAS
3	Definir objetivos de la empresa	1 DIA
4	Describir el producto	1 DIA
5	Realizar análisis de macro y micro entorno	3 DIAS
6	Investigación de competidores. Ubicación, productos, precios	3 DIAS
7	Especificar componentes del producto	1 DIA
8	Describir proceso productivo (cantidades, ingredientes, métodos, tiempos de cada fase)	1 DIA
9	Definir necesidad de maquinarias y herramientas, establecer proveedor y precio de adquisición	5 DIAS
10	Definir requerimientos de materia prima, establecer proveedor, cantidades y precio de adquisición	5 DIAS
11	Detectar mano de obra requerida	1 DIA
12	Definir requerimiento de recursos humanos con la descripción del perfil de cada puesto y su función	2 DIAS
13	Proceso de reclutamiento y selección de personal	30 DIAS
14	Definir encuestas y entrevistas	1 DIA
15	Aplicar entrevistas a comercios del rubro	4 DIAS
16	Aplicar encuestas a consumidores	7 DIAS
17	Segmentar mercado	1 DIA
18	Definir mercado objetivo	1 DIA
19	Definir riesgos y oportunidades del mercado	2 DIAS
20	Establecer sistema de compras e inventarios	1 DIA
21	Diseñar y distribuir las instalaciones	2 DIAS
22	Estimar demanda	1 DIA
23	Establecer distribución, promoción (buscar, analizar, elegir y contratar medios) y precio	5 DIAS
24	Determinar sueldos y horarios de los trabajadores	1 DIA
25	Definir requerimientos de inversión inicial	2 DIAS
26	Determinar costos fijos y variables	2 DIAS
27	Proyectar ingresos esperados y flujos de caja	1 DIA
28	Realizar análisis de VAN, TIR y período de recupero	1 DIA
29	Investigación de posibilidades de financiamiento, definir origen de los fondos	3 DIAS
30	Realizar organigrama	1 DIA
31	Cumplimentar requisitos solicitados para trámites de implantación y aguardar aprobación	14 DIAS
32	Comprar e instalar cartelería	21 DIAS
33	Definir evaluaciones de desempeño, esquema de premiaciones y relaciones de trabajo	2 DIAS
34	Definir y contratar encargado de Contabilidad y Finanzas	5 DIAS
35	Firmar contrato de alquiler del local	7 DIAS
36	Iniciar trámites de inscripción de la empresa en los niveles municipal, provincial y nacional	3 DIAS
37	Trámites fiscales	2 DIAS
38	Contratación de seguros	1 DIA
39	Comprar maquinarias y herramientas	7 DIAS
40	Comprar materia prima	3 DIAS
41	Diseñar y comprar packaging	3 DIAS
42	Realizar alta de servicios (luz, agua, gas, internet)	7 DIAS
43	Realizar adhesiones a Visa, Maestro y MC Debit (para trabajar con tarjeta de débito)	7 DIAS
44	Contratar personal	7 DIAS
45	Planear y ejecutar inducción	7 DIAS
46	Realizar trámites legales de contratación	7 DIAS
47	Dar de alta en ART y Sindicato	2 DIAS
48	Trámites laborales	2 DIAS
49	Realizar pruebas de producción y puesta a punto maquinaria	8 DIAS
50	Instalación Posnet	1 DIA
51	Inscripción a CIPAC	1 DIA
52	Limpieza general previo a apertura de local	1 DIA

Fuente: elaboración propia

Se grafica de acuerdo al orden en que se van realizando, el tiempo e duración de cada actividad y además, gráficamente, se puede observar las tareas que se pueden realizar en forma simultanea y las que no.

El gráfico queda de la siguiente manera:

Capítulo V
Conclusiones

En base a lo analizado y expuesto anteriormente y considerando los resultados obtenidos en los estudios de mercado, técnico y financiero se infiere lo siguiente:

- Tomando en cuenta que el 75% de los encuestados desean consumir pan artesanal, al pan industrial, el proyecto es viable en cuanto a su demanda potencial.

- El modelo de negocios adoptado por el proyecto incluye la venta, horneado y distribución de pan artesanal manteniendo la frescura y temperatura de un pan recién hecho, de calidad, distinto con sabores únicos, que representa la oferta de valor.

- Debido a la inexistencia de servicios de esta naturaleza al tratarse de una propuesta con concepto único en el mercado, al fácil acceso al producto y que el sector demográfico objetivo se encuentra en expansión, se encuentra viable el proyecto desde el punto de vista de calidad y magnitud del segmento al cual se oferta el producto.

- Al fijarse una política de precio promedio, y aun así obtener utilidades, se estima el negocio rentable para el propietario y conveniente para el consumidor, quien adquiere un producto de calidad y único a un precio similar que el pan convencional.

- Desde el punto de vista del estudio financiero a través del método de la TIR se evidencia la viabilidad del proyecto dado que la TIR arroja resultado positivo; el período de recuperación de la inversión es inferior al año de gestión y el análisis del Valor Actual Neto (VAN) genera un saldo positivo de \$8334.18

- Se trata además de un sector con barreras de salida bajas, fácil realización de los activos fijos y local alquilado no propio, por lo que no representa mayor inconveniente la disolución de la empresa en caso de así requerirse.

En base a estas conclusiones, se puede derivar en que el proyecto de inversión para la creación de una Empresa comercializadora de Pan Artesanal Saborizado y Relleno, es viable, rentable y ejecutable.

Anexos

Anexo n° 1 Fotos maquinaria

- Horno rotativo a gas



- Sobadora



- Amasadora



- Armadora o trinchadora



- Cámara leudadora



- Carro con placas o latas

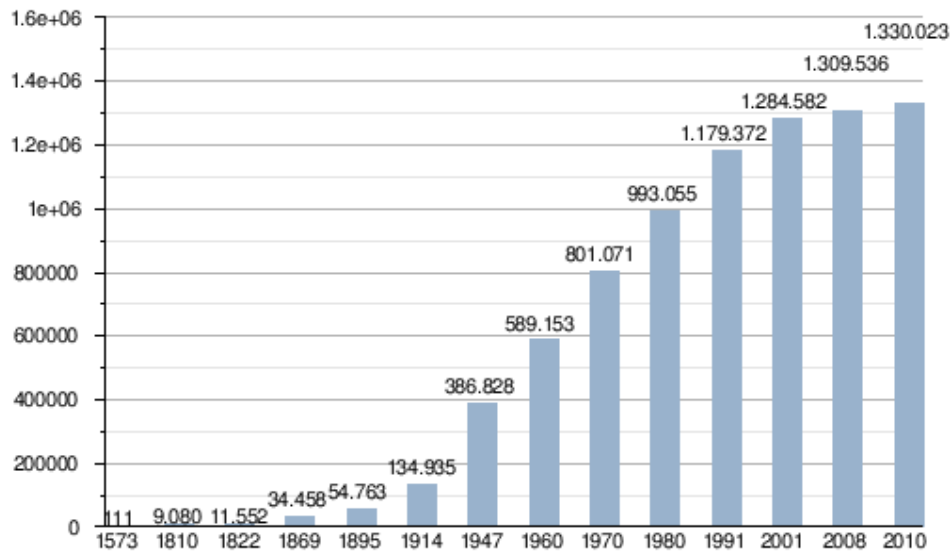


Anexo n° 2. Datos estadísticos

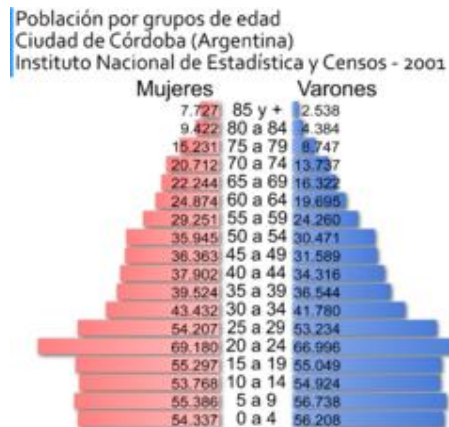
Información obtenida de *www.cordoba.gov.ar* Sitio web oficial de la
Municipalidad de la Provincia de Córdoba

- Evolución de la población en la ciudad


	1810	1869	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001	2010
Población	9.080	34.458	54.763	134.935	386.828	586.015	801.771	990.968	1.179.372	1.284.582	1.330.023
Tasa de crecimiento intercensal			17,5	44,5	29,3	31,5	31,1	21,1	13,2	8,92	3,54



- Pirámide poblacional obtenida durante el censo de 2001 del INDEC.



- Población por zona de influencia de CPC (2001)



	Población	Varones	Mujeres
Centroamérica	145.308	69.004	76.304
Monseñor Pablo Cabrera	90.799	43.445	47.354
Argüello	142.955	69.302	73.653
Colón	111.004	52.834	58.170
Ruta 20	120.489	58.295	62.194
Libertador	138.480	67.555	70.925
Empalme	240.977	116.276	124.701
Pueyrredón	77.729	36.446	41.283
Rancagua	86.209	41.836	44.373
Mercado de la Ciudad	130.632	58.785	71.847

- Población según grupos etarios por área de CPC (2001)

	0 a 14	15 a 24	25 a 64	65 y más
Centroamérica	37.328	25.239	66.413	16.327
Monseñor Pablo Cabrera	20.878	16.159	43.079	10.682
Argüello	40.952	26.987	64.679	10.337
Colón	28.907	19.948	51.113	11.035
Ruta 20	35.321	22.138	52.611	10.420
Libertador	40.927	26.466	61.379	9.708
Empalme	70.226	44.168	105.726	20.857
Pueyrredón	19.593	13.219	35.249	9.668
Rancagua	24.600	15.423	38.248	7.938
Mercado de la Ciudad	16.736	38.913	60.060	14.924

- Población total y densidad de población

	Población 2001	Población 2010	Área (km ²)	Densidad poblacional 2001 (hab./km ²)	Densidad poblacional 2010 (hab./km ²)
Provincia de Córdoba	3.066.801	3.304.825	165.321	18,6	19,99
Córdoba ciudad	1.284.582	1.330.023	576	2.230,2	2.309

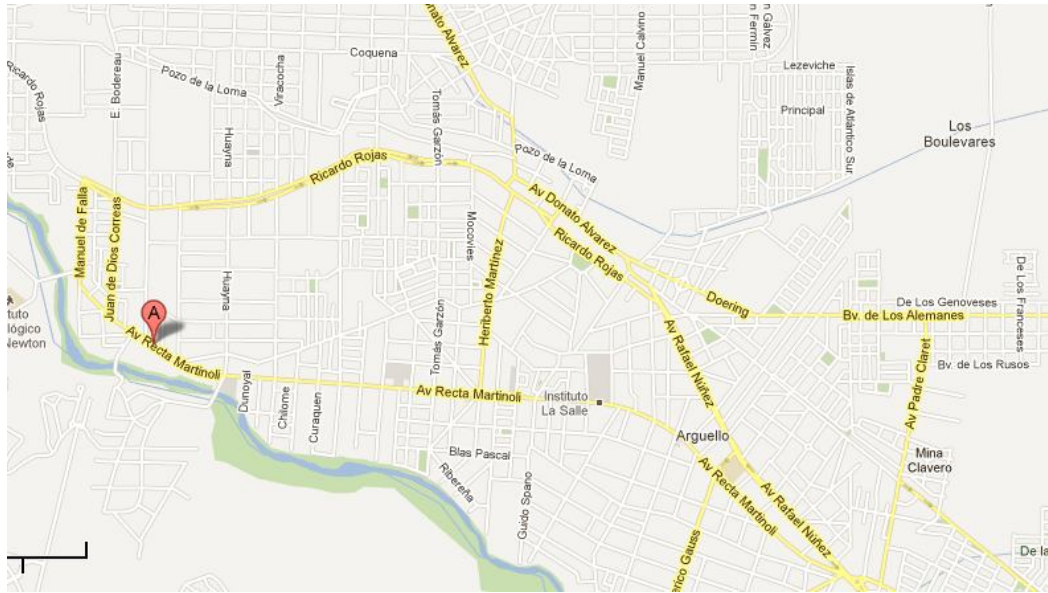
- Evolución de hogares según la cantidad de personas
Encuesta Permanente de Hogares

Cantidad de personas	Cantidad de hogares (1er. sem. 2005)	%	% acumulado	Cantidad de hogares (2do. sem. 2005)	%	% acumulado	Cantidad de hogares (1er. sem. 2006)	%	% acumulado
	1	60.171	15,68	15,68	64.214	15,92	15,92	71.605	17,11
2	80.527	20,99	36,67	96.846	24	39,92	104.308	24,92	42,03
3	73.531	19,16	55,83	80.150	19,86	59,78	83.751	20,01	62,04
4	66.287	17,27	73,1	67.240	16,67	76,45	70.035	16,73	78,78
5	52.045	13,56	86,67	43.336	10,74	87,19	48.133	11,5	90,28
6	24.841	6,47	93,14	26.381	6,54	93,73	16.612	3,97	94,25
7	10.993	2,86	96	13.160	3,26	96,99	11.706	2,8	97,05
8	5.106	1,33	97,34	3.806	0,94	97,93	4.340	1,04	98,08
9	4.326	1,13	98,46	4.62	1,15	99,08	4.689	1,12	99,2
10	1.942	0,51	98,97	1.564	0,39	99,47	396	0,09	99,3
11	1.477	0,38	99,35	1.348	0,33	99,8	485	0,12	99,41
12	850	0,22	99,58	598	0,15	99,95	1.100	0,26	99,68
13	1.629	0,42	100	207	0,05	100	956	0,23	99,9
14	0	0		0	0		398	0,1	100
Total	383.725	100		403.474	100		418.514	100	

- Cantidad de personas por tipo de hogar en la ciudad de Córdoba según zonas de influencia de los CPC (2001)

	Total población	Pobl. en hog. Particulares	Pobl. en hog. colectivos	Unipersonal	Multipersonal familiar Tipo nuclear	Multipersonal familiar Tipo extendido	Multipersonal familiar Tipo compuesto	Multipersonal no familiar
Centroamé rica	145.308	144.396	912	5.298	90.616	44.458	3.205	818
Monseñor Pablo Cabrera	90.799	88.711	2.087	3.456	58.107	24.448	2.217	484
Argüello	142.955	141.767	1.189	3.360	101.932	32.628	3.368	479
Colón	111.004	110.253	751	3.830	71.352	31.567	2.927	577
Ruta 20	120.489	120.099	390	3.069	80.542	33.702	2.414	373
Libertador	138.480	138.101	379	3.784	91.435	38.407	3.508	967
Empalme	240.977	239.856	1.121	6.593	155.382	72.465	4.689	727
Pueyrredón	77.729	76.986	743	3.614	48.719	21.844	2.256	553
Rancagua	86.209	86.093	116	2.337	54.260	27.411	1.855	230
Mercado de la Ciudad	130.632	127.132	3.500	18.380	56.570	34.361	7.158	10.662

Anexo n° 3: Plano de la Zona. Fuente: Google Maps



Anexo n° 4: Categorías de monotributo. Fuente: www.afip.gov.ar

LOCACION Y PRESTACION DE SERVICIOS								
CATEGORIAS	ING. BRUTOS ANUALES	SUP. AFECTADA (En m2)	ENERGIA E. (En KW)	Alquileres (Anual)	Impuesto	Seg. Social	Obra soc.	Total
B	Hasta \$ 24.000	Hasta 30	Hasta 3.300	Hasta \$ 9.000	\$ 39,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 219,00
C	Hasta \$ 36.000	Hasta 45	Hasta 5.000	Hasta \$ 9.000	\$ 75,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 255,00
D	Hasta \$ 48.000	Hasta 60	Hasta 6.700	Hasta \$ 18.000	\$ 128,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 308,00
E	Hasta \$ 72.000	Hasta 85	Hasta 10.000	Hasta \$ 18.000	\$ 210,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 390,00
F	Hasta \$ 96.000	Hasta 110	Hasta 13.000	Hasta \$ 27.000	\$ 400,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 580,00
G	Hasta \$ 120.000	Hasta 160	Hasta 16.500	Hasta \$ 27.000	\$ 550,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 730,00
H	Hasta \$ 144.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 36.000	\$ 700,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 880,00
I	Hasta \$ 200.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 45.000	\$ 1.600,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 1.780,00

RESTO DE LAS ACTIVIDADES								
CATEGORIAS	ING. BRUTOS ANUALES	SUP. AFECTADA (En m2)	ENERGIA E. (En KW)	Alquileres (Anual)	Impuesto	Seg. Social	Obra soc.	Total
B	Hasta \$ 24.000	Hasta 30	Hasta 3.300	Hasta \$ 9.000	\$ 39,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 219,00
C	Hasta \$ 36.000	Hasta 45	Hasta 5.000	Hasta \$ 9.000	\$ 75,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 255,00
D	Hasta \$ 48.000	Hasta 60	Hasta 6.700	Hasta \$ 18.000	\$ 118,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 298,00
E	Hasta \$ 72.000	Hasta 85	Hasta 10.000	Hasta \$ 18.000	\$ 194,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 374,00
F	Hasta \$ 96.000	Hasta 110	Hasta 13.000	Hasta \$ 27.000	\$ 310,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 490,00
G	Hasta \$ 120.000	Hasta 160	Hasta 16.500	Hasta \$ 27.000	\$ 405,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 585,00
H	Hasta \$ 144.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 36.000	\$ 505,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 685,00
I	Hasta \$ 200.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 45.000	\$ 1.240,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 1.420,00
J	Hasta \$ 235.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 45.000	\$ 2.000,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 2.180,00
K	Hasta \$ 270.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 45.000	\$ 2.350,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 2.530,00
L	Hasta \$ 300.000	Hasta 200	Hasta 20.000	Hasta \$ 45.000	\$ 2.700,00	\$ 110,00	\$ 70,00	\$ 2.880,00

mediopublico.com.ar

Anexo n° 5: Escala salarial obtenida de www.cipac.org.ar

CATEGORIA	BASICO	PRES. Y PUNT.	COMP.VARIABLE SMVM 7 HS \$2012,50	TOTAL SUJETO A APORTES 7 HORAS	TOTAL NO REM.	TOTAL 7 HS	8º HORA REM.	COMP. VARIABLE AL SMVM 8 HS \$2300	AD. 8º HORA NO REM.	TOTAL 8 HORAS
MAEST. PAN	\$ 2.049,83	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.209,83	\$ 1.050,00	\$ 3.259,83	\$ 176,79	\$ 0,00	\$ 84,00	\$ 3.520,62
OFICIAL PAN.	\$ 1.927,98	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.087,98	\$ 1.050,00	\$ 3.137,98	\$ 167,04	\$ 44,98	\$ 84,00	\$ 3.389,02
AYUDANTE P.	\$ 1.895,85	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.055,85	\$ 1.050,00	\$ 3.105,85	\$ 164,47	\$ 79,68	\$ 84,00	\$ 3.354,32
DEPEND. 1ª	\$ 1.895,85	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.055,85	\$ 1.050,00	\$ 3.105,85	\$ 164,47	\$ 79,68	\$ 84,00	\$ 3.354,32
DEPEND. 2ª	\$ 1.895,85	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.055,85	\$ 1.050,00	\$ 3.105,85	\$ 164,47	\$ 79,68	\$ 84,00	\$ 3.354,32
CAJERO	\$ 1.895,85	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.055,85	\$ 1.050,00	\$ 3.105,85	\$ 164,47	\$ 79,68	\$ 84,00	\$ 3.354,32
PEON LIMP.	\$ 1.772,89	\$ 160,00	\$ 79,61	\$ 2.012,50	\$ 984,43	\$ 2.996,93	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 78,75	\$ 3.236,68
APRENDIZ	\$ 1.772,89	\$ 160,00	\$ 79,61	\$ 2.012,50	\$ 984,43	\$ 2.996,93	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 78,75	\$ 3.236,68
MAEST.ESPEC.	\$ 2.105,22	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.265,22	\$ 1.050,00	\$ 3.315,22	\$ 181,22	\$ 0,00	\$ 84,00	\$ 3.580,44
OFIC.ESPEC.	\$ 1.939,06	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.099,06	\$ 1.050,00	\$ 3.149,06	\$ 167,92	\$ 33,02	\$ 84,00	\$ 3.400,98
AYUD. ESP.	\$ 1.839,36	\$ 160,00	\$ 13,14	\$ 2.012,50	\$ 1.039,20	\$ 3.051,70	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 83,14	\$ 3.295,84
PEON LIMP.	\$ 1.772,89	\$ 160,00	\$ 79,61	\$ 2.012,50	\$ 984,43	\$ 2.996,93	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 78,75	\$ 3.236,68
APRENDIZ	\$ 1.772,89	\$ 160,00	\$ 79,61	\$ 2.012,50	\$ 984,43	\$ 2.996,93	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 78,75	\$ 3.236,68
ADMINIST.1º	\$ 1.839,36	\$ 160,00	\$ 13,14	\$ 2.012,50	\$ 1.039,20	\$ 3.051,70	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 83,14	\$ 3.295,84
ADMINIST.2º	\$ 1.839,36	\$ 160,00	\$ 13,14	\$ 2.012,50	\$ 1.039,20	\$ 3.051,70	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 83,14	\$ 3.295,84
REPART.	\$ 1.981,15	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 2.141,15	\$ 1.050,00	\$ 3.191,15	\$ 171,29	\$ 12,44	\$ 84,00	\$ 3.446,44
MANTENIM.	\$ 1.839,36	\$ 160,00	\$ 13,14	\$ 2.012,50	\$ 1.039,20	\$ 3.051,70	\$ 161,00	\$ 126,50	\$ 83,14	\$ 3.295,84

Anexo n° 6: Fotografías

- Local donde se instala la empresa





- Panificadora D'Lito



- Panificadora El Roble



- Panificadora Camboriú



- Panadería La Pana



- Panificadora Mamma Grande



- Panadería Del Pilar



- Panadería La Pana



- Panadería Los Cubanitos



- Panificadora Buen Día



- Panificadora Tentaciones



- Panificadora El Roble



- Panadería familiar



- Panificadora San Alfonso



- Panadería Crocanto



Anexo n° 7: Modelo de Entrevista utilizada

Nombre entrevistado:

Empresa a la que pertenece

Ubicación de la empresa

Puesto que ocupa el entrevistado

Fecha de la entrevista

i. Información de la Empresa

1. ¿Desde qué fecha existe la empresa?
2. ¿Cuál es su horario de atención?
3. ¿Cuántos empleados tiene?
4. ¿Cómo es la distribución de los empleados dentro de las áreas de la empresa?
5. ¿Qué productos comercializan?
 - o ¿Desde un principio comercializan los mismos productos?
 - o ¿Agregaron o quitaron productos que se comercializan desde el inicio de la empresa a hoy? ¿Cuáles? ¿Por qué?
6. ¿Poseen elaboración propia de sus productos?
 - o ¿De cuáles?
7. ¿Poseen sucursales?
 - o ¿Dónde?
 - o ¿Se puede decir que es positiva la experiencia de apertura de sucursales? ¿negativa o neutra?
 - o ¿Por qué?
8. ¿Qué figura legal tiene la empresa?

ii. Información de mercado y competencia

1. ¿Cómo surge la decisión de localización de la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales competidores?
3. ¿Hubo un gran crecimiento de la competencia a lo largo de la vida de la empresa?
4. ¿Cuál es su público objetivo? Determinar edades, sexo, condición socio-económica, etc
5. ¿Cómo es el comportamiento de sus clientes en cuanto a fidelidad, hábitos, preferencias?
6. ¿Se puede decir que el sector conlleva un feroz nivel de competencia? ¿moderado? ¿bajo?. ¿Por qué?

iii. Información de procesos productivos (en el caso de panificadora)

- a) ¿Con qué maquinaria contaba la empresa en un principio?
- b) ¿Se adquirió nueva o usada?
- c) ¿Cuál es la vida útil de cada máquina?
- d) ¿Cómo es el proceso productivo y sus pasos?
 - e) ¿Qué horarios de producción poseen?
 - ¿Por qué?
- f) ¿Qué cantidad de mano de obra se requiere para la producción?
- g) ¿Qué tiempo lleva la producción de cada bien?
- h) ¿Poseen procesos productivos estandarizados?, ¿o se van modificando? ¿de acuerdo a qué se modifican?
- i) ¿Cómo, dónde, y qué cuidados se tiene que tener para la conservación de los insumos?
- j) ¿Con que nivel de stock en inventarios trabajan?

iv. Información de proveedores

1. ¿Cuántos proveedores poseen?
2. ¿Cuál es el criterio para su selección?
3. ¿Son estables a lo largo del tiempo? ¿o se cambian con frecuencia?
4. ¿Existe gran cantidad de proveedores o se puede decir que están concentrados en algunos pocos?
5. ¿Cómo se percibe el poder de negociación de los proveedores?
6. ¿Cómo se comportan y manejan las fluctuaciones de precio a lo largo del tiempo?
7. ¿Cuáles son los tiempos de entrega?
8. ¿Qué comentario puede hacer acerca de la calidad de la materia prima?
9. ¿Ofrecen financiación?
10. ¿Medios de pago?

v. Información de ventas

1. ¿Qué sistema de ventas utilizan?
 - ¿Venta al público en el local?
 - ¿Envíos a domicilio?
 - ¿Pedidos por internet?
 - Otros
2. ¿Cuáles son sus ventas diarias promedio?
3. ¿Qué proporción de los distintos productos que ofrecen conforman esas ventas diarias?
4. ¿Cuáles son los medios de pago que ofrecen a sus clientes?
5. ¿Cómo se comportan las ventas a lo largo del año?

- o ¿Se observa estacionalidad y fluctuaciones en distintos meses del año? ¿Cuáles?
- 6. ¿Realizan ventas minoristas? ¿Mayoristas?
- o ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una?
- o ¿Qué rentabilidad ofrece cada una?
- 7. ¿La producción la realizan anticipándose a la demanda, o a pedido?
- 8. ¿Cómo pronostican la demanda?

vi. Información de recursos humanos

- 1. ¿Cómo seleccionan el personal?
- 2. ¿Qué nivel de continuidad laboral se observa? ¿De qué depende esto?
- 3. ¿Se encuentran recursos capacitados y acordes a los requerimientos del puesto? ¿Por qué?
- 4. ¿En qué escala salarial se basan para el pago de los mismos?
- 5. ¿Cuál es el importe mensual que les significan los sueldos?
- 6. ¿Cómo abonan los mismos? ¿A través de qué medio?
- o ¿Con qué periodicidad?
- 7. ¿Cómo miden el desempeño?
- 8. ¿Tienen establecida algún tipo de política de premios por desempeño? ¿Castigos?

vii. Información financiera

- 1. ¿Cómo son los ciclos de pago? ¿tiempos?
- 2. ¿Cómo son los ciclos de cobro?
- 3. ¿Poseen asistencia financiera o trabajan con fondos propios?
- 4. ¿Necesitó asistencia financiera al inicio de las actividades?

- o ¿Cuál?
- o ¿En qué proporción?
- 5. ¿La empresa está bancarizada?
- 6. ¿Poseen asesoría contable – financiera?
- 7. ¿Cómo establecen el precio del producto?, ¿qué política utilizan para fijarlo?
- 8. ¿Habitualmente deben recalcular los precios de venta?

viii. Espacio abierto para consejos, comentarios, datos, etc que la Empresa quiera aportar.

Anexo n° 8: Encuesta de Mercado

ENCUESTA DE CONSUMO

***Edad encuestado:**

***Sexo:**

- a. Femenino
- b. Masculino

***Estado civil:**

- a. Soltero/a
- b. Divorciado/a
- c. Viudo/a

***Grupo familiar (cantidad):**

***Rol en el hogar:**

- a. Padre
- b. Madre
- c. Hijo/a
- d. Esposo/concubino
- e. Esposa/concubina
- f. Vive solo/a

Preguntas:

(marque con una X la opción que considere se ajuste mas a su caso)

1. ¿Considera que el pan es un elemento básico e indispensable en el hogar?

- a. SI
- b. NO

2. ¿Con qué frecuencia consume pan?

- a. TODOS LOS DÍAS
- b. DE 2 A 3 VECES A LA SEMANA
- c. 1 VEZ A LA SEMANA

3. ¿Qué integrantes de su familia lo consumen en mayor cantidad?

- a. ADULTOS
- b. ADOLESCENTES
- c. NIÑOS

4. ¿Qué cantidad de panes consume su familia por día? (bollos individuales de 200grs. Aprox.)

- a. MENOS DE 5
- b. ENTRE 5 A 10
- c. MAS DE 10

5. Generalmente ¿Qué tipo de pan consume?

- a. MOLDE
- b. ARTESANAL

- 6.** ¿De qué características es el pan que usted consume?
- a. BLANCO
 - b. INTEGRAL
 - c. SABORIZADO
- 7.** ¿En qué lugares compra el pan que usted consume?
- a. SUPERMERCADOS/HIPERMERCADOS
 - b. PANADERÍAS
 - c. ALMACENES/DESPENSAS
- 8.** ¿Cada cuánto tiempo se abastece de pan?
- a. DIARIAMENTE
 - b. CADA 2 DÍAS
 - c. CADA 5 DÍAS
 - d. 1 VEZ A LA SEMANA
- 9.** Habitualmente, ¿conserva el pan en su freezer y lo consume a medida que lo necesita?
- a. SI
 - b. NO
- 10.** ¿Está contento con la variedad, tipo y características de pan que consigue?
- a. SI
 - b. NO
- 11.** ¿Qué tipo de pan prefiere consumir?

- a. MOLDE
- b. ARTESANAL

12. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el pan que mas le gustaría consumir, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor preferencia.

- a. PAN FRANCES
- b. BOLLOS INDIVIDUALES
- c. PANES SABORIZADOS
- d. INTEGRAL
- e. PAN DE VIENA/HAMBURGUESA

13. ¿Cuánto paga hoy por 1 kilo de pan? (bollos individuales de 200 gramos cada uno aproximadamente)

- a. MENOS DE 12 PESOS
- b. ENTRE 12 Y 17 PESOS
- c. MAS DE 17 PESOS

14. ¿Qué tan importante es para usted conseguir pan caliente a toda hora del día?

- a. MUY IMPORTANTE
- b. NORMAL
- c. POCO IMPORTANTE

15. ¿Le gustaría recibir el pan directamente en su casa?

- a. SI
- b. NO

16. ¿Usualmente compra el pan en un mismo lugar?

- a. SI
- b. NO

17. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el factor que mas incide en su decisión acerca de su compra de pan, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

- a. PRECIO
- b. CALIDAD
- c. CERCANÍA
- d. SABOR
- e. VARIEDAD

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo n° 9: Resultados encuestas de consumo

La encuesta se realizó entre un grupo de 50 personas residentes de la zona de influencia de la Empresa, los resultados tabulados son los que se exponen a continuación.

Para mejor análisis se separa en grupo de edades, primer rango entre 20 y 30 años; segundo rango entre 30 y 50 años, y tercer rango de 50 años en adelante.

1. Edades entre 20 y 30 años

1. ¿Considera que el pan es un elemento básico e indispensable en el hogar?

c. SI. 75%

d. NO. 25%

2. ¿Con qué frecuencia consume pan?

d. TODOS LOS DÍAS. 30%

e. DE 2 A 3 VECES A LA SEMANA. 60%

f. 1 VEZ A LA SEMANA. 10%

3. ¿Qué integrantes de su familia lo consumen en mayor cantidad?

d. ADULTOS. 40%

e. ADOLESCENTES. 20%

f. NIÑOS. 40%

4. ¿Qué cantidad de panes consume su familia por día? (bollos individuales de 200grs. Aprox.)
- d. MENOS DE 5. 30%
 - e. ENTRE 5 A 10. 30%
 - f. MAS DE 10. 40%
5. Generalmente ¿Qué tipo de pan consume?
- c. MOLDE. 70%
 - d. ARTESANAL. 30%
6. ¿De qué características es el pan que usted consume?
- d. BLANCO. 50%
 - e. INTEGRAL. 25%
 - f. SABORIZADO. 25%
7. ¿En qué lugares compra el pan que usted consume?
- d. SUPERMERCADOS/HIPERMERCADOS. 70%
 - e. PANADERÍAS. 20%
 - f. ALMACENES/DESPENSAS. 10%
8. ¿Cada cuánto tiempo se abastece de pan?
- e. DIARIAMENTE. 5%
 - f. CADA 2 DÍAS. 5%
 - g. CADA 5 DÍAS. 30%

- h. 1 VEZ A LA SEMANA. 60%
9. Habitualmente, ¿conserva el pan en su freezer y lo consume a medida que lo necesita?
- c. SI. 60%
- d. NO. 40%
10. ¿Está contento con la variedad, tipo y características de pan que consigue?
- c. SI. 90%
- d. NO. 10%
11. ¿Qué tipo de pan prefiere consumir?
- c. MOLDE. 40%
- d. ARTESANAL. 60%
12. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el pan que mas le gustaría consumir, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor preferencia.
- f. PAN FRANCES. 4
- g. BOLLOS INDIVIDUALES. 2
- h. PANES SABORIZADOS. 3
- i. INTEGRAL. 5
- j. PAN DE VIENA/HAMBURGUESA. 1
13. ¿Cuánto paga hoy por 1 kilo de pan? (bollos individuales de 200 gramos cada uno aproximadamente)

- d. MENOS DE 12 PESOS. 50%
- e. ENTRE 12 Y 17 PESOS. 40%
- f. MAS DE 17 PESOS. 10%

14. ¿Qué tan importante es para usted conseguir pan caliente a toda hora del día?

- d. MUY IMPORTANTE. 5%
- e. NORMAL. 15%
- f. POCO IMPORTANTE. 80%

15. ¿Le gustaría recibir el pan directamente en su casa?

- c. SI. 60%
- d. NO. 40%

16. ¿Usualmente compra el pan en un mismo lugar?

- c. SI. 80%
- d. NO. 20%

17. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el factor que mas incide en su decisión acerca de su compra de pan, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

- f. PRECIO. 1
- g. CALIDAD. 4
- h. CERCANÍA. 2

- i. SABOR. 3
- j. VARIEDAD. 5

2. Edades entre 30 y 50 años

- 1. ¿Considera que el pan es un elemento básico e indispensable en el hogar?
 - e. SI. 95%
 - f. NO. 5%

- 2. ¿Con qué frecuencia consume pan?
 - g. TODOS LOS DÍAS. 80%
 - h. DE 2 A 3 VECES A LA SEMANA. 15%
 - i. 1 VEZ A LA SEMANA. 5%

- 3. ¿Qué integrantes de su familia lo consumen en mayor cantidad?
 - g. ADULTOS. 20%
 - h. ADOLESCENTES. 30%
 - i. NIÑOS. 50%

- 4. ¿Qué cantidad de panes consume su familia por día? (bollos individuales de 200grs. Aprox.)
 - g. MENOS DE 5. 5%
 - h. ENTRE 5 A 10. 35%
 - i. MAS DE 10. 60%

5. Generalmente ¿Qué tipo de pan consume?
- e. MOLDE. 30%
 - f. ARTESANAL. 70%
6. ¿De qué características es el pan que usted consume?
- g. BLANCO. 50%
 - h. INTEGRAL. 25%
 - i. SABORIZADO. 25%
7. ¿En qué lugares compra el pan que usted consume?
- g. SUPERMERCADOS/HIPERMERCADOS. 30%
 - h. PANADERÍAS. 50%
 - i. ALMACENES/DESPENSAS. 20%
8. ¿Cada cuánto tiempo se abastece de pan?
- i. DIARIAMENTE. 40%
 - j. CADA 2 DÍAS. 25%
 - k. CADA 5 DÍAS. 25%
 - l. 1 VEZ A LA SEMANA. 10%
9. Habitualmente, ¿conserva el pan en su freezer y lo consume a medida que lo necesita?
- e. SI. 50%
 - f. NO. 50%

10. ¿Está contento con la variedad, tipo y características de pan que consigue?
- e. SI. 60%
 - f. NO. 40%
11. ¿Qué tipo de pan prefiere consumir?
- e. MOLDE. 30%
 - f. ARTESANAL. 70%
12. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el pan que mas le gustaría consumir, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor preferencia.
- k. PAN FRANCES. 1
 - l. BOLLOS INDIVIDUALES. 2
 - m. PANES SABORIZADOS. 4
 - n. INTEGRAL. 5
 - o. PAN DE VIENA/HAMBURGUESA. 3
13. ¿Cuánto paga hoy por 1 kilo de pan? (bollos individuales de 200 gramos cada uno aproximadamente)
- g. MENOS DE 12 PESOS. 30%
 - h. ENTRE 12 Y 17 PESOS. 50%
 - i. MAS DE 17 PESOS. 20%
14. ¿Qué tan importante es para usted conseguir pan caliente a toda hora del día?

- g. MUY IMPORTANTE. 65%
- h. NORMAL. 25%
- i. POCO IMPORTANTE. 10%

15. ¿Le gustaría recibir el pan directamente en su casa?

- e. SI. 75%
- f. NO. 25%

16. ¿Usualmente compra el pan en un mismo lugar?

- e. SI. 60%
- f. NO. 40%

17. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el factor que mas incide en su decisión acerca de su compra de pan, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

- k. PRECIO. 4
- l. CALIDAD. 1
- m. CERCANÍA. 3
- n. SABOR. 2
- o. VARIEDAD. 5

3. Edades de 50 años o más

1. ¿Considera que el pan es un elemento básico e indispensable en el hogar?

g. SI. 80%

h. NO. 20%

2. ¿Con qué frecuencia consume pan?

j. TODOS LOS DÍAS. 25%

k. DE 2 A 3 VECES A LA SEMANA. 70%

l. 1 VEZ A LA SEMANA. 5%

3. ¿Qué integrantes de su familia lo consumen en mayor cantidad?

j. ADULTOS. 40%

k. ADOLESCENTES. 40%

l. NIÑOS. 20%

4. ¿Qué cantidad de panes consume su familia por día? (bollos individuales de 200grs.
Aprox.)

j. MENOS DE 5. 10%

k. ENTRE 5 A 10. 60%

l. MAS DE 10. 30%

5. Generalmente ¿Qué tipo de pan consume?

g. MOLDE. 20%

h. ARTESANAL. 80%

6. ¿De qué características es el pan que usted consume?

j. BLANCO. 40%

k. INTEGRAL. 30%

l. SABORIZADO. 30%

7. ¿En qué lugares compra el pan que usted consume?

j. SUPERMERCADOS/HIPERMERCADOS. 15%

k. PANADERÍAS. 80%

l. ALMACENES/DESPENSAS. 5%

8. ¿Cada cuánto tiempo se abastece de pan?

m. DIARIAMENTE. 70%

n. CADA 2 DÍAS. 20%

o. CADA 5 DÍAS. 8%

p. 1 VEZ A LA SEMANA. 2%

9. Habitualmente, ¿conserva el pan en su freezer y lo consume a medida que lo necesita?

g. SI. 15%

h. NO. 85%

10. ¿Está contento con la variedad, tipo y características de pan que consigue?

g. SI. 30%

h. NO. 70%

11. ¿Qué tipo de pan prefiere consumir?

g. MOLDE. 10%

h. ARTESANAL. 90%

12. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el pan que mas le gustaría consumir, siendo 1 el de mayor preferencia y 5 el de menor preferencia.

p. PAN FRANCES. 1

q. BOLLOS INDIVIDUALES. 2

r. PANES SABORIZADOS. 4

s. INTEGRAL. 3

t. PAN DE VIENA/HAMBURGUESA. 5

13. ¿Cuánto paga hoy por 1 kilo de pan? (bollos individuales de 200 gramos cada uno aproximadamente)

j. MENOS DE 12 PESOS. 10%

k. ENTRE 12 Y 17 PESOS. 60%

l. MAS DE 17 PESOS. 30%

14. ¿Qué tan importante es para usted conseguir pan caliente a toda hora del día?

j. MUY IMPORTANTE. 80%

k. NORMAL. 18%

l. POCO IMPORTANTE. 2%

15. ¿Le gustaría recibir el pan directamente en su casa?

g. SI. 40%

h. NO. 60%

16. ¿Usualmente compra el pan en un mismo lugar?

g. SI. 80%

h. NO. 20%

17. Favor de colocar en escala de importancia del 1 al 5 el factor que mas incide en su decisión acerca de su compra de pan, siendo 1 el de mayor importancia y 5 el de menor importancia.

p. PRECIO. 4

q. CALIDAD. 1

r. CERCANÍA. 5

s. SABOR. 3

t. VARIEDAD. 2

Anexo n° 10: MODELO CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO CON PERIODO DE PRUEBA

En la ciudad de Córdoba a los ... días del mes de ... de 20.., entre Sahade Cintia Iliana con domicilio en la calle Ana Aslan 8035 , Pcia. De Córdoba, en adelante LA EMPRESA representada en este acto por Sahade Cintia en su carácter de propietario y el Sr. ... , DNI ..., con domicilio en la calle ..., de la ciudad de Provincia de, en adelante EL EMPLEADO, se conviene en celebrar el presente CONTRATO DE TRABAJO sujeto a las siguientes cláusulas y condiciones:-

PRIMERA: MODALIDAD CONTRACTUAL. Las partes convienen que el presente contrato de trabajo por tiempo indeterminado, comenzará a regir a partir del ... de ... de 20.., considerándose el período inicial de tres meses a prueba, conforme a las disposiciones establecidas por el art. 92 bis de la ley 20.744 (t.o. Decreto 390/76), modificada por el art. 2° de la ley 25.877

SEGUNDA: CONDICIONES DE SERVICIO. EL EMPLEADO es contratado para desempeñarse en la categoría de ... prevista en el C.C.T. 389/04, comprometiéndose a realizar las tareas de esta función, sin perjuicio de las adecuaciones que impongan los criterios y metodologías de trabajo que implemente LA EMPRESA de acuerdo con los principios de movilidad funcional y geográfica, polivalencia, multiprofesionalidad y multiplicidad de tareas.

2.1.- Esta polivalencia, movilidad funcional y geográfica, multiprofesionalidad y multiplicidad de tareas, implican la posibilidad de asignar funciones y trabajos diferentes a los que en principio le sean propios, en atención a la finalidad antes enunciada. Al efecto, las tareas de menor calificación serán adjudicables cuando resulten complementarias, conexas o accesorias a la principal y sin que ello implique o comporte un menoscabo económico y/o moral para EL EMPLEADO; pudiendo comprender el traslado de EL EMPLEADO a otras sucursales que, con independencia de su denominación comercial, explotara LA EMPRESA o que en un futuro inaugurara dentro de esta Ciudad y/o región , hasta una distancia de treinta kilómetros de la misma, computándose a partir del lugar de prestación de tareas, con independencia del lugar de residencia del empleado, dejándose constancia que la presente cláusula SEGUNDA conjuntamente con la TERCERA son condición esencial para el ingreso de EL DEPENDIENTE a la empresa, cláusulas sobre las cuales el mismo presta voluntaria conformidad, manifestando expresamente que el uso y ejercicio de las facultades establecidas por las mismas por EL EMPLEADOR no podrá ser considerado un ejercicio abusivo del IUS VARIANDI.

2.2.- Desde la fecha de suscripción del presente contrato, la designación de la categoría y/o función y el cumplimiento del débito laboral, serán susceptibles de ser ajustados y/o adecuados a la performance que EL EMPLEADO exhiba, aspectos que deberán complementarse con los principios de plena colaboración regulados en la Ley de Contrato de Trabajo, que resulta aplicable en forma complementaria al presente.

2.3.- EL EMPLEADO deberá coadyuvar con su desempeño el aseguramiento de la calidad de los servicios brindados por la empresa y la mejora continua de los

procesos productivos y operativos, pudiendo integrar equipos de trabajo organizados con el objeto de satisfacer las metas aquí enumeradas y que disponga LA EMPRESA.

2.4.- EL EMPLEADO deberá guardar estricta confidencialidad y reserva en relación a toda la información a la que acceda vinculada a la modalidad de organización, esquemas de servicios, recetas, procedimientos productivos, clientes, proveedores, etc., considerándose la misma de carácter reservado, estratégico o confidencial; con independencia del soporte en la que ésta se hubiere generado, absteniéndose de divulgarla en forma directa o indirecta, adquiriendo este compromiso vital preponderancia para el apropiado desenvolvimiento de la relación contractual que se inicia, cumpliendo de este modo con las pautas estipuladas en los artículos 85, 88 y ccs. de la Ley de Contrato de Trabajo. Asimismo se compromete a observar y cumplir las reglamentaciones internas que rigen dentro del establecimiento que declara conocer y aceptar, y las futuras normas internas que pudieran dictarse por razones operativas y de los deberes de diligencia y colaboración, fidelidad y ayudas extraordinarias normadas en los Arts. 84, 85 y 89 de la L.C.T., siendo también responsable por los daños que causare a los intereses de LA EMPLEADORA por dolo o culpa grave en el ejercicio de su función (Art. 87 L.C.T.), debiendo asimismo cumplir con el deber de no-concurrencia estipulado en el Art. 88 de la L.C.T.; todo ello en el marco de los principios compartidos identificados en el CCT 389/04 y condiciones específicas reguladas en su articulado.

TERCERA: JORNADA LABORAL. Teniendo en cuenta las características propias de la actividad, las exigencias operativas y particulares condiciones de la demanda de los servicios y tareas para las que es contratado como así también razones de índole económica y de organización de la Empresa, se acuerda que la jornada de trabajo del empleado será de.....horas semanales conforme la ley 11.544 y prescripciones establecidas en el artículo OCTAVO del C.C.T. 389/04.

3.1.- Es un objetivo esencial y prioritario organizar los tiempos de trabajo atendiendo los aspectos que hacen a la eventual variación de la producción y servicios, picos diarios y semanales de demanda, discontinuidad de los ciclos, estacionalidad de los productos y niveles de demanda; y en especial el criterio de la optimización en la utilización de las horas de trabajo y de la totalidad de los recursos disponibles para obtener un standard superior de productividad, eficiencia y calidad, procurando a la vez la reducción de los costos operativos. Dentro del objetivo de asegurar la mayor eficiencia productiva y operativa, el modelo de jornada de trabajo y régimen horario a aplicarse en cada grupo de trabajo, sector, turno, tarea, puesto, actividad o función, deberá adecuarse a los dinámicos requerimientos operativos y de servicios. A tal fin, la empresa podrá establecer sistemas de jornada y organización de los tiempos de trabajo con arreglo a las distintas modalidades y extensión previstos en la normativa legal vigente -ley 11.544, Dec.16.115/33 Ley de Contrato de Trabajo y C.C.T. 389/04.

3.2.- Por lo tanto, la empresa podrá indistintamente instrumentar y organizar sistemas de trabajo bajo el régimen de trabajo por equipos, esquemas de turnos fijos y/o rotativos, diagramas continuos o discontinuos, turnos diurnos, nocturnos o combinados, asignar funciones de tiempo parcial, con franco fijo y/o móvil, etc.;

pudiendo asignarse al trabajador tareas según las necesidades del sector procurando la prestación ininterrumpida de la actividad en todas sus etapas, según los requerimientos de servicios o compromisos comerciales existentes. Para ello, la empresa notificará a cada trabajador el régimen y horario asignados; los que podrá asimismo modificar en razón de la dinámica propia de la actividad y de requerimientos operativos y de mayor eficiencia. En todos los casos se observará el descanso mínimo de 12 horas entre jornadas de trabajo y el franco semanal de 35 horas continuas de descanso.

3.3.- Los tiempos a computar para cada jornada son de tareas efectivas, lo que significa que el trabajador deberá iniciar su tarea y finalizarla indefectiblemente en los horarios autorizados. Los tiempos necesarios para acceder al puesto de trabajo y para retirarse del establecimiento en ningún caso se computarán como tiempo de trabajo. Los trabajadores deberán, en el horario de inicio de la jornada, estar con el uniforme de trabajo, cambiados y en el puesto de trabajo a disposición de la empresa, no pudiendo retirarse de su lugar de trabajo hasta tanto no finalice su jornada diaria programada. En los casos de procesos continuos o de trabajo por equipos, a la finalización de la jornada, el trabajador no podrá dejar su tarea hasta tanto se haga presente el relevo correspondiente y se produzca la adecuada transferencia de las actividades en curso y pendientes de la función, debiéndose computar a todos sus efectos el tiempo adicional desempeñado.-

CUARTA: CONDICIONES SALARIALES. Se conviene que el empleado percibirá a partir de la fecha de su ingreso, una remuneración básica mensualizada que se fija por todo concepto en la suma bruta de \$...; con más los adicionales previstos conforme lo prescribe el referido Convenio Colectivo de Trabajo, declarando el dependiente a los efectos de los subsidios familiares que es de estado civil ... y que tiene ... hijos. Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra incorporada al Sistema Único de Asignaciones Familiares (SUAF), EL DEPENDIENTE recibe en este acto el formulario ANSES PS. 2.61 por el cual se notifica del régimen de asignaciones familiares, debiendo completar el mismo por duplicado, y entregar copia firmada al empleador.

QUINTA: EXAMEN MEDICO – HIGIENE Y SEGURIDAD. EL EMPLEADO se obliga a observar todas las normas de Seguridad e Higiene Industrial que le notifique EL EMPLEADOR, como así también utilizar todos los elementos de protección personal que le entregue EL EMPLEADOR, bajo apercibimiento de incurrir en un grave incumplimiento al presente contrato, y eventual extinción del mismo, en caso que los hechos acontecidos resulten de tal magnitud que tornen insostenible la prosecución del vínculo laboral, en el marco del ejercicio de las facultades disciplinarias con las que cuenta EL EMPLEADOR..

SEXTA: DOMICILIOS. Las partes constituyen domicilio legal y especial en los que figuran en el encabezamiento, donde serán válidas todas las notificaciones necesarias durante la relación contractual. Es obligación del DEPENDIENTE notificar en forma fehaciente cualquier modificación de los datos consignados en el presente contrato, incluyendo también todo cambio de domicilio, y en caso de incumplirse con ello, se tendrá por válido el que figura en el presente contrato, estando a su cargo la

correcta y completa identificación del mismo, consignando calle, numeración o datos necesarios en su ausencia, -en su caso piso y departamento- y código postal.

SEPTIMA: NOTIFICACIONES: EL EMPLEADO tiene la obligación de notificarse por escrito sobre cualquier disposición, suspensiones, medidas disciplinarias, instrucciones, etc. que le comunique el empleador, sin que su firma implique conformidad. El empleador estará obligado a entregar copia al trabajador de la notificación, con firma del titular o personal con poder dentro de la empresa.

OCTAVA: ACCIDENTES Y ENFERMEDADES INCULPABLES: Ante este supuesto, EL EMPLEADO que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de su jornada de labor, pudiéndolo hacer por los siguientes medios:

- a) Por telegrama, en el que deberá expresar su nombre y apellido y motivo de su inasistencia, aclarando si se trata de enfermedad o accidente inculpable.
- b) Por aviso directo en el establecimiento, oportunidad en la que la empresa tomará conocimiento extendiendo su comprobante que justifique dicho aviso.
- c) Por cualquier persona que avise en nombre del interesado, en el establecimiento. En este caso deberá acreditar su identidad con documento fehaciente, oportunidad en la que la empresa extenderá un comprobante por dicho aviso o firma de fotocopia del certificado.

Excepcionalmente para el trabajador que trabaje en turnos nocturnos podrá dar aviso dentro de las primeras horas diurnas inmediatas. Cuando el trabajador no se encuentre en el domicilio real que tiene denunciado en la empresa, comunicará esa circunstancia en el mismo momento de notificar, la enfermedad o accidente inculpable, indicando el lugar donde se asiste. EL EMPLEADO facilitará en todos los casos el derecho del empleador de verificar su estado de salud por parte del servicio médico que el mismo posea, o concurriendo al médico de la empresa o reiterando la notificación en caso de imposibilidad ambulatoria- Asimismo permitirá al empleador que por intermedio de los medios antes señalado, vigilar el curso de la enfermedad o accidente inculpable.

NOVENA: Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante el período de prueba sin necesidad de expresión de causa y sin que se genere derecho a indemnización alguna por tal motivo. Asimismo, las partes convienen que en caso de superar EL EMPLEADO la prueba a la que será sometido, conforme las condiciones establecidas en la Cláusula PRIMERA, adquirirá la condición de personal permanente pudiendo LA EMPRESA redefinir las pautas operativas / remuneratorias correspondientes a la función asignada. De plena conformidad las partes suscriben dos ejemplares de un mismo tenor y un solo efecto en el lugar y fecha arriba indicados.

FIRMA DEL EMPLEADOR

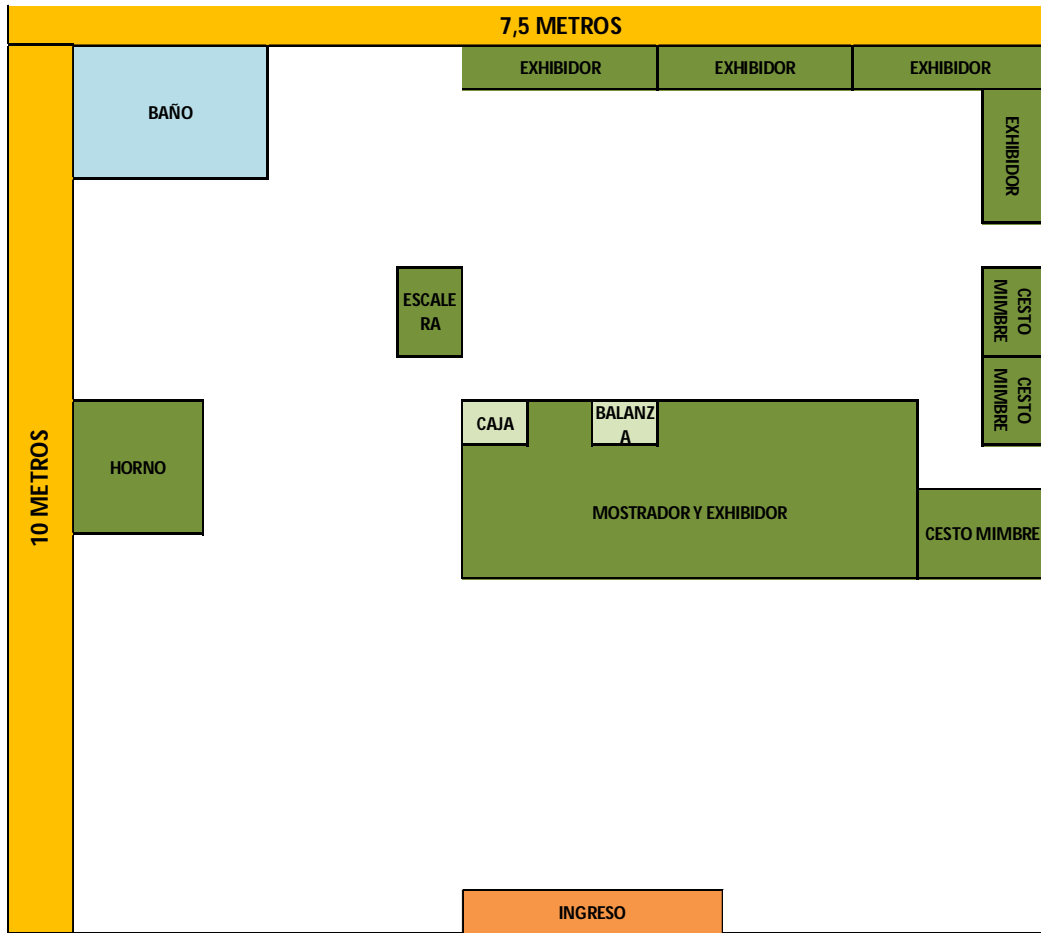
FIRMA DEL EMPLEADO

Anexo n°11: Planos de distribución de planta

- Entrepiso: cocina



- Planta Baja: Venta al público



Bibliografía

Libros

Alcaraz Rodriguez Rafael. *El emprendedor de éxito: guía de planes de acción*. Segunda Edición. Editorial: Mc Graw Hill.

Amaru Maximiano A. C. (publicado en año 2002) *Administración para emprendedores*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson.

Chase, Aquilano y Jacobs. *Administración de Producción y Operaciones*. Año 2000. Editorial McGraw Hill.

Cook K. J. *Marketing de pequeñas y medianas empresas* (publicado en año 2002), Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Hall Levaggi G. *Herramientas para análisis de Marketing Estratégico* (publicado en año 2003) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Universo

Hermida J., Serra R. y Kastika E. (publicado en año 2001). *Administración y Estrategia* (IV edición), Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Kinnear /Taylor. *Investigación de Mercado*. Año 1998. Editorial McGraw Hill.

Kotler P. y Armstrong G. (publicado en año 1996) *Mercadotecnia* (VI edición), Buenos Aires, Argentina: Editorial Prentice

Sapag – Chain. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Año 2000. Editorial Mc Graw Hill.

Stephen R., Westerfield R. W. y Jordan B. D. (publicado en año 1996) *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (VII edición), Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill

Webster, A. *Estadística Aplicada a los negocios y la Economía*. Año 2000. Editorial Mc Graw Hill.

Welsch. *Planificación y control de Utilidades*. Año 1990. Editorial Prentice Hall.

Werther W. B. y Heith D. (publicado en año 1999) *Administración de personal y recursos humanos* (IV edición), Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill

Publicaciones

Revista “La Hogaza”, revista de la Cámara de Panaderos y afines de Córdoba, edición marzo/abril 2011

Pellegrini C. *Guía para empresarios Pymes para elaborar un plan de negocios* Documento del Banco de la Nación Argentina, realizado por el equipo técnico del Instituto Pymes

Páginas WEB

www.cipac.org.ar

www.idesa.org.ar

www.planetajoy.com

www.wikipedia.com

www.mercadolibre.com

www.argental.com.ar

www.imf.org.ar

www.molinosgastaldi.com.ar

www.calsa.com.ar

www.alimentacion.org.ar

www.cordoba.gov.ar

www.alimentosargentinos.gov.ar

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	SAHADE CINTIA ILIANA
E-mail:	Cintia_sahade@yahoo.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de negocios Bakery
Título del TFG en inglés	Business Plan, Bakery
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	
Integrantes de la CAE	MENGO SANDRA, GRASSO CARLA
Fecha de último coloquio con la CAE	
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación

Si, inmediatamente X

Si, después de

No autorizo

Firma del