



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“PANIFICADORA SAN CAYETANO”**

GUSTAVO DEL CASTILLO

DNI: 94.102.164

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

2019

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se diseñó un plan estratégico para la empresa San Cayetano, ubicada en la ciudad de Córdoba. San Cayetano es una panificadora dedicada a la venta por mayor y menor de productos secos de panadería. Con más de 12 años en el mercado, la empresa ha perdido su rumbo y se encuentra cada vez más expuesta a los problemas de su entorno.

El plan estratégico planteado tiene un horizonte de planeación a 10 años, en el mismo se definieron los principales lineamientos tanto corporativos como competitivos de la empresa, los cuales se plantearon acorde a la misión y visión que se propuso para la organización. Cada estrategia competitiva viene acompañada de un plan de acción con los tiempos y recursos necesarios para su cumplimiento. El objetivo final es que la empresa empiece a aumentar sus ventas un 10% a partir del año 2021.

Para llevar adelante este plan, se detalló en un presupuesto todos los gastos esperados durante su implementación. Seguidamente, se realizó un análisis de costo/ beneficio donde la empresa pueda ver reflejado los beneficios de la inversión.

PALABRAS CLAVES: PLAN ESTRATÉGICO, ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS, PANIFICADORA, DIRECCIONAMIENTO,
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ABSTRACT

In the present work a strategic plan was designed for the San Cayetano company, located in the city of Córdoba. San Cayetano is a bakery dedicated to the wholesale and retail sale of dry bakery products. With more than 10 years in the market, the company has lost its way and is increasingly exposed to the problems of its environment.

The strategic plan proposed has a planning horizon of 12 years, in which the main corporate and competitive guidelines of the company were defined, which were proposed according to the mission and vision that was proposed for the organization. Each competitive strategy is accompanied by an action plan with the times and resources necessary for its fulfillment. The ultimate goal is for the company to start increasing its sales by 10% from the year 2021.

To carry out this plan, all the expected expenses during its implementation were detailed in a budget. Next, a cost / benefit analysis was performed where the company can see the benefits of the investment reflected.

KEY WORDS: STRATEGIC PLAN, COMPETITIVE STRATEGIES, PANIFIER, ADDRESS, IMPLEMENTATION OF STRATEGIES.



ÍNDICE TEMÁTICO

Capítulo I: Introducción	8
2. Justificación	10
3. Objetivo General	11
4. Objetivos Específicos.....	12
capítulo II: Marco Teórico	13
5. Planificación estratégica.....	14
5.1 Proceso de la planificación estratégica	18
6 Herramientas para el análisis del macroentorno	19
6.1 Análisis pest.....	19
6.2 Análisis de las 5 fuerzas de porter	21
7 Herramientas para el análisis interno de la empresa	22
7.1 Cadena de valor	22
8 Análisis foda	25
9. Otros conceptos de utilidad	26
Capítulo III: Marco Metodológico.....	30
10. Elección de la metodología a aplicar.....	31
10.1 Duración del proyecto y técnicas utilizadas	32
Capítulo VI: Análisis de datos	36
11 Brief de la empresa.....	37
11.1 Misión, Visión y Valores:	37
11.2 Organigrama	38
12.1. Análisis pest.....	38
12.2. Análisis de las 5 fuerzas de porter.....	43
12.3 Cadena de valor de san cayetano	46
12.3.1. Actividades primarias	46
12.3.2 Actividades de apoyo.....	53
12.4. Diagnóstico foda de la empresa.....	57
12.5 Conclusiones del análisis	61



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Capítulo V: Diseño del plan estratégico	64
13.1 Objetivo General:	65
13.2 Objetivos Específicos	65
13.3 Mision, Misión y Maloes	67
13.4 Organigrama propuesto	68
13.5 Elección de la estrategia de negocios	69
13.6 Políticas generales propuestas para la organización.....	69
13.7 Planes de acción	72
13.8 Diagrama de gantt del plan estratégico proyectado a 10 años	81
13.9 Preseupuesto necesario para su implementación.....	82
13.10 Beneficios.....	83
13.10.1 Beneficio de aumentar las ventas un 10%.....	83
13.10.2 Beneficio de reducir los costos operativos un 15%.....	84
Capítulo VI: conclusiones y recomendaciones	85
14. 1 Conclusiones finales del trabajo.....	86
14.2 Recomendaciones profesionales	87
Capítulo VII: bibliografía.....	88
Capítulo VIII: anexos.....	94
16.1 Anexo 1: análisis de costos y flujo de fondo proyectado.....	95
16.3 Anexo 3: respaldo de los costos estimados para los viáticos.....	105
16.4 Anexo 4: respaldo de los honorarios de un asesor de marketing digital.....	107
16.5 Anexo 5: respaldo de los honorarios de los capacitadores	107
16.6 Anexo 6: respaldo de los costos: estudio de mercado, medios audiovisuales, computadoras y gratificaciones	108
16.7 Anexo 7: respaldo de los costos del software de gestión comercial y otros gastos adicionales	110



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Proceso de una planificación esratégica	18
Ilustración 2: La cadena de valor de michael porter	23
Ilustración 3: Organigrama relevado de la empresa san cayetano	38
Ilustración 4: Análisis de las 5 fuerzas de porter	45
Ilustración 5: Cortadora	49
Ilustración 6: Horno doble	50
Ilustración 7: Horno pequeño.....	50
Ilustración 8: Sobadora 50kg.	51
Ilustración 9: Secadora.....	51
Ilustración 10: Sobadora 10kg	52
Ilustración 11: Imagen del producto terminado	53
Ilustración 12: Fachada de la empresa san cayetano.....	54
Ilustración 13: Foda de la empresa	57
Ilustración 14: Análisis de los factores críticos.....	58
Ilustración 15: Resultado de los factores críticos.....	59
Ilustración 16: Resultado de los factores críticos.....	60
Ilustración 17: Organigrama propuesto para la empresa	68
Ilustración 18: Plan de acción para el objetivo estratégico “aumentar las ventas”.....	73
Ilustración 19: Plan de acción para el objetivo estratégico “disminuir costos operativos”	74
Ilustración 20: Plan de acción para el objetivo estratégico “aumentar la fidelización de los clientes”	74
Ilustración 21: Plan de acción para el objetivo estratégico “aumentar los canales de distribución”	75
Ilustración 22 : Plan de acción para el objetivo estratégico “mejorar los tiempos de producción”	76
Ilustración 23: Plan de acción para el objetivo estratégico “optimizar la división de tareas”	77
Ilustración 24: Plan de acción para el objetivo estratégico “aumentar la capacitación de los empleados”	78
Ilustración 25: Plan de acción para el objetivo estratégico “implementar un sistema de i nformación”	79
Ilustración 26: Indicadores de control para los objetivos propuestos	80
Ilustración 27: Flujo de fondos con costos reducidos”	84
Ilustración 28: Inventario de equipos.....	95
Ilustración 29: Depreciaciones de equipos	95
Ilustración 30: Costos de producción.....	96
Ilustración 31: Costos de electricidad promedio.....	97



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Ilustración 32: Costo promedio del personal	98
Ilustración 33: Costo promedio de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.....	99
Ilustración 34: Costo variable unitario del producto.....	100
Ilustración 35: Mix de venta estimado según el producto	100
Ilustración 36: Proyección de ventas a 10 años según el tipo de producto	100
Ilustración 37: Proyección de ventas a 10 años según el tipo de producto	101
Ilustración 38: Costos fijos brindados por la empresa	102
Ilustración 39: Presupuesto estimado de insumos de oficina.....	105
Ilustración 40: Presupuesto estimado para los viáticos.....	106
Ilustración 41: Honorarios profesionales presupuestados.....	107
Ilustración 42: Honorarios profesionales presupuestados.....	108
Ilustración 43: Precios de notebooks	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha metodológica para las entrevistas.....	35
Tabla 2: Ficha metodológica para el análisis de datos	35
Tabla 3: Presupuesto proyectado.....	82
Tabla 4: Presupuesto del desarrollo de software.....	110



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

San Cayetano es una empresa fundada en el año 2006 por sus socios Norberto Aguado y Jorge Negri. A lo largo de su recorrido se han diferenciado por ofrecer en el mercado productos de alta variedad, frescura y calidad con sabores tradicionales. Desde su fundación la empresa mantuvo un crecimiento paulatino, con una fuerte presencia en el nicho de alimentos secos de panadería.

El crecimiento que mantuvo la empresa no fue acompañado de una planificación estratégica que marque su rumbo, por ese motivo, hoy la empresa se encuentra estancada en su crecimiento, presentando varias deficiencias organizacionales que retrasan su crecimiento.

Considerando esta problemática, se elaborará un plan estratégico que proporcione a la empresa las herramientas necesarias para crecer en un mercado cada vez más competitivo. Lo anterior resulta inevitable si esta empresa quiere llegar mantener una posición firme en el mercado.

El siguiente trabajo está dividido en 8 capítulos, y cada uno abarca los siguientes puntos: el capítulo I incluye los lineamientos generales del trabajo. En el capítulo II se desarrolla todo lo referido al marco teórico y conceptual. El capítulo III corresponde al marco metodológico. En el capítulo VI se analiza el entorno de la empresa. El capítulo V presenta el desarrollo del plan estratégico. El capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con este



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

proyecto. El capítulo VII muestra las referencias bibliográficas consultadas. Y finalmente, en el capítulo VIII se incluyen los anexos que ayudaron al desarrollo de este plan estratégico.

2. JUSTIFICACIÓN

En un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a optimizarse si quieren sobrevivir en un ambiente cada vez competitivo. Aun cuando se encuentren en una excelente posición en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir con los mismos.

Una empresa que, que mantiene un bajo grado de planificación puede presentar dificultades para dar respuestas efectivas y eficientes a sus clientes, lo que repercute en su rendimiento y, a largo plazo, puede implicar su cierre.

San Cayetano es una empresa tradicional que, si bien tiene pocos años en el mercado, ha sabido nutrirse de una importante cartera de clientes. Sin embargo, el paso de los años hizo que la empresa se vea expuesta y amenazada por el crecimiento su competencia. La organización es consciente que tiene varios aspectos por mejorar, pero a pesar de ello, la resistencia al cambio y la desorganización general con la que cuenta la misma retrasan su innovación y la alejan cada vez más



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

de la competencia. Es por ello que se decidió diseñar un plan estratégico donde se definan los objetivos de la empresa a corto y largo plazo, marcando su rumbo a través de una misión y visión empresarial, donde todos los empleados se comprometan y la empresa pueda volver a ser competitiva en el mercado.

Tener un plan estratégico permitirá a San Cayetano conocer mejor la realidad de su organización, además de identificar los cambios y poder pensar en el largo plazo, aunque el mismo sea impredecible. También permitirá asignar de manera más eficiente los recursos, manteniendo un enfoque sistémico que aumentará la coordinación de sus miembros (Marciniak, 2013).

3. OBJETIVO GENERAL

Definir en el plazo de 1 año los principales lineamientos de actuación que deberá seguir “Panificadora San Cayetano” en el corto, mediano y largo plazo a través de la construcción de un plan estratégico con un horizonte de planeación a 10.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar, en un período de un mes un análisis interno y externo de la empresa “San Cayetano” tomando como referencia los modelos propuestos por varios autores.
- Pactar durante el transcurso de todo el proyecto un mínimo de 3 entrevistas con la dirección para elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Analizar en un intervalo de dos meses la información interna y externa de la empresa, identificando las oportunidades y amenazas que presenta el negocio.
- Elaborar en un término de seis meses un plan estratégico con un horizonte de planeación a 10 años para la organización.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Considerando que el objetivo del presente trabajo es elaborar un plan estratégico para la empresa San Cayetano, es necesario poder plantear aquellos conceptos teóricos y aportes realizados por autores reconocidos en diferentes ámbitos de la administración. Con la finalidad de lograr consistencia de este apartado con los subsiguientes, lo primero que se trabaja en el marco teórico es la definición de plan estratégico y los pasos que se debe seguir para su diseño. Posteriormente se definirán las herramientas que se utilizarán en el análisis del macroentorno, microentorno e interno de la empresa, que serán fundamentales para entender el contexto de la organización. Finalmente, se explicarán el concepto de matriz FODA, que permitirá observar las conclusiones del análisis.

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistémica de la naturaleza de un negocio, que define sus principales lineamientos a largo plazo. Según Hill & Jones (2009) es un proceso formal que consta de cinco pasos (donde se define a la organización y se la ubica en el contexto en el cual se desempeña). Estos son:

1. Escoger la misión y las principales metas corporativas.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Explorar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con las que se cuenta.
4. Elegir estrategias basadas en las fortalezas de la compañía, que permitan corregir sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Estas estrategias deben alinearse con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias. (p.10 y 11).

En otras palabras, la estrategia fija la “dirección hacia donde irá la empresa, para la consecución y logro de los objetivos, eliminando la improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

En resumen, el proceso de planificación estratégica es aquella secuencia por la cual los directivos escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Para Hill



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

& Jones, (2009, p.18) existen 4 categorías en las que se pueden dividir las estrategias:

1. **Estrategias de Funciones:** Son aquellas estrategias que están relacionadas con la eficacia operacional. Orientadas en áreas como producción, marketing, administración, desarrollo de nuevos producto y servicio al cliente
2. **Estrategias de negocios:** Son aquellas estrategias orientadas al ambiente competitivo del sector donde está inmersa la empresa. Buscan generar una ventaja competitiva que permita a la empresa aumentar su posicionamiento en el mercado. Las principales estrategias de negocio utilizadas en la industria son: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, enfocarse en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.
3. **Estrategias Globales:** Son aquellas estrategias que están relacionadas con las formas que tiene la empresa de expandir sus operaciones fuera del país de origen, con finalidad de crecer.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

4. **Estrategias Corporativas:** Son aquellas estrategias globales que tiene la empresa para encarar su ambiente externo. Responden a las preguntas: ¿en qué negocio o negocios debe participar la compañía para maximizar su rentabilidad y utilidad a largo plazo?

Las ventajas de utilizar una Planificación Estratégica son:

- Se logra reducir la incertidumbre y, por ende, se minimizan los riesgos.
- Los miembros que trabajan en la organización identifican cual es el rumbo que tiene la empresa y hacia dónde se dirige, y, por ende, tendrán más predisposición para cumplir los objetivos de la organización.
- Se organizan mejor los recursos, se coordinan las tareas o actividades y, por ende, permite un mayor control y evaluación de los resultados.
- Es flexible, lo que permite realizar cambios o correcciones cuando sean necesarios.

Las desventajas que conlleva una Planificación Estratégica son:



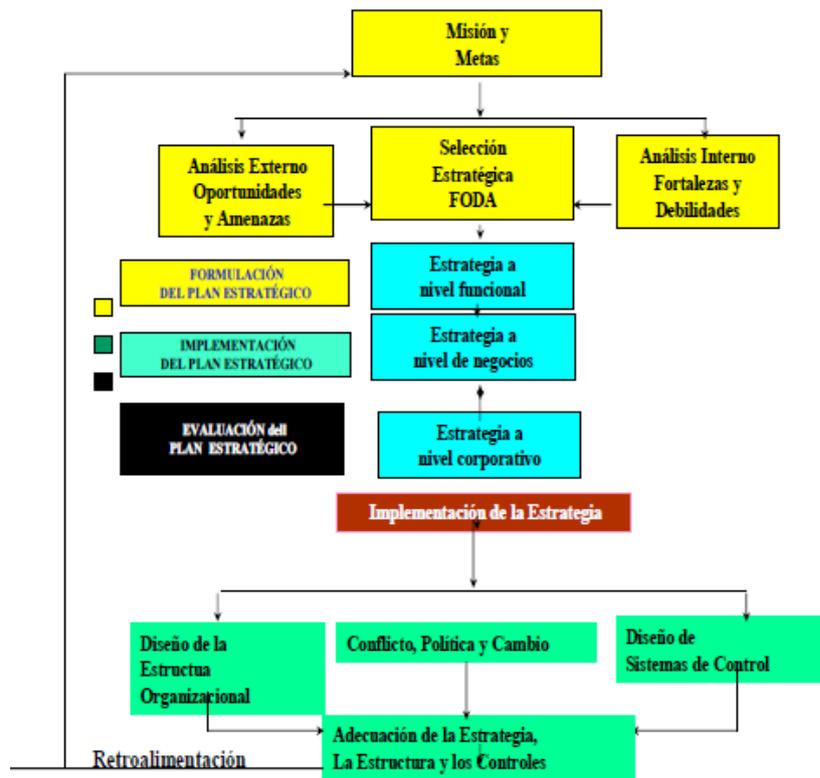
Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

- Excesiva burocracia entre planificadores, que terminan perdiendo el contacto con los productos y clientes de la empresa.
- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.

5.1 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos concluir lo dicho anteriormente en el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Hill, Charles W; Jones Gareth R. (1996): *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill, Colombia.

6 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

6.1 ANÁLISIS PEST

Mediante este análisis se intenta reconocer cuales son los factores externos que están influyendo directa e indirectamente sobre el funcionamiento de una organización. Esta herramienta evalúa cuatro grupos claves:

6.1.1 FACTORES POLÍTICOS-LEGALES

En esta dimensión se incluyen tanto los procesos políticos como la legislación que afectan a los distintos sectores de la sociedad, ya que estos deben someterse a estas regulaciones. Aquí se analizan entre otros aspectos las políticas impositivas o incentivos empresariales con los que cuenta el sector, las regulaciones sobre el empleo y la estabilidad gubernamental (Ronda Pupo, 2002).

6.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

Incluye a los indicadores macroeconómicos que repercuten directa o indirectamente sobre la marcha del sector en el que opera la organización. Aquí se analizan principalmente, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos (Ronda Pupo, 2002).



6.1.3 FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS

En lo que respecta a la dimensión social se analizan tradiciones, valores, tendencias de consumo y expectativas sociales. La demografía al ser cuantificable y fácil de comprender, dan la posibilidad de conocer cómo los mismos probablemente evolucionen y afecten el sector donde se encuentran inmersos (Ronda Pupo, 2002).

6.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La evolución de la tecnología puede influir de diversas maneras en el sector en el que se encuentra la organización que se está analizando. Es un factor complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Resulta entonces factible analizar la inversión en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico por parte del estado, la penetración de la tecnología en la sociedad, el grado de obsolescencia con el que cuenta el sector, la brecha digital y las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías (Ronda Pupo, 2002).

Esta herramienta al ser flexible en su elaboración permite a la organización realizar un estudio más amplio o bien integrar ciertas variables dentro de otras, adaptando el mismo a la realidad de la organización.

6.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para realizar un Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se necesita comprender que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector (y que analizaremos con el análisis PEST) y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”, (Baena et al., 2003).

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. A partir de ello la empresa puede determinar su posición actual para formular las estrategias competitivas que planteen el posicionamiento de la misma.

Esta herramienta mide la intensidad en la que compiten todas las empresas que pertenecen al mismo sector, enfocándose en 4 factores claves: amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Esta herramienta solo se utilizará tomando las variables más importantes de cada fuerza, y haciendo una comparación para ver qué tan amenazada está la empresa, o que oportunidades se le presentan.

7 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO

7.1 CADENA DE VALOR

Si bien el objetivo de esta herramienta es identificar las principales actividades que agregan valor al cliente y a partir de ahí evaluar oportunidades de mejora, también es una útil herramienta de diagnóstico, ya que en la construcción de la misma se identifican las deficiencias que retrasan la competitividad de la empresa. Y, además, nos brinda una visión general de cómo se trabaja en la organización.

Si bien Michael Porter fue su creador, muchos autores han redefinido y ampliado los conceptos de esta herramienta, por este motivo, se tomó la definición que más se acerca al objetivo de este trabajo.

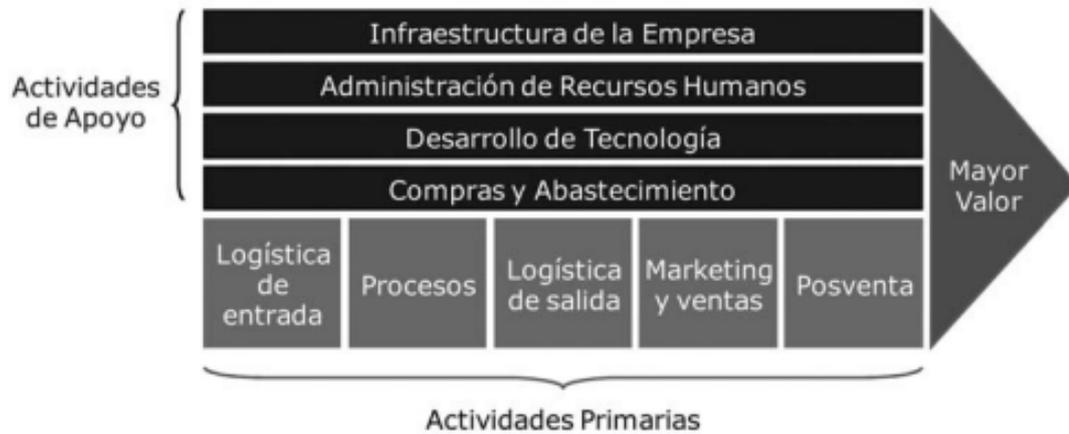
Podemos definir entonces a la cadena de valor como aquella herramienta que proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Quintero y Sánchez, 2006).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

La cadena de valor tiene la siguiente estructura:

ILUSTRACIÓN 2: LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael E. Porter (1985), *Estrategia Competitiva, Técnicas para analizar industrias y competidores*. Free Press, New York, 1985.

Como se dijo anteriormente, el uso de esta herramienta será únicamente de diagnóstico, por ende, se procederá solo a definir aquellos conceptos que se utilizarán de esta herramienta.

7.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Estas a su vez comprenden las siguientes actividades:

1. Logística interna: son aquellas actividades que las empresas necesitan gestionar y administrar para recibir y almacenar las materias primas necesarias para la creación del producto, así como el medio para distribuir los materiales.

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

2. Operaciones: Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada hasta la creación del producto.
3. Logística Externa: Aquí se describe cómo el producto sale del centro de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa (Garrido S. 2006).

7.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO:

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

Garrido S. (2006) las describe de la siguiente manera:

1. infraestructura de la empresa: son aquellas actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
2. Gestión de recursos humanos: son las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

3. Desarrollo de la tecnología: son actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesarias para apoyar a las demás actividades.
4. Aprovisionamiento: son aquellas actividades involucradas en el proceso de compras.
5. Marketing y ventas: son aquellas actividades que realiza la empresa para dar a conocer el producto y generar más ventas.

8 ANÁLISIS FODA

. El análisis FODA es una técnica orientada al análisis y resolución de problemas, que se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Esta herramienta se utilizará para observar las conclusiones del análisis del macro y microentorno, permitiendo identificar cuál es la posición en la que se encuentra la empresa y a partir de ahí analizar cuál es el camino más apropiado para seguir.

FODA consta de un análisis tanto interno de la organización, como externo en el que se encuentra la misma.

El análisis externo identifica las principales:



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

- Oportunidades: son aquellas que representan una ocasión de mejora para la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- Amenazas: son aquellas que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado de esta. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación, podrá ser evitada o convertida en una oportunidad.

Mientras que el análisis interno identifica las principales:

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, donde es inferior a su competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. (Thompson & Strickland III, 2012).

9. OTROS CONCEPTOS DE UTILIDAD

En esta sección se procederá a definir brevemente algunos conceptos que se utilizarán a lo largo del proceso:



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

- **Misión:** En la misión o propósito se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, debe tener una misión definida, ya que es la razón de ser de la organización. Debido a que la empresa no cuenta con una misión definida formalmente, se procede en el transcurso de este trabajo a la elaboración de una. (Hernández y Palafox2012).
- **Visión:** La visión describe el lugar hacia donde se quiere dirigir la empresa. Debe ser ambiciosa, declarando un horizonte a largo plazo. (Hernández y Palafox2012).
- **Objetivos:** Los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. (Hernández y Palafox2012).
- **Políticas:** Las políticas consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. Son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa, ya que ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas. (Hernández y Palafox2012).
- **Procedimientos:** Se definen como los planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

requeridas, guías de acción para la fase de operaciones, que detalla los requisitos que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo. (Hernández y Palafox2012).

- Organigrama: Los organigramas son las representaciones graficas de las estructuras internas de una organización. Se denominan así debido a que se expresan gráficamente la división del trabajo, las líneas de autoridad y la comunicación formal existente en la empresa. (Hernández y Palafox2012).
- Manuales de organización: Los manuales organizativos comprenden todos los documentos administrativos, relativos a la estructura interna de la organización. Este incluye: su organigrama, la organización de sus procesos, los puestos y las funciones de sus miembros, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización. Actualmente, muchos de estos datos son compartidos por muchas organizaciones al público en general a través de diferentes herramientas digitales, como páginas web o redes sociales, ya que permiten generar lazos más afectivos con sus clientes. (Hernández y Palafox2012).
- balanced scorecard: el balanced scorecard o cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que utilizan las empresas para visualizar los principales objetivos e indicadores que tiene



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

cada uno, permitiendo monitorizar el grado del cumplimiento de los mismos. Está dividido en 4 sectores claves, llamados perspectivas, que permite a la empresa focalizar su plan estratégico. Ellos son: la perspectiva de finanzas (qué debe proporcionarse a los directivos), la perspectiva de clientes (qué se les debe ofrecer para tener éxito), la perspectiva de procesos internos (en qué aspectos del negocio se debe sobresalir) y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (qué se debe hacer para mantener el crecimiento e implementar mejoras).

Habiendo definido todos los conceptos fundamentales que se utilizarán en el transcurso de este TFG, pasaremos a describir el próximo capítulo.



CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO



10. ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA A APLICAR

La metodología que se utilizará en el siguiente proyecto será una investigación descriptiva. Se eligió esta metodología debido a que se estudiará el caso de una empresa panificadora que no tiene definida su planificación estratégica, por consiguiente, para diseñar la misma, se deberá describir a la empresa y su relación con su entorno.

Se empezará este proyecto con un estudio preliminar de la organización y se procederá a la realización de una entrevista con los altos mandos con el objetivo de obtener información más detallada. También se buscará información acerca del sector donde está ubicada la empresa, consultando diarios, informes, artículos académicos y demás información que puedan ayudar a comprender cual es la situación del sector y el ambiente externo que rodea a la empresa.

A partir de allí, se irá analizado la información según las herramientas descritas previamente en el marco teórico, para poder sacar las conclusiones que permitan determinar cuál será el rumbo que deberá seguir la organización y que estrategias deberá utilizar para cumplirlo.

El desarrollo del plan estratégico se desarrollará en conjunto con los directivos y personal involucrado en dicho proceso, atendiendo todas las inquietudes que vayan surgiendo en el desarrollo y modificando los lineamientos necesarios.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Para evitar un exceso de visitas, ya que representa una inversión de tiempo y gastos por parte de la organización, se mantendrá una comunicación continua vía telefónica y correo electrónico.

Con motivo de no interrumpir el proceso productivo, en caso de que se requieran entrevistas o encuestas en los niveles operativos, se realizarán alejado de los puestos habituales de trabajo, y serán cortas y precisas, con una duración de 10 minutos como máximo.

10.1 DURACIÓN DEL PROYECTO Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La duración total del proyecto se estima que sea de aproximadamente 1 año, luego de los cuales se dará una presentación final de los diferentes aspectos estudiados.

El desarrollo del estudio constará de las siguientes etapas:

- Para recabar información se llevará a cabo el uso de las siguientes técnicas: Primeramente, se empezará haciendo un estudio preliminar en toda la organización a través de una observación personal y directa. Con esto se busca ir familiarizándose con el funcionamiento de ésta. Posteriormente se solicitarán documentos a la empresa que ayuden a profundizar los datos recolectados anteriormente. En concordancia con esto se harán entrevistas personales a los miembros de la organización.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

En total se harán 8 entrevistas de las cuales: 2 se harán a los 2 dueños de la organización por separado y luego se procederá a realizar una entrevista grupal a ambos; 3 se realizarán a 3 operarios por separado y finalmente las últimas 2 entrevistas se realizarán al responsable de producción y al responsable de ventas. Las entrevistas que se harán a los gerentes incluirán preguntas abiertas, ya que se busca conocer sus puntos de vista de la organización y la manera que tienen ellos de trabajar en la misma. En cambio, las entrevistas que se harán a los demás miembros de la organización serán más precisas, con preguntas más cerradas, pero siempre tratando de crear un clima informal, ya que se busca que éstos puedan expresar sus inquietudes sin ver comprometido su trabajo.

- El análisis y diagnóstico implicarán el procesamiento de la información recolectada, con ello se buscará conocer el funcionamiento de la organización, sus deficiencias, sus fortalezas y la influencia de su entorno. En esta etapa, se analizará el PEST de su entorno, se analizará el sector panadero a través de las 5 fuerzas del sector, se estudiará la cadena de valor para entender el funcionamiento



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

interno de la organización, finalizando con la construcción del FODA de la empresa. Posteriormente se vinculará el FODA con las estrategias que podría adoptar la empresa según lo analizado.

- Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, se procederá a la elaboración del plan estratégico, teniendo un horizonte de planeación a 10 años. Posteriormente se diseñarán los planes de acción necesarios para cumplir los objetivos planteados.
- Finalmente se presentarán las conclusiones del proyecto a los directivos de la organización



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

TABLA 1: FICHA METODOLÓGICA PARA LAS ENTREVISTAS

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Tipo de dato:	primario
Técnica de investigación	Observación personal y directa
Instrumento	Preguntas abiertas y cerradas
Muestra	Entrevistas a 7 miembros de la org. de un total de 15 empleados.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 2: FICHA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cualitativa
Tipo de dato:	primario/secundario
Técnica de investigación	Observación; técnicas lógicas
instrumento	Documentos brindados por la empresa; herramientas de análisis y diagnóstico

Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE DA- TOS



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

11 BRIEF DE LA EMPRESA

Panificadora “San Cayetano” sociedad de hecho, es una pyme fundada en el año 2006 por el empresario Norberto Aguado, al que luego se le sumó Jorge Negri. La misma elabora y comercializa productos de pastelería, entre los que se puede mencionar su producto estrella: Los grisines.

A lo largo de su trayectoria se ha diferenciado por productos de alta variedad, fresca y calidad con sabores tradicionales. Posicionada en el mercado desde hace 13 años, esta empresa posee una ubicación favorable y quiere expandirse en el mercado abarcando una nueva cartera de clientes.

Actualmente la empresa tiene pensado cambiar la categoría societaria de sociedad de hecho a S.R.L, para gozar de los beneficios legales. Esto deja en claro que la organización quiere seguir creciendo y capacitándose en un mercado competitivo.

11.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

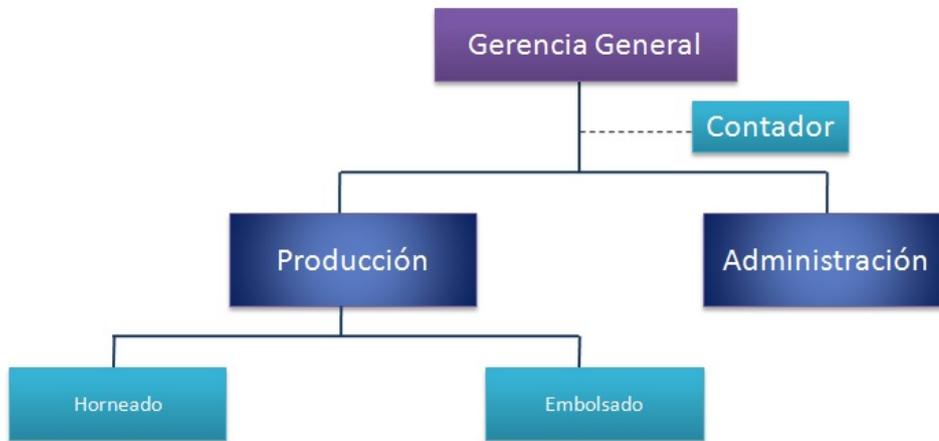
La empresa no cuenta con una misión, una visión y unos valores predefinidos, por lo que procederá a la construcción de los mismos después de haber terminado el diagnóstico.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

11.2 ORGANIGRAMA

ILUSTRACIÓN 3: ORGANIGRAMA RELEVADO DE LA EMPRESA SAN CAYETANO



Fuente: Elaboración propia.

12.1. ANÁLISIS PEST

Factores Políticos: Argentina definió un nuevo rumbo político y económico tras celebrar las elecciones presidenciales de fines de octubre. Sin embargo, la nueva presidencia no tendrá el camino fácil y los mercados esperan ansiosos de saber cuál será la relación del país con el FMI (que para el año 2020 el país enfrentará vencimientos de deuda por un total de US\$33.000 millones) y con su principal socio comercial: Brasil.

La vuelta del peronismo al poder no fue vista con buenos ojos para muchos inversores, ni para el mercado en general. Se espera que el país revea muchos acuerdos comerciales firmados por el gobierno saliente, y se vuelvan a tensar las relaciones con varios países.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

A nivel interno, se espera la construcción de un contrato social, (un acuerdo entre empresarios, sindicatos, organizaciones sociales y el gobierno) con el objetivo de acordar las nuevas escaladas de precios y salarios. También se prevé una fuerte intervención del estado y un aumento del gasto público. Pero, debido a la complicada situación fiscal del país, se espera que el gasto público se financie con aumentos impositivos.

La gestión del flujo de capitales aparece como un factor de discontinuidad. Es probable que la desregulación implementada por Cambiemos podría dar lugar, según la visión de los economistas, a regulaciones menos laxas, como el restablecimiento de los plazos para la liquidación de exportaciones y de un mínimo de permanencia para las inversiones financieras, o la reintroducción de topes mensuales a la compra de dólares en el mercado.

Se esperan fuertes debates políticos en el congreso en los próximos años, como la despenalización del aborto, el debate por una reforma del sistema previsional, que representa más del 60% del gasto público, o los posibles cambios a la regulación laboral, asociados a la búsqueda de mayor competitividad (La Nación, septiembre 2019).

Factores Económicos: Argentina vienen de dos años de contracción del PBI, pérdida de reservas, caída de depósitos en dólares, aumento del desempleo, inflación récord, rigidez del gasto público,



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

ajuste de tarifas que se mantenían atrasadas, riesgo país por encima de los 2500 puntos, caída del consumo interno y mercados financieros cerrados. El escenario de crisis económica que atraviesa el país hace más de un año configura un contexto de incertidumbre para el gobierno entrante. Dada la dinámica económica actual, todo es una incógnita. No está aún definido con qué se va a encontrar el próximo presidente, pero se prevé que los índices económicos sigan cayendo y la inflación siga subiendo, por lo menos los primeros 6 meses del año 2020 (La Nación, septiembre 2019).

Un factor positivo tiene que ver con el frente externo y su impacto en la actividad económica. Luego del salto del dólar, el tipo de cambio real multilateral que difunde el Banco Central quedó en su nivel más alto desde enero de 2010 y aporta a la competitividad externa del país, lo que permitió que la ecuación se revierta y ahora el país genere dólares por el comercio exterior. El sector agroexportador y la minería se ubican entre los mejor posicionados en el corto plazo, incluso con el impacto del incremento de costos. La lupa estará puesta en la evolución de las retenciones. Los futuros cambios en las alícuotas o nuevas aplicaciones sobre determinados cultivos determinarán las nuevas cosechas. (La Nación, septiembre 2019).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

El potencial de Vaca Muerta aparece como otro factor clave. Su desarrollo, sin embargo, demandará la ejecución de inversiones que exigirán definiciones al nuevo gobierno. (La Nación, septiembre 2019).

Factores Socioculturales: En Argentina se observa una fuerte tendencia en la sociedad a adoptar un estilo de vida saludable y a consumir productos que garanticen una dieta completa y liviana. (Infobae, julio 2019).

Sin embargo, los productos de panadería siguen pisando fuerte en la dieta de los argentinos, por lo que no se observa una problemática a corto plazo, pero si un cambio de tendencias largo plazo.

A pesar de la crisis que atraviesa el país, el incremento leve de la tasa de natalidad en un 2% anual sumado a que Argentina es uno de los mayores consumidores per cápita de América Latina garantiza un aumento sostenido del consumo. (Ministerio de salud, enero 2019).

Factores Tecnológicos: Argentina sigue siendo uno de los países de la región con mayor desarrollo tecnológico, sin embargo, a nivel mundial, cada vez se aleja más de los países líderes. A esto hay que sumarle que el país se encuentra en puesto 73, de un total de 130 en materia de innovación tecnológica, siendo Chile el país mejor posicionado de la región, puesto 46 de 130. (BBC Mundo, junio 2017).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

La volatilidad del dólar y las trabas a la importación que aún se mantienen en varios sectores de la economía dificultan la importación de nuevas tecnologías, provocando dificultades en el mercado local para satisfacer la demanda a través de nuevos métodos y procedimientos.

El crecimiento de nuevos medios de pago, sumado a la expansión del sector digital abren nuevas posibilidades para las empresas del sector. (El Cronista, abril 2019).

Factores Ecológicos: La industria impacta en el medio ambiente mediante la utilización de bolsas no reciclables, sumado a que se utilizan métodos de envasado nocivos que son un problema para la contaminación del planeta.

. Las innovaciones de plásticos biodegradables podrían ayudar al sector, sin embargo, aún falta mucho desarrollo para llegar a propuestas concretas.

Algunas empresas del sector apuntan a la sostenibilidad, utilizando normas ISO 14001 y 9001, sin embargo, el sector aún se encuentra lejos de actualizarse a las nuevas tendencias de consumo responsable. No hay propuestas de innovación en este punto por parte de los líderes del mercado. Pero a pesar de ello, el impacto ecológico del sector es muy ínfimo a comparación de otras industrias. (BBC Mundo, marzo 2017).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Factores legales: El sector se encuentra bastante regulado y tiene estrictos requerimientos que cumplir para su desenvolvimiento.

· Existe un problema con los órganos estatales que está causando una ralentización en la aprobación de los trámites para la obtención de los certificados RNE (Registro Nacional de Establecimientos) y RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios).

A esto se le debe sumar los elevados costos que conlleva los protocolos de bromatología y seguridad que deben seguir las instituciones manufactureras de productos alimenticios

12.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Con respecto al sector, se puede decir que el mismo es altamente competitivo. Según CIPAC, se estima que en la Ciudad de Córdoba hay 800 panaderías formalizadas, pero la cuenta final da un total de 2000. Entre las empresas líderes en el nicho de mercado encontramos a Fermar, Nueva Dalmacia S.R.L, Giordani y Grimaldi (La voz, abril 2018).

La industria cuenta con pocas barreras de entrada y salida, ya que la inversión es relativamente pequeña a comparación de otras industrias. Los productos sustitutos son abundantes y manejan precios altamente competitivos. Entre los más amenazantes encontramos los productos derivados sin gluten.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que la oferta es abundante, sin embargo, los clientes que tienen altos volúmenes de compra tienden a fidelizar sus compras. El poder de negociación de los proveedores varía según el tipo de insumo. Con respecto a la harina (la materia prima principal) el sector cuenta con varios molinos tanto en Córdoba como en el interior que permite a las empresas abastecerse sin ningún problema. Sin embargo, es muy difícil encontrar precios competitivos, ya que todos los molinos manejan aproximadamente los mismos precios.

A modo comparativo, se realizó un cuadro comparativo para ver cuál es la situación actual del mercado. Para ello se eligieron las variables más importantes de cada fuerza de Porter. A continuación, se exponen los resultados:



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

San Cayetano		Análisis de la Competencia				2020 - 2029			
		Variables		Evaluación		Valoración			
				intensidad	amenaza	< Amenaza		Oportunidad >	
1	INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento en el sector	4	5		•			
		2 Número y equilibrio entre competidores	3	5			•		
		3 Barreras de salida y adaptabilidad	4	1				•	
2	ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	5	5	A				
		2 Reacción de la competencia	2	5			•		
		3 Facilidad instalación	3	5			•		
3	PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	3	5			•		
		2 Mejor rendimiento o prestaciones	3	5			•		
		3 Mejor diseño o imagen	3	5			•		
4	PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	4	1				•	
		2 Volumen compras de la empresa	3	1			•		
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	2	1		•			
5	CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	5	5	A				
		2 Facilidad cambio de proveedor/producto	4	5		•			
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	3	5			•		

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Michael Porter.

Para realizar el siguiente cuadro, se evaluaron las variables según dos factores claves: la intensidad y la amenaza que representa. La intensidad se midió del 1 al 5, siendo 1 una intensidad muy débil y 5, una intensidad muy fuerte. Con respecto a las amenazas, se las dividió en dos números: 1 y 5, siendo 1 una amenaza muy débil y 5, una amenaza muy fuerte. El resultado de esa medición se puede ver en el cuadro de valoración.

Las variables y la valoración de las mismas se hicieron de manera arbitraria, pero siguiendo el análisis del sector panadero echo por la Ing. Alim. Elizabeth P. Lezcano (Alimentos Argentinos, 2011).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Como podremos observar del análisis, San Cayetano está en constante amenaza debido a las bajas barreras de entrada que tiene el sector y a la intensidad que mantiene la competencia. El poder de negociación de los clientes es alto y los productos sustitutos abundan, Sin embargo, esta fuerza se encuentra equilibrada debido a la gran variedad de productos que se pueden encontrar. En contrapartida a esto, la reacción de la competencia es lenta en comparación con otras industrias, lo que representa una oportunidad para la empresa.

Podemos observar también que las barreras de salida son bajas, si bien esto representa una amenaza, es una oportunidad para la empresa ya que se le pueden abrir nuevos mercados.

12.3 CADENA DE VALOR DE SAN CAYETANO

12.3.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

1. Logística interna: El proceso empieza cuando el proveedor ingresa con el pedido de mercadería, la misma es recibida y verificada por un empleado al azar, que registra el ingreso de la mercadería en una planilla escrita a mano.

De no estar conforme se rechaza la mercadería y se devuelve al proveedor. Posteriormente la mercadería es llevada a un depósito donde se almacenan los mismos, en el caso de las bolsas de harina, se



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

selecciona previamente las cantidades que se usarán para el futuro lote de producción y se las deja al lado de la máquina mezcladora.

La mercadería que se deja en el depósito no sigue ningún orden preestablecido, lo que ocasionalmente produce pérdida de stock.

2. Operaciones: panificadora SAN CAYETANO cuenta con los siguientes productos:

- Grisines: blancos y de salvado
- Marineras: blancas y lino
- Chapitas: blancas, lino, orégano y pizza
- Bizcochos: cereales, tumbitos y cuernitos

La forma de preparación de la masa para todos los productos mencionado es exactamente la misma. **Este proceso empieza con la fase de mezclado.** En esta etapa, la harina es vaciada dentro de una máquina mezcladora, la cantidad dependerá de los niveles de producción que se desee alcanzar. Normalmente esta máquina es capaz de contener un quintal, es decir una bolsa o 50 kg de harina. En esta fase, se le agrega el agua y los demás aditivos (sal, levadura, grasa) en su proporción justa. Para un quintal la proporción de los aditivos es la siguiente: $\frac{1}{2}$ kg de sal, 1 kg de etanol y $1 \frac{1}{2}$ de levadura.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

La cantidad de agua que se le adhiere representa un 60% del total de harina vaciada. Todos estos insumos son revueltos a velocidad constante hasta que la masa adquiera una consistencia pastosa.

La siguiente etapa es la fase de mezclado y estirado: En esta fase, se hace pasar la masa por una maquina aplanadora, de manera tal, que la masa pueda ser estirada y alcance un grosor para el corte apropiado. En esta fase del proceso el panadero debe añadir harina cruda a la masa y a los rodillos de la máquina, de manera, que la masa no se pegue en ellos. Una vez estirada la masa esta se debe tomar con tal cuidado para posteriormente dejarla sobre la mesa en el cual se hará el cortado.

La siguiente fase corresponde al corte de la masa. Esta etapa se hace sobre una mesa de madera limpia y en excelentes condiciones.

El corte se realiza con unos moldes metálicos. El panadero solo tiene que cargar o golpear respectivo molde sobre la masa. La velocidad de corte dependerá de la experiencia que tenga dicho panadero.

Una vez cortada la masa, se destina las cantidades correspondientes al producto que se quiera fabricar. Para los grisines, se agrega a la preparación de la masa aceite hidrogenado y azúcar.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

En relación con los grisines, una vez cortada la masa, la misma es colocada en una grisinera para el armado de los palitos grisín. Esos mismos palitos van siendo colocados en láminas. Una vez finalizado este proceso, las láminas se colocan en un carro de transporte y llevadas a la cámara fermentadora, en este lugar se colocan las láminas por 4 horas, ya que se espera que los grisines agarre el tamaño deseado. Terminando este proceso, se trasladan las láminas hasta el horno para su cocción, allí se hornean a 160° en 50 minutos. Una vez finalizado esto, los grisines ya se encuentran listo para su embolsado.

La empresa fabrica un promedio de 450kg por día, la fabricación de los productos varía según el pedido. El precio de cada producto para octubre del año 2019 es \$140 el kg.

ILUSTRACIÓN 5: CORTADORA



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 6: HORNO DOBLE



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

ILUSTRACIÓN 7: HORNO PEQUEÑO



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 8: SOBADORA 50KG.



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

ILUSTRACIÓN 9: SECADORA



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 10: SOBADORA 10KG



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

3. Logística externa: Los productos una vez terminados y empaquetados se alistan según la orden de pedido. Por lo general, los clientes vienen a retirar el pedido a la empresa, salvo algunas excepciones, donde la empresa brinda el servicio de delivery. La empresa no tiene problema con los pedidos ya que los mismos siempre se entregan en tiempo y forma. Tampoco es común que los clientes devuelvan la mercadería por problemas en la calidad del producto. Sin embargo, debido a que los productos que fabrica la empresa tienen una fragilidad considerable, algunas veces tienen devoluciones por roturas en los mismos.

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 11: IMAGEN DEL PRODUCTO TERMINADO



Fuente: Imágenes brindadas por la empresa.

12.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO:

1. **Infraestructura de la empresa:** La empresa cuenta con instalaciones pequeñas. La maquinaria que posee no fue renovada nunca y algunas tienen más de 10 años de antigüedad, por lo que la empresa trabaja a plena capacidad en doble turno, produciendo lotes pequeños y manteniendo excesiva manualidad en los procesos de producción. Sin embargo, la empresa supo aprovechar esta deficiencia y se posicionó en el mercado ofreciendo productos artesanales de gran calidad.

Tiene una sola planta de producción, la misma está ubicada en la calle Floro Ugarte 2995, en la ciudad de Córdoba.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 12: *FACHADA DE LA EMPRESA SAN CAYETANO*



Fuente: [https:// https://www.google.com/maps](https://www.google.com/maps) (Consultado marzo 2019).

Dentro de las instalaciones se puede observar que el lugar no tiene un buen sistema de refrigeración, lo que complica la producción los días de altas temperaturas.

2. Gestión de recursos humanos: En cuanto a los recursos humanos de la empresa, se puede decir que, para el modelo actual de negocio que tiene, no es necesario contar con una formación superior en los niveles operativos, ya que la empresa se presenta en un entorno estable con una estructura funcional. Las decisiones para este nivel pueden programarse sin necesidad de un personal altamente capacitado. Sin embargo, la empresa mantiene un espíritu fuertemente tradicional, manteniendo un liderazgo autoritario y rígido, donde los empleados mantienen una supervisión estricta y constante. A pesar de ello, el clima laboral es estable y no se observan roces entre los empleados en sus diferentes niveles.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Otro punto observado en esta área es que los empleados no tienen bien definidas sus tareas, tampoco está detallado a quién debería responder cada uno. Durante el período de observación se dieron casos en donde el gerente de administración decidió en temas o áreas que no son de su competencia. Esto se da por su figura de líder y por ser uno de los dueños de la empresa. Es importante resaltar que la empresa tiene características del tipo familiar, de allí que se deriva este tipo de relaciones.

Actualmente la empresa cuenta con 14 empleados fijos y dos empleados temporales con horarios rotativos. Cabe destacar que la mayoría de ellos tienen bastante antigüedad, y la tasa de rotación es baja.

Para buscar personal, el director general realiza entrevistas personales y directas. Previamente se publican avisos en el diario y se ponen a consideración recomendaciones de los clientes internos de la organización. Las entrevistas no son requisito eliminatorio, ni exclusivo, constituye una herramienta subjetiva. Se debe cumplir con requisitos explicitados: buena disposición, conocimiento previo (alternativo) y puntualidad. La captación es selectiva de los puestos vacantes, no es masiva ya que debe ser redituable para la empresa.

3. Aprovisionamiento: La empresa cuenta con 6 proveedores fijos, de los cuales 4 de ellos son de harina. Entre los proveedores tenemos a: Efectiva, Boero, Cañuelas y Gastaldi Hnos.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

La empresa no cuenta con un proceso de compra preestablecido, sin embargo, se busca que todas mantengan un cierto nivel de calidad, ya que la empresa pone mucho énfasis en la calidad de su materia prima.

Los proveedores tienen una relación estrecha con San Cayetano, algunos de ellos están desde que se inició la empresa, por ende, ya se tiene acordado un sistema de aprovisionamiento previo que generalmente se cumple sin inconvenientes.

En cuanto a los gastos generales, estos se compran en el momento que se precisan. Estos no tienen proveedores fijos y siempre se busca los más económicos.

4. Marketing y ventas: la empresa no incurre en gastos de publicidad de ningún tipo, tampoco cuenta con un plan de marketing establecido y no tienen presencia en redes sociales. El foco de ventas está en las ventas al por mayor, principalmente a restaurantes y hoteles. Las ventas al por menor son muy pocas, tiene pocos canales de distribución, por ende, la llegada al público minorista es escasa. La mayoría de los clientes son clientes fijos que compran de manera regular haciendo grandes pedidos. Entre los principales clientes se encuentran: El mentidero de Güemes, brunchería, restaurante italiano, bar chabacano, Howard Johnson y Holiday Inn Córdoba.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

12.4. DIAGNÓSTICO FODA DE LA EMPRESA

En base al análisis previamente realizado, se pudo determinar lo siguiente:

ILUSTRACIÓN 13: FODA DE LA EMPRESA

San Cayetano		Análisis F.O.D.A.		2020 - 2029
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D	Debilidades	F	Fortalezas
	1	• Bajo reconocimiento en el mercado	1	• Alto grado de fidelización con el cliente
	2	• Escaso nivel de profesionalismo.	2	• Diferenciación de producto.
	3	• Equipamiento reducido	3	• Buen clima laboral.
	4	• Duplicidad de tareas.	4	• Cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma.
	5	• Excesiva manualidad en sus procesos adm.	5	
	6	• Incumplimiento de los proveedores con la calidad de la materia prima	6	
	7	• Personal sin sentido de pertenencia	7	
	8	• Poca participación y comunicación interna.	8	
9	• Dificultades financieras	9		
10		10		
EXTERNAS	A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	• Tasas de interés del país excesivamente altas	1	• Crecimiento del mercado de productos para celíacos
	2	• Franquicias con grandes recursos financieros	2	• Renovación de varios barrios de la ciudad, con apertura de nuevos restaurantes.
	3	• Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.	3	
	4	• Suba de los costos de la materia prima	4	• Tendencia de consumos mas saludables
	5	• Reacomodamiento en las tarifas de servicios	5	• Apertura de nuevos canales de distribución
	6	• Mercado laboral con costos significativos	6	• Costos de publicidad cada vez más competitivos
	7	• Caída de la rentabilidad en el sector gastronómico.	7	
	8		8	
	9		9	
10		10		

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Heinz Wehrich.

En base a este cuadro, se realizó dos análisis derivados del análisis FODA, que permitirán entender mejor la posición de la empresa.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 14: ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS

San Cayetano		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA			2020 - 2029
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS <small>pon los factores críticos</small>	1	• Alto grado de fidelización con el cliente	F	20%	0,6
	2	• Diferenciación de producto.	F	20%	0,6
	3	• Cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma.	MF	10%	0,4
	4				
	5				
D DEBILIDADES <small>pon los factores críticos</small>	1	• Bajo reconocimiento en el mercado	MD	20%	0,2
	2	• Escaso nivel de profesionalismo.	MD	15%	0,2
	3	Duplicidad de tareas.	D	10%	0,2
	4	Dificultades financieras	M	5%	0,2
	5				
		Análisis de la SITUACION EXTERNA			
		FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES <small>pon los factores críticos</small>	1	Crecimiento del mercado de productos para celíacos	D	5%	0,1
	2	Renovación de varios barrios de la ciudad, con apertura de nuevos restaurantes.	M	20%	0,4
	3	Apertura de nuevos canales de distribución	D	10%	0,1
	5				
A AMENAZAS <small>pon los factores críticos</small>	1	Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.	MF	25%	0,3
	2	• Suba de los costos de la materia prima	MF	10%	0,1
	3	Reacomodamiento en las tarifas de servicios	F	20%	0,4
	4	Tasas de interés del país excesivamente altas	M	10%	0,3
	5				

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Albert. S. Humphrey

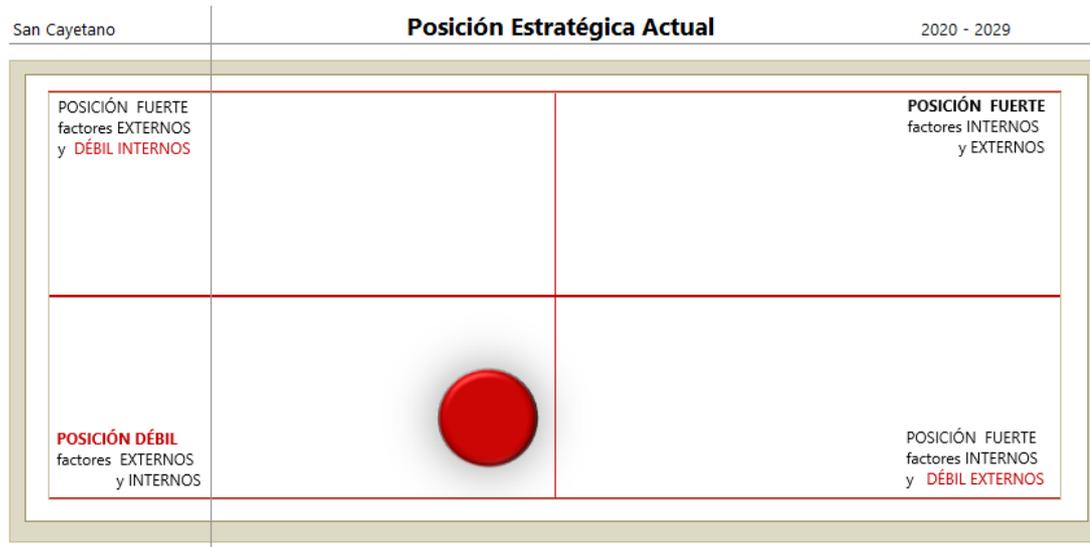
Para realizar este análisis, se tuvo en cuentas las variables más importantes de la situación interna y externa de la empresa, que fueron relevadas en el análisis FODA, Seguidamente se valoró la posición de la empresa frente a esa variable (muy débil, débil, fuerte o muy fuerte). Esto se valoró con un porcentaje donde el total del análisis interno y



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

externo debería dar 100% para cada uno, el resultado fue una ponderación que permitió armar el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN 15: RESULTADO DE LOS FACTORES CRÍTICOS



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Albert. S. Humphrey

Como se venía advirtiendo, la empresa tiene una posición débil con respecto a sus factores internos y externo, es por este motivo que deberá alinear rápidamente su estructura a un rumbo estratégico, antes de la complicada situación externa que enfrenta el sector terminen pulverizando la empresa.

Frente a esta situación observada, se exploró posibles estrategias que permita a la empresa aprovechar sus fortalezas y las oportunidades que presenta el sector, para minimizar las amenazas y reducir sus debilidades. A continuación, se presenta el cuadro con las estrategias planteadas:



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 16: RESULTADO DE LOS FACTORES CRÍTICOS

<h1>FODA</h1>	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado de productos para celíacos • Renovación de varios barrios de la ciudad, con apertura de nuevos restaurantes. • Tendencia de consumos mas saludables • Apertura de nuevos canales de distribución • Costos de publicidad cada vez más competitivos 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Tasas de interés del país excesivamente altas • Franquicias con grandes recursos financieros • Pérdida del poder adquisitivo de los consumidores. • Suba de los costos de la materia prima • Reacomodamiento en las tarifas de servicios • Mercado laboral con costos significativos • Caída de la rentabilidad en el sector gastronómico.
	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de fidelización con el cliente • Diferenciación de producto. • Buen clima laboral. • Cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma. 	Estrategias OFENSIVAS
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Bajo reconocimiento en el mercado • Escaso nivel de profesionalismo. • Equipamiento reducido • Duplicidad de tareas. • Excesiva manualidad en sus procesos adm. • Incumplimiento de los proveedores con la calidad de la materia prima • Personal sin sentido de pertenencia • Poca participación y comunicación interna. • Dificultades financieras 	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Diseñar un plan de marketing digital, que permita explorar nuevos canales de comunicación. 2 Utilizar los nuevos canales de distribución (Rappi, Uber APP, Pedidos YA, etc). 3 Desarrollar nuevos productos, dentro del mismo nicho de mercado . 4 Realizar una diversificación vertical 5 Crear productos libres de gluten 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Diseñar un manual de procedimientos 2 Adquirir nuevos equipos de producción 3 Buscar nuevos proveedores en el mercado local 4 Implementar métodos de comunicación entre dueños, administradores y empleados

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Heinz Wehrich.

Este cuadro servirá de guía a la hora de formular el plan estratégico, ya que contiene las principales estrategias funcionales que puede utilizar la empresa para llevar a cabo el rumbo hacia donde se quiere dirigir.

Antes de continuar con las conclusiones generales del análisis del macro y micro entorno realizado, se deja asentado en los anexos 1 el análisis de costos actuales que tiene la empresa, así como el flujo de

Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

fondo y el flujo de fondo proyectado a 10 años. Esto servirá como guía para hacer un análisis de costo/beneficio del proyecto presentado.

12.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

La inestabilidad que atraviesa el país, sumado a la caída de todos los índices económicos dificultan proyectar planes a largo plazo para la gran mayoría de empresas. El sector en el que está ubicado San Cayetano es uno de los sectores más afectados por la crisis. Esto se debe a la subida de los precios de la su materia prima y a la caída generalizada del consumo. Se puede observar también que el sector es altamente competitivo, sin embargo, el nicho de mercado en el que se enfoca San Cayetano aún tiene mucho crecimiento, ya que no hay grandes competidores especializados en esa área. A pesar de la caída de rentabilidad que tiene el sector gastronómico, la apertura de nuevos polos gastronómicos en la ciudad, incentivado por la renovación de varios barrios tradicionales de la ciudad, como Alberdi, Güemes, General Paz, Alta Córdoba representan una oportunidad para empresa (La Voz Del Interior, 2018).

Las tendencias de consumo saludable podrían afectar al sector, sin embargo, también abre la posibilidad a la innovación y desarrollo de productos que acompañen estas tendencias. Esto se puede observar en el crecimiento de la demanda de productos libres de gluten.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Con respecto al análisis interno, se puede concluir que la empresa presenta varias deficiencias internas, que impiden su desarrollo y expansión en el mercado. La organización no tiene definido sus políticas, aunque se siguen estándares básicos de convivencia. La planificación general de la empresa es mínima y se observa un alto grado de informalidad en todos sus sistemas.

La información importante no se comparte con el resto de los empleados, solo se mantiene en la gerencia. Tampoco se sostiene una comunicación constante entre los empleados y la gerencia, la misma solo se da en casos de surgir algún inconveniente. La división de tareas no está formalizada, la delegación de ellas es por vía oral, produciendo roces entre los responsables de cada área, sin embargo, esto no pasa a mayores inconvenientes ya que la empresa mantiene un buen clima laboral, manteniendo fuertes lazos de amistad entre ellos. Pero esto si repercute en la productividad de la empresa, ya que los empleados constantemente están desorientados en sus actividades y algunos realizan actividades para los que no son competentes. El Gerente General de la empresa está metido en todas las decisiones, delimitando el empowerment de sus empleados.

La organización tampoco posee un sistema de control establecido. La relación muchas veces familiar o de amistad que existen dificultan un control más formal en las actividades que realiza cada uno,



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

principalmente en los mandos altos. Solo se mantiene un estricto control en los niveles de producción, ya que se busca cumplir con los pedidos en tiempo y forma.

La pérdida de stock es algo recurrente, ya que hay un nulo registro del mismo. Las compras se realizan en base a estimaciones o se acuerda con el proveedor una cierta cantidad de pedidos por semana, sin indagar si ese es el nivel necesario requerido.

A pesar de todas las deficiencias encontradas, los clientes mantienen un alto grado de fidelización con la empresa. La relación con muchos de ellos data de años y no se observan inconvenientes con el cumplimiento de los pedidos. El producto ofrecido es muy valorado en el mercado, y la empresa obtiene mucha publicidad por ello por parte de sus clientes regulares. Sin embargo, la nula presencia de la empresa en medios digitales dificulta aumentar el reconocimiento de su marca y su posicionamiento en el mercado.



CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

13.1 OBJETIVO GENERAL:

Implementar un plan estratégico integral, basado en la estrategia de negocio de diferenciación, con un horizonte de planeación a 10 años que permita a San Cayetano determinar su direccionamiento estratégico generando un aumento del 10% en su rentabilidad a partir del año 2022.

13.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar estrategias funcionales de mercado, donde San Cayetano cuente con las herramientas necesarias para promocionar sus productos en los medios de comunicación digitales, aumentando sus ventas en un 10% a partir del año 2021.
2. Plantear una estrategia funcional financiera, donde la empresa pueda rever su estructura de costos, contribuyendo a disminuir los costos operativos en un 10% para fines del año 2021.
3. Diseñar estrategias funcionales de servicio donde la organización tenga un mayor seguimiento de sus clientes durante el proceso de preventa, venta y postventa, aumentando su fidelización en un 15% para fines del año 2022.
4. Elaborar estrategias funcionales de comercialización que posibilite a la compañía expandir la oferta de sus productos en el mercado local,



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

logrando contar con dos nuevos canales de distribución para fines del año 2025.

5. Preparar estrategias funcionales de producción que facilite a la firma gestionar de manera más eficiente los lotes de producción de cada producto, pudiendo disminuir sus tiempos de producción en un 10% para fines del año 2024.
6. Exponer estrategias funcionales de operaciones donde los empleados tengan eficientemente asignadas sus tareas y responsabilidades, disminuyendo los conflictos ocasionados por ello a 0 para el año 2025.
7. Determinar estrategias funcionales de recursos humanos que propicie a los colaboradores ser competentes a los nuevos requerimientos de la empresa, contando con un mínimo de 60hs de capacitaciones anuales a partir del año 2021.
8. Confeccionar estrategias funcionales de I+D donde San Cayetano pueda agilizar sus procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones, a través de la instalación de un software de gestión comercial que comience a operar a partir del año 2023.



13.3 MISION, VISIÓN Y VALOES

MISIÓN SUGERIDA:

Ser una panificadora especializada en la venta de productos secos de alto nivel, manteniendo estándares de calidad eficientes y amigables con el medio ambiente, que permitan ofrecer a nuestros clientes productos frescos de alto valor agregado con sabores tradicionales.

VISIÓN SUGERIDA:

Ser una panificadora líder en el rubro productos secos, con presencia en toda la provincia de Córdoba y alrededores, manteniendo la frescura y el sabor que caracterizan a nuestros productos, pero garantizando el uso de tecnología innovada, que colaboren con el cuidado del medio ambiente.

VALORES PROPUESTOS:

- Compromiso: estamos comprometidos en ofrecer productos de alta calidad a nuestros clientes, para ello nos rodeamos de colaboradores que sean apasionados y proveedores que cumplan determinados estándares de calidad
- Innovación: estamos innovando constantemente nuestros procesos de calidad, buscando de esta manera ofrecer productos



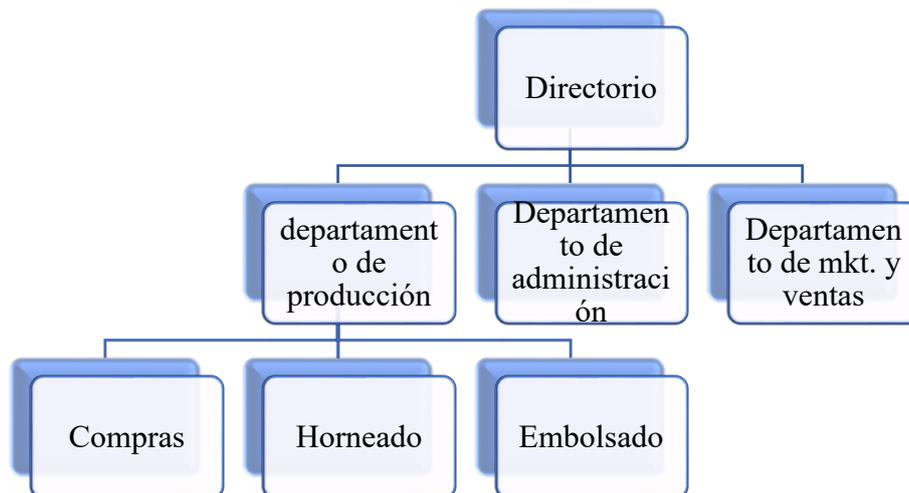
Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

con un mayor valor agregado que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

- Trabajo en equipo: En San cayetano sabemos el esfuerzo que realizan todos nuestros colaboradores para el cumplimiento de nuestros objetivos, por ende, nos preocupamos en escuchar a todos nuestros empleados y aceptamos con tolerancia todas sus inquietudes, manteniendo un ambiente de trabajo cálido, armonioso, en cumplimiento con todas las leyes laborales vigentes.
- Calidez: como empresa estamos trabajando diariamente para ofrecer un buen servicio a nuestros clientes.

13.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO

ILUSTRACIÓN 17: ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

13.5 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La Estrategia de negocio elegida para San Cayetano es la estrategia de diferenciación. Esto va alineado con la misión y visión propuestas para la empresa, que consiste en ser reconocida por ofrecer en el mercado productos secos de alta calidad.

13.6 POLÍTICAS GENERALES PROPUESTAS PARA LA ORGANIZACIÓN

San cayetano es una pyme que busca expandirse en el mercado cordobés. Para ello la empresa mantendrá los siguientes lineamientos:

Políticas de Calidad: Sabemos lo importantes que es para nuestros clientes la calidad y el sabor que tienen nuestros productos, por ello, nuestro objetivo primordial es satisfacer el 100% de las expectativas que ellos tienen sobre nuestros productos, manteniendo normas de calidad establecidas que cada proveedor debe cumplir. La calidad debe incluirse a todos y cada uno de los aspectos de nuestro negocio, desde la seguridad hasta el destino final de nuestros productos.

Políticas Ambientales: Como empresa sabemos lo importante que es colaborar con el cuidado del medio ambiente, por ende, estamos comprometidos a utilizar insumos que ayuden al cuidado del mismo, manteniendo una política de reciclaje con respecto a nuestros desechos e innovando en nuestros procesos de producción.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Políticas Comerciales: Mantener una buena relación con nuestros clientes es uno de los pilares fundamentales de nuestra organización, por ello, estamos comprometidos a:

- Cumplir con los pedidos de nuestros clientes en tiempo y forma.
- Atender las inquietudes de los clientes, y dar soluciones a los inconvenientes presentados dentro en un plazo de 15 a 30 días como máximo.
- Mantener precios competitivos acorde a la calidad de los productos ofrecidos.
- Mantener un espíritu de respeto y cordialidad en los procesos de negociación.
- Respetar los acuerdos comerciales que mantenemos con todos los proveedores, cumplimiento los plazos de pago previamente acordados.

Políticas de Recursos Humanos: Es imprescindible que nuestros colaboradores estén alineados con nuestra misión y visión. Por ende, trabajaremos arduamente para:



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

- Brindarles a todos nuestros colaboradores las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su trabajo en tiempo y forma.
- Respetar los convenios colectivos de trabajo y toda la reglamentación vigente.
- Mantener un clima laboral cálido, donde se fomente el respeto, la igualdad, el reconocimiento y el trabajo en equipo
- Escuchar todas sus inquietudes, respetando las diferencias presentadas

Políticas financieras y administrativas: Saber cuál es la situación actual de la empresa y hacia dónde se dirige es algo vital a la hora de tomar decisiones, por este motivo:

- Mantendremos un registro adecuado de todos los movimientos de la empresa.
- Acataremos todas las normas establecidas con el AFIP, cumplimiento con las obligaciones impositivas dentro de los plazos estipulados.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

- Preservaremos un orden y control en todos los procesos administrativos, especialmente en los procesos de compra y venta.
- Cumpliremos con todas las obligaciones financieras contraídas. En caso de una situación crítica, se informará inmediatamente a todos los involucrados para llegar un acuerdo.

13.7 PLANES DE ACCIÓN

La mayoría de los planes de acción están diseñados para empezar a implementarse en el año 2021, tiempo en el que se prevé que la empresa ya alinee su estructura y puede empezar a implementar el plan estratégico. El anexo 2 muestra los insumos de oficina necesarios para todos los planes de acción.

1. Para las estrategias funcionales de mercado, se propone a la empresa desarrollar e implementar un plan de marketing digital. Para ello será necesario contar con asesoría externa que facilite la publicidad en las redes. En el anexo 3 se muestran los honorarios de un asesor de marketing digital.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**ILUSTRACIÓN 18: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO
“AUMENTAR LAS VENTAS”**

		Objetivo ESTRATÉGICO: Aumentar las ventas en un 10%a partir del año 2021			
Responsable global		Gerente de ventas			
Áreas implicadas		ventas			
Acción / Tarea		Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Crear un plan de marketing digital	Oficina/insumos de oficina	Gerente de ventas	5 semanas	7/2/2021
2	Buscar asesoría externa	Medios de comunicación	Gerente de ventas	3 semanas	28/2/2021
3	Evaluar propuestas	Oficina	Gerente de ventas	3 semanas	21/3/2021
4	Elegir la más indicada	Oficina	Gerente de ventas	2 semanas	7/4/2021
5	Acompañar el proceso de diseño	Consultora/especialista	Gerente de ventas	4 semanas	7/5/2021
6	Presentación a los directivos	Medios audiovisuales	Gerente de ventas	1 semana	14/5/2021
7	Puesta en marcha del plan	Consultora/especialista	Gerente de ventas	1 semana	21/5/2021
8	Analizar los informes de las campañas	Pc/ Insumos de oficina	Gerente de ventas	1 semana	28/5/2021
9	Lanzar nuevas promociones y desc.	Consultora/especialista	Gerente de ventas	4 semanas	28/6/2021
10	Evaluar posibles alianzas estratégicas	Viáticos	Gerente de ventas	4 semanas	28/7/2021
11	Presentar las más convenientes	Medios audiovisuales	Gerente de ventas	1 semana	4/8/2021
12	Negociar los acuerdos	Viáticos	Gerente General	8 semanas	4/10/2021
13	Informar a los clientes	Medios de comunicación	Gerente de ventas	8 semanas	4/12/2021

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

2. Para la estrategia funcional financiera, se propone realizar un análisis de la estructura de costos, pudiendo seleccionar los costos de mayor volumen y analizar las alternativas disponibles en el mercado local, respetando la calidad de los productos ofrecidos.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**ILUSTRACIÓN 19: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO
“DISMINUIR COSTOS OPERATIVOS”**

		Objetivo ESTRATÉGICO: Disminuir los costos operativos en un 10% para fines del año 2022			
Responsable global		Gerente General			
Áreas implicadas		Producción	Horneado	Embolsado	Compras
Acción / Tarea		Cuantificación	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Realizar un análisis eco-finan.	PC/registros	Gerente General	3	21/1/2021
2	Analizar la situación actual de la emp.	PC/Oficina	Gerente General	3	14/2/2021
3	Evaluar los focos de mayores costos	PC/Insumos oficina	Gerente General	4	14/3/2021
4	Hacer un análisis de costo/beneficio	PC/Insumos oficina	Gerente General	4	14/4/2021
5	Exponer las conclusiones	PC/Sala de reuniones	Gerente General	2	28/4/2021
6	Diseñar un plan de mejora	PC/Insumos oficina	Gerente General	24	28/10/2021
7	Implementar el plan de mejora	Dinero en efectivo	Gerente General	24	28/4/2022
8	Controlar y retroalimentar	PC/Oficina	Gerente General	30	31/12/2021

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

- Para las estrategias funcionales de servicio, se propone escuchar a los clientes y acompañarlos durante todo el proceso de venta y post-venta. Para ello se deberá analizar sugenrencia, realizar encuestas y dividir a los clientes en perfiles que faciliten su análisis.

**ILUSTRACIÓN 20: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “AUMENTAR
LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES”**

		Objetivo ESTRATÉGICO: Aumentar la fidelización de clientes en un 15% para fines del año 2022			
Responsable global		Gerente de ventas			
Áreas implicadas		ventas			
Inicia el 01/01/2022					
Acción / Tarea		Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Realizar un análisis de los clientes	PC/Registros	Gerente de ventas	4	1/2/2022
2	Realizar un análisis de la competencia	PC/estudios de mercado	Gerente de ventas	4	1/3/2022
3	Efectuar encuestas	Insumos de oficina	Gerente de ventas	4	1/4/2022
4	Escuchar inquietudes de los clientes	Medios de comunicación	Gerente de ventas	8	1/6/2022
5	Analizar las sugerencias	PC/Oficina	Gerente de ventas	4	1/7/2022
6	Elegir las más atractivas	PC/Oficina	Gerente de ventas	4	1/8/2022
7	Presentar las propuestas al G.G	Medios Audiovisuales	Gerente de ventas	1	8/8/2022
8	Efectuar los cambios necesarios	Dinero en Efectivo	Gerente de ventas	16	31/12/2022

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

4. Para las estrategias funcionales de comercialización, se propone la apertura de dos nuevos canales de distribución, enfocándose principalmente en el mercado minorista, donde la organización tiene escasa participación. El anexo 4 muestra los costos que se deberán tener en cuenta en estas estrategias.

ILUSTRACIÓN 21: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “AUMENTAR LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN”

		Objetivo ESTRATÉGICO: Poseer dos nuevos canales de distribución para el año 2025		
Responsable global		Gerente General		
Áreas implicadas		ventas	Administración	
Inicia el 01/03/2023				
Acción / Tarea	Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1 Explorar todas las alternativas	PC/Oficina	Gerente General	2	15/3/2023
2 Pedir presupuestos	Medios de comunicación	Gerente General	2	31/3/2023
3 Hacer análisis de costo/beneficio	PC/Oficina	Gerente General	2	15/4/2023
4 Iniciar negociaciones con la opción mas conveniente, llegando a un acuerdo	Viáticos	Gerente General	24	15/10/2023
5 Empezar a distribuir en el nuevo medio	Gastos Varios	Responsable de ventas	2	1/11/2023
6 Controlar la efectividad del mismo	Pc/registros contables	Responsable de adm.	8	31/12/2023
7 Repetir el proceso (inicia el 01/06/2024)		Gerente General	96	31/06/2025

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

5. Para las estrategias funcionales de producción, se propone hacer un estudio completo de los tiempos de producción de cada producto. Para ello será fundamental realizar formularios de estudios de tiempos que permita clasificar la información de cada producto y facilitar su análisis. También será necesario un cronómetro y un tablero de observaciones.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**ILUSTRACIÓN 22 : PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “MEJORAR
LOS TIEMPOS DE PRODUCCIÓN”**

		Objetivo ESTRATÉGICO:	Mejorar los tiempos de producción disminuyendo en 10% para fines del 2024		
Responsable global		Gerente de producción			
Áreas implicadas		Horneado	Embolsado		
Inicia el 01/01/2023					
Acción / Tarea		Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Medir los tiempos de producción	Insumos varios	Gerente de producción	6	14/2/2023
2	Analizar los tiempos improductivos	PC/Insumos de oficina	Gerente de producción	3	7/3/2023
3	Diseñar un plan de mejora continua	PC/Insumos de oficina	Gerente de producción	20	7/8/2023
4	Comunicar al personal involucrado	Sala de reuniones	Gerente de producción	1	7/9/2023
5	Mejorar la contribución de los mismos	Gratificaciones	Horneado/Embolsado	4	1/10/2023
6	Implementar los cambios	PC/Oficina	Gerente de producción	8	1/12/2023
7	Controlar y retroalimentar	PC/Oficina	Gerente de producción		31/12/2023

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

6. Para las estrategias funcionales de operaciones, se propone confeccionar un manual de procedimientos donde se detalle los alcances y responsabilidades de cada puesto. Para ello se deberá realizar un análisis sistémico de cada área que integra la empresa.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 23: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “OPTIMIZAR LA DIVISIÓN DE TAREAS”

		Objetivo ESTRATÉGICO: Optimizar la division de tareas disminuyendo a 0 los conflictos P/ año 2025		
Responsable global		Gerente de ADM.		
Áreas implicadas		Administración	Producción	
Inicia el 01/01/2021				
Acción / Tarea	Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1 Detallar todos los procesos internos	Pc/oficina/insumos de oficina	Gerente de ADM.	8	1/3/2021
2 Evaluar los alcances y limites de c/u	Pc/oficina/insumos de oficina	Gerente de ADM.	8	1/5/2021
3 Diseñar un diagrama de flujo de c/área	Pc/oficina	Gerente de ADM.	9	8/7/2021
4 Crear un manual de procedimientos	Pc/oficina	Gerente de ADM.	16	1/11/2021
5 Informar a todo el personal	Oficina/sala de reuniones	Responsable de cada área	2	15/11/2021
6 Evaluar posibles conflictos	Pc/observación personal	Gerente de ADM.	6	31/12/2021
7 Buscar soluciones para los mismos	Pc/oficina/insumos de oficina	Gerente de ADM.	12	1/4/2022
8 Seguir y controlar la efectividad del manual	Pc/oficina	Gerente de ADM.		31/12/2025

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

- Para las estrategias funcionales de recursos humanos, será necesario analizar e identificar periódicamente cuáles son las necesidades de capacitación que irán surgiendo, clasificarlas según el grado de urgencia y evaluar con los responsables de cada área las disponibilidades de su personal. El encargado de realizar las capacitaciones puede variar según las necesidades que vayan surgiendo. En el anexo 5 muestra los costos de una capacitación.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 24: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO “AUMENTAR LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS”

		Objetivo ESTRATÉGICO: Capacitar al personal llegando a un total de 60hs. por año desde el año 2021			
Responsable global		Gerente General			
Áreas implicadas		Administración	Ventas	Producción	
Inicia el 01/06/2021					
Acción / Tarea		Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Evaluar las nec. de capacitación	Pc/sala de reuniones	Gerente General	8	1/8/2021
2	Buscar asesoría en el CIPAC	Viáticos/Medios de comunic.	Gerente General	4	1/9/2021
3	Explorar las ofertas académicas	Pc/medios de comunic.	Gerente General	8	1/11/2021
4	Elegir las más convenientes	Gastos varios	Gerente General	1	15/11/2021
5	Cronometrar los plazos	Pc/Oficina	Gerente General	18	1/3/2021
6	Ir capacitando según lo acordado	Oficina/profesionales/insumos	Gerente General	36	31/12/2021
7	Medir la efectividad de las mismas e ir contratando según las nec. Presentadas	Pc/Oficina/reuniones	Responsable de cada área	192	31/12/2025

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

8. Para las estrategias funcionales de I+D, se propone la implementación de un software de gestión comercial. Para ello se deberá cumplir con ciertos requisitos previos. El programa deberá personalizarse de acuerdo a los requerimientos de cada uno. El anexo 7 y 8 muestra los costos de este plan.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**ILUSTRACIÓN 25: PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO ESTRATÉGICO
“IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN”**

		Objetivo ESTRATÉGICO: Implementar un sistema de Inf. Adm.-Contable para fines del año 2022			
Responsable global		Gerente de Adm.			
Áreas implicadas		Administración	Ventas	Producción	Gerencia
Acción / Tarea		Recursos	Responsable	Duración semanas	Fecha final
1	Analizar los requerimientos del programa	PC/Insumos de oficina	Responsable de c/ área	8	1/3/2021
2	Examinar las opciones de mercado	Pc/Medios de comunicación	Gerente de Adm.	4	1/4/2021
3	Evaluar los costos adicionales	Pc/Oficina	Gerente de Adm.	2	15/4/2021
4	Elegir la opción mas conveniente	Pc/Oficina	Gerente General	2	31/04/2021
5	Acordar la implementación del mismo	Gastos Varios	Gerente de Adm.	8	31/06/2021
6	Capacitar a los involucrados	PC'S/Oficina/insumos	Gerente de Adm.	4	31/7/2021
7	Ir a prueba y error, encontrando fallas	PC'S/Oficina	Responsables de c/ área	8	31/09/2021
8	Una vez familiarizado, implementarlo	PC'S	Gerente de Adm.	1	7/9/2021
9	Digitalizar la información requerida	Registros varios	Responsables de c/ área	24	7/3/2022
10	Examinar la resistencia al cambio	Pc/observación personal	Gerente de Adm.	8	15/11/2021
11	Diseñar estrategias para minimizarlas	Pc/Oficina	Gerente de Adm.	4	15/12/2021
12	Controlar su implementación	Pc/Oficina	Gerente de Adm.	24	7/9/2022
13	Retroalimentación	Pc/Oficina	Gerente de Adm.		31/12/2025

Fuente: Elaboración propia basado en los modelos del Ing. Días Óscar Humberto.

Para seguir el cumplimiento de cada plan de acción propuesto, se elaboró un cuadro que resume todos los objetivos estratégicos planteados, acompañado de su indicador de seguimiento.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

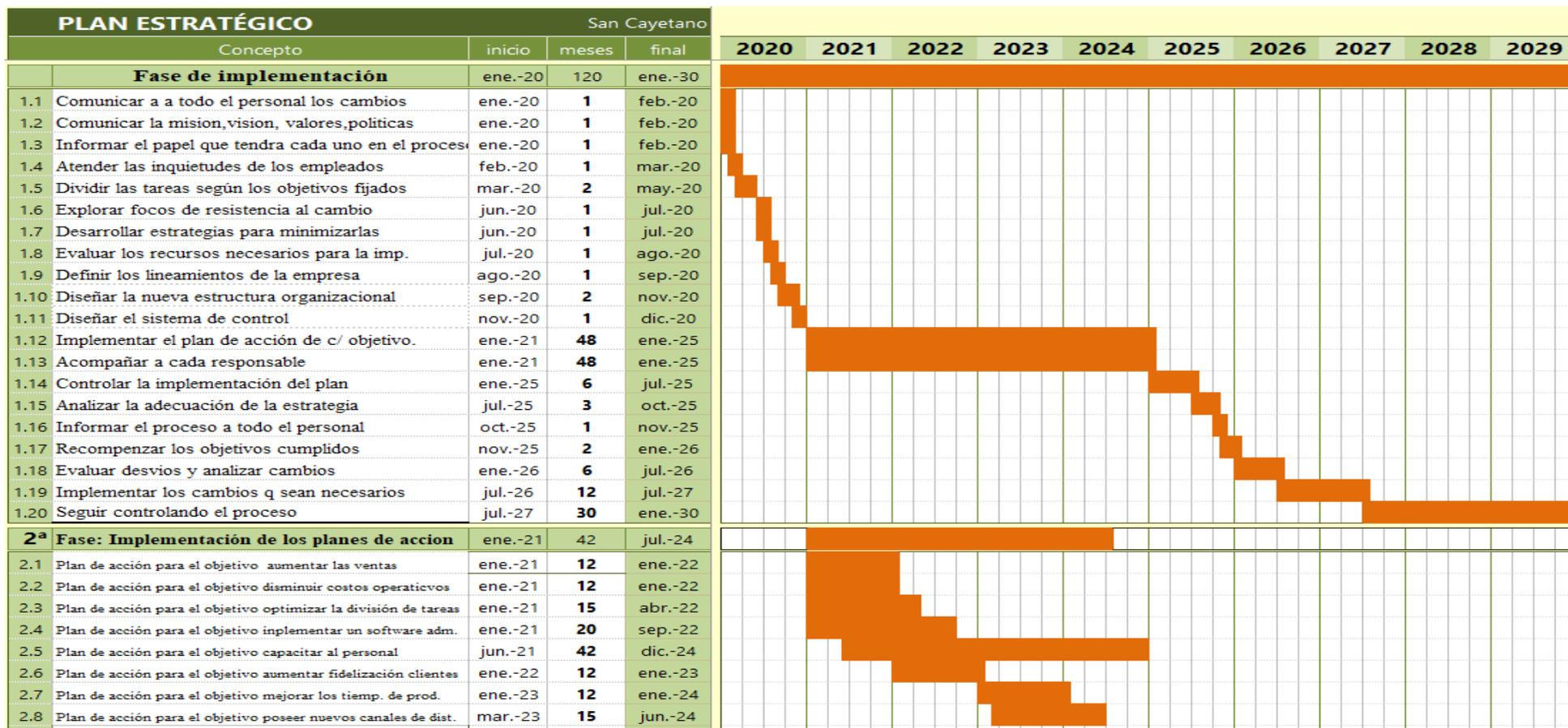
ILUSTRACIÓN 26: INDICADORES DE CONTROL PARA LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Objetivos estratégicos	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
		mínimo	medio	óptimo
Aumentar las ventas	% incremento ventas	5%	7%	10%
Disminuir los costos operativos	% Disminución de costos	-3%	-5%	-10%
Aumentar la fidelización de los clientes	% incremento de clientes regulares	5%	10%	15%
Aumentar los canales de distribución	N° de nuevos canales de distribución	1	2	(+2)
Optimizar la división de tareas	Número de conflictos internos	10	5	0
Mejorar los tiempos de producción	% tiempo promedio de producción	-5%	-7%	-10%
Capacitación integral	Horas de capacitación por persona	30	40	60
Implementar un sistema de información administrativo-contable	SI-NO			SI

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de Kaplan y Norton



13.8 DIAGRAMA DE GANTT DEL PLAN ESTRATÉGICO PROYECTADO A 10 AÑOS



Fuente: Elaboración propia



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

13.9 PRESEUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

TABLA 3: PRESUPUESTO PROYECTADO

PRESUPUESTO				
Plan De Ac- ción	Recursos	Costo	Anexo	Observaciones
1 al 8	Insumos de oficina	\$ 34.249,00	2	
1 al 8	Oficina	\$ 0,00		la empresa cuenta con oficinas
5,6 y 7	Sala de reuniones.	\$ 0,00		La empresa tiene un lugar donde se pueden hacer
1 y 3	Viáticos.	\$ 50.900,00	4	
1	Honorarios de asesor en Marketing Digital.	\$ 540.000,00	3	
3,6,7,8	Honorarios de los capacitadores	\$ 388.800,00	5	
2,4,5,6	Honorario de un analista de Negocios.	\$ 234.000,00	3	
1 al 8	Computadoras.	\$ 60.000,00	6	re requerirá la compra de dos
1 al 8	Servicio de internet.	\$ 0,00	----	La empresa ya cuenta con ello
1 al 8	abonos de teléfono	\$ 0,00		La empresa ya cuenta con ello
3 y 4	estudios de mercado	\$ 30.000,00	6	
2 y 4	Medios audiovisuales	\$ 15.000,00	6	se requerirá la compra de un proyector
4	gratificaciones	\$ 25.000,00	6	como incentivos



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

8	Software de gestión comercial	\$ 140.000,00	7	
8	Costos adicionales del programa de software	\$ 35.000,00	7	
TOTAL, DEL PRESUPUESTO		\$ 1.552.049,00		

Fuente: Elaboración propia

13.10 BENEFICIOS

13.10.1 BENEFICIO DE AUMENTAR LAS VENTAS UN 10%

Como se puede observar en el flujo de fondos proyectado (ANEXO 1, PÁGINA 75), con una inversión de \$1.552.049,00, la empresa ya empezaría a obtener ganancias a partir del año 2022. En el año 2021 la empresa obtendría un flujo de fondos de \$1.793.541,44; quedando solo con un saldo negativo de **-\$8.507,56**, ese valor se recuperaría inmediatamente en el año 2022, donde la organización obtendría un flujo de fondos de \$1.929.766,32, si le restamos la pérdida del año 2021, la empresa obtendría una ganancia de \$1.921.258,77. Cabe aclarar que ese número se puede ver reducido si la empresa tiene que incurrir en compra de maquinaria nueva, o ampliar el lugar actual, sin embargo, según lo que se proyecta, la rentabilidad es alta a pesar de los vaivenes económicos. Otro punto a tener en cuenta es que se tomó el mismo precio de venta para todo el horizonte de planeación, pero no así los costos totales, que se los ajustó a la inflación. Esto demuestra que la rentabilidad podría ser aún mayor.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**13.10.2 BENEFICIO DE REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS UN
15%**

Como podemos observar en el flujo de fondos proyectado, la empresa tiene altos costos operativos. Para el año 2022 se proyecta un total de costos de \$ -16.315.015,91 si a ese valor le reducimos el 15%, los costos totales serían de \$ -13.867.763,53, y la ganancia proyectada pasaría a ser de \$ 3.520.480,37, a continuación de muestra como quedaría el flujo de fondos para el año 2022.

ILUSTRACIÓN 27: FLUJO DE FONDOS CON COSTOS REDUCIDOS”

CONCEPTO	0	2
Ingresos afectos a impuestos		
Ventas de Pastas		\$ 19.250.000,00
Venta de desechos		\$ -
Total de ventas		\$ 19.250.000,00
Egresos afectos a impuestos		
Costos Variables		\$ -16.021.183,91
Costos fijos		\$ -293.832,00
Total de egresos afectos a impuestos		\$ -13.867.763,53
Gastos no desembolsables		
Depreciación de las sobadoras		\$ 8.000,00
Depreciación de las mezcladoras ind.		\$ 7.333,33
Depreciación de Los hornos industriales		\$ 22.500,00
Depreciación de la cortadora		\$ 6.500,00
Depreciación de máquina de embolsado		\$ 3.950,00
Depreciación del horno doble		\$ 13.650,00
Depreciación de Balanza		\$ 1.000,00
Total gastos no desembolsables		\$ -62.933,33
Flujo antes de impuesto		\$ 5.319.303,14
Impuesto a las ganancias		\$ -1.861.756,10
Flujo de caja después de impuestos		\$ 3.457.547,04
Ajuste por gastos no desembolsables		
Depreciaciones		\$ 62.933,33
Total de ajuste de gastos no desembolsable		\$ 62.933,33
Egresos no afectos a impuesto		
presupuesto proyectado	\$ -1.802.049,00	
Total egresos no afectos a impuestos		
Beneficios no afectos a impuestos		
Recuperación de capital de trabajo		
Valor de salvamientos		
FLUJO DE CAJA	\$ -1.802.049,00	\$ 3.520.480,37
Saldo estatico	\$ -1.802.049,00	\$ 5.314.021,82
Calculo de PB estatico	1	0
Saldo actual	\$ -1.802.049,00	\$ 3.520.480,37
Saldo actual acum	\$ -1.802.049,00	\$ 3.213.049,24
Calculo de PB dinámico	1	0

Fuente: Elaboración propia siguiendo el modelo de Hill, C.W. L & Jones, G. R



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

14. 1 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

San Cayetano es una empresa que logró mantenerse y adaptarse fácilmente en el mercado, encontrando un nicho que aún no ha sido explotado en su totalidad, sin embargo, actualmente la empresa se encuentra estancada y amenazada por el ambiente económico hostil. Es necesario que la organización considere implementar cambios en el corto tiempo si quiere sobrevivir y expandirse en el mercado.

El diagnóstico realizado permitió profundizar los problemas que ya se venían observando al empezar este trabajo de aplicación, y como los mismos debilitan la posición de la empresa en el mercado.

Con este plan estratégico se buscó que San Cayetano tenga una mirada profesional de cuál es el camino que debería seguir y cómo encaminar la empresa al cumplimiento de su visión. La divulgación de la misión, visión y objetivos propuestos permitirá a los colaboradores tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la empresa y las estrategias que se implementaran para llevarlas a cabo.

Las estrategias desarrolladas en este trabajo ayudarán a que la organización llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en mercado de Córdoba y consolidando el camino para expandirse fuera de la ciudad.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Las proyecciones financieras muestran que la empresa recuperará la inversión a dos años de haber implementado el plan estratégico, lo que permite justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencial.

Para poder tener éxito en la implementación de este plan estratégico, será necesario un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.

14.2 RECOMENDACIONES PROFESIONALES

1. Construir un cuadro de mando de integral que facilite la implementación del plan estratégico.
2. Organizar actividades recreativas extra laborales, que permitan fortalecer los vínculos entre las diferentes áreas.
3. Diseñar un protocolo familiar que permita regular las relaciones entre los familiares, la empresa y los propietarios.
4. Definir una nueva política de compra, acompañado de un nuevo sistema de control de stock
5. Implementar evaluaciones de desempeño, que permita conocer el grado de productividad de los empleados.



CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA



15.1 FUENTES PRIMARIAS

Arias, F. G. (2012). El proyecto de la investigación. Introducción a la investigación científica. Sexta edición. Edit. Episteme. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

Garrido Buj. S. (2006). Dirección estratégica. Segunda edición. España. A Coruña.

Hampton, D. (1992). Administración. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Tercera edición. Edit. McGraw-Hill. México D.F.

Hill, C.W. L & Jones, G. R. (2009). Administración Estratégica. México D.F. México. Editorial McGraw Hill.

Koontz H. y Wehrich H. (2004). Administración, una perspectiva global. Duodécima edición. Edit: McGraw-Hill. México D.F.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Montalván, G.
(2002) Evaluación Organizacional. Un marco para mejorar el
desempeño. Ottawa, Canadá.

Mariño Navarrete, (2001). Gerencia de procesos. Ed:
Alfaomega. España.

Münch L. (1999). Fundamentos de Administración. Primera
edición. Edit: Trillas. México: D.F.

Münch L. y García, J. (2009). Fundamentos de administración.
Octava edición. Edit. Trillas. México D.F

Quintero Johana y Sánchez José (2006). La cadena de valor: una
herramienta del pensamiento estratégico. Venezuela: Telos.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996).
Administración. México: Pearson.

Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (2012). Administración
estratégica. México: Mc Graw Hill.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

15.2 FUENTES SECUNDARIAS

Ana Trenza (05 de noviembre de 2018). Plan estratégico para una empresa ¿Qué es y Cómo se hace? Recuperado de: <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>.

Baena, E.; Jairo Sánchez, J.; Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Revista Scientia Et Technica, No 23/ Diciembre. Colombia, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira

Diario BBC Mundo (12 de marzo de 2017). ¿Sabes cuál es la industria más contaminante después de la del petróleo? Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39194215>

Diario Clarín (27 de agosto de 2019). Tras declaraciones de Lopetegui, el aumento de las tarifas de luz y gas quedarán para 2020. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/aumento-tarifas-luz-gas-queda-2020_0_9GnUyV8Mb.html

Diario Clarín (19 de septiembre de 2019). Presión inflacionaria: Aumento de las naftas: cuánto cuesta el litro y cuánto debería costar, según los empresarios. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/aumento-naftas-cuesta-litro-deberia-costar-empresarios_0_sgLctdSX.html



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Diario el Cronista (12 de septiembre de 2019). Ante la crisis, algunas empresas buscan contener a sus empleados. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Ante-la-crisis-algunas-empresas-buscan-contener-a-sus-empleados-20190910-0006.html>

Diario Infobae (16 de Julio de 2019). El 73% de los argentinos incorporó hábitos saludables, pero sin abandonar los “gustos. Recuperado de <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

Diario La Voz Del Interior (28 de mayo de 2018). Cómo financiarse con tasas de interés por las nubes. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/como-financiarse-con-tasas-de-interes-por-las-nubes>

Diario La Nación (14 de septiembre de 2019). Economía 2020: que margen tendrá el próximo gobierno para definir sus políticas. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/economia-2020-que-margen-tendra-el-proximo-gobierno-para-definir-sus-politicas-nid2283301>



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Emprendepyme (30 de enero de 2018) ¿Cómo crear las políticas de una empresa? Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>.

Infoautónomos. Estrategia de negocio con el análisis CAME. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came>.

Ing. Alim. Elizabeth P. Lezcano (04 de abril del 2011). Análisis de productos panificados. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.bog.ar/contenidos/sectores/farinaceos/ProductosPanificados_2011_04Abr.pdf

Oramas Santos Onailis (30 de marzo del 2018). Análisis de producción de panadería. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/análisis-de-producción-para-una-panadería/>



CAPÍTULO VIII: ANEXOS



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**16.1 ANEXO 1: ANÁLISIS DE COSTOS Y FLUJO DE FONDO PROY-
ECTADO.**

ILUSTRACIÓN 28: INVENTARIO DE EQUIPOS

INVENTARIO DE EQUIPOS					
Item	Cantidad	Costo	Costo total	Vida util (años)	Año de compra promedio
Sobadoras	3	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00	15	2010
Mezcladoras industriales	2	\$ 55.000,00	\$ 110.000,00	15	2012
Hornos industriales	3	\$ 150.000,00	\$ 450.000,00	20	2012
Cortadora	1	\$ 65.000,00	\$ 65.000,00	10	2010
Maquina de embolsado	1	\$ 79.000,00	\$ 79.000,00	20	2012
Horno doble	1	\$ 273.000,00	\$ 273.000,00	20	2015
Balanza	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	15	2008
TOTAL			1.112.000,00		

Fuente: Elaboración propia.

ILUSTRACIÓN 29: DEPRECIACIONES DE EQUIPOS

DEPRECIACIONES					
Concepto	valor	Vida util (años)	Depreciacion por año	Depreciacion acumulada	V. de desecho
Sobadoras	\$ 120.000,00	15	\$ 8.000,00	\$ 72.000,00	\$ 48.000,00
Mezcladoras industriales	\$ 110.000,00	15	\$ 7.333,33	\$ 51.333,33	\$ 58.666,67
Hornos industriales	\$ 450.000,00	20	\$ 22.500,00	\$ 157.500,00	\$ 292.500,00
Cortadora	\$ 65.000,00	10	\$ 6.500,00	\$ 58.500,00	\$ 6.500,00
Maquina de embolsado	\$ 79.000,00	20	\$ 3.950,00	\$ 27.650,00	\$ 51.350,00
Horno doble	\$ 273.000,00	20	\$ 13.650,00	\$ 54.600,00	\$ 218.400,00
Balanza	\$ 15.000,00	15	\$ 1.000,00	\$ 11.000,00	\$ 4.000,00
Totales	\$ 1.112.000,00		\$ 62.933,33	\$ 432.583,33	\$ 679.416,67

Fuente: Elaboración propia.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Para la vida útil de la maquinaria, se utilizó la información
brindada por la empresa.

ILUSTRACIÓN 30: COSTOS DE PRODUCCIÓN

COSTO DE PRODUCCIÓN PARA 450KG	
Harina 0000 de 50kg (8)	\$ 12.640,00
Levadura (5kg)	\$ 3.000,00
Oleo (5 L)	\$ 1.480,00
Sal (5 kg)	\$ 170,00
Costo total de masas =	\$ 17.290,00
Costo de masas para 1 kg	\$ 38,42

Fuente: Elaboración propia.

La empresa tiene una producción diaria de 450kg. Primeramente,
se estimó los costos para el total de producción, según los datos
relevados, luego se calculó el costo para 1kg.

Por cada bolsa de harina se utilizan 600 gramos de sal, 600
mililitros de oleo y 600 gramos de levadura. Si multiplicamos 600 por
las 8 bolsas nos da un total de 4800 de cada ingrediente.

El precio de la bolsa de sal de 20kg es \$680,00, para octubre del
2019. Si dividimos ese número por 4, nos un precio de \$170,00 para
dicha producción.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

El precio del óleo es de \$1480 la botella de 5litros y el precio de los 5kg de levadura ronda en \$3000.

La bolsa de harina 0000 de 50kg consultado en octubre del 2019 ronda los \$1580.

ILUSTRACIÓN 31: COSTOS DE ELECTRICIDAD PROMEDIO

ELECTRICIDAD (Aprox)		
el comercio paga =	\$ 43.037,00	Por Mes
aumento estimado=	10%	en el año
total de aumento=	\$ 4.303,70	en el año
	12	Meses
Total Anual =	\$ 568.088,40	Anual

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el cuadro de arriba, se tomaron los datos brindados por la empresa. Para determinar el aumento se consultó en el diario cuáles serán las proyecciones para el año 2020 (La Voz Del Interior, octubre 2019).



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 32: COSTO PROMEDIO DEL PERSONAL

Cargo	n° de Puestos	remuneracion mensual			TOTAL 15 EMPLEADOS
		1° Semestre	2° Semestre	Total 1 empleado	
Empleado	15	\$ 22.000,00	\$ 25.000,00		
Total Semestre		\$ 132.000,00	\$ 150.000,00	\$ 282.000,00	\$ 4.230.000,00
Total SAC		\$ 11.000,00	\$ 12.500,00	\$ 23.500,00	\$ 352.500,00
Total Anual 1er año para 1 empleado				\$ 305.500,00	\$ 4.582.500,00
Aumento Anual				20%	
Total Anual 2do año para 1 empleado				\$ 367.250,00	\$ 5.508.750,00
Total Anual 3er año para 1 empleado				\$ 440.700,00	\$ 6.610.500,00
Total Anual 4to año para 1 empleado				\$ 528.840,00	\$ 7.932.600,00
Total Anual 5to año para 1 empleado				\$ 634.608,00	\$ 9.519.120,00
Total Anual 6to año para 1 empleado				\$ 761.529,60	\$ 11.422.944,00
Total Anual 7mo año para 1 empleado				\$ 913.835,52	\$ 13.707.532,80
Total Anual 8vo año para 1 empleado				\$ 1.096.602,62	\$ 16.449.039,36
Total Anual 9no año para 1 empleado				\$ 1.315.923,15	\$ 19.738.847,23
Total Anual 10mo año para 1 empleado				\$ 1.579.107,78	\$ 23.686.616,68
Sueldo Anual Promedio para 15 empleado:				\$ 11.121.455,34	

Fuente: Elaboración propia

Para el cuadro anterior se tuvo en cuenta los datos brindados por la empresa y los aumentos acordados para el año 2020 (SIAC, octubre 2019). Se hizo un promedio estimativo de los aumentos y se lo proyectó a 10 años, a modo de análisis.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

*ILUSTRACIÓN 33: COSTO PROMEDIO DE MANO DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS
DE FABRICACIÓN*

MANO DE OBRA	
Total ventas en kg por año	125000
Salario Anual Promedio para 15 emp.	\$ 4.582.500,00
Mano de Obra Unitario	\$ 36,66

Gastos Indirectos de Fabricación	
Costo de la electricidad anual	\$ 568.088,40
Otros costos indirectos	\$ 450.000,00
total de ventas promedio	125000
GIF unitario	\$ 8,14

Fuente: Elaboración propia

Para efectuar el cuadro de arriba se tomó en cuenta las ventas en kg estimadas por año (la información detallada de las ventas se presentará en los cuadros siguientes). Tomando como referencia los cuadros anteriormente expuestos, se sacó el costo unitario de la mano de obra y los gastos indirectos de fabricación (GIF) unitarios.

Con respecto a los “otros costos indirectos” se estimó un promedio de \$37.500 mensual, según los datos brindados por la empresa. Al no tener un detalle más preciso de ellos, no se pudo efectuar un cuadro más detallado para ellos.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Resumiendo lo explicado anteriormente, se pudo llegar a la siguiente conclusión.

ILUSTRACIÓN 34: COSTO VARIABLE UNITARIO DEL PRODUCTO

COSTO VARIABLE UNITARIO	
Costo de masas para 1 kg	\$ 38,42
Mano de Obra	\$ 36,66
GIF	\$ 8,14
TOTAL	\$ 83,23

Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 35: MIX DE VENTA ESTIMADO SEGÚN EL PRODUCTO

Productos	% Mix de vta	Precio por kg
grisines blancos	20,15%	\$ 140,00
grisines de salvado	14,00%	\$ 140,00
marineras blancas	15,70%	\$ 140,00
marineras de lino	5,00%	\$ 140,00
chapitas blancas	12,00%	\$ 140,00
chapitas de orégano	11,00%	\$ 140,00
chapitas de pizza	12,15%	\$ 140,00
biscochos	10,00%	\$ 140,00
Precio Promedio	100,00%	\$ 140,00

Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 36: PROYECCIÓN DE VENTAS A 10 AÑOS SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO

Años	Ventas totales estimadas en kg	grisines blancos	grisines de salvado	marineras blancas	marineras de lino	chapitas blancas	chapitas de orégano	chapitas de pizza	biscochos
1	125.000	\$ 3.526.250,00	\$ 2.450.000,00	\$ 2.747.500,00	\$ 875.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 1.925.000,00	\$ 2.126.250,00	\$ 1.750.000,00
2	137.500	\$ 3.878.875,00	\$ 2.695.000,00	\$ 3.022.250,00	\$ 962.500,00	\$ 2.310.000,00	\$ 2.117.500,00	\$ 2.338.875,00	\$ 1.925.000,00
3	151.250	\$ 4.266.762,50	\$ 2.964.500,00	\$ 3.324.475,00	\$ 1.058.750,00	\$ 2.541.000,00	\$ 2.329.250,00	\$ 2.572.762,50	\$ 2.117.500,00
4	166.375	\$ 4.693.438,75	\$ 3.260.950,00	\$ 3.656.922,50	\$ 1.164.625,00	\$ 2.795.100,00	\$ 2.562.175,00	\$ 2.830.038,75	\$ 2.329.250,00
5	183.013	\$ 5.162.782,63	\$ 3.587.045,00	\$ 4.022.614,75	\$ 1.281.087,50	\$ 3.074.610,00	\$ 2.818.392,50	\$ 3.113.042,63	\$ 2.562.175,00
6	201.314	\$ 5.679.060,89	\$ 3.945.749,50	\$ 4.424.876,23	\$ 1.409.196,25	\$ 3.382.071,00	\$ 3.100.231,75	\$ 3.424.346,89	\$ 2.818.392,50
7	221.445	\$ 6.246.966,98	\$ 4.340.324,45	\$ 4.867.363,85	\$ 1.550.115,88	\$ 3.720.278,10	\$ 3.410.254,93	\$ 3.766.781,58	\$ 3.100.231,75
8	243.590	\$ 6.871.663,67	\$ 4.774.356,90	\$ 5.354.100,23	\$ 1.705.127,46	\$ 4.092.305,91	\$ 3.751.280,42	\$ 4.143.459,73	\$ 3.410.254,93
9	267.949	\$ 7.558.830,04	\$ 5.251.792,58	\$ 5.889.510,26	\$ 1.875.640,21	\$ 4.501.536,50	\$ 4.126.408,46	\$ 4.557.805,71	\$ 3.751.280,42
10	294.743	\$ 8.314.713,05	\$ 5.776.971,84	\$ 6.478.461,28	\$ 2.063.204,23	\$ 4.951.690,15	\$ 4.539.049,31	\$ 5.013.586,28	\$ 4.126.408,46

Fuente: Elaboración propia.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 37: PROYECCIÓN DE VENTAS A 10 AÑOS SEGÚN EL TIPO DE PRODUCTO

Años	Ingresos Totales
1	\$ 17.500.000,00
2	\$ 19.250.000,00
3	\$ 21.175.000,00
4	\$ 23.292.500,00
5	\$ 25.621.750,00
6	\$ 28.183.925,00
7	\$ 31.002.317,50
8	\$ 34.102.549,25
9	\$ 37.512.804,18
10	\$ 41.264.084,59

Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción de la ilustración 35, se tuvo en cuenta cuáles son los productos más importantes que comercializa la empresa y a modo de análisis se estimó el porcentaje de ventas que representa cada producto, según la información relevada de la organización.

Para la ilustración 36, se tomó como referencia el objetivo estratégico financiero de aumentar las ventas un 10% anual a partir del año 2021. Los totales de venta son resumidos en la ilustración 37.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

ILUSTRACIÓN 38: COSTOS FIJOS BRINDADOS POR LA EMPRESA

COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
Agua	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
Teléfono	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Internet	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
gas propano	\$ 890,00	\$ 10.680,00
reparación y mantenimiento de maquinaria	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
útiles de limpieza	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
gastos de caja chica	\$ 4.500,00	\$ 54.000,00
TOTAL DE COSTOS FIJOS	\$ 17.490,00	\$ 209.880,00

Fuente: Elaboración propia



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

PANIFICADORA SAN CAYETANO

Horizonte	10
Impuesto a las ganancias	35%
Costo Variable (por kg)	\$ 83,23
Tasa Costo de Capital	20%
Inflación	40%

Crecimiento de ventas:	10%
------------------------	-----

FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ingresos afectos a impuestos												
Ventas de Pastas	\$ 17.500.000,00	\$ 19.250.000,00	\$ 21.175.000,00	\$ 23.292.500,00	\$ 25.621.750,00	\$ 28.183.925,00	\$ 31.002.317,50	\$ 34.102.549,25	\$ 37.512.804,18	\$ 41.264.084,59	\$ 45.125.309,06	
Venta de desechos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total de ventas	\$ 17.500.000,00	\$ 19.250.000,00	\$ 21.175.000,00	\$ 23.292.500,00	\$ 25.621.750,00	\$ 28.183.925,00	\$ 31.002.317,50	\$ 34.102.549,25	\$ 37.512.804,18	\$ 41.264.084,59	\$ 45.125.309,06	
Egresos afectos a impuestos												
Costos Variables	\$ -14.564.712,65	\$ -16.021.183,91	\$ -17.623.302,31	\$ -19.385.632,54	\$ -21.324.195,79	\$ -23.456.615,37	\$ -25.802.276,90	\$ -28.382.504,60	\$ -31.220.755,06	\$ -34.342.830,56	\$ -37.804.500,00	
Costos fijos	\$ -209.880,00	\$ -293.832,00	\$ -411.364,80	\$ -575.910,72	\$ -806.275,01	\$ -1.128.785,01	\$ -1.580.299,02	\$ -2.212.418,62	\$ -3.097.386,07	\$ -4.336.340,50	\$ -5.944.000,00	
Total de egresos afectos a impuestos	\$ -14.774.592,65	\$ -16.315.015,91	\$ -18.034.667,11	\$ -19.961.543,26	\$ -22.130.470,80	\$ -24.585.400,38	\$ -27.382.575,92	\$ -30.594.923,22	\$ -34.318.141,13	\$ -38.679.171,06	\$ -42.748.500,00	
Gastos no desembolsables												
Depreciación de las sobadoras	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	
Depreciación de las mezcladoras ind.	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	
Depreciación de Los hornos industriales	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	\$ 22.500,00	
Depreciación de la cortadora	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00	
Depreciación de máquina de embolsado	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	\$ 3.950,00	
Depreciación del horno doble	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	\$ 13.650,00	
Depreciación de Balanza	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Total gastos no desembolsables	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	\$ -62.933,33	
Flujo antes de impuesto	\$ 2.662.474,02	\$ 2.872.050,75	\$ 3.077.399,56	\$ 3.268.023,41	\$ 3.428.345,87	\$ 3.535.591,29	\$ 3.556.808,25	\$ 3.444.692,70	\$ 3.131.729,72	\$ 2.521.980,20	\$ 1.739.817,06	
Impuesto a las ganancias	\$ -931.865,91	\$ -1.005.217,76	\$ -1.077.089,85	\$ -1.143.808,19	\$ -1.199.921,05	\$ -1.237.456,95	\$ -1.244.882,89	\$ -1.205.642,44	\$ -1.096.105,40	\$ -882.693,07	\$ -679.416,67	
Flujo de caja después de impuestos	\$ 1.730.608,11	\$ 1.866.832,99	\$ 2.000.309,71	\$ 2.124.215,22	\$ 2.228.424,82	\$ 2.298.134,34	\$ 2.311.925,36	\$ 2.239.050,25	\$ 2.035.624,32	\$ 1.639.287,13	\$ 1.060.400,39	
Ajuste por gastos no desembolsables												
Depreciaciones	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	
Total de ajuste de gastos no desembolsable	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	\$ 62.933,33	
Egresos no afectos a impuesto												
presupuesto proyectado	\$ -1.802.049,00											
Total egresos no afectos a impuestos	\$ -1.802.049,00											
Beneficios no afectos a impuestos												
Recuperacion de capital de trabajo											\$ 679.416,67	
FLUJO DE CAJA	\$ -1.802.049,00	\$ 1.793.541,44	\$ 1.929.766,32	\$ 2.063.243,05	\$ 2.187.148,55	\$ 2.291.358,15	\$ 2.361.067,67	\$ 2.374.858,69	\$ 2.301.983,59	\$ 2.098.557,65	\$ 2.381.637,13	
Saldo estatico	\$ -1.802.049,00	\$ -	\$ 8.507,56	\$ 3.723.307,77	\$ 3.993.009,37	\$ 4.250.391,60	\$ 4.478.506,70	\$ 4.652.425,82	\$ 4.735.926,36	\$ 4.676.842,28	\$ 4.400.541,24	\$ 4.480.194,78
Calculo de PB estatico		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Saldo actual	\$ -1.802.049,00	\$ 1.494.617,87	\$ 1.929.766,32	\$ 2.063.243,05	\$ 2.187.148,55	\$ 2.291.358,15	\$ 2.361.067,67	\$ 2.374.858,69	\$ 2.301.983,59	\$ 2.098.557,65	\$ 2.381.637,13	
Saldo actual acum	\$ -1.802.049,00	\$ -307.431,13	\$ 1.622.335,19	\$ 3.685.578,24	\$ 5.872.726,79	\$ 8.164.084,94	\$ 10.525.152,61	\$ 12.900.011,30	\$ 15.201.994,89	\$ 17.300.552,54	\$ 19.682.189,67	
Calculo de PB dinamico		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	



Gustavo Del Castillo

**16.1.2 ALGUNAS ACLARACIONES DEL FLUJO DE
FONDO PROYECTADO**

1. Para la inflación se tomó como referencia los datos brindados por el INDEC y las proyecciones estimadas del mercado (Diario el día, octubre 20119).
2. Los costos variables y fijos fueron ajustados a la inflación, pero el precio de venta no, ya que las fluctuaciones se darán de acuerdo al movimiento del sector y de la economía en general.
3. Debido a los imprevistos actuales de la economía, las variaciones pueden ser mucho mayores a las presentadas en este flujo de fondo.



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**16.2 ANEXO 2: RESPALDO DE LOS COSTOS ESTIMADOS PARA
LOS INSUUMOS DE OFICINA.**

El presupuesto presentado fue solicitado a la empresa “El Auditor S.A”. Es una empresa con alta trayectoria en el mercado, donde San Cayetano tiene la posibilidad de abrir una cuenta corriente a 30 días.

ILUSTRACIÓN 39: PRESUPUESTO ESTIMADO DE INSUUMOS DE OFICINA.

LIBRERÍA EL AUDITOR S. A			
Artículos de librería	Costo unitario	Unidades	Costo total
Abrochadora pinza metálica 24/6	\$ 699,00	4	\$ 2.796,00
Bibliorato	\$ 149,00	4	\$ 596,00
Block esquelita liso x80	\$ 45,00	6	\$ 270,00
Calculadoras MX-12B	\$ 749,00	4	\$ 2.996,00
Carpeta a4 colgante x 25	\$ 1.290,00	3	\$ 3.870,00
Cartucho laser brother 141 negro	\$ 5.690,00	2	\$ 11.380,00
Clips 51mmx12	\$ 169,00	3	\$ 507,00
Folios A4 x 100	\$ 489,00	2	\$ 978,00
Lapicera bic, Azul x 50	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Lápiz corrector	\$ 30,00	5	\$ 150,00
Marcador fibra250/350 rojo	\$ 159,00	3	\$ 477,00
Pen drive de 64gb	\$ 398,00	1	\$ 398,00
Perforadora Easy 65/70 hojas	\$ 1.899,00	2	\$ 3.798,00
Portablock A4 Cristal	\$ 199,00	14	\$ 2.786,00
Post it 38x51	\$ 335,00	3	\$ 1.005,00
Resma oficio Autor	\$ 299,00	3	\$ 897,00
Saca broches	\$ 49,00	5	\$ 245,00
Tinta BT-30 negra 30 ml.	\$ 325,00	2	\$ 650,00
TOTAL			\$ 34.249,00

Fuente: Presupuesto brindado por la empresa.

**16.3 ANEXO 3: RESPALDO DE LOS COSTOS ESTIMADOS PARA
LOS VIÁTICOS**



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

Para la confección del presupuesto de los viáticos se tuvo en cuenta el precio actual del tanque de combustible en la empresa Shell Argentina S.A y se estimó el aumento previsto para el año 2020, debido a que los precios de los combustibles se encuentran actualmente congelados. (Clarín, septiembre 2019).

El precio del menú ejecutivo fue consultado en la empresa II Gato, y se tomó como referencia ese tipo de menú debido a posibles reuniones o encuentros que pueden surgir en las etapas de negociaciones. También se estiman \$10. 000,00 adicionales por gastos o inconvenientes que puedan surgir al largo del proceso.

ILUSTRACIÓN 40: PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LOS VIÁTICOS.

viáticos	
precio del tanque de combustible estimado enero 2020	\$ 3.750,00
tanques presupuestados	10
TOTAL, DE COMBUSTIBLE	\$ 37.500,00
Precio del menú ejecutivo	170
menús presupuestados	20
TOTAL, DE MENÚS	\$ 3.400,00
otros costos estimados	\$ 10.000,00
COSTO TOTAL ANUAL	\$ 50.900,00

Fuente: Elaboración propia



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

**16.4 ANEXO 4: RESPALDO DE LOS HONORARIOS DE UN ASESOR
DE MARKETING DIGITAL**

Estos datos fueron recolectados en la página web de Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. (CPCIPC). Para el Asesor en marketing digital se tomó el valor de \$45.000 mensuales. Este valor incluye el diseño y divulgación de las campañas publicitarias, las mediciones correspondientes y los costos de la publicidad misma (que se realizará en Facebook y Google AdWords). Se estima que las campañas publicitarias se harán durante todo el año calendario y las mismas se extenderán en caso de ser necesario.

Por otro lado, se estima que también se necesitará un analista de negocios que vaya asesorando a cada departamento a medida que surge la necesidad. Se presupuestó 6 asesorías para todos los objetivos estratégicos.

ILUSTRACIÓN 41: HONORARIOS PROFESIONALES PRESUPUESTADOS.

Honorario Asesor de marketing Digital		Honorario Analista de negocios.	
Costo mensual.	\$ 45.000	Costo mensual.	\$ 39.000
Costo Anual	\$ 540.000	Costo Semestral.	\$ 234.000

Fuente: Elaboración propia

16.5 ANEXO 5: RESPALDO DE LOS HONORARIOS DE LOS CAPACITADORES

El tipo de capacitación requerida va a ir variando de acuerdo a las necesidades de cada objetivo estratégico proyectado. Consultando



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

con el CIPAC (centro industrial panadero y afines de Córdoba), un capacitador está cobrando aproximadamente \$1.350,00 la hora. Otra opción era contratar a una escuela de panadería, pero debido a la dificultad de acordar tiempos conjuntos, se eligió la primera opción. El objetivo es que los empleados tengan capacitación constante con un promedio de 60hs por año. Se presupuestó 288 horas de capacitación, ya que, en los primeros años, serán altos los requerimientos. Dicho presupuesto se consultó de www.cipac.org.ar/escuela-de-panaderia/ y <http://www.cipac.org.ar/capacitacion/>.

ILUSTRACIÓN 42: HONORARIOS PROFESIONALES PRESUPUESTADOS.

Honorarios del Capacitador	
precio de combustible	\$ 1.350,00
Horas por día.	2
Días de la semana	3
Horas por semana.	6
Días por mes	12
Horas por mes.	24
Costo por semana.	\$ 8.100,00
Costo por mes.	\$ 32.400,00
COSTO TOTAL ANUAL	\$ 388.800,00

Fuente: Elaboración propia

16.6 ANEXO 6: RESPALDO DE LOS COSTOS: ESTUDIO DE MERCADO, MEDIOS AUDIOVISUALES, COMPUTADORAS Y GRATIFICACIONES

Es dificultoso estimar el costo que lleva hacer un estudio de mercado. Consultando con Romina Bellan (Licenciada en Marketing), hoy en día un estudio de mercado puede ir desde \$20.000,00 a



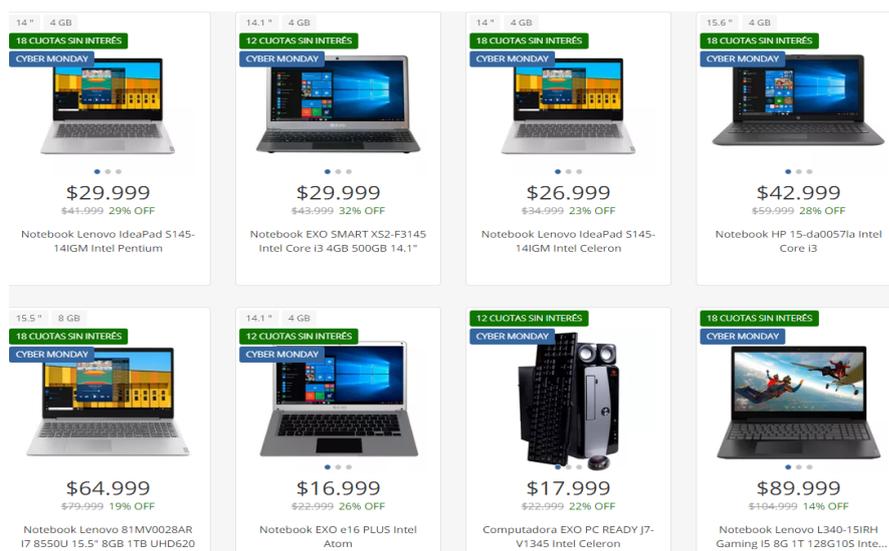
Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN CAYETANO”

\$70.000,00 según los requerimientos de información para su análisis. Se tomo la cifra de \$30.000,00 porque el estudio que se requiere no es profundo.

Para los medios audiovisuales, se necesitará un proyector. Consultando en mercado libre, el precio promedio ronda los \$15.000,00.

Con respecto a las computadoras, el precio varía mucho en el mercado y la suba del dólar disparó todos los precios. El precio promedio de una PC con mínimos requerimientos es de \$30.000 según todas las fuentes consultadas (MercadoLibre, Falabella, Facebook Marketplace, Compumundo). Se estima que se requerirán 2 ellas, una para cada área (la empresa ya cuenta con dos computadoras, una la maneja el director general, y otra el responsable de administración).

ILUSTRACIÓN 43: PRECIOS DE NOTEBOOKS



Fuente: <https://www.compumundo.com.ar/listado/notebooks-home-3783> (consultado noviembre 2019)



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

Finalmente, se puso un fondo de \$25.000 para recompensar a los empleados más comprometidos con el plan.

16.7 ANEXO 7: RESPALDO DE LOS COSTOS DEL SOFTWARE DE GESTIÓN COMERCIAL Y OTROS GASTOS ADICIONALES

Es complicado estimar el costo de un programa de gestión comercial, ya que el mismo varía según las necesidades de la empresa. Consultando con la empresa dlr software, ellos están cobrando en promedio \$140.000,00 por cada programa que incluye: desarrollo del programa, soporte permanente las 24hs. del día, acompañamiento en todo el proceso de implementación, servicios de asesoría. Se tomará este costo como referencia.

TABLA 4: PRESUPUESTO DEL DESARROLLO DE SOFTWARE

Ítem	Módulos	No. de Módulos	Valor \$
1	Módulo de Contabilidad General	1	5.000,00
2	Módulo de Documentos (Tesorería)	1	5.000,00
3	Módulo de Cuentas por Cobrar	1	5.000,00
4	Módulo de Cuentas por Pagar	1	7.500,00
5	Módulo de Inventarios	1	7.500,00
6	Módulo de Intangibles (Servicios)	1	2.500,00
7	Módulo de Facturación por Computador o Preimpresión (Papel)	1	10.000,00



Diseño de un plan estratégico para la empresa “PANIFICADORA SAN
CAYETANO”

8	Módulo de Presupuesto	1	2.500,00
9	Módulo de Nómina	1	4.500,00
10	Módulo de Medios Magnéticos (10 formatos)	1	4.500,00
11	Módulo de Café Internet (Tarificador)	1	2.500,00
12	Módulo de Transporte de Carga	1	5.000,00
13	Módulo de Aplicaciones Financieras - Libranzas	1	8.000,00
14	Módulo Académico - Notas Para Instituciones Educativas	1	10.000,00
15	Módulo Jurídico (Abogados)	1	8.000,00
16	Módulo de Administración de Copropiedad	1	4.500,00
17	Módulo Lavasoft	1	8.000,00
18	Módulo de Punto de Ventas	1	8.000,00
19	Modulo para Parquederos (Sin Facturación por Computador)	1	4.500,00

Fuente: Presupuesto brindado por la empresa

Los costos adicionales incluyen la actualización del programa según los nuevos requerimientos del AFIP y otras necesidades que puedan surgir en el camino. La empresa cobra \$20.000,00 por cada actualización. En el presupuesto se incluye una actualización. Lo \$15.000,00 restantes, se proyectan para gastos que puedan surgir durante el proceso de instalación.

